

T.C.
FATİH ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ AHLAKININ YERLEŞTİRİLMESİNDE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
PERFORMANSA ETKİLERİ VE
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

MERVE ÖZKAN

Kasım 2011

T.C.
FATİH ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ AHLAKININ YERLEŞTİRİLMESİNDE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
PERFORMANSA ETKİLERİ VE
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

MERVE ÖZKAN

Kasım 2011

ONAYLAMA SAYFASI

Enstitüsü : **Sosyal Bilimler**
Anabilim Dalı : **İşletme**
Tez Konusu : **İş Ahlakının Yerleştirilmesinde
Dönüşümcü Liderliğin Performansa
Etkileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma**
Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Halil ZAİM**
Tez Tarihi : **Kasım 2011**

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Nizamettin BAYYURT
Anabilim Dalı Başkanı

İşletme Anabilim Dalı 51210910 numaralı öğrencisi Merve Özkan tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. Halil ZAİM
Tez Danışmanı

Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Halil ZAİM

Doç. Dr. Nuri Gökhan TORLAK

Prof. Dr. Mehveş TARIM

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Mehmet KARAKUYU
Müdür

ÖNSÖZ

Öncelikle, tez çalışmam süresince bilimsel katkılarıyla, gerek veri analizinde gerekse literatür tarama ve ilgili kaynaklara erişimimde bana yardım eden tez danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Halil ZAIM'e teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Tez çalışmamın başlangıcından bu yana bana karşı yardımlarını ve desteğini hiç eksik etmeyen değerli aileme ve sevgili eşim Murat ÖZKAN'a teşekkürlerim sonsuzdur. Anket çalışmama vakitlerini ayıran değerli Türk Telekom çalışanlarına ve manevi desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma da teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Merve ÖZKAN

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	3
1.1 LİDERLİK KAVRAMI.....	3
1.2 ETKİLİ LİDERLİK VE LİDERLİK PERSPEKTİFLERİ	7
1.2.1 Etkili Liderlik.....	7
1.2.2 Liderlik Perspektifleri	8
1.2.2.1 Özellikler Yaklaşımı	8
1.2.2.2 Davranışsal Yaklaşım	9
1.2.2.3 Durumsallık Yaklaşımı	9
1.2.2.4 Modern Çağdaş Yaklaşımlar.....	10
1.3 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	11
1.3.1 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	14
1.3.2 Dönüşümcü Liderlik Üzerine Diğer Araştırmalar	16
1.3.3 Dönüşümcü Liderlikte Güven ve Lider İnanırlığı	18
2. BÖLÜM: AHLAK VE İŞ AHLAKI KAVRAMLARI	19
2.1 AHLAK KAVRAMI VE ÖNEMİ	19
2.2 İŞ AHLAKI KAVRAMI	22
2.2.1 İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi.....	26
2.2.2 Türkiye'de İş Ahlakı	28
2.2.3 İş Ahlakı Ve Önemi	29
3. BÖLÜM: İŞLETME YÖNETİMİNDE İŞ AHLAKI	31
3.1 İŞLETMELERDE AHLÂKİ YÖNETİM.....	31
3.1.1 İşletmelerde İş Ahlakına Uygun Olmayan Davranışlar	32
3.1.1.1 Ayrımcılık	35
3.1.1.2 Rüşvet Ve Yolsuzluk.....	35
3.1.1.3 Cinsel Taciz.....	37
3.1.1.4 Yıldırma (Mobbing)	38
3.1.2 İş Ahlakının Yöneticilere Bakan Yanı.....	38
3.1.3 İş Ahlakının Çalışanlara Bakan Yanı.....	42
3.1.4 İşletmelerde Ahlakî Karar Alma.....	43
3.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	44
3.3 İŞ AHLAKİ POLİTİKALARI	48
3.4 İŞ AHLAKININ KURUMSALLAŞTIRILMASI.....	49
3.5 İŞ AHLAKININ YERLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ VE ETKİLERİ	52
3.6 İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	56

4. BÖLÜM: İŞ AHLAKININ YERLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ETKİLERİ ÜZERİNE SAHA ÇALIŞMASI	59
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	59
4.2 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE UYGULANMASI	59
4.3 ANKET ÖLÇEKLERİNİN OLUŞTURULMASI	60
4.4 ANKETTE KULLANILAN ÖLÇEKLER	61
4.4.1 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	61
4.4.2 İş Ahlakı Ölçeği	61
4.4.3 Performans Ölçeği	62
4.5 ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ	62
4.6 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	62
4.7 ANALİZ VE BULGULAR	63
4.7.1 Verilerin Analizi	63
4.7.2 Demografik Özellikler	64
4.8 ANKETLERE VERİLEN CEVAPLARIN DAĞILIMLARI VE ANALİZİ	67
4.8.1 Kurumsal Ahlaka İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	68
4.8.2 Temel Ahlaki Sorumluluklara İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	70
4.8.3 Kurumsal Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	73
4.8.4 Bireysel Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	76
4.8.5 İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	79
4.8.6 Esinlenmiş Motivasyon İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	82
4.8.7 Entellektüel Uyarım Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	85
4.8.8 Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	86
4.9 FAKTÖR ANALİZİ	89
4.9.1 Güvenilirlik Analizi	89
4.9.2 Korelasyon Analizi	90
SONUÇLAR	92
KAYNAKLAR	97
EKLER.....	106

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1.1 : Transformasyonel Ve Transaksiyonel Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar	14
Çizelge 4.1 : Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	64
Çizelge 4.2 : Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımı	65
Çizelge 4.3 : Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	65
Çizelge 4.4 : Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Pozisyonlarının Dağılımı	66
Çizelge 4.5 : Araştırmaya Katılanların Çalışma Yılları Dağılımı.....	67
Çizelge 4.6 : Kurumsal Ahlaka İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı	68
Çizelge 4.7 : Kurumsal Ahlaka İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı-2.....	69
Çizelge 4.8 : Temel Ahlaki Sorumluluklara İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-1	70
Çizelge 4.9 : Temel Ahlaki Sorumluluklara İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-2	71
Çizelge 4.10 : Temel Ahlaki Sorumluluklara İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-3	72
Çizelge 4.11 : Kurumsal Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları.....	73
Çizelge 4.12 : Kurumsal Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-2	74
Çizelge 4.13 : Bireysel Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı	76
Çizelge 4.14 : Bireysel Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı-2	77
Çizelge 4.15 : İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	79
Çizelge 4.16 : İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-2	80
Çizelge 4.17 : İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-3	81
Çizelge 4.18 : Esinlenmiş Motivasyon İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	82

Çizelge 4.19 : Esinlenmiş Motivasyon İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-2	83
Çizelge 4.20 : Entellektüel Uyarım Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	85
Çizelge 4.21 : Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları	86
Çizelge 4.22 : Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-2	87
Çizelge 4.23 : Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-3	88
Çizelge 4.24 : Değişkenlerle İlgili Güvenilirlik Katsayıları	90
Çizelge 4.25 : Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri.....	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 : İşletmelerde Örgütsel Performans Ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki	57
Şekil 4.1 : Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	64
Şekil 4.2 : Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımı	65
Şekil 4.3 : Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	66
Şekil 4.4 : Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Pozisyonlarının Dağılımı	66
Şekil 4.5 : Araştırmaya Katılanların Çalışma Yılları Dağılımı.....	67

Enstitüsü	:	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	:	İşletme
Tez Danışmanı	:	Doç. Dr. Halil Zaim
Tez Tarihi	:	Aralık 2011

KISA ÖZET

İŞLETMELERDE İŞ AHLAKININ YERLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ETKİLERİ

MERVE ÖZKAN

Toplumsal ve teknolojik değişimler örgütleri farklı stratejilere yönlendirmektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle önemli olan dönüşüm veya değişim noktasında, örgütlerin ne yapmaları gerektiğine yöneticiler karar vermektedir. Bu noktada yeni bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü liderlik ön plana çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, örgütler için önemli avantajlar oluşturmaktadır. En önemli avantajı ise strateji oluşturma sürecine olan katkısıdır. Dönüşümcü liderlik kavramının son zamanlarda üzerinde çok araştırma yapılan kavramlardan biri olmasının nedeni örgütlerin artık statik bir yapıdan dinamik bir yapıya yönelmiş olmasıdır. Yenilenmede ve yeniliklere ayak uydurmada işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için dönüşümcü liderlik önemlidir. Öte yandan örgütlerde iş ahlakının yerleştirilmesinde etkin liderliğin önemli bir rol üstlendiği de bilinmektedir.

Bu çerçevede, örgütlerde ahlaki davranış yönünde bir değişim ihtiyacının fark edilmesi, buna yönelik stratejilerin geliştirilmesi, bu strateji doğrultusunda ahlaki ilkelerin, kurum politikalarında, yönetici ve çalışanların tutum ve davranışlarında hayata geçirilmesi için etkin bir liderlik olan dönüşümcü liderliğin özelliklerinden faydalanılması gerekmektedir.

Bu çalışmada, liderlik, dönüşümcü liderlik, etkili liderlik, liderlik yaklaşımları ve dönüşümcü liderliğin boyutları incelenmiştir. Daha sonra ahlak ve iş ahlakı konuları incelenmiş, dönüşümcü liderliğin iş ahlakı ve örgütsel performansla arasındaki ilişki, çeşitli parametrelerle ortaya konulmuştur. Son olarak iş ahlakının yerleştirilmesinde dönüşümcü liderliğin etkisini ortaya konan bir saha çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Liderlik, Dönüşümcü liderlik, Ahlak, İş Ahlakı, Performans

Institute : **Institute of Social Sciences**
Department : **Management**
Supervisor : **Assist. Prof. Halil ZAİM**
Degree Awarded and Date : **December 2011**

ABSTRACT

THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE ESTABLISHMENT OF BUSINESS ETHICS IN ORGANIZATIONS

MERVE ÖZKAN

Social and technological changes cause organizations to think different strategies. Under the effect of globalization, leaders decide what organizations to do at the point of transformation and change which are important. At this point, transformational leadership appears as a new concept of leadership.

Transformational leadership provides significant advantages to organizations. The most important advantage of transformational leadership is contribution to strategy process. The most important reason for the recent emergence of the concept of transformational leadership is structure of organization that is gained dynamic structure instead of static structure. To achieve business objectives and needs on adaptation about renewal and innovation, transformational leadership is important. On the other hand, the placement of business ethics in organizations is also known that assumed an important role in effective leadership.

In this context, recognition of the need for a change in the direction of ethical behavior in organizations, the development of strategies for it, moral principles are in line with this strategy, in organizations' policies, attitudes and behavior of managers and employees to implement an effective leadership should benefit from the features of transformational leadership.

In this study, leadership, transformational leadership, effective leadership, approaches to leadership and scope of transformational leadership will be examined in details. Afterwards issues of ethics and business ethics will be examined in detail. Then the relationship between transformational leadership and business ethic will be presented with various parameters. Finally, the placement of business ethics in organizations, demonstrating the impact of transformational leadership will be an investigation.

Key Words:

Leadership, Transformational Leadership, Ethics, Business Ethics

GİRİŞ

Globalleşmenin sonucu rekabetin sürekli arttığı iş dünyası, hızla sürekli biçimde değişmektedir. İşletmelerin nihai hedefi, bu ortamda başarılı olabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmektir. İşletmelerin sürdürülebilir başarıyı elde etmesi, kendini diğer işletmelerden farklı kılan değerlerinin farkında olmalarıyla gerçekleşebilir. Söz konusu değerleri oluşturmak ve devamlılığını sağlamak, ahlaki davranışların şekillendirdiği güven ortamında sağlanabilir. Ahlaki ortamın yaratılması ve ahlaki davranışlara yön veren değerlerin belirlenmesi de, örgütsel karar ve davranışlara rehberlik etmektedir. Bu nedendir ki, son yıllarda ahlak ve ahlaki davranış konularına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Nitekim iş hayatında karşılaşılan ahlaki olmayan davranış ve kararların artması da bu konuyu gündeme taşımıştır.

Diğer yandan dönüşümcü liderlik tarzı da ortaya çıktığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından benimsenen ve üzerinde en çok tartışılan kavramlar arasında yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik ilk olarak Burns (1978) tarafından yapılan araştırmalarla başlamış olsa da, ilerleyen zaman içerisinde Bass ve Avolio (1994,1997) tarafından sistematik hale getirilmiştir.

Bass ve Avolio (1994,1997) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik modelinin günümüzde organizasyonlarda liderlik davranışlarını en geniş anlamda kapsayan teorilerden birisi olduğu görülmektedir (Rouold ve Heiniz,2007). Günümüzde iş yaşamında dönüşümcü liderliğin dikkat çeken yaklaşımlardan birisi olmasının nedeni, bu tarz liderlerin sahip oldukları yeteneklerle örgütsel değişimin ve yeniliği başlatacak örgütün stratejisini rekabete uyum sağlayacak biçimde oluşturabilmesi olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan örgütlerde iş ahlakının yerleştirilmesinde etkin liderliğin önemli bir rol üstlendiği de bilinmektedir. Bu çerçevede örgütlerde ahlaki davranış yönünde bir değişim ihtiyacının fark edilmesi buna yönelik stratejilerin geliştirilmesi, bu yapının

harekete geçirilmesi ve bu olgunun örgütlerdeki çalışanlara kazandırılmasında etkin bir liderlik olan dönüşümcü liderliğin özellikleri itibariyle iş ahlakına yönelik olan sürecin yerleştirilmesinde etkili olacaktır.

Modern toplumsal yapı ve ekonomik alanda yaşanan dönüşümlerle birlikte günümüz İşletmelerinin mevcut politikalarının analizi, ayrı ve detaylı bir araştırmayı gerektirse de çalışmanın çerçevesi itibariyle konu “iş ahlakının yerleştirilmesinde dönüşümcü liderliğin performansına etkileri” ekseninde incelenecektir. İşletmelerin mevcut amaçlarını gerçekleştirmeleri için, dönüşümcü liderliğin temel önem taşıyan bir araç olduğu konusu bu çalışmanın temel varsayımını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle liderlik kavramı ondan hareketle dönüşümcü liderlik kavramı incelenmektedir. Sonra ahlak ve iş ahlakı konuları incelenmiş, dönüşümcü liderlik ve iş ahlakı arasındaki ilişki çeşitli parametrelerle ortaya konulmuştur. Daha sonra performansla dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Son olarak iş ahlakının yerleştirilmesinde dönüşümcü liderliğin performansa olan etkisini ortaya konan bir araştırma yapılmıştır.

1. BÖLÜM: LİDERLİK ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1 Liderlik Kavramı

İnsan, sosyal bir varlıktır. İnsanoğlunun toplumsal bir varlık olarak yaşamaya başlamasından itibaren, belli bir grup içinde yaşaması ve bu grupları örgütlemesi söz konusudur. Tarihsel süreç içinde insanoğlu hangi siyasal, ekonomik ve sosyal alanda yaşadıysa, farklı biçimlerde de olsa belli bir örgütlenmeye ve düzene ihtiyaç duymuştur.¹ Sosyal bir varlık olarak bir arada yaşamayla ister istemez zaman içinde, söz konusu oluşumu yönlendirecek ve yönetecek otoritelere ihtiyaç duyulmuştur. Toplumsal yapılar, otoriter yapılardan demokratik birimlere doğru evrimleştiği ölçüde yönetim ve yöneticilik anlayışı da gelişim göstermiştir.

İşletme bilimi açısından liderlik kavramına yönelik çeşitli analizlerin yapılması ve liderliğin işletmeler için önem kazanması, modern işletmecilik yaklaşımları ile mümkün olabilmiştir. Geleneksel yaklaşımlarda, işletmeler için inisiyatif kullanan, örgütü yapılandıran otorite için liderlik kavramında ziyade, “patron” , “yönetici”, “müdür” gibi unvanlar kullanıldığı söylenebilir.²

Yukarıdaki açıklamalara dayanılarak, ekonomik sistemin önemli bir parçası olan işletmelerin toplumsal yapının gelişimine paralel bir gelişim gösterdiği söylenebilir. İşletmeler de toplumsal yapılardan ayrı düşünülemez unsurlar olduğuna göre, toplumsal olgu ve değerlere örgüt içinde rastlanması doğal bir durumdur. Bu nedenle, eğer insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duyuyorlarsa, örgütler için de aynı koşul geçerli olmaktadır.

¹ Gould, 1999.

² Bilgiç ve Göksu, 2004

Fazla uzak olmayan bir zamana kadar, örgütlerin sosyal yapısı ve dokusu fazla dikkate alınmayan bir olguydu. Ancak işletme yönetimindeki gelişmeler ve işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik sistemin karmaşıklaşan süreçleri, işletmelerin yapısı hakkındaki araştırmaları da geliştirmiştir. Buna göre, örgütler de toplumsal yapının özelliklerinden ayrı düşünülemez ve kendi içinde toplumsal dokulara sahip olan yapılardır. Farklı bir ifadeyle, işletmeler sadece ekonomik birimler olmayıp, aynı zamanda sosyal bazı unsurları da bünyesinde barındıran bir tür yaşam alanıdır. Bu bağlamda, örgütlerin, amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirip etkili olmaları teknik bir durum olduğu kadar aynı zamanda sosyal bir süreçtir.³

İşletmelerde üretim ya da diğer hizmetler için bir araya gelmiş olan bireyler, işlerinde uzman olsalar bile, kendilerini yönlendiren bir lider olmadığı takdirde istenen hedeflere, konulan zaman, maliyet ve kalite standartlarına kolay bir şekilde ulaşamazlar. Bu noktada koordine edici ve otorite oluşturu bir lidere gereksinim duyulduğu açıktır. Geçmişte liderlik, sadece emirler veren, kararlar alan ve koordine eden bir otoriteyi ifade etmekteydi.⁴ Bu nedenle, lider kavramından çok işletmelerde “yönetici” kavramı öne çıkmıştır. Lider ve yönetici ayrımına çalışmanın bütünlüğünü bozmamak için değinilmeyecek olmakla birlikte bu aşamada yöneticiliğin hiyerarşi ve emirler zinciri ile algılandığı söylenebilir. Buna göre liderlik, yöneticilik kavramının materyal doğasının örgüt kültürü ve sosyal yapısını kapsayan ve çağdaş işletmecilik anlayışlarına uygun olarak yorumlanmış halidir. Yönetici ve lider (yönetim-liderlik) birbirinin tamamlayıcısıdır. Gold ve Campbell, ideal kurumsal yönetimin liderlik ve yönetimi bir arada dengeli bir biçimde barındırdığını ortaya koymuşlardır.⁵

Günümüzde ekonomik sistem karmaşık ilişkiler ağı ile örülü bir yapıya ulaşmıştır. Ekonomik sistem içindeki ilişkilerin gelişimi, aynı zamanda, işletmelerin yönetim anlayışını da etkilemiştir. Söz konusu karmaşık yapıyı anlamlı bir bütüne dönüştürmek için ise liderlik ögesi önem kazanmıştır. İşletme bünyesindeki çeşitli birimler ile bu birimlerin çalışanlarını ortak bir amaç etrafında birleştirmek ve

³ Alpugan ve dig., 2000.

⁴ Alpugan ve dig., 2000.

⁵ Biosciences ve dig., 2004.

işletmenin artan rekabet ortamında etkin bir şekilde varlığını sürdürmesi söz konusu olduğunda liderliğe verilen önem artmıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren bu olguların yanına bir de örgüt kültürü ve felsefesi ve bunun içselleştirilmesi konusu eklenmiştir.⁶ Bu bağlamda lider, değişimi tanımlar, yeni bir sistem yaratır ve konulan yeni hedeflere ulaşmada yol gösterir.⁷

Ayrıca; örgütün değişen bir olgu olduğu düşünüldüğünde liderler, örgütsel etkinliğin sağlanıp sürdürülmesinde önemli bir unsur haline gelecek ve toplumsal bir sistemin parçası olarak örgüt de çevresindeki değişimlerden etkilenecektir. Her değişim örgütte de değişme isteği doğuracaktır. Bu nedenle örgütlerde lidere gereksinim duyulmaktadır. Bu noktaya kadar olan konuların çalışmanın genelinde incelenecek olduğunu hatırlatarak, uygun bir tartışma zemini sağlamak için liderlik hakkındaki genel açıklamalara yer verilmesinde fayda bulunmaktadır.

En genel anlamıyla liderlik; örgüt amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir.⁸ Liderlik, örgütsel amaçlar çerçevesinde son derece önemli olan bir olgudur. Özellikle son yıllarda, örgütlerdeki insan ögesinin ön plana çıkması ve bu ögenin örgütün kısa ve uzun vadeli stratejilerine uyumlaştırılması süreci söz konusudur. Önceki konularda da değinildiği üzere örgütsel değişim; günümüz rekabet, belirsizlik ve değişimlerin (yeni teknolojilerin hızla piyasayı etkilemesi anlamında) ekseninde bir tür zorunluluktur.⁹ Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerde değişimi ve dönüşümü gerekli kıldığı ölçüde yönetim ve stratejilerin koordinasyonu önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, son yılların örgütsel değişim süreci ekseninde en sık tartışılan konularından biri liderlik kavramıdır.

Liderlik, "Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır".¹⁰

⁶ Yıldız, 2002.

⁷ Eisenbach ve dig., 1999.

⁸ Ken, 2006.

⁹ Serinkan, 2004.

¹⁰ Eren, 1998.

Liderlik, özellikle 20. yüzyılda üzerinde, toplumsal örgütlenmenin gelişmesi bağlamında en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. İnsanların içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal yapı içindeki ilişkilerinin gelişmesi ve karmaşıklaşması aynı ölçüde yönetim ve liderlik kavramlarını önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Bu dönemde gerek araştırmacılar gerekse de kuramcılar, liderliği çözümlenmek noktasında birçok alanda, araştırmalar gerçekleştirmiştir.¹¹

Liderlik, grup süreçleri ve grup etkinlikleri için bir odak noktadır. Buna göre lider, bir eğilimin çekirdeğidir. Aynı zamanda liderlik, grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Başka bir tanımla lider, grup üyelerinin gereksinimlerinden etkilenir; karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne yöneltir.

Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyenler arasında karşılıklı etkileşimdir.¹² Bu etkileşim sırasında kişilerin amaçları, liderin ve izleyicilerin özellikleri, karşılıklı davranışları ve çevresel koşullar bir bütün halinde ele alınması gereken faktörlerdir.

Başka bir tanıma göre liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgüt personelinin gereksinimlerini karşılayan; bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir. Yukl, liderliği insan kaynaklarını örgütsel amaçlara ulaşmada harekete geçirme olarak açıklar.¹³ Liderler sadece yeni grupların oluşması için değil, aynı zamanda üyelerinin karşıt mesleki bağlılıkları nedeniyle parçalanabilecek duruma gelmiş grupları birleştirip, bir arada tutmak için de çalışırlar. Liderlerin faaliyet ve tutumlarının çalışanların üzerinde direk etkili olduğu düşünülmektedir. Böylece araştırmaların pozitif sonuçlarına göre liderlik başarılı bir örgütün gelişim, sürdürülebilirlik, performans ve büyümesinde anahtar unsurdur.

¹¹ Digman, 2001.

¹² Rost, 1993.

¹³ Yukl, 1994.

Başka bir ifadeyle liderlik, beklenendir (prospektif). Geleceği şekillendirir, örgüte vizyon kazandırır ve dönüştürücü hedeflere ulaşmada ilham verir.¹⁴

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere, liderlik konusuna farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Çalışmanın konusu itibariyle öncelikle liderlik kavramının temellerini tanımsal olarak netleştirmek uygun görülmüştür.

1.2 Etkili Liderlik ve Liderlik Perspektifleri

Etkin liderliği açıklamaya başlamadan önce liderlik kavramını tam olarak anlamaya çalıştık. Liderliğin kafamızda küçük bir taslağını oluşturduktan sonra, etkili liderlik nedir, hangi özelliklere sahiptir aşağıda açıklamaya çalışılmıştır.

1.2.1 Etkili Liderlik

Etkili liderlik tanımlama ve değerlendirmelere göre değişkenlik göstermektedir. Literatürde liderlik kavramı nasıl birden fazla tanımla açıklanıyorsa etkili liderlik de birçok şekilde tanımlanmıştır ve liderlik kuramlarının gelişmesine neden olmuştur. Etkili liderlik için yetkinlik öğeleri izleyenleri motive etme, onları destekleme ve iyi bir dinleyici, vizyon sahibi, insan ilişkileri güçlü, örgüt hakkında bilgi sahibi, stratejik fırsatçı, küreselleşmeye adapte olmak yanında iyi analiz yeteneği, örgüte liderlik edebilme ve iletişim kurabilme yeteneklerini de içermektedir.¹⁵

Etkili liderliğin prensipleri Kinsley tarafından da şu şekilde ortaya konmuştur:

Etkili lider;

- Takım menfaati için bireysel çıkarları göz ardı eder,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında güçlü iletişim kurar ve bunun sürdürülebilirliğini sağlar,
- Bireysel bilgi ve birikimlerle güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler kurar,
- Aktif öğreticidir, diğerlerinin takım hedeflerine ulaşmasını sağlar,
- Etkin biçimde düzeltici ve disipline edicidir.¹⁶

¹⁴ Kotter, 1996.

¹⁵ Conger ve Benjamin 1999.

¹⁶ Kinsley, 2006.

Brown ve Eisenhardt ise, sürekli değişen örgütlerde başarılı/etkili yöneticilerin 3 ana liderlik karakteristiği olduğunu belirlemiştir. Buna göre yöneticiler sorumluluklarının net bir biçimde bilincindedir, etkin bir iletişim ile öncelikleri ortaya koyar ve yaratıcılık/doğaçlamalar için özgürlük tanırırlar.¹⁷

1.2.2 Liderlik Perspektifleri

Liderlik kuramlarının kronolojik gelişiminde “özellik yaklaşımları”, “davranışsal yaklaşımlar”, “durumsallık yaklaşımları” ve “modern (çağdaş) yaklaşımlar” dan oluşan başlıca dört aşama görülmektedir. Her bir yaklaşım bir öncekinin tamamlayıcısı özelliğini taşımaktadır. Özellik yaklaşımlarıyla etkili liderliğin açıklanması yeterli olmayınca davranışsal lider kuramları, lider davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımıyla ortaya çıkan ideal lider özellikleri ve ideal lider davranışı kavramlarından sonra ise etkili liderliği, liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı gören durumsallık yaklaşımı savunulmuştur. Nihayetinde de bahsedilen lider-merkezli üç kuramın ardından, neokarizmatik kuramlar ya da modern liderlik yaklaşımları olarak da anılan paradigmlar lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak ele almıştır.¹⁸

Çalışmanın asıl konusu olan dönüştürücü liderlik kavramı literatürde modern yaklaşımlar içerisinde ele alınmakla birlikte, konuya detaylı ele alabilmek için ayrı olarak değinilecektir. Diğer liderlik yaklaşımları da liderlik kavramının gelişiminin anlaşılabilmesi amacıyla detaylı değinilmeyerek sadece kronolojik gelişim sırasına göre ana hatlarıyla ele alınacaktır.

1.2.2.1 Özellikler Yaklaşımı

“Özellikler Yaklaşımı” 1930’larda liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşe göre, liderlik vasfı ile liderin doğuştan sahip olduğu fiziksel, düşünsel, sosyal (üstün zeka-güçlü hafıza) ve kişisel özellikleri arasında sıkı bir ilişki

¹⁷ Brown ve Eisenhardt, 1997.

¹⁸ Kılınc, Kasım 1995; Eren 1998.

bulunmaktadır.¹⁹ Fakat sadece “özellikler yaklaşımı” ile etkili liderliği ölçmek mümkün olmadığı için liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya “Davranışsal Liderlik Teorisi” çıkmıştır.

1.2.2.2 Davranışsal Yaklaşım

“Özellikler Yaklaşımı” na yöneltilen eleştirilerden sonra, 1940-1950’lerde liderin doğuştan getirdiği özellikler yerine davranışları ve bu davranışların insanları etkileyebilme özelliği üzerinde duran çalışmalara yer vermeye başlanmıştır. Liderin astlarına yetki verme biçimi, planlama ve amaçları belirlemede izlediği yol vb. liderin davranışlarını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım doğuştan gelen özellikler yerine etkili liderliğin açıklanmasına yeni bir perspektif getirmiştir.²⁰

Davranışsal yaklaşımın başlıca örnekleri şu şekilde sıralanabilir:

- Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi
- Ohio State Liderlik Çalışmaları
- Tannenbaum-Schmidt’in Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Reddin 3 Boyutlu Lider Etkinliği Modeli
- Blake- Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir.²¹

1.2.2.3 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımın temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Bu teoriye göre, etkili liderliği belirleyen faktörler:

¹⁹ Oyindale, 2006.

²⁰ Oyindale, 2006.

²¹ Tengilimoğlu, 2005; Karkın,2007.

amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel iklim vb. faktörlerdir. Durumsallık yaklaşımıyla liderliği ele alan başlıca çalışmalar şu şekilde belirtilebilir:

- Friedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı
- House-Mitchell Amaç-Yol Kuramı
- Vroom-Yetton Lider Katılım Modeli

1.2.2.4 Modern Çağdaş Yaklaşımlar

Teknolojik ilerlemeler, çevresel koşullar, sosyo-kültürel anlayış ve ekonomik yapıdaki değişimler liderlik yaklaşımlarının da yeniden ele alınmasına neden olmuştur. Modern yaklaşımlar olarak da adlandırılan bu yeni liderlik modeli, lider etkinliğini lider merkezli olmaktan çıkartıp lider-izleyen etkileşimli temele oturtmuştur. Burns, McCall ve Bass gibi araştırmacılar davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarını lider-izleyen arası ilişkileri basit çerçevede ele aldıkları için eleştirmişler ve "Modern Liderlik Yaklaşımları"nın temellerini atmışlardır. Onlara göre izleyenlerine daha fazla performans ortaya koymak için ilham veren sıra dışı liderler (extraordinary leaders) vardır.²² Çağdaş ortamlara en uygun lider tipi, başkalarını yönlendirenden daha çok, kendini yönlendiren kişi olmalıdır. İşte bu süper liderlik olarak güçlü bir şekilde seslendirilen yeni bir liderlik biçimidir.²³

Süperliderlik biçiminde herkes enerjisini kendi liderlik biçiminden almaktadır. Bu yaklaşımına göre liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görmektedir. İşgörenlerin eğitim ve yeteneklerini tanınmadan insan kaynaklarının geliştirilmesi mümkün değildir. Katı bürokratik örgütlerde tek biçimlilik ve itaat vardır. Böyle örgütlerin liderleri, kendilerini yönlendirmeden çok başkalarını yönlendirirler.²⁴

²² Kirby ve Paradise, 1992.

²³ Manz ve Sims, 1991.

²⁴ Vehbi Çelik 2007.

Modern liderlik yaklaşımlarının düşünsel temeli Burns tarafından atılmıştır ve liderlik sürecinin etkileşimsel veya dönüşümsel olmak üzere 2 yolda ilerleyeceğini savunmuştur.²⁵ Burns tarafından dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kuramlarının temelleri Max Weber'in otorite yaklaşımından da etkilenilerek öncelikle siyasi alanda (içerikte) atılmış, Bass tarafından daha sonra dönüştürücü liderlik modeli daha da geliştirilerek örgütsel (içerikte) ortaya konmuştur.²⁶ Buna göre Burns, etkileşimci liderliğe, geleneksel (yönetimsel) liderlik penceresinden bakmış; ilk çalışmalarında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik arasındaki lider davranışları farklarını ortaya koymaya çalışmıştır.

Etkileşimci liderler, yönetici-çalışan arası ilişkiyi bir tür değiş tokuş olarak görmektedirler. Bu şekildeki ilişkide, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmalarında ortak bir çabadan ziyade pazarlık söz konusudur. Bu tip liderler verimli çabaları ödüllendirme, hataları da cezalandırma eğilimindedirler,²⁷ geleceği şekillendirmekten ziyade mevcut durumu koruma amacı taşırlar ve örgütsel kültürde değişim yapmayı amaçlamazlar. Etkileşimci liderlere verilebilecek güzel bir örnek bu yaklaşım ile performans değerlendirme, performansa dayalı ücretlendirme, iş analizi ve iş değerlendirme gibi modern insan kaynakları yönetim sistemlerini oluşturan ve uygulayan "insan kaynakları yöneticileri" olabilir.²⁸

1.3 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır.²⁹ Özellikle son yıllarda kurumların yeniden yapılandırılma (re-organization) sürecinde karşılaşılan sorunlara etkin liderlik stillerini inceleyen birçok akademik araştırma yapılmaktadır. Bu çalışmalar özellikle liderlik yaklaşımlarında en çağdaş model olan dönüşümcü liderliği işaret etmektedir.

²⁵ Hinkin ve Tracey, 1999.

²⁶ Eisenbach R. ve diğ., 1999.

²⁷ Cansel Akyol, 2006.

²⁸ Cansel Akyol, 2006.

²⁹ Keçecioglu, 1998.

Modern liderlik yaklaşımları çerçevesinde dönüşümcü liderlik içerdiği karizma, vizyon, güçlendirme/yetkilendirme (empowerment) kavramları ile klasik liderlik yaklaşımlarından ayrılır. Vizyon, dönüşümcü liderliğin önemli karakteristiklerinden biridir.³⁰ Yöneticilik stiline sahip olan etkileşimci liderler örgütsel kültür ve vizyonda değişiklik yapmadan mevcut şartları değerlendirme yolunu tercih ederlerken; dönüşümsel liderler izleyenlere yeni bir vizyon kazandırır ve buna katkıda bulunabilmeleri için onlara ek misyonlar (görevler) verir. Yeni liderlik yaklaşımlarında lider-izleyen arası ilişki tam katılım ve güç paylaşımına dayanır. Çalışanların kararlara katılımının örgütsel motivasyon ve verimliliği arttırdığı yapılan bazı çalışmalarla ortaya konmaktadır.

Dönüştürücü liderliğe ilham kaynağı olan dönüşüm kavramını tanımlamak gerekmektedir; böylece iş ahlakının yerleştirilmesi sürecinde dönüştürücü liderlik kavramı daha da anlaşılır olacaktır. Dönüşüm, mevcut yapıdan, teamüllerden ve temayüllerden ısrarlı bir şekilde vazgeçmek ani ve devrimsel farklılaşmaya gitmek, gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlıklı olmak ya da gelecekteki eğilimleri şimdiden uygulamaya çalışmaktır.³¹

Değişimi başlatan ve böylece organizasyonda reform ve yenilik başlatan kimselere “dönüştürücü lider” denilmektedir.³² İleride meydana gelebilecek değişimlere hazırlıklı olabilmek için dönüşümcü liderler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaya çalışır. Sürece dahil olanların kendilerine olan güvenini arttırarak ve onlardan beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek bütün kabiliyetlerini kullanmaları yönünde motive eder. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha iyi anlayabilecek ve örgüt hedefleri uğruna kendi potansiyellerinin üstüne çıkmaya çalışacaklardır. Bunun için de gerekli değişimlere öncülük ederler ve destek verirler.

Dönüşümcü liderler değişen çevre ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak yaratıcı, müzakere edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici olmalı ve destekleyici rollerinin gereklerini yerine getirmelidir. Dönüşümcü liderler

³⁰ Schermerhorn, 1993.

³¹ Serinkan, 2004.

³² Serinkan, 2004.

sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirip yeni amaçlara yöneltebilirler.³³ Bahsedilen bu süreçler ise dönüşümcü liderlik olarak da adlandırılan yeni bir liderlik paradigmasını gerektirmektedir.

Dönüşümcü liderler sadece liderlik sürecini kullanarak izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirerek şekillendirme yetisine sahiptirler. Bass'a göre etkileşimci liderlik hedeflerin, çalışma standartlarının ve görev talimatlarının açıklığa kavuşturulması üzerinde durmuş ve izleyenlerin inisiyatif kullanmasından ziyade ödül ve teşvik unsurlarına dayalı iş yapış stillerine odaklanmıştır. Buna karşın Burns dönüşümcü liderleri, izleyenlerini yüksek idealler ve moral değerleri ile motive edenler olarak tanımlamıştır.³⁴

Burns'un yaptığı çalışmalar etkileşimci ve dönüşümcü liderlik sınıflandırmasından öteye geçememiştir. Burns, teorik sınıflandırmayı yapmakla birlikte pratikte uygulama ve ölçüm yapabilmek için gerekli olan ölçüm kıstaslarını belirtmemiş ve herhangi bir ölçüm metodu geliştirmemiştir. Bu da bu alanda yapılacak olan çalışmaları sınırlandırmıştır.³⁵ Bass tarafından oluşturulan, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multi Factor Leadership Questionnaire), Burns tarafından ortaya atılan liderlik modellerinin eğitim, ordu, kamu ve özel sektör kuruluşları gibi pek çok alanda etkinlik ve etkilerinin ölçümünü mümkün kılmıştır. Anketin büyük ölçekli uygulamaları sonucunda Bass dönüşümü ve etkileşimci liderlik davranışları arasındaki farkları gösteren özet bir tablo yapmıştır; bu tabloya göre bu iki liderlik davranışı arasındaki farklar şöyle özetlenebilir (Çizelge 1.1):

³³ Tabak, 2001.

³⁴ Hinkin ve Tracey, 1999.

³⁵ Hartog ve dig., 1997.

Çizelge 1.1 : Transformasyonel ve transaksiyonel liderlik davranışları arasındaki farklar

DÖNÜŞÜMCÜ LİDER	ETKİLEŞİMCİ LİDER
İlham Verici Güdüleme: basit bir dille amaçları açıklar, sembol ve sloganları kullanır.	Ödüllendirme: başarıyı ve iyi performansı ödüllendirir.
Bireysel Destek Sağlama: kişileri birey olarak gözetir, fikir vererek rehberlik eder.	Aktif Yönetim: mevcut kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve gözlemler, doğru adımlar atar.
Çevresine Örnek Olma: örnek hareketlerle vizyon – misyon yaratır, saygı ve güven kazanır.	Pasif Yönetim: standartlar şartlarla uyumadığı zaman müdahale eder.
Enetelektüel Uyarım: sorunların akılcı çözümünü için zekayı yüceltir.	Liberal Yönetim: sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır ve problemler ortaya çıktığında müdahale etmektен kaçınır.

1.3.1 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass'a (1985). göre, dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin beraberinde gelişir ve izleyenlerini liderin vizyonunu anlama ve grup veya örgüt hedefleri için bireysel istekleri feda etmek için motive eder.³⁶

Bass (1985), dönüşümcü liderlik davranışlarını öncelikle:

- Karizmatik Liderlik: İzleyenler tarafından takdir edilme ve saygı duyulmaya dayanır.
- Entelektüel Teşvik: İş yapış stillerinde yenilikler keşfetmek için astları cesaretlendirmektir.
- Bireysel Destek: Astların bireysel ihtiyaçlarını gözetmektir.

³⁶ Eisenbach ve dig., 1999.

Biçiminde 3 boyutla ele almış; daha sonra Karizmatik Liderlik faktörünü “İlham Verici Motivasyon” ve “İdealleştirilmiş Etki” olarak 2 ayrı boyuta ayırmıştır. Buradan da görüleceği üzere dönüşümcü liderlik özünde karizmatik liderliği de barındırmaktadır. Liderin kişisel özellikleri arasında bulunan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme ve yüksek performans hedeflerine ulaşmaları süreci olarak da tanımlanabilen karizma, dönüşümcü liderliğin anahtar unsurudur ancak Bass (1985), karizmanın dönüşümcü liderlik için gerekli fakat yeterli olmadığını belirtir.³⁷ Ayrıca Bass, karizmayı misyon –vizyon yaratma, gurur duyma, saygı ve güven duyma süreci olarak da tanımlamıştır.

Böylece dönüşümcü liderlik davranışları 4 boyutta incelenmeye başlanmıştır ve Bass bunlara “Dönüşümcü Liderliğin 4 lüsü” demiştir.³⁸ Bu 4 boyut kısaca şu şekilde açıklanabilir:

İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence): Dönüşümcü liderlik ile ilgili tartışmalarda, bu olguyu Weberyen analizlere kadar götüren yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunun nedeni ise, dönüşümcü liderlikte karizma kavramının önemli bir yeri olmasıdır. İdealleştirilmiş etki, izleyenlerin lidere olan saygı ve takdirine dayanır.

İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation): Dönüşümcü lider, çalışanlarını işlerini değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive eder, takım ruhunu harekete geçirir, şevk ve iyimserlik sergiler. Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını paylaşmalarını sağlar. Takipçilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine destek olur.

Bireysel Destek (Individual Consideration): Her çalışanıyla birebir ilişki kurup onların gereksinmelerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, çalışanların lidere olan güvenini arttırırken, potansiyellerinin de ortaya konmasını sağlar. Böylece organizasyonda daha büyük bir sinerji yaratılması imkanına ulaşılabilir. Çalışanlarla

³⁷ Simons, 1999.

³⁸ Bass, 1994.

birebir ilişki hem aidiyet duygusunun gelişimi, hem de liderin süreçte en az alt kademedekiler kadar rol oynadığını kanıtlanması bakımından önemlidir.

Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation): Dönüşümcü liderliğin ahlaki ve normatif boyutunu ön plana çıkaran bu özellik bireylerin katkısını, bilinç düzeylerini, yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Dönüşümcü lider, durumlara yeni yollarla yaklaşarak, problemleri yeniden tasarlayarak, varsayımları sorgulayarak, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için teşvik takipçilerini teşvik ederek yaratıcılığı cesaretlendirir. Bireysel hataların kritiğini aleni yapmaz. Çalışanlardan problemlerin çözümünde yaratıcı ve yenilikçi fikirler getirmelerini isteyerek, bu yönde cesaretlendirir ve çalışanların fikirleri kendininkiyle örtüşmesine de kritiğe başvurmaz.

Dönüşümcü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltir ve olayları pozitif bakış açısıyla ele alma gerekliliğine inanır.³⁹

1.3.2 Dönüşümcü Liderlik Üzerine Diğer Araştırmalar

Dönüşümcü liderlik alanında daha pek çok araştırmacı araştırmalar yapmıştır. Bunlardan bazıları Tichy -Devanna, Conger-Kanungo, Kouzes - Posner, Yukl ve Sashkin, House, Trice ve Beyer, Burns, Hawell olarak sayılabilir. Aynı zamanda Bass, Avolio, Jentzi, Leithwood ve Pielstick de dönüşümcü liderlikle ilgili birçok çalışma yapmıştır. Bütün araştırmacıların yaptıkları dönüşümcü liderlik tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır. Bu araştırmacılardan Kouzes-Posner ile Sashkin de dönüşümcü liderlik davranışını açıklamaya yönelik anket geliştirmişlerdir.

Kouzes-Posner Liderlik Uygulamaları Formu (Leadership Practices Inventory) 5 adımı verdikleri anketlerinde lider davranışlarını süreci sorgulamak (organizasyonel risk ve fırsatları sorgulamak), örgütte paylaşılan bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimleri

³⁹ Friedman ve dig., 2000.

yönünde cesaretlendirmek, çevreye örnek olmak, izleyenleri başarılarını takdir ederek cesaretlendirmek olarak 5 faktörde ele almışlardır.

Sashkin de Lider Davranış Anketi (Leader Behaviour Questionnaire) adını verdiği anketinde dönüşümcü lider davranışlarını açıklayabilmek için 5 faktör oluşturmuştur. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma ve fırsat yaratmaktır.

Podsakoff de dönüşümcü liderliği altı boyutta incelemiş, Bass'ın dört boyutuna bağlı olarak ise vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisi boyutlarını tespit etmiştir. Ayrıca, Bass sonraki çalışmalarında dönüşümcü liderlikte karizma, ilham verme, bireyselleştirilmiş ilgi, zihinsel uyarım konularına yönelmiş, geliştirmiştir. Bütün bu çalışmaları değerlendirecek olursak; Sashkin, dönüşümcü liderlikte vizyonu vurgulayarak, Dönüşümcü Liderlikte vizyon oluşturma yolları ve önemi üzerinde çalışmalar yapmıştır. House, Trice, ve Beyer dönüşümcü liderlik karizmaya dikkat çekmişlerdir. Ek olarak Burns, (1978) Bass (1985) Howell ve Avolio dönüşümcü liderlikte âhlak boyutunu araştırmıştır (Çelik,2001: 42-143).

McGregor Burns ise, politik liderlik konusunda Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon'un yönetsel öğretilerinden yola çıkarak dönüşümcü liderlik (transformational leader) ve etkileşimci liderlik (transactional leader) ayrımına gitmiştir. Etkileşimci lider (geleneksel, yönetsel, liderlik) adi altında ifade edilmiş ve bu liderlik tipinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine dönüşümcü liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Bu konudaki ilk çalışmalarında dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayırt edici özellikleri tespit etmeye yönelik olarak başlamıştır.

Burada dikkat edilecek husus örgütte paylaşılmış bir vizyon oluşturma, iyi iletişim, güven ve bireysel gelişim için astları destekleme kavramlarına bütün araştırmacılar tarafından önem verilmesidir. Bu bağlamda çalışmanın bütünlüğünü sağlamak açısından dönüşümcü liderlik davranışlarında önemli bir yere sahip olan güven ve lider inanılabilirliği kavramlarına değinmekte yarar vardır.

1.3.3 Dönüşümcü Liderlikte Güven ve Lider İnanırlığı

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar da; paylaşılan değerler, öngörülebilirlik, açık iletişim kanalları, dürüstlük ve tutarlılığın güven olgusunu oluşturduğunu göstermiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt genelinde etkin iletişim ağı ile paylaşılmış bir vizyon oluşturma ve astları bireysel olarak destekleme, lidere güven oluşmasını sağlayan başlıca unsurlardır. Güven unsuru da liderin başarısını/etkinliğini doğrudan etkileyen çok önemli bir olgudur. İzleyenlerin güven duyduğu bir lider onları organizasyonel hedeflere ulaşmada motive edebilir, örgüt içersinde değişim kararlarına karşı oluşabilecek direnci çok daha kısa sürede ve kolayca bertaraf edebilir. Güven unsurunun, örgütlerin hiyerarşik veya yatay tüm seviyelerindeki sosyal ilişkilerde merkez olduğu düşünülmektedir. Güven kaybı örgütteki pozitif işleyişi tersine çevirebilir. Yüksek güven ortamının bulunduğu örgütlerde daha fazla çalışan bağlılığı, daha iyi müşteri hizmetleri, artan örgütsel etkinlik var iken güven bunalımının olduğu örgütlerde ise tüm bunların tersi geçerlidir.⁴⁰

Poon'a (2003) göre açık iletişimin olduğu örgütlerde; çalışan, örgüt ve yönetime karşı güven duyar bu da takım çalışması için motivasyon sağlar; güven olmayan ortamlarda çalışanlar ise stres altında çalışır ve işlerine karşı negatif yaklaşım geliştirmeye başlarlar.⁴¹ Astların yöneticilerine olan güveninin birçok kez kritik önemde olduğu kabul edilmiştir. Bass (1985), astların güveninin dönüşümcü liderliğin bir iç bileşeni veya öncüsü olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlik birçok çalışmada karizmatik liderliğe dayandırılmıştır ve karizmatik liderlik de çalışanla arasında güvenilir ve inanılır olmayı gerektirir. Elde edilmesinin güçlüğüne karşın Kouzes ve Posner inanırlığın çalışan sadakat ve bağlılığı oluşturmada gerekli olduğunu vurgularlar. Robinson ise çalışanların yöneticilerine olan güveninin, çalışanların performans ve örgüte ait olma gibi sonuçlara direk etkisi olduğunu bulmuştur.⁴² Çalışanların performansının da örgütün genel performansına etkisi olduğu gerçeği göz ardı edilemeyeceğine göre bu açıdan bakıldığında güven olgusunun örgütsel performansı arttırdığı söylenebilir.

⁴⁰ Ladebo, 2005.

⁴¹ Ladebo, 2005.

⁴² Simons, 1999.

2. BÖLÜM: AHLAK VE İŞ AHLAKI KAVRAMLARI

2.1 Ahlak Kavramı ve Önemi

Ahlak kelimesinin kökeni Arapça “hulk”, Yunanca “ethos” ve Latince “mos” kelimelerine dayanmaktadır. Arapça “hulk” kelimesi “huy” anlamına gelmektedir. İngilizcede “ahlak” kelimesinin karşılığı olarak kullanılan “ethics” kelimesinin kökeni Yunanca “ethos” a ve yine İngilizcede ahlak kelimesini ifade etmek için kullanılan “morality” kelimesinin kökeni de Latince “mos” kelimesine dayanmaktadır.⁴³

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü'nde ahlak kavramı: "Belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen töresel davranış kurallarının yasalarının, ilkelerin toplamı; çeşitli toplumlarda ve çağlarda kapsamı ve içeriği değişen ahlaksal değerler alanı, bir kişi-veya bir insan öbeğince benimsenen eylem kurallarının toplamı" olarak ifade edilmektedir.⁴⁴

Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi'ne ise ahlak, "insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla başvurulan Kurallar dizgesi, başka insanların davranışlarını olumlu veya olumsuz biçimde yargılamakta kullanılan ölçütler bütünü"⁴⁵ olarak anlatılmaktadır.

Ahlak, tarih içinde yer yer dinlere bağlı olarak ortaya çıkmış ve her din, belirli bir yaşam biçimini öngören bir ahlak anlayışını barındırmıştır. Bununla birlikte ahlak

⁴³ Hacı Ali Aydın, 2002.

⁴⁴ Mahmut Arslan, 2001.

⁴⁵ Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, 1986.

kuralları dinsel kurallardan ayrılır. Ahlak, temelde insanların kendi aralarındaki ilişkileri konu edinirken, dinler insanların "kutsal" sayılan ve inanç konusu olan doğaötesi güçlerle ilişkileriyle ilgilidir. Ahlaka aykırı bir davranış "ayıp", dine aykırı bir davranış ise "günah" olarak nitelenmektedir.⁴⁶

Ahlak terimi dilimizde iki anlama sahiptir. Birincisi, insanların toplum içinde uyması gereken kural ve ilkeleri belirtir. Bunun doğrultusunda belli bir toplumun belli bir döneminde bireysel ve toplumsal davranış kurallarını saptayan ve inceleyen bir bilim dalı olarak ifade edilebilir. Toplumsal yaşamda insan ilişkilerinin bir yansıması ve davranışlarının niteliğidir.⁴⁷ İkincisi, ahlak felsefesini belirtir. Buna göre ahlak, belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen törel davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerinin toplamıdır. Ahlak "nasıl yaşamamız gerekir" sorusuna verilecek yanıtlar araştıran bir felsefe disiplini. Ahlakın çıkış noktası, insan eylemlerinin toplumsal hayata zarar vermeden düzenlenmesi gibi pratik bir nedenden kaynaklanmaktadır.⁴⁸

Ahlak'ın toplumsal ve bireysel boyutuyla ilgilenen görüşlere göre ise, "ahlak ve sorumluluk duygusu, sosyal ve kolektif bir şuurun yansımasından ibarettir. Ahlak kavramı, kültürel süreç içinde aktarılan, sosyal hayatın temel kurallarını oluşturan doğru ve yanlış davranış biçimlerini ifade eder. Ahlak, bir insanın sadece subjektif olarak inandığı kurallar değil, o kültür tarafından yaygın biçimde benimsenen ve paylaşılan değer yargılarıdır. O halde, ahlak yalnızca kişisel olarak doğruluğu kabul edilen norm ve davranış kuralları değil, sosyal anlayışın bir ürünüdür".⁴⁹

Öte yandan insanların davranışlarını oluşturan temel öge ahlaktır. Ahlak insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde nasıl davranılması ya da nasıl davranılmaması gerektiğini belirlerken, kendiliğinden oluşmuş değer yargılarının tüm topluma yansıması şeklinde görülür.⁵⁰

Ahlakın, hukuk ve dinle örtüşen birçok yanı vardır. Hukuka ve dini kurallara aykırı olan birçok eylem ahlaka da aykırıdır. Örneğin hırsızlık yapmak, ırza tecavüz,

⁴⁶ Funda Gün, 1994.

⁴⁷ İsmail Türkmen, 2007.

⁴⁸ Hasan Tutar, 2003.

⁴⁹ Funda Gün, 1994.

⁵⁰ Ferhat Uçar, 2007.

cinayet hem ahlaka, hem hukuka hem de dini kurallara aykırı eylemlerdir. Ahlakın, hukukun ve dinin birbiriyle örtüşen birçok yönü olduğu gibi örtüşmeyen yönleri de vardır. Ayrıca hepsinin yaptırım gücü de farklıdır. Hukukun yaptırım gücü mahkeme, polis, hapisane, zabıta gibi yollarla; dinin yaptırım gücü ahiret inancıyla; ahlakın yaptırım gücü ise toplumların iyi ahlaklı davranan kişiyi yüceltmesi, kötü ahlaklı davranan kişiyi ise toplumdan itmesi şeklinde kendini gösterir.⁵¹

İnsanlar toplum halinde yaşamaya devam ettiği sürece ahlak kavramı önemini korumaya devam edecektir. Toplumlarda meydana gelen gelişmeler ve değişimler devam ettiği sürece, ahlak kavramının kapsamı da, bu gelişmelere ve değişimlere uymak için genişlemekte ve değişmektedir. Böylece Kişisel Ahlak (Sübjektif Ahlak), İş Ahlakı gibi birbirinden farklı ahlak kavramların gelişmesi de sürecektir.⁵²

20'nci Yüzyılda ahlak daha çok bireylerin toplum karşısındaki durumu açısından ele alınmıştır. Bir yandan oluşan teknolojik uygarlık ile refah toplumu ve bunlara bağlı hukuk devleti anlayışı, öte yandan bilginin yaygınlaşması, bireyin genel olarak toplum ve ahlak yargılan karşısındaki durumunu güçlendirmiştir.⁵³

Bir eylemin ahlaki değerini doğal bir kabiliyetle ayırmak hiç bir zaman mümkün değildir. Bir eylemin, ahlaki olup olmasını ortaya çıkararak özelliği, iyiyi kötüden ayırmak yetkisine sahip olan vicdana aittir. Bilinç bir şahit; vicdan ise bir hâkimdir. Gerek, içsel acı ve gerekse ahlaki lezzet, insanlık şerefimizin yükselmesi ve alçalmasının takdiri, önemli bir ölçüde vicdandan kaynaklanır. Vicdan, bizim mükemmellik ve noksanlığımızın bir çeşit içsen duygusudur; fakat vicdanın mahiyetine dair hiç bir şüphe bırakmamak için, vicdanı akıl ile yönlendirmeliyiz. Akıl, salim bir duygu veya ortak bir duyguyu ifade eder, genellikle doğru yanlışa hükmettiği gibi, vicdan adı altında da genellikle iyi ve kötüye dair açıklama yapar.

Hz. Ademle başlayan Rönesans ve Aydınlanma Çağında katı kurallarından arınarak daha hümanist bir yaklaşım olarak görünen ahlak anlayışının günümüzde hızlı teknolojik gelişmelerin yarattığı daha bilinçli bireylerin bulunduğu modern bilgi

⁵¹ Şükrüye Burcu Kınran, 2006.

⁵² Funda Gün, 1994.

⁵³ Funda Gün, 1994.

toplumlarında sadece kişinin kendisine ve vicdanına karşı değil, topluma karşı da görevlerini kapsayan bir konuma geldiğini kabul etmek mümkündür. Bu bağlamda ahlakın toplumsal ve bireysel yönü olduğunu da söyleyebiliriz.⁵⁴

2.2 İş Ahlakı Kavramı

İnsanların toplumdaki diğer bireylere karşı görevleri karmaşık, zor olarak nitelendirilen ahlak kuralları ile belirlenmektedir. İnsanlar hayatları boyunca standartlarla yaşamakta ve yine standartlar tarafından yönlendirilmektedir. Ahlak değerleri, bireyler ve toplumlar için olduğu kadar işletmelerin başarısı açısından da önemli olmaktadır. Ahlak, organizasyonların üretim sürecinde bütünleştirici bir rol oynamakta, işyerlerinde çalışanların sosyal tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemekte ve belirlemektedir. İşletmelerde iş ahlakının oluşumu ise, belli bir insan grubunun tarihsel, felsefi ve dinsel deneyimleri gibi birçok faktörün yüklediği anlama bağlı olarak gerçekleşmektedir.⁵⁵

İş ahlâkı kavramını, kısaca, “iş dünyasında hüküm süren ve doğruluğu genel kabul görmüş kurallara uyma davranışı” olarak tanımlamak mümkündür. İş ahlâkı, dürüstlük, adil davranmak, haksızın karşısında haklının yanında olmak, sözünde durmak, doğaya saygılı olmak, insana insanca davranmak vb. kavramları da içermektedir. Bazı şirketler belirli sonuçları elde etmek amacı ile yasa dışı veya haksız yollara başvurmaktan kaçınmazken, bazıları şirket çalışanlarının uyması gereken iş ahlakı ilkelerini tanımlamakta ve bu ilkeleri uygulamaktadır. Bu durum ise iş ahlakının toplum yaşamı için önemini ortaya koymaktadır.

İş ahlakı, iş dünyasındaki mal ve hizmet üretim ve tüketim sürecindeki doğrular ve yanlışları ifade eder. Neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusu ahlaki bir konudur. İş dünyasında doğru davranışlar ve eylemler olacağı gibi, yanlış davranışlar ve eylemler de bulunmaktadır. Bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere iş ahlakı, iş dünyasındaki doğru ve yanlışları ifade eder.⁵⁶

⁵⁴ Funda Gün, 1994.

⁵⁵ Sibel Gök, 2008.

⁵⁶ Coşkun Can Aktan, 2006.

Başka bir açıdan iş ahlakı, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış kavramlardır. Albert Schweitzer'e göre ahlak, ilgiliyi iyi davranışlara yöneltmektir. Bir anlamda, bireyin diğerleri ile ilişkilerinde ahlaki seçeneklere yönelmesidir.⁵⁷

Görüldüğü üzere iş ahlakı herkes tarafından farklı algılanabilen bir kavram olduğu için, bu konuda çalışan sosyologlar, işletmeciler ve diğer araştırmacılar iş ahlakını farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu tanımlardan genel anlamda bazıları şunlardır⁵⁸:

- "İş ahlakı bütün ilişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmak demektir."
- "İş ahlakı genel ahlak kurallarının iş hayatındaki uygulamasıdır."
- "İş ahlakı, dürüstlük ve doğruluk üzerine kuruludur ve toplumun beklentilerinden adil rekabete, reklamcılıktan halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan tüketicinin bağımsızlığına kadar çok farklı boyutu bulunmaktadır."

İş ahlakı genellikle özel teşebbüslerin mal ve hizmet üretiminde ve satışın da ahlaki davranmalarının önemi üzerinde durmaktadır. İş ahlakı aynı zamanda "şirket ahlakı", "firma ahlakı", "işletme ahlakı", "ticaret ahlakı" gibi adlar ile de tanımlanmaktadır. Şüphesiz, "esnaf ahlakı", "üretici ahlakı", "işveren ahlakı" ve benzeri tanımlamaları da iş ahlakı içerisinde değerlendirmek mümkündür.⁵⁹

Yeni ahlaki sorunları beraberinde getiren kriz ve küreselleşme sonucunda, çokuluslu firmalarda çalışan farklı kültürlerden gelen insanların birbirlerinin kültürlerine saygı ve anlayış göstermeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin kendi değer yargılarının ve ahlak kurallarının açıkça öngörülmesi kaçınılmaz bir şart haline gelmektedir.

İş ahlakının giderek önem kazanmasının nedenleri beş maddede açıklanmaktadır:⁶⁰

⁵⁷ Semra Arıkan, 1995.

⁵⁸ Hüseyin Öztürk, 2001.

⁵⁹ Z. Eser Nalbant, 2005.

⁶⁰ Hasan Tutar, 2001.

- i. Ahlaki olarak iş görmek için kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumlulukla ilgilidir.
- ii. İyi ahlakın iyi işle özdeş olduğunun fark edilmesidir.
- iii. Yöneticiler için ahlak ve iş yaşam konusundaki tartışmaların bir tehdit veya Zayıflık olarak değil, günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma Çabalarının doğal bir uzantısı şeklinde algılanmasıdır.
- iv. Çeşitli çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleme gereksiniminin giderek artan Oranda önem kazanmasıdır.
- v. Hem bireyler hem organizasyonlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güvene ve Birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermesi gerçeğine dayanması düşüncesinin yaygınlaşmasıdır.

Dinçer, gelişen ve değişen yaşam şartları karşısında bizim toplumumuzun ekonomik hayat ve iş ahlakıyla ilgili; temeli sayılabilecek değerlerden bazılarını şöyle Sıralanabilir: ⁶¹

- Alışverişlerde birbirini aldatmamak,
- Borcunu vaktinde ödemek,
- İhtiyaç sahibi kimselere yardım ve destek sağlamak,
- Kendisine yapılmasını istemediği bir şeyi, başkasına yapmamak,
- İşçisine ücretini hakkıyla ve zamanında ödemek,
- Haksız rekabet yapmamak,
- Ölçü ve tartısında adil ve dürüst olmak,
- İstifçilik yapmamak ve toplumun zayıf anlarında veya arz yetersizliği durumlarında fırsatçı politikalar gütmemek,
- Mal hakkında yalan söylememek. Sattığı malın niteliklerini tam olarak belirtmek.
- Kendi malının kötü yönlerini müşteriden gizlememek ve alacağı malın değerini düşürmek için kötülememek. Gerçek dışı ve asılsız reklamlara yönelmemek,
- Sözüne ve anlaşmalarına sadık kalmak ve yapılan bir pazarlıktan ve akidten sonra bir başkasıyla pazarlığa girişmemek,

⁶¹ Ömer Dinçer, 1992.

- Müşteri iken, satıcı iken, borcunu öderken, alacağını tahsil ederken kolaylık göstermek, müsamaha ile yaklaşmak ve gerektiğinde kendisinden fedakârlık yapmak.

İş ahlâkı konusunda reddedilmesi gereken yargılardan biri de iş dünyasına ait özel bir ahlâkın olduğu buna da iş ahlâkı dendiği şeklindeki yanlış kanıdır. İş ahlâkı ya da iş dünyasında karşılaşılan ahlâki sorunlar genel ahlâki sorunlardan ayrı bir yöntemle ele alınamazlar. Hayatın diğer alanlarında sözünden dönmek doğru bir davranış değilse, iş ahlâkı bunu iş dünyasında doğru ya da kabul edilebilir bir davranış olarak sunamaz. İş ahlâkının bu konuda yapabileceği şey hangi çeşit sözlerin verilip verilemeyeceğini analiz etmektir.⁶² İş ahlâkı genel anlamda ahlaki değerlerin iş hayatındaki iz düşümü denilebilir ancak iş hayatına özel bazı ahlaki değerlerin olması da mümkündür. Mesela paylaşmak ve yardımlaşmak güzel bir davranıştır ancak sınavda ahlaki değildir...

Davranışların ahlaki olup olmadığı kişilere göre değişir ve göreceli bir kavramdır. Örneğin bir işgören yaşadığı çevre ve alışkanlıkları gereği iş yerinde diğer çalışanlar ile birlikte kumar oynamasını gayr-i ahlaki bir davranış olarak görülebilir. Dolayısıyla iş ahlâkı, içersinde çatışan taleplere karşı karşıya kalabilecek bir durumda ortaya çıkabilecektir. İşletme açısından gayr-i ahlaki olarak değerlendirilen iş yerinde kumar oynamanın sonucunda işletmenin verimliliği ve karlılığı azalıp personel atımına kadar gidebilecek bir sonuçla karşılaşılabilir. İş ahlâkı önceleri skandallara tepki olarak gelişmiştir. Bununla beraber, iş ahlâkı sadece yanlış olan hareketleri ortaya çıkarmaya çalışmakla değil, ayrıca kurumların ulaşmak istediği ahlaki idealleri de yansıtmaya çalışmıştır. Ahlaki değişme ihtiyacı olan uygulamalarla sıkı bir ilişki içinde olanlar, onları değiştirmeyi istemedikçe iş ahlâkı iş uygulamalarını değiştirmeyecektir.⁶³

Günümüzde yaşanan, küreselleşme, sanayi ve bilgi teknolojilerinde ki gelişmeler her anlamıyla dünyamızda bir takım değişikliklere neden olmuştur. Hem bireysel, hem de kurumsal ilişkilerin giderek artması ve sürekli devam eden değişiklik arz etmesi

⁶² Arif Yıldız, 2007.

⁶³ Ferhat Uçar, 2007.

bu ilişkilerde uyulması gereken birtakım yazılı ve yazılı olmayan kuralları ortaya koyulmasını gerekli kılmaktadır.

Özet olarak İş ahlakını, “toplumda genel kabul görmüş normlara uygun, işletme ortamındaki doğru davranışlar”⁶⁴ olarak tanımlanmak mümkündür. Bu çerçevede dürüst iş yapılması, verilen sözlerin yerine getirilmesi, çevreye duyarlılığın bir göstergesi olarak çevreyi kirletmeyen üretim süreçlerinin tercih edilmesi, işletmede çalışanların haklarını teslim edilmesi, hukuka aykırı olarak gerçekleştirilen davranışların giderilerek adaletin tesis edilmesi gibi konular iş ahlâkı çalışmalarında üzerinde durulan konulardır. Bu çalışma alanları genel hatları belirlediği için güven, saygı ve adalet gibi değerlerin kesin hatlarla belirlenmesi zordur.⁶⁵

Diğer yandan bir işletmede negatif ahlaki yaklaşımlar iş maliyeti artışı, iyi niyetin ortadan kalkması, hırsızlığa bağlı büyük kayıplar, bilinçli üretim karşıtı davranışlar ve doğrudan pazar payı kayıpları şeklinde sonuçlanabilir.⁶⁶ Bu durum işletmelerin faaliyetlerini son vermelerine neden olabilir.

2.2.1 İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi

İlk çağlardan başlayarak ahlak konusu, her zaman önemini korumuştur. Birçok düşünür ve filozof ahlak konusundaki düşüncelerini belirtmişlerdir. İlk çağlardan günümüze kadar ticari faaliyetler de birçok evreden geçmiştir ve bu geçiş dönemi içinde ahlak ticari faaliyetlere yön vermiştir. İ.Ö.551-478 yılları arasında yaşamış olan Konfüçyüs “Hiç erişemeyecekmişsin ya da yitirmeyecekmişsin gibi çalış” diyerek iş ahlakının üzerinde duran ilk düşünürlerden olmuştur.⁶⁷

İş ahlâkı günümüze özgü bir sorun değildir. Tarih boyunca insanlar iş ilişkilerinde iş ahlakının farkında olmakla birlikte; ahlâk kurallarını görmezden gelmişlerdir. Eski Yunan ve Roma uygarlıklarında filozoflar toplumda yolsuzluklara ve sosyal çözümlere neden olabileceği düşüncesiyle, ticari faaliyetlere olumlu

⁶⁴ Uğur Uzel, 2006.

⁶⁵ Birgül Şimşek, 1999.

⁶⁶ Murat Ersin, 1996.

⁶⁷ Şükrüye Burcu Kınran, 2006.

bakmazlardı.⁶⁸ Zaten aristokrasinin egemen olduğu bu tür köleci medeniyetlerde el emeğine ve fiziki çabaya dayanan faaliyetler küçümsenirdi. İş ve çalışma kölelerin ve aşağı sınıfların bir özelliği olarak bilinirdi. Bu tutum ticari faaliyetler içinde sürdürülmüştür.⁶⁹ Bozkurt, antik Yunanda tüccarın durumunu Platon'un, eski Roma'da Çiçero'nun ağzından şöyle aktarmaktadır. Platon, "Yalan söylemeye ve aldatmaya alışık tüccarlara gelince, onlara kaçınılmaz bir kötülük olarak katlanabiliriz ancak". Çiçero, "Tüccarlar yalan söylemeden kazanç elde edemezler, oysa yalandan daha utanç verici ne vardır".⁷⁰ Görüldüğü gibi iş ahlâkı ve sorunları insanoğlunun ekonomik faaliyetlere başlamasıyla beraber başlamıştır.

İş ahlâkı konusunun, kârın maksimizasyonu, görünmez elin serbest rekabeti oluşturacağı ve dolayısıyla bireysel çıkarların ön planda olması gerektiği anlayışının ortaya konulduğu kapitalizm uygulamalarının etkisiyle geliştiği söylenebilir. Kâr maksimizasyonunun zaman içinde bireysel değerler ve bireysel çıkarlarla çatışmalara doğru yol alması, işletme içinde ve iş hayatında bireye kendi çıkarlarını gözeten, ancak diğerlerinin ve genel olarak da toplumun çıkarlarının gözetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. İş ahlâkı, böyle bir anlayışla bireylere doğruyu belirleme ve ulaşmada yardımcı olan araç niteliğindedir.⁷¹

İş ahlâkı konusundaki araştırmalar, yirminci yüzyılın başlarında Avrupa ve A.B.D.'deki geleneksel liberal anlayışın zayıflaması ve sosyalist akımın güçlenmesiyle başlamıştır. A.B.D.'de 1970'lerde ve Avrupa'da 1980'lerde ve diğer ülkelerde bunu takip eden yıllarda gelişmeye devam etmiştir. Bu gelişmeyle birlikte iş ahlâkı, iş hayatının değerinin artmasına da katkıda bulunmuştur.⁷² 1960'lara kadar A.B.D. kapitalizmi sorgulayan birçok aşamadan geçmiştir. Bu geçiş süreci içinde kadın ve çocukların çalışma koşullarının iyileşmesi, işçilerin tazminat hakları, bir ailenin geçimini tehlikeye sokabilecek haksız fiyat artışları, reklamlarda gerçeğe uygunluk gibi birçok konu tartışılmıştır. Bunun sonucunda da A.B.D.'de "Daha İyi İşletmecilik

⁶⁸ Şevki Özgener, 2004.

⁶⁹ Mahmut Arslan, 2001.

⁷⁰ Veysel Bozkurt, 2005.

⁷¹ Şevki Özgener, 2004.

⁷² Mahmut Arslan, 2001.

Dairesi” kurulmuş ve üniversitelerde “iş ahlakı” konusu ders programlarına alınmaya başlanmıştır.⁷³

Yirminci yüzyılın son on yılında gelişen enformasyon teknolojileri ve internet gezegenimizi şimdiye kadar hiç olmadığı kadar bir bütün haline getirmiş ve bir iletişim devrimi yaşanmıştır. 1993’te Sovyetler Birliğinin çöküşüyle sosyalist sistem de çökmüş, pazar ekonomisi sosyalist devletin hala varlığını sürdürdüğü Çin’e kadar girmiştir. Bu gelişmelerle birlikte artan iş hacmi ve dünya nüfusunun çevreyi ciddi boyutlarda tehdit etmeye başlaması iş ahlakının kapsamına örgütleri neden olduğu çevresel sorunları da eklemiştir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak da ortaya çıkan çokuluslu ve küresel örgütlerde, kültürel farklılıkların üstesinden gelme, ayrımcılık gibi konular iş ahlakı araştırmalarının popüler konuları arasına girmiştir. İş ahlakı dersleri artık A.B.D’deki işletmecilik okullarının hemen tümünün müfredatına girmiştir. Yirmi birinci yüzyıla girildiğinde ise örgütlerin en az devletler kadar dünyada ağırlığının artmasıyla birlikte, iş ahlakı da küresel düzeyde önemi artan bir disiplin haline gelmiştir.⁷⁴

2.2.2 Türkiye’de İş Ahlakı

Ülkemizde son yıllarda siyaset dünyasından medyaya; iş dünyasından eğitim ve bilime kadar pek çok alanda ciddi bir “ahlak krizinin yaşandığı çok açık olarak görülmektedir. Ülkemizin yaşadığı ekonomik bunalımın altında yatan nedenlerden belki de en önemlisi iş ahlâkındaki yozlaşmadır. Ahlâkî değerlerin bağlayıcılığını kaybettiği bir ortamda güvene dayalı ilişkiler kurulamaz. Hâlbuki ekonomik ilişkilerin sürdürülebilmesi için güven faktörü olmazsa olmaz psikolojik şarttır. Bu bakımdan ekonomik istikrarın mevcudiyeti biraz da ahlâkî değerlerin fertler üzerindeki denetim gücüne bağlıdır.⁷⁵

İş ahlâkındaki yozlaşma genel ahlâkî yozlaşmanın bir uzantısıdır. Rüşvet ve yolsuzlukların, bu kadar yaygınlaşması, yaşadığımız ahlâk bunalımının derinliğini

⁷³ Thomas W. Dunfee and Yukimasa Nagayasu, 1991.

⁷⁴ Ferhat Uçar, 2007.

⁷⁵ Coşkun Can Aktan,

göstermekte, bu yozlaşma sadece ekonomimizi değil, ülkemizin geleceğini de tehdit etmektedir.⁷⁶

2.2.3 İş Ahlâkı Ve Önemi

Bireylerden kuruluşlara, ailelerden devletlere varıncaya kadar toplum hayatının tüm katmanlarının huzurlu, istikrarlı ve güvenli olabilmesinin temel şartı ahlâki kurallara uygun davranmaktır. Bu bakımdan hem bireylerin hem de organizasyonların iş hayatında ahlâki ilkelere uygun davranması en önemli bir görev ve sorumluluktur.⁷⁷

Kant, “ahlâki davranmanın bir koşula veya nedene bağlanamayacağını ve her ne koşulda olursa olsun ahlâki davranışın ortaya konması gereken esas durum olduğunu” ifade etmektedir.⁷⁸ Bu doğrultuda işletmeler için ahlâki norm ve ilkelere uymanın çeşitli sebeplerden kaynaklanan bir sonuç olmadığı veya sadece çıkar amaçlı yapılabilecek bir davranış olamayacağı ifade edilebilir. Günümüzde iş ahlâkı yalnızca kişilerin vicdanlarına bırakılacak kadar basit bir mevzu değildir. Bu nedenle işletmelerde iş ahlâki ilkelerine uygun politika ve stratejiler geliştirmenin bireysel ve kurumsal performansı olumlu yönde etkilediği kabul edilmektedir.⁷⁹

Ahlâk, iş hayatında, ekonomide, sosyal yaşamda ve siyasette ayrı ayrı ele alınmaktadır. İş dünyası ile ilişkilerdeki karmaşıklık, kurumlarda iş kontrollerini ve kamunun denetimini zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte ilişkiler karmaşıklıktıkça tarafların birbirlerine olan güvenleri daha önemli hale gelmektedir.⁸⁰

İşletmeler, iş ahlâkına uygun hareket etmediklerinde maddi-manevi zararlar ile karşılaşmaktadırlar. Günümüzde iş ahlâkı ile ilgili çeşitli ihmal ve suiistimaller örneğin yanıltıcı reklâm, çevreye duyarsızlık, çalışanına haksızlık bir anda bir işletmeyi, kamu-özel fark etmemekte, işletmelere binlerce dolarlık tazminatlara ve

⁷⁶ H. Musa Taşdelen, 2003.

⁷⁷ Zaim, İş Ahlâkı 128.

⁷⁸ Arslan, İş ve Meslek Ahlâkı 9-11.

⁷⁹ Şahin; Yıldırım 55-66.

⁸⁰ Aras; 28-29.

bundan da önemlisi kamuoyunda yıllarca düzeltilemeyecek itibar kaybına sebep olmaktadır.⁸¹

İş ahlâkı değerlerine bağlılık ve alınacak kararlarda ahlâki davranmak, bir ekonomideki kaynakların daha etkin kullanımını sağlamaktadır. Üretimdeki firelerin ve yolsuzlukların önlenmesi, herkesimin üzerine düşeni gerektiği gibi yerine getirmesi, milli gelir seviyesini artırmaktadır. Zira iş ahlâkının başlıca ilkelerinden biri olan “işin doğru ve güzel biçimde yapılması” ilkesi verimlilik ve kalite anlamında son derece önemli olduğu gibi çalışma barışının korunması, organizasyon içinde ekip ruhu ve yardımlaşma anlayışının gelişmesi gibi çok değişik açılardan da organizasyonları etkileyen bir konudur. Ayrıca kuruluşun ahlâki ilkelere saygılı bir imajının olması müşteriler açısından da söz konusu işletmenin daha fazla tercih edilmesini sağlamaktadır. Bu sebeple araştırmacılar iş ahlâkı ilkelerini hayata geçirmenin işletmelere ölçülebilir ve ölçülemeyen değerler kazandırdığını belirtmektedir.⁸²

Küreselleşme sonucunda tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep artmaktadır ve etnik köken, dil, din, mezhep ve cinsiyet gibi konularda ayırım yapılmaması arzu edilmektedir. Çok uluslu şirketlerde farklı kültürlerden gelen insanların çalışması yeni ahlâkı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle işletmelerde insanlar, birbirlerini anlamalı ve birbirlerinin kültürlerine saygı göstermeleri gerekmektedir. Diğer bir deyişle iş ahlâkı ilkelerine uygun hareket etmeleri anlamına gelmektedir.⁸³

Yolsuzlukları, kayıt dışılığı ve hileli işleri onaylamayan iş ahlâkı kuralları, kurumsal ve bireysel zaafı ortadan kaldırarak alınacak kararlarda rasyonelliği artırmaktadır. Bu şekilde, kurumun ve sistemin yararına dolayısıyla toplumun çıkarına sonuçlar elde edilmesi sağlanmaktadır. İş ahlâkı değerlerine uygun davranışlar ile elde edilen fayda toplum yararına dönüşmektedir.⁸⁴

⁸¹ S. Murat 67-81.

⁸² Zaim, İş Ahlâkı 128.

⁸³ S. Murat 67-81.

⁸⁴ Aras 32-49.

3. BÖLÜM: İŞLETME YÖNETİMİNDE İŞ AHLAKI

3.1 İşletmelerde Ahlâki Yönetim

Ahlâki görevler deyince elbette insanın aklına kişiler gelmektedir. Ne var ki, bazı bakımlardan, kişilere atfolunan fikir ve işlevler, kişilerden oluşan kuruluşlara da uygulanabilmektedir.⁸⁵

İşletmelerin müşterilerine ve alışverişte buldukları diğer işletmelere karşı tutumu anlaşılır ancak işletmenin çalışanlarına karşı tutumu en az müşterilerine karşı tutumu kadar önemlidir.⁸⁶

Bir işletmede ortaya çıkabilecek ahlâki sorunlar, diğer insanlara zarar verebilecek sorunlardır. İş ahlâkına uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesi üst düzey yöneticinin bireysel kararı ya da tercihi olarak düşünülmemekte, örgütsel bir zorunluluk olarak ele alınmaktadır.⁸⁷

İşletme yönetimlerinde karşılaşılan ahlâki sorunlar siyah- beyaz değildir, gri tonlar içerir.⁸⁸ Bunların çözümünde; kanuni düzenlemelerin ve denetim mekanizmalarının etkisiz kalması iş ahlâkı konusunu gündeme getirmektedir. İş ahlâkı, işletme yönetici ve çalışanlarının tarafsız, objektif ve dürüst davranmalarını, buldukları konumu kişisel, maddi çıkarları için kullanmaktan sakınmalarınıdır.

⁸⁵ McHugh 23.

⁸⁶ Arslan, İş ve Meslek Ahlâkı Kitabı 109.

⁸⁷ Güney 140.

⁸⁸ Tierney 21.

Günümüzde iş dünyasında işletmelerin başarılı sayılmaları için iş ahlâkı değerlerine uygun davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Bunun için işletmelerin performans değerlendirme yöntemlerinin sosyal performansı da ölçecek şekilde değiştirilmesi gerekmektedir. Ekonomik düzen çerçevesinde de başarı iş ahlâkı davranışını gerektirmektedir.⁸⁹

Ahlâki yönetimi uygulayan işletmelerin sahip oldukları faydaları şu şekilde ifade etmek mümkündür. Ahlâki kurallara uygun olarak yönetilen bir işletme, her şeyden önce, ahlâk-dışı uygulamalarla yönetilen bir işletmenin sahip olduğu kötü ünün zararlarından korunmaktadır. İşletmenin ahlâka aykırı davranışlar sergileyerek kârlılığını artırması sadece kısa vadede fayda sağlayan bir işletme uzun vadede bu tür uygulamalardan zarar görmektedir. İkinci olarak, ahlâki anlamda temeli sağlam bir biçimde oluşturulmuş işletmelerin farklı taleplere yanıt vermesi çok daha kolay olacaktır. Ahlâki yönetimin üçüncü faydası ise, ahlâki yönetimin söz konusu olduğu işletmelerin iki önemli grubun yani müşterilerin ve çalışanların saygısını kazanması iken, dördüncü ve son fayda, ahlâki davranışları keşfeden işletmelerin, kazançlarını artırma şansını yakalayabilecek olmalarıdır.⁹⁰

Yapılan bir tüketici eğilimi araştırmasına göre “eğer kalite ve fiyat farkı olmazsa, toplum için iyi şeyler yaptığına ve sorumluluk taşıdığına inandığım işletmenin ürününü tercih ederim”, diyenlerin oranı üç yıl içinde %55’ten %65’e yükselmiştir. Bu araştırma bulgusu topluma katkıda bulunmanın ve ahlâki değerler doğrultusunda hareket etmenin karşılığının ticari olarak da fazlasıyla alınmaya başladığını göstermektedir.⁹¹

3.1.1 İşletmelerde İş Ahlâkına Uygun Olmayan Davranışlar

İşletmelerde bazı durumlarda iş ahlâkı ilkelerine bağlılık sadece yolsuzluk yapıp yapmamaya indirgenmektedir. Yolsuzluklar ahlâk dışı hareketler olmakla birlikte bir işyerinde zamanında işe gelmemek ya da ayrılmak, işi zamanında bitirmemek,

⁸⁹ Aşçıgil 19.

⁹⁰ Güney 144.

⁹¹ Acar 42 .

işletme malzemelerini kişisel amaçlar için kullanmak, görevlerini başkalarına yüklemek, başkalarını rahatsız edecek ve işlerini aksatacak davranışlarda bulunmak gibi olaylar da iş ahlâkına uygun değildir.⁹²

İş ahlâkı ile ilgili karşılaşılan sorunların oranı oldukça ürkütücü bir boyuta ulaşmıştır. ABD’de yapılan bir araştırmada çalışanların %40’ının, yöneticilerin ise %65’nin işyerinde bir şekilde ahlâk dışı bir tutumla karşılaştığını ortaya koymaktadır. İş ahlâkının hem olumlu hem de olumsuz anlamda iktisadi yönü hiç de ihmal edilemeyecek kadar önemli bir hale gelmiştir.⁹³

Çalışma hayatında karşılaşılan iş ahlâkı sorunlarının hem bireysel hem de örgütsel nedenleri bulunmaktadır.⁹⁴

Bu nedenlerden bazıları şu şekildedir:

- Yöneticinin çalışanlara ulaşılması zor ya da gerçekçi olmayan hedefler koyması,
- Çalışanların iş programına yetişme kaygısı ve zamanın iyi kullanılamaması,
- Batmamak için kriz zamanında her yöntemin denenebilmesi,
- İşletme yönetiminin nepotizme (hısmcılık) tavır alacak kadar profesyonel olmaması,
- İşletme ile çalışanların ya da çalışanla diğer bir çalışanın çıkarlarının çatışması,
- Çalışanların ödüllendirmesinde ve maaşların belirlenmesinde eşitliği sağlayıcı somut bir yöntemin olmadığına çalışanlar arasında inanç,
- İşletme yönetiminin tecrübesizlik ya da kişisel yetersizlik nedeniyle yönetsel zafiyet içinde olması ya da çalışanlarca öyle algılanması,
- İşletme yönetiminin paydaşlar nezdinde işletme itibarını yüksek tutmak adına mevzuata aykırı davranması,
- İşletme yönetimindeki bireylerin kişisel zenginleşmelerini her şeyin üstünde tutması,

⁹² Aras 44.

⁹³ Zaim, İş Ahlâkı 128-129.

⁹⁴ Kayacan 14.

- İşletmenin temel değerlerinin, amaç ve misyonunun tüm çalışanlarca benimsenmemiş olması.

İş ahlâkına uygun olmayan davranışlar işletmeler açısından tedavisi aciliyet arz eden bir hastalık gibidir. Ancak işletmelerin bu konuda tek başlarına çalışma yapmaları bu hastalığa bir çözüm oluşturmamaktadır. İş ahlâkına aykırı davranışların kaynağı bireysel algılama yanlışlıkları ve toplumsal dejenerasyonun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle bir süreçte işletmelerin tedavi maksatlı çalışmaları, bataklığı kurutmaktan ziyade sivrisinekle mücadeleden öteye gitmemektedir.⁹⁵

İşletmelerde çok çeşitli ahlâki sorunlarla ve iş ahlâkına aykırı davranışlarla karşılaşmaktadır. 1987 yılında yapılan bir araştırmada, ankete katılan işletmelerin % 80'ninden fazlası “çıkar çatışması” , “rüşveti” ve “cinsel tacizi” en önemli iş ahlâkına aykırı davranış olarak değerlendirmişlerdir.⁹⁶

İş ahlâkına aykırı davranışlar, örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle meydana gelen çatışmalar, saldırgan davranışlar ve davranışsal sorunları ifade etmektedir. Hangi nedenlerle ve hangi düzeyde çıkmış olursa olsun iş ahlâkına uygun olmayan davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, çalışanların motivasyonunu, performansını, bağlılığını ve tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.⁹⁷

Vogel ve Zabid ve Alsagoff yürüttükleri çalışmalarda iş ahlâkına aykırı davranışları araştırmışlardır. İşletme raporlarında tahribat yapmak, işletme hakkındaki kamunun bilmediği gizli bilgileri işletme dışına sızdırmak, bilgi saklamak, işletme hesabından gereksiz maddi harcamalar yapmak, çalışma saatleri içinde kişisel işler yapmak, çevre kirliliği, rüşvet almak ve vermek iş dünyasında sıkça bahsedilen ve karşılaşılan iş ahlâkına uygun olmayan davranışlar olarak sıralanmaktadır.⁹⁸

Diğer yandan ayrımcılık, rüşvet ve yolsuzluk, işyerinde cinsel taciz ve yıldırma politikaları işletmelerde en sık görülen iş ahlakı sorunları arasında yer almaktadır.

⁹⁵ Gül 68-69.

⁹⁶ Şahin; Demir 205.

⁹⁷ Gül 62.

⁹⁸ Ekin; Tezölmez 945.

3.1.1.1 Ayrımcılık

Yöneticilerin çalışanları din, dil, etnik köken ve cinsiyete dayalı olarak bir ayrıma tabi tutmaması bir iş ahlâkı sorumluluğudur.⁹⁹ Bu bakımdan yöneticiler personel alımı, çalışma koşulları, ücret belirleme, performans değerlendirme, kariyer ilerlemesi hatta işten çıkarma gibi durumlarda çalışanlara yönelik olarak ayrımcılık yapmama hususunda hassasiyet göstermelidir. Çalışanlara karşı yöneticilerin tüm davranışlarının adil, tarafsız ve eşit olması gerekmektedir. Malesef dünyanın hemen her ülkesinde, yalnız cinsiyete dayalı olarak değil, etnik köken açısından da böyle ayrımcılıkların olduğu görülmektedir.

Sonuçta özgürlük, bireysel haklar ve fırsat eşitliği tanınmış olsa da, işyerinde bunlara aykırı davranışlar olabilmektedir. Bu ayrımcılığın da azınlıklar ve kadınlar üzerinde daha yoğun olarak uygulandığı görülmektedir. Tüm bunlara ek olarak kişilerin sahip olduğu dini veya politik inançları nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğraması da iş ahlâkı açısından kabul edilemez davranışlardır.¹⁰⁰

İşe alma sürecinden itibaren yapılacak ayrımcılık ve haksızlıklar mevcut çalışanları olumsuz etkileyerek motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. İstihdam işletmelerin en önemli sorumluluğudur. Çalışanlara yönelik yapılan adaletsizlikler, işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyebileceği gibi toplumsal huzursuzluklara da neden olmaktadır. Bu durum, işletme yönetiminin işe alma sürecinden başlayarak mevcut çalışanları da kapsayan adil bir istihdam politikası oluşturmasını gerektirmektedir.¹⁰¹

3.1.1.2 Rüşvet Ve Yolsuzluk

Rüşvet, genellikle ya bir zarardan kurtulmak ya da bir menfaat temin etmek ya da bir işi hızlandırmak amacıyla verilmektedir. Dolayısıyla rüşvet, kişinin, bürokratik mekanizmayı kendi lehine çalıştırmasının bir aracı olarak da değerlendirilmektedir.

⁹⁹ Berkman 105.

¹⁰⁰ Şimşek 77-78.

¹⁰¹ Arslan, İş ve Meslek Ahlâkı 111.

Rüşvet, bir çalışanın görevini, bir gerçek veya tüzel kişiye haksız çıkar sağlayacak biçimde yapması ya da bu kişinin eylemlerini görmezlikten gelmesini sağlamak için kendisine verilen para, hediye ya da sağlanan olanak olarak tanımlanmaktadır.

Yolsuzluk, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin en önemli sorunlarından birini teşkil etmektedir. Yolsuzluğun biri genel diğeri hukuksal-sosyolojik olarak iki tanımından söz etmek mümkündür. Bunlardan ilkinde göre yolsuzluk, yolunda yapılmayan, kurala aykırı, uygunsuz usulsüz iş anlamına gelmektedir. Hukuksal ya da sosyolojik anlamda ise yolsuzluk, kamusal yetki, görev ve kaynakların toplumsal düzenin temelini oluşturan hukuksal ve sosyal norm ve standartlara aykırı olarak özel çıkarlar için kullanılmasıdır. Yolsuzluk, örgütsel bir sorun olarak değerlendirilmekte ve yapılmaması gereken işlemleri yapmak ve yapılması gereken işlemleri yapmamak şeklinde tanımlanmaktadır. Rüşvet, zimmete para geçirme, irtikap (kötü iş yapma, kötülük etme), memuriyet görevini kötüye kullanma gibi tutum ve davranışların hepsi yolsuzluk kavramı içerisinde yer almaktadır.¹⁰²

İşletmelerdeki diğeri önemli sorunlardan biri de hediye vermektir. Hediye vermek her zaman çıkar sağlamak amacıyla verilmemektedir. Verilen hediyeleri, hediye verenin niyeti açısından ikiye ayırmak mümkündür. Birincisinde hediye verenin herhangi bir menfaat beklentisi bulunmamaktadır. Örneğin yöneticilik görevine getirilen amirlerini ziyaret eden çalışanların verdikleri bir hediye, yılbaşında verilen ajanda ve benzeri hediyeler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu tür hediyeler daha çok sembolik niteliktedir.

İkincisinde ise hediye verenin bir menfaat elde etme ya da hizmetin kolayca ve süratle görülmesi yönünde bir beklentisi bulunmaktadır. Bu durumda hediye veren, ayrıcalıklı işlem yapmasını beklediği kamu görevlisine, önceden meşruiyet kazandırılmış çıkarlar sağlama yoluna gitmekte, böylece doğrudan rüşvet vermenin risklerini en aza indirmeye çalışmaktadır. Bu kapsamdaki hediyeler genellikle sembolik olmanın ötesinde çalışana belli bir çıkar sağlamayı hedeflemektedir.

¹⁰² M. Özdemir 187-188.

Hediyede genellikle süreci hediye veren başlatmaktadır. Çalışan, hediye alma karşılığında hediye verene çıkar sağlama konusunda bir taahhütte bulunmamaktadır. Hediye alan çalışan, hediye veren tarafa bir çıkar sağlama “ihtimal”i söz konusudur. Hediye verme, rüşvetten farklı gibi görünse de, verenin veriş amacının gerisinde yatan gerçeği saklamaktan öteye geçmemektedir. Bir menfaat elde etmek için çalışana açıkça rüşvet veremeyenler, hediye vermek suretiyle ona çıkar sağlamaktadırlar. Bu anlamda hediye vermeyi veya almayı da bazı durumlarda, rüşvet olarak değerlendirmek mümkündür.¹⁰³

3.1.1.3 Cinsel Taciz

Genel olarak taciz; bir kimsenin istemediği davranışlara maruz kalması, canının sıkılması, rahatının kaçması veya tedirgin olması şeklinde açıklanmaktadır. Cinsel taciz ise, işyerinde karşı cins tarafından yapılan her türlü istenmeyen, rahatsız edici ve devamlılık arz eden cinsel tutum ve davranışları ifade etmektedir. Cinsel tacizin pek çok farklı tanımı yapılmaktadır. Başka bir tanıma göre cinsel taciz işyerinde gereksiz ve istenmedik fiziksel temas, dokunma, sözlü cinsel yaklaşımlar, aşağılayıcı konuşmalar, cinsel ayırım güden sözler, müstehcen resimler ve cinsel ilişki talebinde bulunmaktır.¹⁰⁴

Cinsel tacizi tam olarak tanımlamak zor olmakla birlikte Dünya Özgür İşçi Sendikalar Konfederasyonu'nun (ICFTU) kadın komitesi şöyle bir tanım yapmıştır; işyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen sözle, vücut hareketleriyle veya jestler ile gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan cinsel ayırım güden her söz cinsel tacizdir.¹⁰⁵

Cinsel taciz insan kaynakları açısından çalışanların iş verimini düşüren ve temel insan haklarını ihlal eden bir sorundur. Cinsel taciz, iktidar ve otoritenin fiziksel ve zihinsel üstünlüğünün kötüye kullanılmasıdır. İş topluluklarında, kişilerin, fiziksel

¹⁰³ Şen 363-364.

¹⁰⁴ Tengilimoğlu; Tahtasakal 33.

¹⁰⁵ İşseveroğlu 62.

durumları, yaşları, medeni durumları, konumları, cinsel taciz olaylarının yaşanmasını engellemektedir.¹⁰⁶

3.1.1.4 Yıldırma (Mobbing)

Duygusal bir saldırı olan mobbing; bir kişinin diğer insanları kendi rızalarıyla veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay etme ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam oluşturarak, söz konusu kişiyi işten çıkmaya zorlamadır. Bir başka tanıma göre ise, çalışanlara üstleri, astları veya kendileriyle eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama davranışlarıdır.

Türkçede ve başka dillerde mobbing yerine kullanılması tercih edilen belli başlı karşılıklar şunlardır: işyerinde duygusal linç, işyerinde psikolojik terör, işyeri travması, iş yerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal saldırı, yıldırma, vb. dir.

Tim Field yaptığı araştırmada mobbingin nedenlerini araştırmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır: Mobbing eksik ve yetersiz yönetimlerde, yönetim olarak dikkatli olunmadığında, düşük iş tatmininin oluşması durumunda, çalışanlar arasındaki moralsizliğin artması halinde, çalışanlara yetki verilmediğinde, örgütsel sağlık azaldığında, işyerlerindeki monotonluk arttığında, işyerlerinde zaman ve enerji ekonomik şekilde kullanılmadığında, çalışanların işyerinden soğutulması durumlarında, kültürel yoksunluklarda ve sürekli çatışmalar sonucu oluşan kötü örgüt ikliminde ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁷

3.1.2 İş Ahlakının Yöneticilere Bakan Yanı

İşletmelerin başarılı olmaları ve uzun süreli yaşamaları yöneticilerin davranış ve tutumlarıyla yakından ilişkilidir. Günümüz dünyasında işletmeler büyük bir rekabet

¹⁰⁶ Tengilimoğlu; Tahtasakal 34.

¹⁰⁷ Yılmaz vd. 335-338.

içerisindedir. Bu rekabetten başarıyla çıkmak için sadece güçlü sermaye yeterli olmamakta aynı zamanda bu sermayeyi yönetebilecek ve geliştirebilecek güçlü yöneticiler de gerekmektedir.

Yöneticiler, işletmede bireysel değerler ile organizasyon değerleri arasında bir köprü vazifesi görmektedir. ¹⁰⁸ Bu nedenle işletmelerde ahlâki değerlere uygun kararlar alınmasında ve ahlâki değerlerin geçerli olduğu bir çalışma ortamı oluşturulmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler dürüstlük, güven ve sorumluluk kavramlarının örgütte yerleşmesini sağlamak durumundadırlar. ¹⁰⁹

Buna rağmen bazı yöneticilerin iş ahlâkına uygun hareket etmedikleri görülmektedir. Baumhart 1961 yılında Amerika'daki işletmelerde iş ahlâki olgusunu araştırmak amacıyla yürüttüğü çalışmasında yöneticinin üstlerinin davranışları, sanayinin ahlâk yapısı, yönetici ile aynı düzeydeki diğer çalışanların davranışları, işletmede yazılı iş ahlâki kurallarının bulunmaması ve yöneticinin şahsi maddi gereksinimlerinin bulunmasını, yöneticileri iş ahlâkına aykırı davranmaya yönelten faktörler olarak sıralamaktadır. Daha sonra 1977 yılında Brenner ve Molander ve 1993 yılında ise Zabid ve Alsagoff tarafından Amerikalı ve Malezyalı yöneticiler hakkında yapılan araştırmalarda da üstlerin davranışları ve işletmede yazılı iş ahlâki kurallarının bulunmaması, yöneticilerin iş ahlâkına aykırı davranışlarda bulunmasına sebep olan en önemli iki faktör olarak sıralanmaktadır. ¹¹⁰

İşletme yöneticilerine farklı olan uygulamalar ile yanlış olanlar arasında ayırım yapabilmeleri için yardımcı olmalıdır. Ahlâki davranışı biçimlendirme konusunda işletmelere yol gösterebilecek şu üç ilke vardır: İş faaliyetlerinin mutlak ahlâki eşliğini belirleyen çekirdek insani değerlere saygı göstermek, yerel geleneklere saygı göstermek ve neyin doğru ya da neyin yanlış olduğuna karar verirken ahlâkın önemli olduğunu kabul etmek. ¹¹¹

Yöneticinin rolü işletmeye yönelik meydan okumalara karşı işletmenin refahı için belirsizlik koşulları altında çözüm önerileri tasarlamaktır. Amaç işletmenin yaşamına

¹⁰⁸ McHugh 25.

¹⁰⁹ Elbeyi; Evren 36.

¹¹⁰ Ekin; Tezölmez 961.

¹¹¹ Donaldsan 119.

yönelik olumsuz davranışlara karşı işletmenin devamını sağlamak ve bu amacın gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği işletmenin sağlığı ile değerlendirilmektedir. Yöneticinin görevi bazı çok önemli amaçları rasyonel olarak takip etmekten ziyade önce bir gurubu daha sonra diğer gurubu tatmin eden bir politikacı tarzıyla problemleri zamanında çözmektir. Yani işletme içerisindeki farklı grupların isteklerini karşılamaktır. Bu alandaki bir diğer önemli çalışma Chester Bernard'a aittir. Bernard yöneticiyi bir işletmedeki değerlerin hem oluşturucusu hem de yürütücüsü olarak tanımlamaktadır. Bernard yönetim sorumluluğunu ayırt edici özelliğini şu şekilde açıklamaktadır: Yönetici sadece var olan ahlâki kurallara uymak zorunda olan kişi değildir. Yönetici aynı zamanda diğer çalışanlar için ahlâki değerler ihdas etmek ve bunlar arasında iletişimi sağlamak zorundadır.¹¹²

Ahlâk İlkeleri (The Principles of Ethics) adlı eserinde Herbert Spencer (1820-1903) “herkes ahlâklı olmayınca hiç kimse ahlâklı olamaz.” diye yazmıştır. Diğer bir ifade ile birinin ahlâka uygun olmayan davranışlarda bulunması diğerlerinin de ahlâk dışı davranmasına neden olabilmektedir. 19. yüzyılda yaşamış fikir adamlarından biri olan Spencer'e göre ise, “bir kişinin ahlâklı olması yetmez!”. Bu doğrultuda bir tek alanda ahlâka uygun olan davranışların bulunması yeterli değildir, tüm alanlarda ahlâka uygun ilkelerin ve standartların yürürlükte olması gerekmektedir. Bu konu ile bağlantılı olarak “Balık baştan kokar” atasözünün verdiği mesaj şu şekilde yorumlanmaktadır. Örneğin, bir işletme yönetiminde ya da devlet yönetiminde eğer lider ve üst yöneticiler ahlâka uygun davranmadıkları takdirde işletme ya da devlet kuruluşunda görev yapan diğer çalışanların da iş ahlâkına uygun davranması ya da üst yönetimin, kendi altlarında çalışanlardan ahlâka uygun davranış ve eylemlerde bulunmalarını beklemeleri mümkün değildir.¹¹³

Diğer taraftan, bir örgüt yöneticisinin; emri altındaki çalışanlara ne kadar adil davranırsa çalışanların da, o yöneticiye olan güveninin ve bu sayede de verilen emri yerine getirme isteğinin artacağı çalışma hayatıyla ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda, üzerinde durdukları konulardan biridir. Bu doğrultuda, yöneticilerin yöneticilik görevini yerine getirirken göstermiş oldukları yönetim anlayışları, çalışanların genel olarak işlerine ve işletmelerine karşı olan bakış açılarını da önemli

¹¹² Yüce 5.

¹¹³ Aktan 2-3.

ölçüde etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir anlatımla bu durum, çalışanların işlerinden sağladıkları doyum ve örgüte bağlılıklarında da önemli ölçüde bir etkiye sahip olmakta, bu da o çalışanın işletmeye sağlayacağı katkıda ve işletmeyi sahiplenme duygusunda olumlu etki yapmaktadır.

İşletme bünyesinde ahlâki yapıyı tesis etmek için yöneticilik görevini üstlenen kişinin, sorumlu olduğu örgütteki tüm etkinlikleri sergilerken; işi bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, organizasyon gücü, denetim kabiliyeti, iletişim becerisi, çevre ile dışta ve içte iyi ilişkiler kurabilme, insan sevgisi, sezgi gücü, duygusallık, olgunluk, kararlarında açık olma, objektif olma, hoşgörü, dürüstlük, yaratıcılık, güvenilirlik, vb. özelliklere sahip olması gerekmektedir.¹¹⁴

Bu noktada, faaliyette bulunduğu sektör türü ne olursa olsun herhangi bir işletmede yönetici konumundaki kişinin, yönetsel faaliyetleri yerine getirirken doğru hareket edebilmesi için davranışlarına bazı genel kuralların rehberlik etmesi gerekir ki, ahlâki ilkeler söz konusu bu kurallar arasında vazgeçilemeyecek unsurlardandır.

Yukarıda belirtilen tüm bu hususlar, yöneticilerin; dürüstlük, güven ve sorumluluk kavramlarının örgütte yerleşmesini sağlamada önemli rolleri olduğunu ve bunları örgüte yerleştirmede azami çaba sarf etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Nihayetinde, örgütsel yaşamda çalışanlar birbirlerine güvendikleri takdirde işbirliği yapabilmekte ve açık davranabilmektedirler. Ahlâk dışı davranışlar ise işletmede doğrudan ve dolaylı olarak çok büyük maliyetlere yol açmaktadır. Bu bakımdan, bir işletmede yöneticinin verdiği tüm kararlarda, doğru ve yanlış ölçütlerini dikkate alması, diğer bir anlatımla, ahlâki ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri, hem işletmeyi temsil eden en yetkili kişiler olmaları açısından, hem de çalışan ve müşterilere örnek rol modeli olmaları bakımından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, yöneticilerin çalışanlara karşı ahlâki sorumluluklarını genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür: Çalışma hakkına saygı gösterme, adil ücret ödeme, çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama, özel hayatın gizliliği hakkında saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme,

¹¹⁴ Elbeyi; Güçer 33-35.

çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma, çalışanların kararlara katılma hakkını sağlamadır.¹¹⁵

3.1.3 İş Ahlakının Çalışanlara Bakan Yanı

İşletme yöneticilerinin işletmenin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve karlılığı için, ilişki içerisinde olduğu tüm gruplara karşı iş ahlâkı davranış ölçütlerine göre hareket etmesi, mesleklerini icra ederken iş ahlâkına duyarlı davranmaları önem arz etmektedir.¹¹⁶ Bu doğrultuda, işletmelerde güveni tesis etmek için çalışanlara da ahlâki sorumlulukla yaklaşmak gerekmektedir.

Günümüzde, çalışan kesimin yeni nitelikler kazanmış olması bu kesimin beklentiler düzeyinin de değişmesine neden olmaktadır. Örneğin, günümüzün çalışanları daha eğitilidirler ve 19. yüzyıldaki akranlarından daha yüksek bir beklentiler setini iş yerine taşımaktadırlar. Böylece eski örgütsel alışkanlıklar yeni taleplerle karşılaşmakta ve sonuç olarak da yeni iş ahlâkı sorunlarıyla yüz yüze gelmektedir. Emek temel bir üretim faktörü olduğundan, yeni iş ahlâkı sorunları, örgütsel yapının emeğin niteliklerine göre kurulmasını gerektirmektedir. Çünkü sermaye ve teknolojinin yeterli düzeyde ve makro ekonomik politikaların da uygun olduğu ortamlarda iş verimliliği emeğin kalitesine ve yönetimine bağlı olarak değişmektedir. Bu da iş ahlâkı olgusunu ön plana çıkarmaktadır.

İşletmelerde verimlilik artışının doğrudan doğruya çalışanların sorumluluğunda olduğu göz önüne alındığında iş ahlâkının önemi bir kez daha ortaya çıkmakta ve verimlilikle iş ahlâkını birbirinden ayrı düşünmek olanaksızlaşmaktadır. Bu bağlamda; çalışanların iş güvenliğini sağlamak, çalışma ortamını sağlık koşullarına uygun olarak düzenlemek, tatminkâr bir ücret politikası izlemek, sendikal faaliyetlere karşı hoşgörülü olmak, gizli kamera vb. araçlarla gözetlememek, ilişkilerde güven esasına dayanmak, eleman seçiminde ve terfisinde liyakati esas almak, çalışanlardan herhangi birinin mesleki yeterliliğine ve güvenilirliğine yönelik duygusal taciz ve küçük düşürücü davranışlar sergilememek, ırk ve cinsiyet ayrımcılığı yapmamak,

¹¹⁵ Şimşek 69-86.

¹¹⁶ Elbeyi; Güçer 36.

çocuk ve kadın emeğini sömürmemek, iş yeri ortamını olumsuz etkileyerek verimliliğin düşmesine neden olan cinsel taciz olaylarına karşı caydırıcı önlemler almak ve çeşitli sosyal hakları teslim etmek gibi emeğin kalitesini de yükseltici, ahlâki ilkelere dayalı uygulamalar bütünü, işletme güvenilirliğinin ve verimlilik artışının ana koşulları arasında yer almaktadır.¹¹⁷

İşletmelerin politika oluşturmalarında, günlük karar almalarında, çalışanların tüm iş faaliyetlerinde uygun davranmaları uzun dönemde işletmelerin başarısını olumlu yönde etkileme gücüne sahip olduğu gibi, tersi davranışlar da işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileme gücüne sahiptir.

3.1.4 İşletmelerde Ahlâki Karar Alma

Olgular açık ve tercihler siyah ve beyaz olduğunda ahlâki kararlar almak kolaydır. Fakat belirsizlik, eksik enformasyon, çoklu bakış açıları ve çatışan sorumluluklar olduğunda durum farklılaşmaktadır. Yöneticilerin sık karşılaştığı bu tarz durumlarda ahlâki kararlar hem karar alma sürecine hem de karar alıcının deneyim, zeka ve dürüstlüğüne bağlıdır.

İşletmelerin iş ahlâkına ait hükümleri yöneticilere hazır halde sunmaları mümkün değildir. Fakat ahlâki kararlarda bulunacak kişilerden şu niteliklere sahip olmalarını sağlamak ve geliştirmek mümkündür. Birincisi, ahlâki meseleleri fark etme ve alternatif sonuçları düşünebilme yetkinliğidir. İkincisi, farklı bakış açılarını aramada ve neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermede özgüven sahibi olmak. Üçüncüsü ise, bilinmesi gereken her şey bilinmediğinde karar almaya istekli olmaktır.¹¹⁸ İşletmelerde yöneticiler karar alırken, herhangi bir çözümü belirlemek için altı temel soru üzerinden hareket etmektedirler:

- Hangi eylem en az zarar ve en fazla fayda sağlar?
- Hangi alternatif çözüm, paydaşların haklarını en iyi korur?
- Hangi eylem işletmenin ve toplumun amaçlarına en uygun olanıdır?

¹¹⁷ İlhan 263-264.

¹¹⁸ Andrews 75-76.

- İşletmenin rekabetçi, finansal ve politik gücüne göre en uygun eylem hangisidir?
- Hangi eylem işletme ve çalışanlar için adildir?
- İşletme için iş ahlakına uygun politikaları varmıdır?

Bu sorulardan ilki John Stuart Mill'in faydacılık görüşünü yansıtmaktadır. Mill'in yaklaşımına göre, yöneticilerin ahlâki olarak sağlam bir karar almaları, etkilenen herkes için iyi sonuç doğurur. İkinci soru, kişi hakları ile ilgilidir. Yöneticilerin kişi haklarına karşı yükümlülüklerini getirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Üçüncü soru ise temeli Aristo mantığına dayanmaktadır. Yöneticilerin karar verirken yaşamdaki amaçlarını ve ne tür bir işletme olmak istediklerini belirlemelerini istemektedir. Son olarak dördüncü soru da, Machiavelli'nin pragmatik yaklaşımını sergilemektedir. Machiavelli'ye göre "amaca ulaşmak için her yol mubah" mantığı ile hareket etmektedir. Bir yöneticinin, karar verirken yukarıdaki dört soruyu ayrı ayrı değil de, birlikte sorarak cevaplaması ve bir dengeye varması mümkün olmaktadır.¹¹⁹

3.2 Örgüt Kültürü

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her işletmenin de kendine has onu diğer işletmelerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütlerin farklı yapısı bu kültürü belirgin kılmakta ve onu diğerlerinden ayırmaktadır.¹²⁰ Örgüt kültürü, bir örgütte geçerli olduğu kabul edilen varsayımların, değerlerin, normların, sembollerin, ahlâki değerlerin ve uygulamaların tümünü kapsamakta ve örgütün genel kültürünü temsil etmektedir.

Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerler, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenlemekte ve örgütün geleceğini belirlemektedir.¹²¹

¹¹⁹ Aşçıgil, 16.

¹²⁰ Köse vd. 227.

¹²¹ Göktaş vd. 352-353.

İşletmelerde çalışanlar tarafından bir takım iş değerlerinin ve kuralların paylaşılmaması, çalışanların ortak bir kültüre zorlanması işten uzaklaşmalara ve tepki davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle iş ahlâkının geliştirilebilmesi için öncelikli olarak örgüt kültürünün oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma yaşamında ya da sosyal toplum içinde davranışlarıyla farklı bir unsur meydana getiren grup kültürünün oluşturulması, başka bir ifadeyle alt kültür, iş ahlâkının, özdenetim, eleştiri ve tartışma süreçlerinin pozitif gelişimini mümkün kılmaktadır.¹²²

Örgüt kültürü, bir işletmenin çevresinden algılanan kimliğidir. İşletmenin vizyonu, iş yapma politikaları, iş ahlâkı, yönetim tarzı ve felsefesi vb. örgüt kültürü etrafında oluşturulmaktadır. Tom Peters ve Bob Waterman'a göre "organizasyonlar değerlerle bezendiklerinde kurum olurlar, aksi takdirde ruhsuz insana benzerler".¹²³

Örgüt içinde değişimi sağlamak için, yönetim kademesinin örgüt içinde kültürel yenilenmeyi yönlendirmesi, bu arada değerlere, geleneklere ve normlara özen göstermesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün oluşturduğu ve çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerinin yansıdığı örgüt ikliminin, iş ahlâkının yönetimi ve çalışanların ahlâki davranışları üzerinde belirleyici etkisi bulunmaktadır. İşletme çalışanlarının yanı sıra müşterilerin ve işletmelerin ilişkide buldukları diğer grupların (tüketiciler, sunucu işletmeler, satıcı işletmeler, rakipler, vb.) işletmeye duydukları güven, örgüt kültürünün ahlâki davranış ve tutumları yansıtılabildiği ölçüde oluşmaktadır. İş ahlâkı ilkelerine sahip işletmeler, tüketicilerin bağlılık ve desteklerini kazanabilme, çalışanların olumlu tutumlarını ve işletme dışı müşterilerle ilişkileri geliştirebilme özelliklerine sahiptir.¹²⁴

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü kuruluşun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.¹²⁵

¹²² Gök 11.

¹²³ Özgener, İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü 46.

¹²⁴ Gök 11.

¹²⁵ Köse vd. 221.

Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır.¹²⁶

Bir örgüt için doğru stratejiyi ve vizyonu bularak doğru amaçları belirlemek, uzun dönemli başarı için gereklidir. Kısa dönemde çalışanlar terfi, ücret artışı gibi ödüllerle motive edilirken, uzun dönemde örgüte bağlılık motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Çalışan örgüte fayda sağladığına ve bir fark oluşturduğuna inandığı takdirde, örgüte bağlanma konusunda mesafe almaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, örgütün kültüre yönelik gönderdiği mesajların çalışanlar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının tespit edilmesidir. Eğer çalışana gönderilen resmi ve resmi olmayan mesajlar planlanan şekilde algılanmıyorsa, bu örgütte bir kültürel boşluk olduğundan bahsedilmektedir. Stratejik amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde ulaşmayı isteyen örgütler, var olan kültürel boşlukları doldurmaları gerekmektedir. Kültürel boşlukları doldurmada en etkili yollar örgütte etkin bir iletişim mekanizmasının, sürekli öğrenmenin ve personel güçlendirme aktivitelerinin desteklenmesidir.¹²⁷

İşletmeler açısından rekabetin sürekli artması, tüketici taleplerinin sürekli değişmesi ve teknolojinin hızla gelişmesi gibi nedenlere bağlı olarak, örgüt kültürlerinin işletme stratejilerini desteklemesi oldukça önemli bir konudur. O'Reilly'ye göre güçlü bir örgüt kültürünü değerli kılan iki neden bulunmaktadır. İlk neden kültür ile strateji arasında uyum varsa, kültür stratejinin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır; aksi takdirde değişimi güçleştiren ve engelleyen bir unsur haline dönüşmektedir. Bu nedenle örgüt stratejisinde ve yapısında bir değişiklik düşünülürken, kültürün temelini oluşturan değerler göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İkinci neden ise çalışanların işletmeye daha fazla bağlanmasını sağlıyor olmasıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin işine duyduğu ilgiyi, sadakati ve örgütsel değerlere duyduğu inancı içeren ve bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır.¹²⁸

¹²⁶ Murat; Açıköz 3-4.

¹²⁷ Murat; Açıköz 3-4.

¹²⁸ Murat; Güven 9.

Örgüt kültürü oluşturmada, örgütteki varsayımların, değerlerin, davranış kalıplarının ve diğer kültürel formların nedenli yoğun ve yaygın biçimde benimsendiğini ortaya koymak, modern örgütlerin hazırlanan vizyonlar doğrultusunda ilerlemesini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların üretkenliğini ve örgütün başarısını gösteren parametrelerin oluşturulmasında çok önemli bir rol oynayan örgüt kültürünün temel özellikleri şunlardır:

- Misyon ifadeleri hazırlamak ve örgütün geleceğine ilişkin bir kurumsal vizyon oluşturmak bu temel özelliklerin ilkidir. Kurumsal vizyon, güçlü değerlere ve karizmatik bir kişiliğe sahip üst düzey yöneticiler tarafından örgüt çalışanlarına açıkça iletiildiği takdirde etkinlik kazanmaktadır.
- Örgüt kültürü, çalışanların bireysel değerleriyle uyuşan ve işletmenin amaçlarıyla tutarlılık gösteren kurumsal değerlerce desteklenmektedir. Kurumsal vizyon ve değerler, üst düzey yöneticilerin tutarlı bir biçimde örnek davranışlar sergilemesi sonucu örgütün bütün kademelerine nüfuz etmektedir.
- Çalışanlara değer verilmekte, arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılmaktadır. Farklı bölümlerde çalışan çalışanlar arasında etkileşim bulunmaktadır.
- Örgüt kültürü, değişen dışsal koşullara uyarlanabilir niteliktedir. Çalışanlara eşit ve adil davranılmasını öngörmektedir.
- Kültür, kurumsal değerleri vurgulayan birtakım somut semboller aracılığıyla günlük yaşamın bir parçası haline gelmektedir. Bu somut semboller arasında kahramanlar, semboller, seremoniler, ritüeller, anlatılan hikâye, masal ve destanlar, mitler, kullanılan beden dili ve mimikler, fiziki düzenlemeler ile iş yerinde giyilen giysiler yer almaktadır.¹²⁹

İş ahlâkı sadece örgütsel kültürün kalbi değil, aynı zamanda değişimi üretmeye ilişkin dayanak noktasıdır. İş ahlâkı değişen kültürün temel dayanağıdır. İşletmelerde ahlâki bir örgüt kültürünün oluşturulması, toplumsal dayanışmayı artırması ve sürekliliğinin güvencesi için önemli görülmektedir.¹³⁰

¹²⁹ Murat; Açıköz 3-5.

¹³⁰ Özgener, İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü 47.

3.3 İş Ahlâkı Politikaları

İşletme yönetiminde ahlâk konusu misyon veya sloganlarında tek bir sözcük veya tek cümle olarak yer alması yeterli değildir. Yapılması gereken, detaylı politikalar geliştirmek, iş ahlâkı sorunları konusunda eğitim programlarına ağırlık vermek ve işletme genelinde uygulanacak prosedürler hazırlamaktır.¹³¹

Ahlâki değerlerin benimsetilmesi, değerlere sahip çıkılması, uygulanması ve uygulamaların denetlenmesi için devlet, toplum, sivil toplum örgütleri, işletmeler ve eğitim kurumlarının işbirliği içinde olmaları gerekmektedir.¹³²

Ahlâk kriterleri ile donatılacak bir işletme mensubunun, çalışma hayatında da iş ile ilgili ahlâki ilkeleri edinmesi ve bunlara göre hareket etmesi beklenmektedir. Bu noktada genel ahlâki ilkelere ilave olarak işletmenin belirlediği kurallar ve iş hayatında genel kabul gören ahlâki davranışlar tespit edilerek çalışana sunulmalı ve böylece bireylerin iş yaşamında ahlâklı davranmasını sağlayacak bir yapı oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda bir işletmede iş ahlâki ilkelerinin oluşturulması ve uygulanması sürecinde takip edilmesi gereken unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

İlk olarak, işletme yönetiminin iş ahlâki konusunda oluşturduğu standartları yazılı hale getirmek ve bu kurallara uygun hareket etmek. İkinci ilke, işletme sahip ve yöneticilerinin iş ahlâkının oluşturulması konusunda kararlı ve inançlı olmalarının yanında tüm çalışanlara ve çevreye karşı örnek olacak davranışlarda bulunmak. Üçüncü ilke, yöneticilerin iş ahlâki konusundaki çalışmalarını takip etmek üzere bir “ahlâk kurulu” oluşturarak, işletmede ahlâk kültürünün uzun dönemli olarak kurumsallaşmasını sağlamak. Dördüncü ilke, işletmede iş ahlâkına yönelik olumlu davranışları takdir etmek ve ödüllendirmek, buna karşılık iş ahlâkına uymayan olumsuz davranışları ise kınamak ve gerekirse cezalandırmak. Beşinci ilke, işletmede iş ahlâkına önem verildiğini açık bir şekilde göstermek ve hissettirmek. (Örneğin iş ahlâkına ve uygulanmasına yönelik olarak afişler ve sloganlar kullanmak) Altıncı ilke ise, iş ahlâki konusunda çalışanlara sürekli olarak eğitim vermek. Yedinci ilke, iş

¹³¹ Tierney 21.

¹³² Aras 39.

ahlâkına yönelik hukuksal düzenlemeler (örneğin; vergi kaçakçılığı, kaçak işçi çalıştırma ve haksız rekabet ile mücadele edilmeli, tüketici haklarını koruma vb.) yapmak. Bununla birlikte iş ahlâkına yönelik bazı resmî kurumlar (rekabet kurulu, tüketici koruma kurumu vs.) oluşturmak.¹³³

İşletmeler, çalışanların ve diğer bütün personelin belirlenen iş ahlâkı kurallarına uyması için, son zamanlarda yaygın bir biçimde örgüt içinde, tarafsız bir hakem işgören, ahlâk görevlileri veya ombudsman diye tabir edilen personeller de istihdam etmektedirler. Özellikle çok büyük ve gelişmiş işletmelerde yaygın olan bu görevliler, işyerindeki ahlâki sorunlarda, özellikle ahlâki ikilemleri çözmede önemli rol oynamaktadırlar. Bu kişiler genellikle işletmede on yıl ve daha fazla deneyimi olan kişiler arasından seçilmektedir. Bu görevliler, ahlâki ilkeleri tespit edip üst yönetime raporlandırarak, çözümü için tavsiyede bulunma yetkilerine sahiptirler.¹³⁴

İşletmelerin ahlâki ilkelere bağlı kalınması için çalışanlara yönelik olarak, kameralı bilgisayar sistemleri aracılığı ile çalışanların takip edilmesi, alınan ve gönderilen e-maillerinin takip edilmesi vb. uygulamalar da alınan tedbirlerdendir. Ancak bu tedbirlerin her ne kadar iş ahlâki ilkelerinin çiğnenmemesi için alındığı belirtilse de, bu tür tedbirleri özel hayatın gizliliğini ihlal etmesi, güven esasına dayalı insanlar arası ilişkileri zedelemesi, çalışanların psikolojik durumlarını olumsuz etkilemesi ve benzeri nedenlerle ahlâk dışı olarak niteleyenler de bulunmaktadır.¹³⁵

3.4 İş Ahlâkının Kurumsallaştırılması

Kişiler gibi işletmelerin de ahlâki gelişim geçirdiklerini öne süren bazı iş ahlâki uzmanları organizasyon piramidi veya hiyerarşisini beş ahlâki gelişme düzeyine ayırmaktadır. İşletmeler bu beş gelişme düzeyinden birinde bulunmaktadır.¹³⁶

¹³³ Şahin; Yıldırım 61-62.

¹³⁴ Özgener, İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü 41.

¹³⁵ İşseveroğlu 61-62.

¹³⁶ Özgener, İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü 45.

Hiyerarşinin en düşük düzeyi birinci düzeydir. Bu düzey temel olarak ahlâk dışı düzey olarak adlandırılmaktadır. Bu tür organizasyonlarda işletme sahibi ve yöneticiler tek önemli pay sahipleridir. Egemen olan düşünce kârları maksimize etmektir. İkinci düzey organizasyonlar yasaların uygulanmasına izin veren, ahlâk dışı organizasyonlara göre bir kademe daha fazla ahlâki olan işletmelerdir. Ancak bu düzeydeki işletmelerde sadece yasal yükümlülükler tanınmaktadır. Piramidin bir üst basamağını üçüncü düzey işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin özelliği, ahlâki ilginin gelişmeye başlaması nedeniyle işletmenin dış çevreye tepki vermesidir. Bu düzeydeki işletmeler için çok sayıda toplulukla iyi ilişkiler kurulması önemli olduğundan belirli sosyal sorumluluklar kabul edilmektedir. Dördüncü düzey, işletmede iş ahlâkını uygulamak için “iş ahlâki kodları” ve “iş ahlâki komiteleri” gibi düzenlemeler oluşturulmaktadır. İş ahlâki ile ilgili sorunlarda çalışanları ahlâki yönde eylemlerde bulunmaya teşvik edecek belirli eylem dokümanlarının işletmede oluşturulması ahlâklı bir işletmenin ortaya çıkmasının işaretleri olmaktadır. En yüksek düzey olan beşinci düzeyde yer alan organizasyonlar, iş ahlâki sorunları için kabul edilen ilkelere ve anlaşılır değer sistemlerine sahiptirler. Ancak, bu düzeye gelen ve iş ahlâki ilkelerine sahip organizasyonların sayısı çok fazla değildir.¹³⁷

Yöneticinin iş ahlâki anlayışı ve kurumsal iş ahlâki anlayışı birbiri ile bağlantılıdır. Bir işletmede iş ahlâki değerleri ve ilkeleri öncelikle işletmenin kendi koşullarına göre kendi içinde ve işletme geleneklerinden oluşturulmaktadır. Oluşturulacak iş ahlâki ilkelerini, yöneticinin tutum ve davranışları yönlendirmektedir. Kendisi iş ahlâki kurallarına uymada hassas olmayan bir yöneticinin iş ahlâki kuralları koyması ve denetlemesi pek mümkün olmamaktadır. Bunun gibi durumlar kurumsallaşmamış, küçük ve yönetimde kararların daha çok tek kişi tarafından alındığı işletmelerde görülmektedir. Kurumsallaşmış işletmeler ise bireylerin ve tek bir yöneticinin kararlarından ve davranışlarından kolay etkilenmemektedir.¹³⁸

İş dünyasındaki ahlâki değerler, bir parçası olduğu toplumun ideallerini ve standartlarını yansıtmaktadır. Her bir kültür kendisine özgü ahlâki değerler sistemine sahiptir. Davranışlar belirlenen değerlerle çatıştığında, çalışanların günlük karar ve eylemleri üzerinde değerlerin etkisi ciddi bir şekilde zayıflamaktadır. Bu nedenle iş

¹³⁹ E. Özdemir 155.

¹³⁸ Aras 44.

ahlâkının kurumsallaşması giderek önem arz etmektedir. İş ahlâkının kurumsallaşması bir anda gerçekleşecek bir olgu değil, uzun vadeli bir süreçtir.

Kurumsallaşma, kaliteli mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, bürokratik yapıya sahip ve kişilerden bağımsız uzun süre ayakta kalabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez bir özelliğidir. Kurumsallaşmayı etkileyen faktörler arasında örgüt kültürü, değerler ve inançlar, ahlâk anlayışı, yönetim tarzı, eğitim ve örgüt yapısı yer almaktadır.¹³⁹

Birçok işletme, ahlâkın bireysel vicdan ve fazilet sorunu olduğu varsayımı altında yönetilmektedir. Dolayısıyla iyi ahlâka sahip insanlar işe alındıkça işletmede iyi bir işletme olacaktır. Aynı mantıkla, işletme de yanlış şeyler oluyorsa belirli insanların yanlış davranışları nedeniyledir. Bu düşünce yapısında işletme ahlâkı, kişisel ahlâka dayalı olarak şekillenmektedir. Ancak günümüzde, kişisel ahlâka dayalı işletme ahlâkı anlayışı yeterli olmamakta, pek çok büyük işletme, işyerlerinde ahlâki bir ortam yaratma çabası ile ahlâki karar süreçlerini kurumsallaştırmaya çalışmaktadırlar. Ahlâki kurumsallaştırma yolları arasında; işletme yönetim kuralları, ahlâk komiteleri, şikâyet büroları, yasal kurullar, ahlâk eğitimi programları ve yazılı ahlâk yasalarının geliştirilmesi sayılmaktadır.¹⁴⁰

Kurumsallaşma için önemli olan örgütsel ahlâk; sosyal, profesyonel ve bireysel ahlâkın bir ürünüdür. Model haline gelmiş olan ABD'deki Johnson & Johnson işletmesinin "İşletme Anayasası" örnek teşkil etmektedir. Bu anayasa ilk kez 1948'de yayımlanmış ve zamanla geliştirilerek bugünkü hale getirilmiştir. İşletme yalnızca ürün kalitesine değil, aynı zamanda çalışanların işletme amaçlarına katılımını yüreklendirecek anayasasını tesis etmekte ve bu anayasanın çalışanların ortak paydaları olduğu belirtilmektedir.

Bu tür ahlâk yasaları, işletmeye ya da endüstriye karşı kamu güvenini artırmak, hükümet tasarruflarına karşı gerekli önlemleri almak, ahlâki ve yasal davranış standartları geliştirerek işletme içi işlemleri geliştirmek, ahlâki ya da yasal olmayan

¹³⁹ Özgener, İş Ahlâkının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım 134-137

¹⁴⁰ Demir, Songür 164.

davranışlar sonucu ortaya çıkan sorunları çözmek vb. işlevlerden bir ya da birkaçını gerçekleştirme amacıyla tasarlanmaktadır.

Sonuç olarak ahlâk yasası çalışanlara ahlâki ikilemlerde, ahlâki belirsizlik alanlarında işletmenin durumunu açıklığa kavuşturma ve örgütün neyi ahlâki kabul ettiğini belirlemeyi sağlamaktadır.¹⁴¹

3.5 İş Ahlakının Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü Ve Etkileri

Yammarino ve Bass (1990)'in da belirttiği gibi, dönüşümcü liderlik ile örgütlerde takım performansı, izleyici davranışları ve onların duygusal tepkileri arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.¹⁴² Bu tür liderlik tarzı, özde, izleyicilerin inançlarını, değerlerini ve davranışlarını, örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda değiştirme sürecidir.¹⁴³

Öte yandan liderlerin izleyicilerini etkileyebilmesi için, dürüst ve ahlaki davranışlar göstermeleri gerekir. Ahlaki olmayan davranışlar sergileyen liderler, izleyicilerini etkileyemeyecek ya da vizyonlarını onlara benimsetemeyeceklerdir. Hatta böyle durumlarda izleyiciler, liderin öne sürdüğü vizyonun kendilerine, örgüte ve topluma ne getireceğini bilemeyecekler ve bunu şüphe ile karşılayabileceklerdir.¹⁴⁴ Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin aynı zamanda ahlaki davranışları da içermesi gerektiği açıktır. Benzer şekilde Burns de, bir liderin "dönüşümcü" olarak nitelendirilebilmesi için, ahlâkî açıdan yüksek değerlere sahip olması ve örgüt içinde bir güven iklimi yaratması gerektiğine işaret etmektedir.¹⁴⁵ Yine Howel ve Avolio, ancak genel anlamda çoğunluğun iyiliğini düşünen ve bu doğrultuda hareket eden liderlerin dönüşümcü lider olabileceğini; öte yandan bireysel amaçları gözetken ve sadece kişisel çıkarlarının peşinde koşan liderlerin dönüşümcü lider olamayacağını belirtmişlerdir.¹⁴⁶

¹⁴¹ Şahin; Demir 211-212.

¹⁴² Masi ve Cooke 2000: 18.

¹⁴³ Grundstein-Amado 1999: 251.

¹⁴⁴ Friedman Langbert ve Giladi, 2000: 10.

¹⁴⁵ Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 898.

¹⁴⁶ Bass ve Steidlmeier 1999: 3/22.

Özetle dönüşümcü liderlerin değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla ahlaki boyutta başa çıkabilmek için, vizyoner, stratejist, girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici ve baş destekleyici rollerini üstlenmesi gerekir.¹⁴⁷ Bu çerçevede örgütlerde iş ahlakının yerleştirilmesi boyutunda dönüşümcü liderliğin rolü ve etkileri aşağıdaki ana adımlar itibariyle incelenebilir:

İş Ahlakına İlişkin Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi Sürecinde Dönüşümcü Liderlik; Örgütlerde dönüşümcü liderler, örgütsel uygulamalarda iş ahlakı boyutunda değişim ihtiyacının gerekli olduğunu ilk fark eden kişi ya da kişilerdir. Bu çerçevede, izleyicileri iş ahlakının örgüt içinde getireceği değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek güçte ve kararlılıkta bir "dönüşümce lidere" mutlaka ihtiyaç duyulacaktır. Dönüşümcü liderlerin, vizyon sahibi olması ve değişim temsilcisi olarak hareket edebilmesi, bu durumu kolaylaştıracaktır. Bu liderlerin, aynı zamanda iç ve dış çevredeki değişmelere ve gelişmelere açık olması ve araştırmacı, analiz ve yorumlama yeteneği güçlü kişiler olması gerektiği açıktır.¹⁴⁸

İş Ahlakına İlişkin Olarak Paylaşılan Bir Vizyon Oluşturma Sürecinde Dönüşümcü Liderlik; Örgütlerde köklü bir değişime gidilen her durumda, bu değişime niçin gerek duyulduğunu, bu değişimden hangi sonuçların beklendiğini, bunların örgüt paydaşlarına ne gibi katkılar sağlayacağını ve örgütün gelecekte ne yapmak ve nerede olmak istediğini en kısa ve özlü biçimde anlatan bir vizyonun geliştirilmesi gerekir.¹⁴⁹ İş ahlakının yerleştirilmesi de örgütlerde köklü bir değişimi gerektirdiğinden, bu süreçte de buna dönük bir vizyon oluşturulmalıdır. Geliştirilen bu vizyon sayesinde, örgüt, ahlaki uygulamaların öncesinde ve uygulama sürecinde, iş ahlakı hedeflerine yönelik bir hatırlatıcı, ilerlemeyi ölçmek için bir işaret ve ahlaki uygulamaları sürdürebilmek için tekrar tekrar kullanabileceği nicel ve nitel bir kılavuza sahip olur.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Eren 2001: 482, Ackoff 1999: 21.

¹⁴⁸ Bolat ve Seymen 2003: 74.

¹⁴⁹ Seymen 2000: 99.

¹⁵⁰ Hammer ve Champy 1996: 143.

Başlangıçta ahlaki boyutta yeni bir vizyon, "lider'in kafasında şekillenebilir. Ancak bu vizyon, yalnızca liderin vizyonu olarak kalır ve örgütün vizyonu haline gelmezse, iş ahlakının hayata geçirilebilmesi için itici bir güç oluşturmayacaktır. Dolayısıyla oluşturulan vizyonun tüm örgüt paydaşları tarafından kabul görmesi ve paylaşılması gerekir.¹⁵¹ Bu süreçte dönüşümcü liderliğin önemli bir rol oynayacağı açıktır. Daha önce de belirtildiği gibi, dönüşümcü liderlik kavramı ile eş anlamlı kullanılan bir diğer kavram "vizyoner liderliktir". Dolayısıyla dönüşümcü bir lider, ahlaki boyutta vizyonu olan, bu vizyonu örgüt paydaşlarına aktaran, onların buna inanmalarını ve destek vermelerini sağlayan kişidir.¹⁵²

Dönüşümcü liderliğin değişime yönelik ve karizmatik özellikler taşıyan bir liderlik modeli olması, iş ahlakına ilişkin olarak geliştirilen vizyonun örgüt paydaşları tarafından paylaşılmasını kolaylaştıracaktır. Dönüşümcü lider, bu boyutta, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi diğer özelliklerinden de yararlanacaktır.

*İş Ahlakına Yönelik Değişimin Biçimsel Yapıya Kavuşturulması Sürecinde Dönüşümcü Liderlik; Örgütlerde iş ahlakına yönelik değişimin biçimsel bir yapıya kavuşturulabilmesi için, üst yönetimin aşağıda anlatılan bazı faaliyetleri yerine getirmesi gerekir:*¹⁵³

Öncelikle örgütte ahlaki uygulamalara yön verecek olan "ahlaki ilkeler" belirlenmelidir. Belirlenen ahlaki ilkelerin uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlayacak bir "ahlak kurulu" oluşturulmalıdır. Söz konusu ahlaki ilkelerin örgüt paydaşları arasında benimsenmesini sağlayacak "ahlaki eğitim programları" hazırlanmalı ve yürütülmelidir. Son olarak ta örgütteki tüm uygulamaların, belirlenen ahlaki ilkelere uygun olarak sürdürülebilmesi için, örgüt içi ve dışı etkin eşgüdüm ve iletişim sağlanmalıdır.

Görüldüğü gibi, burada ele alınan ahlaki boyuttaki yeniden yapılanma süreci, örgüt yapısında, örgüt işleyişinde, uygulanan standartlarda ve prosedür ve talimatlarda

¹⁵¹ Seymen 2000: 99.

¹⁵² Bottery 2001:200.

¹⁵³ Connock ve Johns 1995: 200-221.

önemli değişiklikleri beraberinde getirecektir. Bu çerçevede dönüşümcü liderliğin, içinde bulunulan iç ve dış çevrenin şekillendirilmesi ve hatta yeniden yaratılması süreci olduğu hatırlanabilir. Dolayısıyla örgütteki biçimsel yapının ahlaki anlamda yeniden yapılandırılması, bu yapılanma sürecinin dönüşümcü liderlik anlayışı ile ele alınması sayesinde daha da kolaylaşacaktır.¹⁵⁴

Örgüt Paydaşlarının Ahlaki Davranış Boyutunda Harekete Geçirilmesi Sürecinde Dönüşümcü Liderlik; Örgütlerde iş ahlakına yönelik değişimin biçimsel yapıya kavuşturulması, tek başına yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda bu yapının harekete geçirilmesi ve örgüt paydaşlarının ahlaki uygulamaları içselleştirmeleri yani davranışlarına yansıtmaları gereklidir. Bunun için örgüt üst yönetimi, liderlik boyutunda aşağıda belirtilen bazı faaliyetleri yerine getirmelidir:¹⁵⁵

Öncelikle iş ahlakının uygulanmasına yönelik örgütsel stratejiler geliştirilmeli, bunlar hayata geçirilmeli ve paylaşılan değerler haline getirilmelidir. Örgüt üst yönetimi, örgütsel uygulamalarda ahlaki davranışların gösterilmesi konusunda model olmalı ve bu uygulamalarda görünür biçimde yer almalıdır. Ahlaki uygulamaları teşvik etmek ve yaygınlaştırmak amacıyla sistematik bir ödül/ceza sistemi kurulmalı ve bu konuda tüm iletişim araçlarından yararlanılmalıdır. Performans değerlendirme sistemi, çalışanların ahlaki davranışlarını değerlendirebilecek biçimde yeniden yapılandırılmalıdır. Ahlaki uygulamalarla ilgili amaç ve hedefler belirlenmeli ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığının tespitine yönelik ölçüm ve değerlendirmeler yapılmalıdır. Ahlaki konularda, örgüt paydaşlarının yönetime katılımı teşvik edilmelidir.

Yukarıda belirtilen liderlik uygulamaları bir arada ele alındığında, bunların dönüşümcü liderlik tarzının özellikleri ile büyük ölçüde örtüştüğü görülebilir. Hatırlanacağı gibi, dönüşümcü liderlik, izleyicileri kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışma konusunda motive etmektir. Bu yönüyle dönüşümcü liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını ahlaki boyutta değiştirebilirler. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, ahlaki davranışların sergilenmesi konusunda izleyicileri için model oluşturabilir ve bir

¹⁵⁴ Aytemiz 2003:76.

¹⁵⁵ Waldersee 1997:262.

takım semboller yardımıyla onları çaba göstermeleri için harekete geçirebilirler. Benzer şekilde, bu liderlik tarzı ile, izleyicileri yaratıcılık boyutunda teşvik etmek, onların ahlaki anlamda karşılaştıkları sorunları kavramsallaştırmalarını, anlamalarını, analiz etmelerini ve bunlara çözüm üretmelerini sağlamak daha kolay olabilir. Son olarak dönüşümcü liderlik, bireye önem verme boyutu ile izleyicilerin ahlaki anlamda tüm potansiyelini kullanma isteğini artırıcı etki yaratabilir.¹⁵⁶

3.6 İşletmelerde Örgütsel Performans ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki

Örgütsel performans sürecinin, değişimle olan ilişkisi yönetim kavramıyla da yakından ilgilidir. Değişimin niteliği ve özellikleri bizzat örgütsel değişimin hem nedeni hem de sonucudur. Bazı durumlarda örgütsel performansı arttırmak için değişim süreci uygulanırken bazen de örgütsel değişimin uygulanma sürecinde performans etkilenmesi söz konusu olabilir. Bu etkinin olumlu ya da olumsuz olması ise, örgütsel performansın değişim süreci bağlamında etkin ve rasyonel yönetimiyle ilgilidir.

Son yıllarda işletme yönetim süreçlerinin en fazla tartışılan konularından biri olarak dönüştürücü liderlik olgusu da örgütsel performans kavramı ile ilgilidir. Dönüştürücü liderlik kavramının örgüt performansı üzerinde de etkileri bulunmaktadır.¹⁵⁷

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere, dönüştürücü lider organizasyonun bütününe değişimin gereğine ikna eder, telkin eder. Organizasyondaki çalışanların tümünü kapsayacak ve onları motive edecek stratejileri, yeni politikaları, uygun performans sistemlerini ve yeni bir organizasyon kültürünü geliştirmeye odaklanır. Bu da dolaylı olarak organizasyonun performansını artırır. Özellikle dönüştürücü liderin çalışanları hem iş tatmini hem de iş verimliliği açısından değişim sürecine dâhil etmesi ve bu süreçteki etkinliği örgütsel performans artışına etki etmektedir.

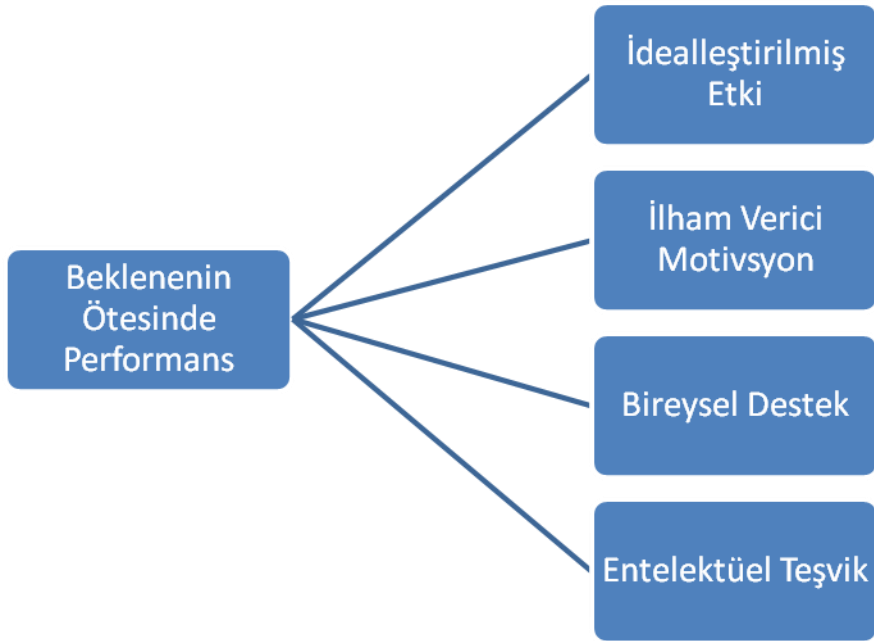
Dönüştürücü lider, işletme bünyesinde çalışanların, değişimle ve örgütün işlerliği ile ilgili inançlarını, amaçlarını dönüştürerek, amaçlarla uyumlu hale getirmeye çalışır.

¹⁵⁶ Seymen 2003: 77.

¹⁵⁷ Bass, 2006.

Amaçların gerçekleştirilmesi yönündeki çabaları motive ederek, hedeflenen performansın yakalanmasını amaçlar. Hatta daha da ileri giderek, çalışanlarını beklenen performanslarının ötesine geçmeleri için motive eder.¹⁵⁸

Dönüştürücü liderlik gibi çağdaş yaklaşımlar, özellikle yöneticilik kademelerindekilere göre daha etkin, verimli, yenilikçi ve çalışanları tatmin edicidir. Takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olması, davranışlarıyla model olması, onların katılımını sağlaması, takipçilerin organizasyona bağlılığını, tatminlerini ve tüm performanslarını sergileyecek motivasyonu sağlamaktadır.¹⁵⁹



Şekil 3.1 : İşletmelerde Örgütsel Performans ve Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki

Dönüştürücü lider insanı organizasyonun en değerli unsuru olarak kabul eden, yenilikçiliğe yaratıcılığa önem veren, değişimlere karşı proaktif ve vizyon sahibi olan bir lider tipi olduğuna göre, bu özelliklerin örgütsel değişim sürecinde etkin bir şekilde uygulanmasının sonuçları olumludur. Ancak burada önemli olan noktalardan biri de dönüştürücü liderliğe atfedilen özelliklerin ya da liderin dönüştürücü özelliklerinin değişim sürecinde kendine rahat bir çalışma ortamı bulması ve

¹⁵⁸ Bass, 2006.

¹⁵⁹ Bass, 2006.

planlarını uygulama konusunda hareket serbestîsinin bulunması esastır. Dönüştürücü liderlik, örgüt hiyerarşisi içinde takılıp kalırsa beklenen performans artışını yaratması beklenemez.¹⁶⁰ Bu bağlamda, dönüştürücü lider bilgi ve iletişim çağının büyük değişim dalgalarına ve kaosuna meydan okuyabilecek, bu durumları fırsata çevirebilecek, böylece çağın gerektirdiği yeni organizasyonu dizayn edebilecektir.

¹⁶⁰ Serinkan, 2004; Barutçu ve Akatay, 2001.

4. BÖLÜM: İŞ AHLAKININ YERLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ETKİLERİ ÜZERİNE SAHA ÇALIŞMASI

4.1 Araştırmanın Amacı

İşletmelerin sürdürülebilir başarıyı elde etmesi, kendini diğer işletmelerden farklı kılan değerlerinin farkında olmaları ile gerçekleşebilir. Söz konusu değerleri oluşturmak ve devamlılığı sağlamak, ahlaki davranışların şekillendirdiği güven ortamında sağlanabilir. Ahlaki ortamın yaratılması ve ahlaki davranışlara yön veren değerlerin belirlenmesi de, örgütsel karar ve davranışlara rehberlik etmektedir. Günümüzde iş yaşamında dönüşümcü liderliğin dikkat çeken yaklaşımlardan birisi olmasının nedeni, bu tarz liderlerin sahip oldukları yeteneklerle örgütsel değişimin ve yeniliği başlatacak örgütün stratejisini rekabete uyum sağlayacak biçimde oluşturabilmesi olduğu düşünülmektedir. Öte yandan iş ahlakının yerleştirilmesinde etkin liderliğin önemli bir rol üstlendiği de bilinmektedir. Ayrıca bu liderlik tarzı özellikleri itibari ile performansı da arttıracaktır.

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin 4 boyutu olan idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek; iş ahlakını, kurumsal ahlak ve temel ahlaki sorumluluk boyutu; performansı da, kurumsal performans ve bireysel performans boyutu ile ele alıp aralarındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

4.2 Araştırmanın Metodolojisi ve Uygulanması

Araştırmada yapılan anketler, Türkiye’de 81 ilde faaliyet gösteren Türk Telekom A.Ş.’deki çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmanın iletişim sektöründe

uygulanmasının nedenleri; gelecek dönemde önemi daha da artacak ve ekonomik-siyasi konjonktürde belirleyici olacağı düşünülen, iletişim sektöründe önemli bir yer teşkil eden ve iletişim sektörünün gerekli iş ahlakı alt yapısına sahip olup olmadığını belirlemek, geçmiş dönemde ve hala yapılmakta olan değişim çalışmalarında, liderliğin iş ahlakına ve performansa ne ölçüde yansıdığını araştırabilmek ve böylece gelecek dönemde yapılması muhtemel değişim çalışmalarının başarısına bir projeksiyon olabilmektir.

Çalışmada, dönüşümcü liderliğin etkisini araştırmak için dönüşümcü liderliğin doğasında yeniyi yaratma, köklü reform isteğini barındırma, liberal ve esnek yönetim anlayışına sahip olma ve çalışana birey olarak değer vermesi en önemli nedenler olarak sayılabilir. Çünkü ülkemizde de gittikçe benimsenmeye başlanan modern yönetim anlayışı ile en uyumlu liderlik davranışlarının dönüşümcü liderlik davranışları olduğu düşünülmektedir.

4.3 Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri şu şekildedir:

- 1= Kesinlikle Hayır
- 2=Sanırım Hayır
- 3=Belki
- 4= Sanırım Evet
- 5= Kesinlikle Evet

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için literatür taraması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeklerin kendi içlerinde tutarlılıklarını ölçmek amacıyla Croanbach’s Alpha Güvenirlik Katsayısı hesaplanmış; ilgili katsayılar korelasyon analizi tablosunda gösterilmiştir.

4.4 Ankette Kullanılan Ölçekler

Ankette kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

4.4.1 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Çalışmada dönüşümcü liderlik ölçeğinin soruları, Bass ve Avolio tarafından geliştirilerek birçok ülkede, birçok alanda, pek çok kişi üzerinde uygulanmış ve geçerliliği sağlanmış olan “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”nden uyarlanan sorular ile ölçülmüştür.¹⁶¹

Dönüşümcü liderlik bu çalışmada 44 soru ile ölçülmüştür ve dönüşümcü liderliğin boyutlarına ankette karşılık gelen sorular şu şekildedir:

- İdealleştirilmiş Etki: Anketin 39-49 arası soruları
- Esinlenmiş Motivasyon: Anketin 50-60 arası soruları
- Entelektüel Uyarım: Anketin 61-71 arası soruları
- Bireysel İlgi: Anketin 72-82 arası soruları

4.4.2 İş Ahlakı Ölçeği

İş ahlakını ölçmek için kullanılan sorular Zaim tarafından geliştirilen iş hayatında erdemli insan çalışmasından alınmıştır (Halil Zaim, İş Hayatında Erdemli İnsan, Fatih Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi, 2011). Bu bölümde seçilen 22 sorunun dağılımı şöyledir;

- Kurumsal Ahlak: Anketin 1-10 arası soruları
- Temel Ahlaki Sorumluluklar: 11-22 arası soruları

¹⁶¹ Yetiş 2003.

4.4.3 Performans Ölçeği

Performansı ölçmek için kullanılan sorular Zaim ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. (alıntı vereceğim) soruları 16 sorudan oluşmaktadır ve dağılımı şöyledir;

- Kurumsal Performans: Anketin 23-30 arası soruları
- Bireysel Performans: Anketin 31-38 arası soruları

Ölçek literatür taraması sonucunda taslak haline geldikten sonra uzmanlarla tartışılarak ve odak grup çalışmaları ile son şeklini almıştır.

4.5 Araştırma Örneklemi

81 ildeki Türk Telekom çalışanlarına online olarak uygulanan ankette 371 Kişi soruları yanıtlamış, bunlardan 11 tanesi değerlendirme dışı bırakılmış ve kalan 360 anketle analiz yapılmıştır.

4.6 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeliyle dönüşümcü liderlik davranışlarının kurumsal ahlakı ve temel ahlakı etkileyip etkilemediği, kurumsal ve bireysel performansı arttırıp arttırmadığı; iş ahlakı boyutlarının, kurumsal ve bireysel performansı arttırıp arttırmadığı incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının 4 faktörünün her biri ile toplam 5 bağımsız değişken ve iş ahlakının 2 faktörü ile 3 bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için 20 hipotez kurulmuştur. Bu hipotezler aşağıda verilmiştir.

Hip. 1.1: İdealleştirilmiş Etki İle Temel Ahlaki Sorumluluklar Arasında İlişki Vardır

Hip. 1.2: Esinlenmiş Motivasyon İle Temel Ahlaki Sorumluluklar Arasında İlişki Vardır

Hip. 1.3: Entelektüel Uyarım İle Temel Ahlaki Sorumluluklar Arasında İlişki Vardır

Hip. 1.4: Bireysel İlgi İle Temel Ahlaki Sorumluluklar Arasında İlişki Vardır

- Hip. 1.5: İdealleştirilmiş Etki İle Kurumsal Ahlak Arasında İlişki Vardır
- Hip. 1.6: Esinlenmiş Motivasyon İle Kurumsal Ahlak Arasında İlişki Vardır
- Hip. 1.7: Entelektüel Uyarım İle Kurumsal Ahlak Arasında İlişki Vardır
- Hip. 1.8: Bireysel İlgi İle Kurumsal Ahlak Arasında İlişki Vardır
- Hip. 2.1: İdealleştirilmiş Etki İle Kurumsal Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 2.2: Esinlenmiş Motivasyon İle Kurumsal Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 2.3: Entelektüel Uyarım İle Kurumsal Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 2.4: Bireysel İlgi İle Kurumsal Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 2.5: İdealleştirilmiş Etki İle Bireysel Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 2.6: Esinlenmiş Motivasyon İle Bireysel Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 2.7: Entelektüel Uyarım İle Bireysel Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 2.8: Bireysel İlgi İle Bireysel Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 3.1: Kurumsal Ahlak İle Kurumsal Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 3.2: Kurumsal Ahlak İle Bireysel Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 3.3: Temel Ahlaki Sorumluluklar İle Kurumsal Performans Arasında İlişki Vardır
- Hip. 3.4: Temel Ahlaki Sorumluluklar İle Bireysel Performans Arasında İlişki Vardır

4.7 Analiz ve Bulgular

Araştırma içerisinde yapılan analiz ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

4.7.1 Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan 81 ildeki Türk Telekom çalışanlarına uygulanan ankette 371 kişi anketi yanıtlamış, bunlardan 11 tanesi değerlendirme dışı bırakılmış ve kalan 360 anketle analiz yapılmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 15.0 istatistik analiz programı ve Google'ın anket oluşturma hizmeti kullanılmıştır. Anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki

birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sırasıyla ele alınıp açıklanmıştır.

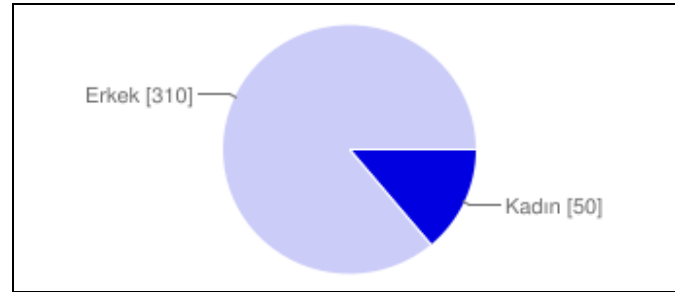
4.7.2 Demografik Özellikler

Araştırmamıza katılanların demografik özellikleri aşağıdaki tablo ve şekillerde verilmiştir.

Ankete cevap verenlerin %14'ü kadın, %86'sı erkektir (Çizelge 4.1, Şekil 4.1).

Çizelge 4.1 : Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Tür	Frekans	%
Kadın	50	14%
Erkek	310	86%
Toplam	360	100%

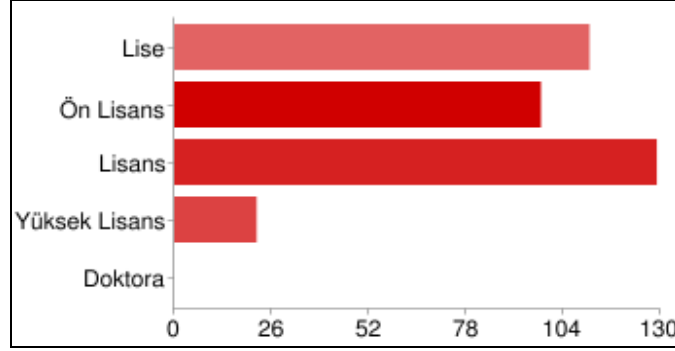


Şekil 4.1 : Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Araştırmaya cevap verenlerin %31'i lise, %27'si ön lisans, %36'sı lisans, %6'ı yüksek lisans mezunudur.

Çizelge 4.2 : Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımı

	Frekans	%
Lise	111	31%
Ön Lisans	98	27%
Lisans	129	36%
Yüksek Lisans	22	6%
Doktora	0	0%
Toplam	360	100%

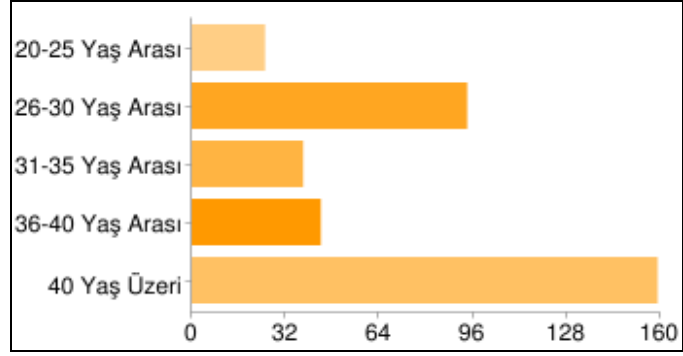


Şekil 4.2 : Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımı

Ankete cevap verenlerin %7'si 20-25 yaş arasında, %26'sı 26-30 yaş arasında, %11'i 31-35 yaş arasında, %12'si 36-40 yaş arasında, %44'ü 40 yaş üzerindedir.

Çizelge 4.3 : Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

	Frekans	%
20-25 Yaş Arası	25	7%
26-30 Yaş Arası	94	26%
31-35 Yaş Arası	38	11%
36-40 Yaş Arası	44	12%
40 Yaş Üzeri	159	44%
Toplam	360	100%

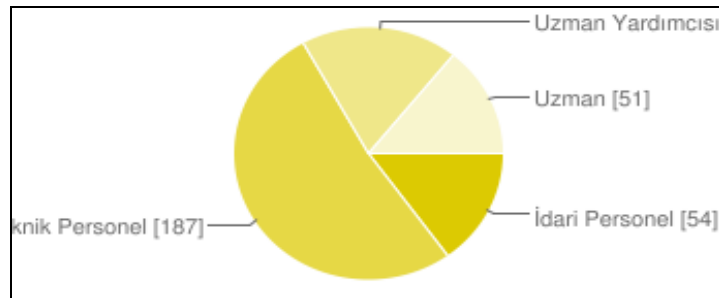


Şekil 4.3 : Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

Ankete cevap verenlerin %15'i idari personel, %52'si teknik personel, %19'u uzman yardımcısı, %14'ü uzmandır.

Çizelge 4.4 : Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Pozisyonlarının Dağılımı

	Frekans	%
İdari Personel	54	15%
Teknik Personel	187	52%
Uzman Yardımcısı	68	19%
Uzman	51	14%
Toplam	360	100%

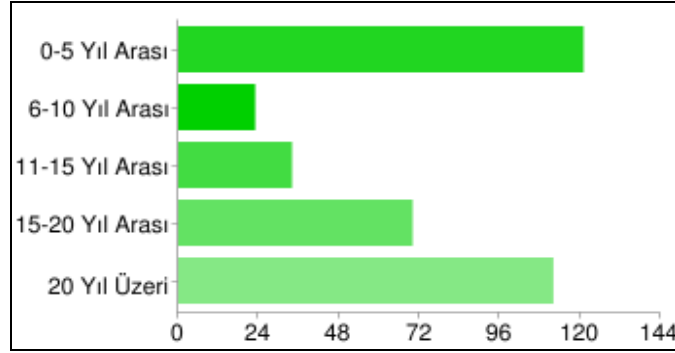


Şekil 4.4 : Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Pozisyonlarının Dağılımı

Ankete cevap verenlerin %34'ü 0-5 yıl arası, %6'sı 6-10 yıl arası, %9'u 11-15 yıl arası, %19'u 15-20 yıl arası, %31'i 20 yıl üzeri çalışmıştır.

Çizelge 4.5 : Araştırmaya Katılanların Çalışma Yılları Dağılımı

	Frekans	%
0-5 Yıl Arası	121	34%
6-10 Yıl Arası	23	6%
11-15 Yıl Arası	34	9%
15-20 Yıl Arası	70	19%
20 Yıl Üzeri	112	31%
Toplam	360	100%



Şekil 4.5 : Araştırmaya Katılanların Çalışma Yılları Dağılımı

4.8 Anketlere Verilen Cevapların Dağılımları ve Analizi

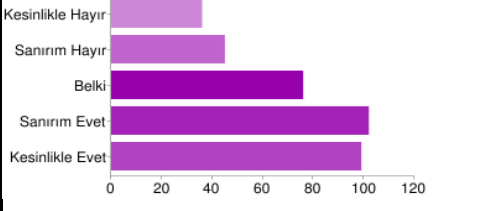
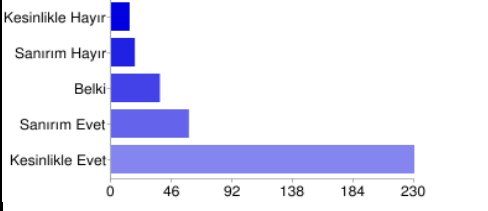
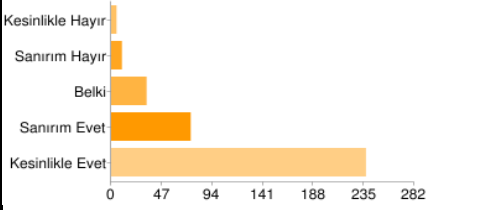
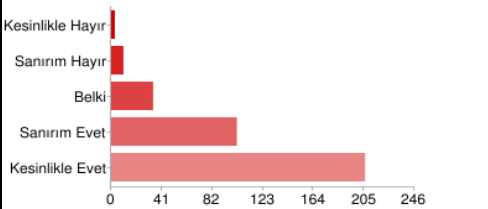
Çalışanların sorulara verdikleri cevapların yüzdelerik dağılımları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

4.8.1 Kurumsal Ahlaka İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

Çizelge 4.6 : Kurumsal Ahlaka İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı

1. Çalıştığım kurumda müşteriye mal veya hizmet satmak amacıyla yanıltıcı bilgiler verilmemektedir.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	46	13%	1	46
	Sanırım Hayır	26	7%	2	52
	Belki	23	6%	3	69
	Sanırım Evet	62	17%	4	248
	Kesinlikle Evet	203	56%	5	1015
2. Çalıştığım kurumda müşteriye abartılı (yerine getiremeyecek) söz ve taahhütler verilmemektedir.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	46	13%	1	46
	Sanırım Hayır	23	6%	2	46
	Belki	23	6%	3	69
	Sanırım Evet	66	18%	4	264
	Kesinlikle Evet	200	56%	5	1000
3. Çalıştığım kurumda ürünlerin eksik ve hatalı yönleri müşterilerden gizlenmemektedir.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	42	12%	1	42
	Sanırım Hayır	25	7%	2	50
	Belki	24	7%	3	72
	Sanırım Evet	76	21%	4	304
	Kesinlikle Evet	182	51%	5	910
4. Çalıştığım kurumda ne gerekçesi olursa olsun kimseye rüşvet verilmez ve iltimas yapılmaz.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	40	11%	1	40
	Sanırım Hayır	17	5%	2	34
	Belki	20	6%	3	60
	Sanırım Evet	46	13%	4	184
	Kesinlikle Evet	233	65%	5	1165
5. Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaz.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	58	16%	1	58
	Sanırım Hayır	46	13%	2	92
	Belki	73	20%	3	219
	Sanırım Evet	90	25%	4	360
	Kesinlikle Evet	90	25%	5	450
6. Çalıştığım kurumda müşterilerin hakları konusunda hassas davranılır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	9	3%	1	9
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	39	11%	3	117
	Sanırım Evet	86	24%	4	344
	Kesinlikle Evet	208	58%	5	1040

Çizelge 4.7 : Kurumsal Ahlaka İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı-2

7. Çalıştığım kurumda çalışanların hakları konusunda yeterli hassasiyet vardır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	36	10%	1	36
	Sanırım Hayır	45	13%	2	90
	Belki	76	21%	3	228
	Sanırım Evet	102	28%	4	408
	Kesinlikle Evet	99	28%	5	495
8. Çalıştığım kurumda daha fazla kar elde etmek amacıyla ahlaki ilkelerden taviz verilmez.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	14	4%	1	14
	Sanırım Hayır	18	5%	2	36
	Belki	37	10%	3	111
	Sanırım Evet	59	16%	4	236
	Kesinlikle Evet	230	64%	5	1150
9. Çalıştığım kurumda ahlaki değerler çalışma hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	5	1%	1	5
	Sanırım Hayır	10	3%	2	20
	Belki	33	9%	3	99
	Sanırım Evet	74	21%	4	296
	Kesinlikle Evet	237	66%	5	1185
10. Çalıştığım kurumda birlikte iş yaptığımız paydaşların (ortak, tedarikçi, müşteri, vs.) ahlaki ilkeler konusundaki hassasiyetine önem verilir.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	3	1%	1	3
	Sanırım Hayır	10	3%	2	20
	Belki	34	9%	3	102
	Sanırım Evet	102	28%	4	408
	Kesinlikle Evet	206	57%	5	1030

Yukarıdaki Tabloda iş ahlakının alt faktörü olan kurumsal ahlak uygulamalarına verilen ifadelerin yüzdelerik dağılımı verilmiştir. “Çalıştığım kurumda müşteriye mal veya hizmet satmak amacıyla yanıltıcı bilgiler verilmediğini” ifade eden %56 civarında çalışan bulunmaktadır. “Çalıştığım kurumda ürünlerin eksik ve hatalı yönleri müşterilerden gizlenmemektedir” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %51’dir.

“Çalıştığım kurumda ne gerekçesi olursa olsun kimseye rüşvet verilmez ve iltimas yapılmaz” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %65’tir. “Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaz” sorusuna “sanırım evet” ve “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı birbirine eşit olup oran %25’tir. “Çalıştığım kurumda çalışanların hakları konusunda yeterli hassasiyet vardır”

sorusuna “sanırım evet” ve “kesinlikle evet” cevabını verenlerin de oranı birbirine eşit ve %28’dir. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması, hakları konusunda yeterli ilgi gösterilen çalışanların motivasyonunu arttıracığı gibi çalışanlardan sağlanan performansı da arttıracaktır. Aynı zamanda çalışanların ekonomik ve sosyal güvencelerinin olması, sağlık sorunlarıyla ilgilenilmesi, çalışanların işletmeye karşı olan sadakatlerini artırır. Bu da çalışanların yaptıkları işe daha iyi yoğunlaşmalarını sağlayarak üretilen hizmetlerin kalitesinin artırılmasını da sağlar.

“Çalıştığım kurumda daha fazla kar elde etmek amacıyla ahlaki ilkelerden taviz verilmez” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %64’tür. “Çalıştığım kurumda ahlaki değerler çalışma hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %66’dır. “Kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranlarının yüksek çıkması kurumda çalışanların kurumsal ahlak değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

4.8.2 Temel Ahlaki Sorumluluklara İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelik Dağılımları

Çizelge 4.8 : Temel Ahlaki Sorumluluklara İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelik Dağılımları-1

11. Çalıştığım kurumda çalışanlar dürüsttür.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	7	2%	1	7
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	58	16%	3	174
	Sanırım Evet	133	37%	4	532
	Kesinlikle Evet	145	40%	5	725
12. Çalıştığım kurumda çalışanlar çalışkandır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	70	19%	3	210
	Sanırım Evet	98	27%	4	392
	Kesinlikle Evet	172	48%	5	860

Çizelge 4.9 : Temel Ahlaki Sorumluluklara İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-2

13. Çalıştığım kurumda çalışanlar iş ahlakına sahiptir.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	9	3%	2	18
	Belki	57	16%	3	171
	Sanırım Evet	122	34%	4	488
	Kesinlikle Evet	166	46%	5	830
14. Çalıştığım kurumda çalışanlar güvenilirdir.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	10	3%	2	20
	Belki	61	17%	3	183
	Sanırım Evet	124	34%	4	496
	Kesinlikle Evet	157	44%	5	785
15. Çalıştığım kurumda çalışanlar sözünde durur.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	6	2%	1	6
	Sanırım Hayır	18	5%	2	36
	Belki	60	17%	3	180
	Sanırım Evet	132	37%	4	528
	Kesinlikle Evet	142	39%	5	710
16. Çalıştığım kurumda çalışanlar sadıktır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	17	5%	2	34
	Belki	52	14%	3	156
	Sanırım Evet	128	36%	4	512
	Kesinlikle Evet	152	42%	5	760
17. Çalıştığım kurumda çalışanlar saygılıdır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	4	1%	2	8
	Belki	46	13%	3	138
	Sanırım Evet	123	34%	4	492
	Kesinlikle Evet	181	50%	5	905
18. Çalıştığım kurumda çalışanlar adil davranırlar.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	14	4%	1	14
	Sanırım Hayır	27	8%	2	54
	Belki	69	19%	3	207
	Sanırım Evet	126	35%	4	504
	Kesinlikle Evet	120	33%	5	600

Çizelge 4.10 : Temel Ahlaki Sorumluluklara İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-3

19. Çalıştığım kurumda çalışanlar işişareye önem verirler.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	29	8%	2	58
	Belki	73	20%	3	219
	Sanırım Evet	105	29%	4	420
	Kesinlikle Evet	129	36%	5	645
20. Çalıştığım kurumda çalışanlar inançlıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	9	3%	2	18
	Belki	51	14%	3	153
	Sanırım Evet	153	43%	4	612
	Kesinlikle Evet	139	39%	5	695
21. Çalıştığım kurumda çalışanlar ilkelidir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	7	2%	1	7
	Sanırım Hayır	25	7%	2	50
	Belki	75	21%	3	225
	Sanırım Evet	126	35%	4	504
	Kesinlikle Evet	122	34%	5	610
22. Çalıştığım kurumda çalışanların özgüveni yüksektir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	10	3%	1	10
	Sanırım Hayır	26	7%	2	52
	Belki	69	19%	3	207
	Sanırım Evet	121	34%	4	484
	Kesinlikle Evet	131	36%	5	655

İş ahlakı alt faktörü olan temel ahlaki sorumluluklar çalışanların bireysel ahlaki değerlerine yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Tablo da çalışanların yaklaşık % 40'ı "Çalıştığım kurumda çalışanlar dürüsttür" cevabını vermişlerdir. Çalışanların dürüst olması iş ahlakının gereğidir.

Çalışanların %46'sı "Çalıştıkları kurumda iş ahlakına sahip olduklarını" %44 ise "Çalıştıkları kurumda çalışanların güvenilir" olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların %42'si "Çalıştıkları kurumda çalışanların sadık" olduğunu %50'si ise "Çalıştığım kurumda çalışanlar saygılıdır" sorusuna "kesinlikle evet" cevabını vermişlerdir. Bu durum çalışanlar arasında karşılıklı güven ve saygının önemli olduğunu göstermektedir. Örgütsel yaşamda çalışanlar birbirlerine güvenirlerse işbirliği

yapabilir, açık davranabilirler. Çalışanlar arasındaki bu tarz bir ilişki işletmenin ve çalışanların verimliliğini artırır ve iş ahlâkı uygulamaları açısından da kolaylık sağlar.

“Çalıştığım kurumda çalışanlar istişareye önem verirler” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %36’dır. “Çalıştığım kurumda çalışanlar inançlıdır” sorusuna “sanırım evet” cevabını verenlerin oranı ise %43, “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %39’dur. Çalışanların inançlı olması ahlaki değerleri daha çabuk kabullenmelerine sebep olmaktadır. Bu oranın yüksek çıkması bu kurumda temel ahlaki prensiplerin var olduğunu göstermektedir.

“Çalıştığım kurumda çalışanların özgüveni yüksektir” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %36’dır. Çalışanların kendilerine güvenmeleri çalışan performansını artırmaktadır.

4.8.3 Kurumsal Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

Çizelge 4.11 : Kurumsal Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

23. Çalıştığım kurum genel olarak rakiplerine göre daha başarılıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	5	1%	1	5
	Sanırım Hayır	10	3%	2	20
	Belki	34	9%	3	102
	Sanırım Evet	89	25%	4	356
	Kesinlikle Evet	213	59%	5	1065
24. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha yüksek bir pazar payına sahiptir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	2	1%	1	2
	Sanırım Hayır	1	0%	2	2
	Belki	14	4%	3	42
	Sanırım Evet	59	16%	4	236
	Kesinlikle Evet	281	78%	5	1405

Çizelge 4.12 : Kurumsal Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzelik Dağılımları-2

25. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha hızlı büyümektedir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	6	2%	1	6
	Sanırım Hayır	19	5%	2	38
	Belki	32	9%	3	96
	Sanırım Evet	89	25%	4	356
	Kesinlikle Evet	212	59%	5	1060
26. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha karlıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	1	0%	1	1
	Sanırım Hayır	5	1%	2	10
	Belki	24	7%	3	72
	Sanırım Evet	70	19%	4	280
	Kesinlikle Evet	255	71%	5	1275
27. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha yenilikçidir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	5	1%	1	5
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	42	12%	3	126
	Sanırım Evet	81	23%	4	324
	Kesinlikle Evet	215	60%	5	1075
28. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha kaliteli ürün ve hizmetler üretmektedir (sunmaktadır).				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	7	2%	2	14
	Belki	37	10%	3	111
	Sanırım Evet	95	26%	4	380
	Kesinlikle Evet	217	60%	5	1085
29. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha rekabetçi bir yapıya sahiptir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	7	2%	1	7
	Sanırım Hayır	20	6%	2	40
	Belki	43	12%	3	129
	Sanırım Evet	101	28%	4	404
	Kesinlikle Evet	184	51%	5	920
30. Çalıştığım kurum rakiplerine göre çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaktadır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	26	7%	1	26
	Sanırım Hayır	30	8%	2	60
	Belki	54	15%	3	162
	Sanırım Evet	93	26%	4	372
	Kesinlikle Evet	153	43%	5	765

Performansın alt faktörü olan kurumsal performans ilişkin çalışanların verdikleri cevapların yüzdeler dağılımı Tablo da gösterilmiştir. “Çalıştığım kurum genel olarak rakiplerine göre daha başarılıdır” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %59’dur. Bu oranın yüksek çıkması kurum içinde performansın yüksek olduğunu gösterir.

“Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha yüksek bir pazar payına sahiptir” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %78’dir. Çalışanların %71 “Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha karlıdır” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını vermiştir. Bu durum şirketin pazarda iyi bir yere sahip olduğunu ve başarılı olduğunu ifade etmektedir.

“Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha yenilikçidir” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %60’tır. Yenilikçi olmak dönüşümcü liderliğin en önemli özelliklerinden biridir. Bu oranın yüksek çıkması yöneticilerin özellikleri itibarıyla iş ahlakının çalışanlarda var olduğunu göstermektedir.

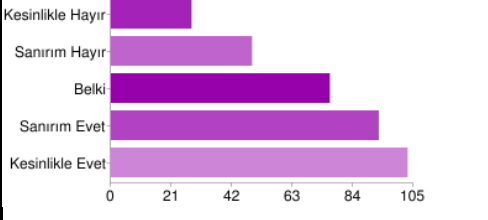
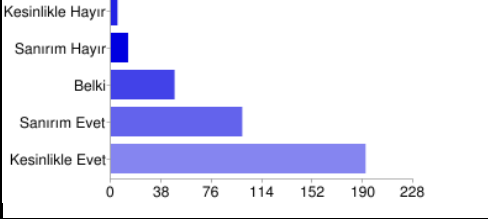
Çalışanların %60’ı “Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha kaliteli ürün ve hizmetler ürettiğini ” ifade etmiştir. “Çalıştığım kurum rakiplerine göre çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaktadır” sorusuna %43’ü “kesinlikle evet” cevabını vermiştir. Çalışanlara yapılan yatırımlar çalışanların daha fazla motive olmasını sağlamaktadır ve motivasyon artışı çalışanların performansını da artıracaktır. Bu durum kurumsal performansı da artıracaktır.

4.8.4 Bireysel Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

Çizelge 4.13 : Bireysel Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı

31. Çalıştığım kurumda çalışanların performansı rakiplerine göre daha yüksektir.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	7	2%	1	7
	Sanırım Hayır	23	6%	2	46
	Belki	56	16%	3	168
	Sanırım Evet	94	26%	4	376
	Kesinlikle Evet	173	48%	5	865
32. Çalıştığım kurumda çalışanların mesleki bilgisi rakiplerine göre daha iyidir.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	57	16%	3	171
	Sanırım Evet	90	25%	4	360
	Kesinlikle Evet	189	53%	5	945
33. Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha başarılıdır.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	11	3%	2	22
	Belki	58	16%	3	174
	Sanırım Evet	93	26%	4	372
	Kesinlikle Evet	194	54%	5	970
34. Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha yüksek bir motivasyona sahiptir.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	23	6%	1	23
	Sanırım Hayır	37	10%	2	74
	Belki	74	21%	3	222
	Sanırım Evet	96	27%	4	384
	Kesinlikle Evet	126	35%	5	630
35. Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha fazla kurum aidiyetine sahiptir.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	17	5%	2	34
	Belki	52	14%	3	156
	Sanırım Evet	107	30%	4	428
	Kesinlikle Evet	174	48%	5	870
36. Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha fazla değer üretmektedir.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	7	2%	1	7
	Sanırım Hayır	18	5%	2	36
	Belki	47	13%	3	141
	Sanırım Evet	103	29%	4	412
	Kesinlikle Evet	180	50%	5	900

Çizelge 4.14 : Bireysel Performans Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı-2

37. Çalıştığım kurumda çalışanların memnuniyeti rakiplerinden yüksektir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	28	8%	1	28
	Sanırım Hayır	49	14%	2	98
	Belki	76	21%	3	228
	Sanırım Evet	93	26%	4	372
	Kesinlikle Evet	103	29%	5	515
38. Çalıştığım kurumda çalışanlar işlerini rakiplerindeki benzer çalışanlara göre daha iyi yapmaktadır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	5	1%	1	5
	Sanırım Hayır	13	4%	2	26
	Belki	48	13%	3	144
	Sanırım Evet	99	28%	4	396
	Kesinlikle Evet	192	53%	5	960

Yukarıdaki tabloda performansın alt faktörü olan bireysel performans sorularına verilen cevapların yüzdelerik dağılımları gösterilmiştir. “Çalıştığım kurumda çalışanların performansı rakiplerine göre daha yüksektir” sorusuna çalışanların %48’i “kesinlikle evet” cevabını vermiştir. Bu beklenen bir durumdur. Kurumsal performans değerlerinin yüksek çıkması çalışan performansının da yüksek olduğunu göstermektedir.

“Çalıştığım kurumda çalışanların mesleki bilgisi rakiplerine göre daha iyidir” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %53, “Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha başarılıdır” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %54’tür. Bu durumda çalışanlar çalıştıkları kurumdan memnun görünmektedir.

“Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha yüksek bir motivasyona sahiptir” cevabını verenlerin %35’i “kesinlikle evet” yanıtını vermiştir. “Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha fazla kurum aidiyetine sahiptir” sorusuna cevap verenlerin %48’i “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir. “Çalıştığım kurumda

Çalışanlar rakiplere göre daha fazla değer üretmektedir” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verenlerin oranı %50’dir.

“alıştığım kurumda çalışanların memnuniyeti rakiplerinden yüksektir” sorusuna %29’u “kesinlikle evet”, %21’i belki cevabını ifade etmiştir. “alıştığım kurumda çalışanlar işlerini rakiplerindeki benzer çalışanlara göre daha iyi yapmaktadır” sorusuna %53’lk bir oranla “kesinlikle evet” cevabı ifade edilmiştir. Cevapların yüzdelik dağılımlarına istinaden kurumsal performansın yüksek olması bireysel performansın yüksek olmasına bağlıdır. Çalışanların çalıştıkları kuruma aidiyet hissetmeleri, motivasyonlarının iyi olması çalışanların performansını bu bağlamda arttırmaktadır. Buna göre de çalıştığı kurumdan memnun olan çalışanların performansı da artmaktadır. Bu yüzden çalışanlar kurumları için daha fazla değer üretirler ve rakiplerine göre daha başarılı olurlar.

Aidiyet, motivasyon, çalışan memnuniyeti, performans, başarı kavramları birbirine bağlı olan kavramlardır. Birinin yüksek olması diğer kavramları da olumlu yönde etkilemektedir.

4.8.5 İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

Çizelge 4.15 : İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

39. Kurumun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutar.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	18	5%	2	36
	Belki	52	14%	3	156
	Sanırım Evet	98	27%	4	392
	Kesinlikle Evet	174	48%	5	870
40. Çok önemsedığı ve inandığı değerleri bizimle paylaşır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	24	7%	2	48
	Belki	56	16%	3	168
	Sanırım Evet	95	26%	4	380
	Kesinlikle Evet	165	46%	5	825
41. Bizlere bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	16	4%	1	16
	Sanırım Hayır	26	7%	2	52
	Belki	38	11%	3	114
	Sanırım Evet	99	28%	4	396
	Kesinlikle Evet	180	50%	5	900
42. Kararların ahlaki sonuçlarına dikkat eder.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	11	3%	1	11
	Sanırım Hayır	12	3%	2	24
	Belki	40	11%	3	120
	Sanırım Evet	102	28%	4	408
	Kesinlikle Evet	189	53%	5	945

İşletmelerde iş ahlakının yerleştirilmesi ve uygulanmasında liderlerin sahip oldukları özellikler önemlidir. Dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin alt faktör olan idealleştirilmiş etki boyutuna verilen cevapların yüzdelerik dağılımı tablolarda da gösterilmiştir. Çalışanların %48'i "Kurumun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutar" sorusuna "kesinlikle evet" cevabını ifade etmişlerdir. Çalışanların %46'sı ise "Çok önemsedığı ve inandığı değerleri bizimle paylaşır" sorusuna "kesinlikle evet" cevabını verirken %5'i "kesinlikle hayır" cevabını ifade etmiştir.

Çalışanların %50'si "Bizlere bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular" sorusuna "kesinlikle evet" cevabını ifade etmişlerdir. Çalışanların %53'ü "Kararların ahlaki sonuçlarına dikkat eder" sorusuna "kesinlikle evet" cevabını ifade ederken %3'ü "kesinlikle hayır" cevabını ifade etmiştir. Oranlara bakıldığında İşletme yönetiminin iş ahlâkı politikalarının olduğunu ve yöneticilerin bu konuda dikkat ettiği görülmektedir.

Çizelge 4.16 : İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerle Dağılımları-2

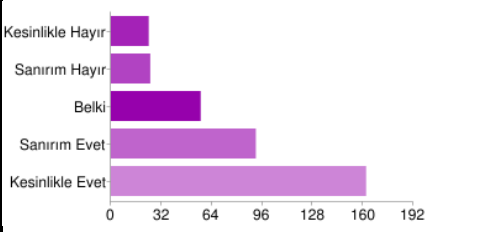
43. Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	6	2%	1	6
	Sanırım Hayır	11	3%	2	22
	Belki	59	16%	3	177
	Sanırım Evet	91	25%	4	364
	Kesinlikle Evet	192	53%	5	960
44. Yanlışları felaketler olarak düşünmez, hatalardan ders alır fakat öğrenme olarak düşünür.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	10	3%	1	10
	Sanırım Hayır	22	6%	2	44
	Belki	59	16%	3	177
	Sanırım Evet	113	31%	4	452
	Kesinlikle Evet	154	43%	5	770
45. Etkin bir şekilde problem çözmede davranışlarıyla bize örnek olur.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	20	6%	1	20
	Sanırım Hayır	29	8%	2	58
	Belki	64	18%	3	192
	Sanırım Evet	90	25%	4	360
	Kesinlikle Evet	152	42%	5	760
46. Yöneticimiz birbirimize güven duymamızın önemini vurgular.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	21	6%	1	21
	Sanırım Hayır	29	8%	2	58
	Belki	43	12%	3	129
	Sanırım Evet	102	28%	4	408
	Kesinlikle Evet	164	46%	5	820
47. Belirlenen vizyonlar doğrultusunda kişisel risk alabilir.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	16	4%	1	16
	Sanırım Hayır	38	11%	2	76
	Belki	75	21%	3	225
	Sanırım Evet	93	26%	4	372
	Kesinlikle Evet	135	38%	5	675
48. Eleştirilere açıktır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	46	13%	1	46
	Sanırım Hayır	40	11%	2	80
	Belki	83	23%	3	249
	Sanırım Evet	74	21%	4	296
	Kesinlikle Evet	115	32%	5	575

Çalışanların %53'ü “Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını verirken %16'sı “belki” cevabını ifade etmiştir. Çalışanların %43'ü “Yanlışları felaketler olarak düşünmez, hatalardan ders alır fakat öğrenme olarak düşünür” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir.

“Etkin bir şekilde problem çözmede davranışlarıyla bize örnek olur” sorusuna cevap verenlerin %42'si yöneticilerini örnek almaktadır. “Yöneticimiz birbirimize güven duymamızın önemini vurgular” sorusuna cevap verenlerin %46'sı “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir. İş ahlakı konusunu incelerken karşılıklı güven duymanın temel ahlaki sorumluluk olduğunu belirtmiştir. Temel ahlaki sorumluluklara sahip olan liderler iş ahlakının yerleştirilmesini kolaylaştıracaklardır.

“Belirlenen vizyonlar doğrultusunda kişisel risk alabilir” sorusuna çalışanların %38'i “kesinlikle evet” cevabını ifade ederken %21'i “belki” cevabını ifade etmiştir. Kişisel risk alabilen liderler dönüşümcü liderlerdir. Değişim ve dönüşümün uygulanabilmesinde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı risk alabilmek iş ahlakı kavramının çalışanlara benimsetilmesinde önemlidir.

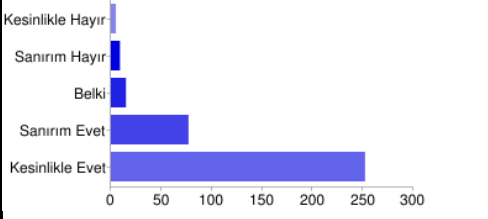
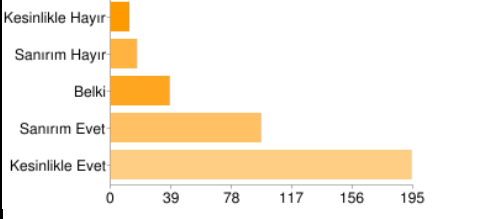
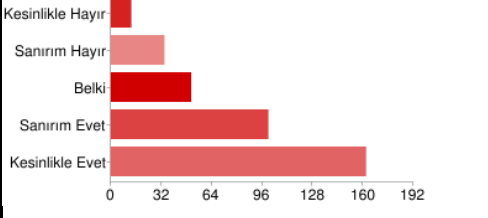
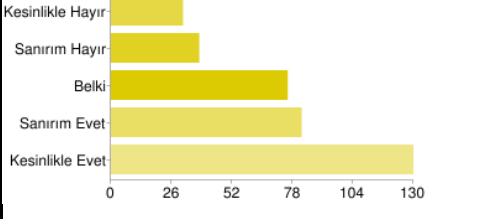
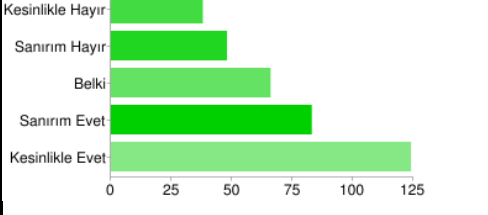
Çizelge 4.17 : İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-3

49. Davranışları ona saygı duymama neden olur.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	24	7%	1	24
	Sanırım Hayır	25	7%	2	50
	Belki	57	16%	3	171
	Sanırım Evet	92	26%	4	368
	Kesinlikle Evet	162	45%	5	810

Çalışanların %45'i “Davranışları ona saygı duymama neden olur” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir.

4.8.6 Esinlenmiş Motivasyon İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

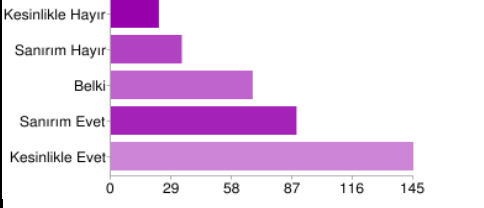
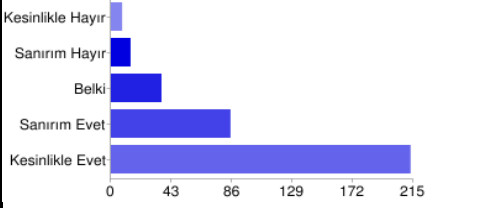
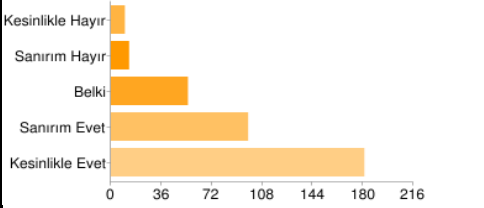
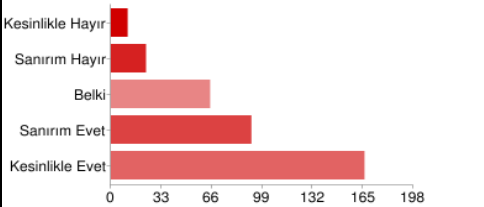
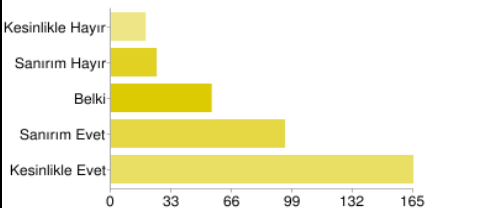
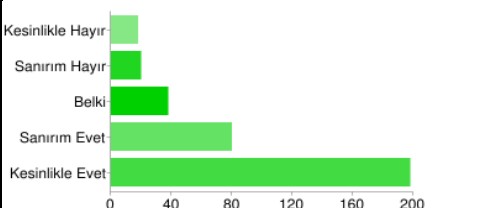
Çizelge 4.18 : Esinlenmiş Motivasyon İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

50. Çalışanlardan yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	5	1%	1	5
	Sanırım Hayır	9	3%	2	18
	Belki	15	4%	3	45
	Sanırım Evet	77	21%	4	308
	Kesinlikle Evet	252	70%	5	1260
51. Yürütülen kurum faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	12	3%	1	12
	Sanırım Hayır	17	5%	2	34
	Belki	38	11%	3	114
	Sanırım Evet	97	27%	4	388
	Kesinlikle Evet	194	54%	5	970
52. Kurumda yapılan çalışmalarla ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	13	4%	1	13
	Sanırım Hayır	34	9%	2	68
	Belki	51	14%	3	153
	Sanırım Evet	100	28%	4	400
	Kesinlikle Evet	162	45%	5	810
53. Kurumda şevkimizi sürekli canlı tutar.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	31	9%	1	31
	Sanırım Hayır	38	11%	2	76
	Belki	76	21%	3	228
	Sanırım Evet	82	23%	4	328
	Kesinlikle Evet	130	36%	5	650
54. Kurum içerisinde lider gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	38	11%	1	38
	Sanırım Hayır	48	13%	2	96
	Belki	66	18%	3	198
	Sanırım Evet	83	23%	4	332
	Kesinlikle Evet	124	34%	5	620

Dönüşümcü liderlik boyutunun bir başka alt faktörü olan esinlenmiş motivasyona verdikleri cevapların yüzdelerik dağılımları tablolarda belirtilmiştir. “Çalışanlardan yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler” sorusuna çalışanların %70’i “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir. “Yürütülen kurum faaliyetleri hakkında yeni

bakış açıları geliştirmemizi bekler” sorusuna çalışanların %54’ü “kesinlikle evet” cevabını vermiştir.

Çizelge 4.19 : Esinlenmiş Motivasyon İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-2

55. Kurumda yapılacak yenilikler için bizi cesaretlendirir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	23	6%	1	23
	Sanırım Hayır	34	9%	2	68
	Belki	68	19%	3	204
	Sanırım Evet	89	25%	4	356
	Kesinlikle Evet	145	40%	5	725
56. Çalışanların yüksek performans göstermesi için ısrarlıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	8	2%	1	8
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	36	10%	3	108
	Sanırım Evet	85	24%	4	340
	Kesinlikle Evet	213	59%	5	1065
57. Kurumda belirlenen hedeflere ulaşacağımıza güvenir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	10	3%	1	10
	Sanırım Hayır	13	4%	2	26
	Belki	55	15%	3	165
	Sanırım Evet	98	27%	4	392
	Kesinlikle Evet	181	50%	5	905
58. Kurumun vizyonunu belirlemede işbirliği yapılmasını sağlar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	11	3%	1	11
	Sanırım Hayır	23	6%	2	46
	Belki	65	18%	3	195
	Sanırım Evet	92	26%	4	368
	Kesinlikle Evet	166	46%	5	830
59. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	19	5%	1	19
	Sanırım Hayır	25	7%	2	50
	Belki	55	15%	3	165
	Sanırım Evet	95	26%	4	380
	Kesinlikle Evet	165	46%	5	825
60. Takım ruhuna sahip olmanın önemini vurgular.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	20	6%	2	40
	Belki	38	11%	3	114
	Sanırım Evet	80	22%	4	320
	Kesinlikle Evet	198	55%	5	990

“Kurumda yapılacak yenilikler için bizi cesaretlendirir” sorusuna cevap verenlerin % 40’ı “kesinlikle evet” cevabını verirken %6’sı ise “kesinlikle hayır” cevabını ifade etmiştir. Dönüşümcü lider yenilikçidir ve yaratıcıdır. Çalışanların %59’u “Çalışanların yüksek performans göstermesi için ısrarlıdır” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir.

Çalışanların %46’sı “Kurumun vizyonu belirlemede işbirliği yapılmasını sağlar” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir. İş ahlakının yerleştirilmesi örgütlerde köklü bir değişimi gerektirdiğinden, bu süreçte buna dönük bir vizyon oluşturulmalıdır. Geliştirilen bu vizyon sayesinde, örgüt, ahlaki uygulamaların öncesinde ve uygulama sürecinde, iş ahlakı hedeflerine yönelik bir hatırlatıcı, ilerlemeyi ölçmek için bir işaret ve ahlaki uygulamaları sürdürebilmek için tekrar tekrar kullanabileceği nicel ve nitel bir kılavuza sahip olur.

4.8.7 Entellektüel Uyarım Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

Çizelge 4.20 : Entellektüel Uyarım Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

67. Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	11	3%	1	11
	Sanırım Hayır	11	3%	2	22
	Belki	44	12%	3	132
	Sanırım Evet	96	27%	4	384
	Kesinlikle Evet	194	54%	5	970
68. Mesleki literatürü izlememizi, panel ve konferans gibi kültürel aktivitelere katılmamızı sağlar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	28	8%	2	56
	Belki	68	19%	3	204
	Sanırım Evet	92	26%	4	368
	Kesinlikle Evet	150	42%	5	750
69. Fikirlerin gelişmesini destekler.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	14	4%	1	14
	Sanırım Hayır	21	6%	2	42
	Belki	57	16%	3	171
	Sanırım Evet	99	28%	4	396
	Kesinlikle Evet	165	46%	5	825
70. Çalışanlarımı düşünmeye sevk eden sorular sorar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	33	9%	2	66
	Belki	68	19%	3	204
	Sanırım Evet	89	25%	4	356
	Kesinlikle Evet	147	41%	5	735
71. Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	34	9%	1	34
	Sanırım Hayır	43	12%	2	86
	Belki	80	22%	3	240
	Sanırım Evet	100	28%	4	400
	Kesinlikle Evet	102	28%	5	510

Dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entellektüel uyarım boyutuna verilen cevapların yüzdelerik dağılımı tabloda gösterilmiştir. Çalışanların %40'ı “Farklı görüşlerin açıklanmasına fırsat verir” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını vermiştir. Çalışanların

%38'i "Çalışma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur" sorusuna "kesinlikle evet" cevabını verirken %29'u "sanırım evet" cevabını vermiştir. Çalışanların kurum içinde kendilerini ifade edebilmelerine fırsat verilmesi ve kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunulması çalışanların motivasyonu artırır dolayısıyla çalışanların performansını da artırır. İnsanların görüşlerine değer verilmesi motivasyonlarını arttıran en önemli davranış şekillerindedir.

4.8.8 Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

Çizelge 4.21 : Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

72. Kendi kendimi geliştirmeme olanak tanır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	23	6%	1	23
	Sanırım Hayır	22	6%	2	44
	Belki	64	18%	3	192
	Sanırım Evet	99	28%	4	396
	Kesinlikle Evet	150	42%	5	750

Çizelge 4.22 : Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-2

73. Mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	27	8%	1	27
	Sanırım Hayır	34	9%	2	68
	Belki	79	22%	3	237
	Sanırım Evet	91	25%	4	364
	Kesinlikle Evet	126	35%	5	630
74. Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	24	7%	1	24
	Sanırım Hayır	44	12%	2	88
	Belki	65	18%	3	195
	Sanırım Evet	102	28%	4	408
	Kesinlikle Evet	121	34%	5	605
75. Her çalışana farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	22	6%	1	22
	Sanırım Hayır	45	13%	2	90
	Belki	56	16%	3	168
	Sanırım Evet	103	29%	4	412
	Kesinlikle Evet	131	36%	5	655
76. İyi bir çalışma ortaya koyan çalışana değer verir.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	17	5%	1	17
	Sanırım Hayır	22	6%	2	44
	Belki	65	18%	3	195
	Sanırım Evet	86	24%	4	344
	Kesinlikle Evet	167	46%	5	835
77. Bizi sadece grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	16	4%	1	16
	Sanırım Hayır	26	7%	2	52
	Belki	66	18%	3	198
	Sanırım Evet	93	26%	4	372
	Kesinlikle Evet	155	43%	5	775
78. Kurum yöneticim, kaygılarımı gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.		Puan	Toplam Puan		
	Kesinlikle Hayır	26	7%	1	26
	Sanırım Hayır	37	10%	2	74
	Belki	65	18%	3	195
	Sanırım Evet	97	27%	4	388
	Kesinlikle Evet	129	36%	5	645

Çizelge 4.23 : Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları-3

79. Çalışanların fikirlerine saygı duyar ve onların yaratıcılığını artırır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	27	8%	1	27
	Sanırım Hayır	26	7%	2	52
	Belki	73	20%	3	219
	Sanırım Evet	95	26%	4	380
	Kesinlikle Evet	138	38%	5	690
80. Astarların güçlü yönlerini ortaya çıkarır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	21	6%	1	21
	Sanırım Hayır	33	9%	2	66
	Belki	89	25%	3	267
	Sanırım Evet	92	26%	4	368
	Kesinlikle Evet	122	34%	5	610
81. Örgüt stratejileri ve ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratılmasına gayret gösterir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	20	6%	1	20
	Sanırım Hayır	34	9%	2	68
	Belki	85	24%	3	255
	Sanırım Evet	110	31%	4	440
	Kesinlikle Evet	110	31%	5	550
82. Kurumda kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	30	8%	1	30
	Sanırım Hayır	34	9%	2	68
	Belki	59	16%	3	177
	Sanırım Evet	94	26%	4	376
	Kesinlikle Evet	142	39%	5	710

Diğer bir alt faktör olan bireysel ilgi boyutuna ait cevapların yüzdelerik dağılımı tabloda belirtilmiştir. Çalışanların %35'i “Mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir.

“Her çalışanına farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır” sorusuna çalışanların %36’sı “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir. Çalışanların %43’ü “Bizi sadece grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını vermiştir.

Çalışanların %36'sı “Kurum yöneticim, kaygılarımı gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir” sorusuna “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir. “Kurumda kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur” sorusuna çalışanların %39'u “kesinlikle evet” cevabını ifade etmiştir. İşletme yönetiminin çalışanların iş ahlâkı konusunda fikirlerine değer vermesi, çalışanlarının yeteneklerini ortaya koymaları, onların sorunlarıyla ilgilenmeleri iş ahlâkı uygulamalarını kolaylaştırır ve işletme stratejisi ile uyumlu olmasını sağlar.

4.9 Faktör Analizi

Faktör analizinde bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler ayrı ele alınarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Dönüşümcü liderlik ile ilgili değişkenler; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, esinlenmiş motivasyon ve bireysel ilgidir. İş ahlâkı ile ilgili değişkenler, kurumsal ahlak ve temel ahlaki sorumluluklardır. Performansla ilgili değişkenler, kurumsal ve bireysel performanstır.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili 44 soru sorulmuş ve faktör analizinde beklendiği gibi 4 faktöre ayrılmıştır. Bunlardan 39 No.lu idealleştirilmiş etki sorusu ve 71 No.lu entelektüel uyarım sorusu güvenilirlik analizinin sonuçlarına göre devre dışı bırakılmıştır.

Performansla ilgili 16 soru sorulmuş olup 2 faktöre ayrılmıştır. 24, 26 ve 30 No.lu kurumsal performans faktörü soruları güvenilirlik analizi sonuçlarına göre devre dışı bırakılmıştır.

4.9.1 Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizleri ile ortaya konulup hipotezler test edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiştir ve bu gruplamaların güvenilirlikleri analiz edilmiştir.

Güvenilirlik kısaca bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından kaynaklanır.¹⁶²

¹⁶² Kerlinger 1986.

Çizelge 4.24'e göz atıldığında alfa değerlerinin 0.851 ile 0.975 arasında olduğu görülecektir. Bu da literatürde belirtilen güvenilirlik sınırları içerisinde kalmaktadır.¹⁶³

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Çizelge 4.24'le ilgili değişkenler ve alfa katsayıları verilmektedir.

Çizelge 4.24 : Değişkenlerle İlgili Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı
Kurumsal Ahlak	10	0.851
Temel Ahlaki Sorumluluklar	12	0.955
Kurumsal Performans	5	0.905
Bireysel Performans	8	0.924
İdealleştirilmiş Etki	10	0.948
Esinlenmiş Motivasyon	11	0.953
Entelektüel Uyarım	10	0.962
Bireysel İlgil	11	0.975

4.9.2 Korelasyon Analizi

Çizelge 4.25'de modeldeki değişkenlere ait alfa, pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,78 ile 1.1 arasında değişmektedir. Bu da aradaki varyans (değişkenlik) miktarının geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.¹⁶⁴

Çizelge 4.25'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Birebir korelasyon sayıları iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır.¹⁶⁵ Dolayısıyla Çizelge 4.25'de ($\rho < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

¹⁶³ Bogazzi ve Yi 1985.

¹⁶⁴ Yılmaz 1999, Ergün 2003.

¹⁶⁵ Yılmaz 1999, Ergün 2003.

Çizelge 4.25’ye göre kurumsal ahlak ile idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunurken aynı zamanda kurumsal ahlak ile performansın boyutları arasında da 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Temel ahlaki sorumlulukların dönüşümcü liderlik boyutları ve performansın boyutları arasında 0.01 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik boyutlarının iş ahlakı ve performans boyutları arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Performans boyutlarının da dönüşümcü liderlik ve iş ahlakı arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Çizelge 4.25 : Değişkenlere ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Correlations										
	Ortalama	Standart Sapma	Kurumsal Ahlak	Temel Ahlaki Sorumluluklar	Kurumsal Performans	Bireysel Performans	Idealleştirilmiş Etki	Esinlenmiş Motivasyon	Entellektüel Uyarım	Bireysel İlgi
Kurumsal Ahlak	4.00	0.82	1							
Temel Ahlaki Sorumluluklar	4.04	0.78	,561(**)	1						
Kurumsal Performans	4.31	0.80	,437(**)	,571(**)	1					
Bireysel Performans	4.03	0.84	,512(**)	,704(**)	,704(**)	1				
Idealleştirilmiş Etki	3.96	0.95	,473(**)	,576(**)	,511(**)	,591(**)	1			
Esinlenmiş Motivasyon	4.04	0.93	,454(**)	,525(**)	,477(**)	,569(**)	,880(**)	1		
Entellektüel Uyarım	3.93	0.98	,436(**)	,503(**)	,470(**)	,536(**)	,835(**)	,897(**)	1	
Bireysel İlgi	3.78	1.10	,425(**)	,487(**)	,444(**)	,522(**)	,828(**)	,871(**)	,912(**)	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

SONUÇLAR

Liderlik, organizasyonların az maliyetle amaçlarına ulaşmaları açısından önemlidir. İş görenleri vizyon ve amaca inandırıp, bunların etrafında onları toplamak organizasyonun devamlılığını sağlar.

Liderlik özelliklerine, rollerine ve organizasyondaki konumuna göre isimler alır. Liderlik yaklaşımları liderlik davranış, rol ve özelliklerine göre detaylı araştırmalara gitmektedir. Hatta süper liderlik yaklaşımı, yöneticiliği ortadan kaldıracı özelliklere sahiptir. Üyelerin kendi kendini yönetmeleri ve onlara bilinç aşılmasını içeren süper liderlik uygulaması; çok iyi yetişmiş ve uzmanlaşmış takipçilere gereksinim duyar.

Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler duygusal zekâsı yüksek ve sosyal ilişkileri güçlü olan kişilerdir. Başarılı işletmelerde takım çalışmasının öneminin artması ile birlikte geleneksel liderlik rolleri de büyük ölçüde değişikliğe uğramıştır. Artık işletmelerde çalışanlar güçlendirilmekte, işletmecilikle ilgili çeşitli konularda teknik eğitimlerden geçirilmektedir. Sonuçta bu özelliklere sahip çalışanlardan da pek çok kararı tek başına vermeleri istenmektedir. Takımlar da işgörenlerin bireysel olarak sahip oldukları yetenekleri bir bütün olarak kullanma isteği sonucunda ortaya çıkmaktadır, takım çalışmalarında çalışanların kişilikleri, değerleri ya da inançları yerine davranışları ya da söyleyip yaptıkları üzerine odaklanılmaktadır ve bu tutum da takımların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayede çalışanların ve bir bütün olarak işletmenin verimliliği ve etkinliği artar. Çalışanların ve işletmenin amaçlarının ortak bir doğrultuda geliştirilebilmesi ve işletmenin gelecekte daha iyi bir konuma gelebilmesi için sosyal ilişkilerin kuvvetli olması gerekir. Bu ilişkilerin kuvvetli olması iş ahlakının yerleştirilmesi sürecini kolaylaştıracaktır.

Dönüşümcü liderlerin çalışanları etkilemek amacıyla sergiledikleri davranışlar da farklıdır. Literatüre bakıldığında dönüşümcü liderlerin, bir vizyon oluşturarak, uygun bir rol modeli işlevi görerek, grup amaçlarının kabulünü teşvik ederek, bireysel destek ve entellektüel teşvik sağlayarak ve yüksek başarı beklentisini açıklayarak çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde başarı göstermelerini sağlamayı amaç edindikleri ortaya çıkmaktadır. Bu tür davranışlar etkileşimci liderlikle özdeşleşmiş koşullu ödül davranışından oldukça farklıdır. Yöneticinin bu beklentileri yerine getirebilmesi için liderlik özelliklerini bünyesinde barındırması ve doğal bir lider olabilmesi gerekir. Yöneticinin, çalışanların duygularını anlayabilmesi, onlarla olan ilişkilerini sağlıklı bir biçimde sürdürebilmesi ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi için empati yeteneğinin güçlü olması ve duygusal zekasının yüksek olması gerekir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlerin örgütsel yapının gerektirdiği uygulamaların gerçekleştirilmesinden daha karmaşık bir takım davranışları ortaya koymaları gerektiğini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik, daha önce yaptığımız belirli bir durumda bir amacın gerçekleştirilmesi yönünde bir birey ya da grubun davranışlarını etkileme biçimindeki liderlik tanımını değiştiren bir yaklaşım değildir. Ancak dönüşümcü liderlik yaklaşımı, bir dönüşüm sırasında liderin gerçekleştirmesi gereken somut eylemlere ışık tutan bir yaklaşımdır.

Dönüşümcü lider hem ilkeleri ve sınırları yıkar, hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirler. Yeni örgütsel ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya çalışır. Bu tür liderlik örgütün misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Örgütün kültüründe esas değişiklikler önerir.

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirirler. Onların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, onların kendilerine olan güvenlerini artırırlar, böylece onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyerek, çalışanları motive ederler. Dönüşümcü liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar.

Dönüşümcü liderler, karizmatik liderler gibi izleyicilerine ilham kaynağı olurlar, ancak bu durum, izleyicilerin sadece liderle özdeşleşmesi ile değil, aynı zamanda onları güçlendirme ve onlara gözetmenlik yapma ile olmaktadır. İzleyicilerin lidere yüksek seviyede bağlılıkları gerekmemektedir. İzleyicilere ilham vererek ve inanç aşılayarak, onların çalışma isteklerini motive ederler.

Dönüşümcü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, tüm çalışanların görüşlerini, bu çalışanların işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar. Bu açıdan düşünüldüğü zaman dönüşümcü liderlik, davranış bilimi bilgi dağarcığına ve uygulamalarına yönelik, işletmenin mali başarısını ve ortaya çıkardığı ürünlerin kalitesini artırmaya yardımcı bir süreç olarak tanımlanan örgüt geliştirme olgusunun ortaya koyduğu amacı paylaşır. Bir başka deyişle, örgüt geliştirme gibi dönüşümcü liderlik de uzun dönemde işletmenin faaliyette bulunma biçimini olumsuz şekilde etkileyen engelleri ortadan kaldırmak için gerekli bir değişim sürecinin ifadesidir.

Dönüşümcü liderlik davranışının, daha kapsamlı ve dış faktörlerin etkisi ile ortaya çıkacak gelişme ya da değişimlere işletmenin ayak uydurmasını sağlayacağını ifade edebiliriz. Dönüşümcü liderlikte hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri birtakım istekleri ifade eden amaçları arama yolunda değişmektedirler. Çalışanların kendilerini amaçlarla ya da isteklerle özdeşleştirmesini hedeflemektedir.

Örgütlerde iş ahlakının yerleştirilmesi, köklü bir değişimi zorunlu kılar. Bu ise ancak etkin bir liderlik ile gerçekleştirilebilir. Durumsallık yaklaşımı gereği, iş ahlakının yerleştirilmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında, çeşitli liderlik tarzları, kendi özellikleri kapsamında farklı çözümler üretebilirler. Ancak bu çalışmada, tüm liderlik tarzları ve bunların iş ahlakı üzerindeki etkilerinin incelenmesinden ziyade "dönüşümcü liderlik" tarzı üzerinde durulmuştur. Bunun en temel nedeni, örgütün iç ve dış çevresinin ahlaksal boyutta yeniden şekillendirilmesinde ve sürekli değişen koşullara ahlaksal anlamda uyum sağlanmasında, dönüşümcü liderliğin, özellikleri itibarıyla daha uygun bir liderlik tarzı olduğunun düşünülmesidir. Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik, diğer liderlik tarzlarından ayırt edilmesini sağlayan karizma,

ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi özellikleri ile, örgütlerde ahlaksal boyutta değişim ihtiyacının fark edilmesinden, buna dönük biçimsel bir yapının oluşturulmasına ve bu yapıya işlerlik kazandırılmasına kadar geçen tüm adımlarda önemli bir rol üstlenecek ve bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

Bu bağlamda değişimin beklenen, hatta beklenenin ötesinde performans hedeflerine ulaşmasında dönüştürücü liderler önemli rol oynamaktadır ve şartlar gittikçe belirsizleşen ve çetin bir hal almaya başlayan günümüzün global iş dünyasında önemi daha da artacaktır.

İş ahlakının yerleştirilmesinde dönüşümcü liderliğin performansa olan etkileri konulu bu çalışmada uygulama kısmında muhtemel ilişkileri ölçmek amacıyla 82 sorudan oluşan bir anket uygulandı. Analizler esnasında bazı sorular faktör dışı sonuç verdiği için çıkartıldı fakat beklendiği gibi dönüşümcü liderlik 4, iş ahlakı 2, performans da 2 faktöre sağlıklı bir biçimde dağıtıldı. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda da değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,78 ile 1,1 arasında hesaplanmıştır; bu da geçerli analiz yapılabilmesi için yeterli bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışlarından idealleştirilmiş etki ile temel ahlaki sorumluluklar arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da beklenen bir olgudur. İdealleştirilmiş etki gerek örgütsel gerek bireysel olarak astlara değişimin anlatılması, paylaşılan bir vizyon ortaya konması ve bunun için ek misyonlar verilmesi, astların değişimi içselleştirmesi için onları daha iyiye nasıl ulaştırabiliriizi sorgulamaları için motive edilmeleri ve gerektiğinde örnek olma kavramlarını barındırır. Bu da iş ahlakının yerleştirilmesi sürecinin koordinasyonunu ifade eder.

Dönüşümcü liderlik davranışlarından idealleştirilmiş etki ile kurumsal performans ve bireysel performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu da beklenen bir sonuçtur. Dönüşümcü liderler basit öğeler ile amaçlarını ifade eder; değişimin gerekliliğine izleyenlerini ikna eder. Motive olan astların da performansı artar.

Analizlerde görüldüğü gibi iş ahlakının kurumsal ve bireysel performansı etkilediği görülmektedir. İş ahlakının yerleştirilme sürecinde oluşacak olan değişimin

uygulanma tarzı planlı-plansız olabilir. İş ahlakı yerleşmiş olan örgütler güven kazanmış örgütlerdir ve bu örgütlerde motivasyonun düşme eğilimi gösterdiği durumlarda değişime olan inancın uyanık kalması güven ortamında performansı da artıracaktır.

KAYNAKLAR

ACAR, BALTAŞ. KAYACAN, MURAT. “Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları Ve Etik Değerler” (26.04.2009)
http://www.dtkyd.org/files/downloads/Anonim_Sirketlerin_Sosyal_Sorumluluklari.pdf

ACKOFF, RUSSELL L. "Transformational Leadership", **Strategy&Leadership**, January/February 1999, s.20-25 1999.

AKTAN, COŞKUN CAN. **Temiz Bir Toplum Yapısı Oluşturulmasında Toplam Ahlak Yönetimi Perspektifi**. Ankara: Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri/Hak-İş Yayınları 2001.

AKYOL,CANSEL, [http:// www. insankaynaklari. com/ bireyler/trends/makale /Liderlik_Güncel. asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Güncel.asp),2006.

ALPUGAN OKTAY, DEMİR HULUSİ, ÜNER NUREL, OKTAV Mete, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yay, İstanbul., 2000.

ANA BRİTANNİCA GENEL KÜLTÜR ANSİKLOPEDİSİ, Ana Yayıncılık ve Sanat ürünleri Pazarlama A.Ş., 15. Baskı, Cilt 1 1986.

ANDREWS, R. KENNETH. “Uygulamada Ahlâk”. Çev. Cemal Engin, *Şirket Ahlâkı. Harvard Business Review*. İstanbul: Mess Yayınları, Eylül 2005.

ARAS, GÜLER. “Toplantı Sonuç Raporları”, *İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Friedrich Ebert Stiftung Yayınları, 2001:49-62.

ARBOR ANN, “Managing Major Change in Organizations”, *The Foundation for Reseaarch on Human Behavior*”, 1961.

ARIKAN, SEMRA, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13 1995.

ARSLAN, MAHMUT. **İş ve Meslek Ahlakı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 2001.

ARSLAN, MAHMUT. *İş ve Meslek Ahlâkı*. Ankara: Siyasal Kitabevi, Mart 2005.

AŞÇIGİL, F. SEMRA, “Toplantı Sonuç Raporları”, *İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Friedrich Ebert Stiftung Yayınları, 2001 .

AYDIN, HACI ALİ. **İşletmelerde İş Ahlakı: İstanbul Su ve Kanalizasyon (İSKİ) Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri AB., İstanbul 2002.

BARUTÇU ESİN, AKATAY AYTEN, “ Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik” , Selçuk Üniversitesi *S.B.M.Y. O Dergisi*, Sayı:4, 2001.

BASS M. BERNARD, “ Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership” , www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html, 2006.

BASS, B. M., “From transactional to transformational leadership.” In: R. P. Vecchio (Ed.). *Leadership – Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Pres, 1994.

BASS, BERNARD M. VE PAUL STEIDLMEIER., "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, Summer99, Vol.10, Issue 2, Academic Search Elite, 22.11.2001, s.1/22 1999.

BERKMAN, ÜMİT. *Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1997.

BIOSCIENCES et. al. “From Leaders to Leadership: Managing Change” , *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.10, No.4, 2004.

BİLGİÇ VEYSEL & GÖKSU TURKUT, “Yeni Gelişmeler Işığında Türkiye’de Kamu yönetimi ve Yerelleşme Eğilimleri” , 2004 Türkiye İktisat Kongresi: Kamuda İyi Yönetişim Tebliğ Sunuşları, DPT, 2004.

BOLAT, TAMER, OYA AYTEMİZ SEYMEN. “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı’nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”. *Sosyal Bilimler Dergisi*. (23.04.2009) http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/Örgütlerde_İş_Etiğinin.pdf

BOTTERY, MIKE., "Globalisation and the UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education?", **School Leadership&Management**, Vol.21, No.2, s.199-218 2001.

BOZKURT, VEYSEL. **Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği**. Bursa: Alesta Yayınları 2000.

BROWN, S.L. AND EISENHARDT K.M., “The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42 No.1, March, pp1-34, 1997.

CONGER, J. & B.BENJAMIN, **Building Leaders**, San Fransisco:Jossey-Bass, 1999.

CONNOCK, STEPHEN, TED JOHNS. **Ethical Leadership**, London: Institute of Personnel and Development 1995.

ÇELİK, VEHBİ. “Eğitimsel Liderlik” (2007): 15.

ÇİFTÇİ, NERMİN. “Kohlberg’in Bilişsel Ahlâk Gelişimi Teorisi: Ahlâk Ve Demokrasi Eğitimi.” *Değerler Eğitimi Dergisi* 1(2003): 43-77.

DEMİR, HULUSİ, NEŞE SONGÜR. “Sosyal Sorumluluk Ve İş Ahlâkı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2 (1999): 150-168.

DIGMAN LESTER A., **Strategic Management**, Irwin Publishing, USA, 2001.

DİNÇER, ÖMER. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**(2.baskı). İstanbul: Alfa Yayınevi. Yıldız Arif(2007). **Kobi’lerde İş Ahlakı: Adapazarı Örneği**, Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Sakarya 1992.

DONALDSAN, THOMAS. “Gerilim Altında Değerler”. Çev. Cemal Engin, *Şirket Ahlâkı. Harvard Business Review*. İstanbul: Mess Yayınları, Eylül 2005.

DUNFEE THOMAS W. AND YUKİMASA NAGAYASU. **Business Ethics: Japan and the Golbal Economy**. Boston, Issues in Business Ethics, Kluwer Academic Publishers.

EISENBACH, R., WATSON, K., PILLAI, R., “Transformational Leadership in the Context of Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 1999.

EKİN, SERAP, S. HANDE TEZÖLMEZ. “Türk İş Dünyasındaki Yöneticilerin İş Ahlâkı Konusundaki Düşünceleri”. *Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan*, Ankara: TÜHİS Yayınları, 2000.

ELBEYİ, PELİT, EVREN GÜÇER, “İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma”, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, Bahar. 2007: 32-49.

EREN EROL, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul, 1998.

ERSİN, MURAT. **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, İstanbul 1996.

FRIEDMAN, HERSHEY H., MITCHELL LANGBERT VE KREİNDY GİLADİ., "Transformational Leadership", **National Public Accountant**, s.8-11 2000.

GOULD STEPHEN J. **Darwin ve Sonrası**, TÜBİTAK Yay, İstanbul, 2000.

GÜVEN MURAT. **YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINA İLİŞKİN BİR ANALİZ: ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, 2007, ss. 1-20.

GÖK, SİBEL. **İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler**. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(1),7 2008.

GÖKTAŞ, BAYRAM, GÖKÇE ASLAN VE FİLİZ ASLANTEKİN, RAMAZAN ERDEM. “Örgüt Kültürü ve Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 8 (2005): 351-372.

GRUNDSTEİN-AMADO, RİVKA., "Bilateral Transformational Leadership An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations", **Administration&Society**, Vol.31, No.2, May 1999, s.247-260 1999.

GÜL, HASAN, “Etik Dışı Davranışlar Ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Haziran 2006: 65-79.

GÜN, FUNDA. **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1994.

GÜNEY, SEMRA. “Ahlâki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlâki Yönetimde Liderliğin Rolü”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi 13 (2006): 135-148.

HAMMER, MİCHAEL VE JAMES CHAMPY., **Değişim Mühendisliği**, (Çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi 1996.

HARTOG, DEANNE N. Et.al., “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.70, Issue1, March, 1997.

HINKIN, TIMOTHY R. & TRACEY, BRUCE J.; “The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations” , *Journal of Organizational Management*, Vol.12, No.2, pp.105-119, 1999.

İLHAN, SÜLEYMAN. “İş Ahlakı: Kuramsal Bir Yaklaşım”. Sosyal Bilimler Dergisi .258-275 (14.05.2009) < www.sosbil.aku.edu.tr/dergi/VII2/suleymanilhan.pdf >

İŞSEVEROĞLU, GÜLSÜN. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve Etik” Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim Ve Ekonomi 8 (2001): 55-67.

KARKIN NACİ, Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Türk İdare Dergisi*”, Ankara, 2007.

KEÇECİOĞLU, TANER, **Liderlik ve Liderler**. Kal-Der Yayınları. İstanbul, 1998.

KEN PARRY, “Leadership Profiles Beyond 2000: How Australian Leadership is Different”, www.psmc.gov.au/media/parry.html, 2006.

KILINÇ, TANIL, “Liderlikte Kurumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kurumlarının analizi)”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 24, S.2, Kasım 1995.

KINRAN, ŞÜKRÜYE BURCU. **İş Ahlakı Ve Etik Değerlerin Türk İşletmeciliğindeki Yeri**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006.

KINSLEY, RICHARD J., “Fundamentals of Effective Leadership” , Chemical Engineering Progress, 102, 6;*Trade & Industry*, pg.48, Jun 2006.

KIRBY, PEGGY C. et. al., “Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership”, *Journal of Educational Research* 85(2)., 1992.

KOTELNIKOV, VADIM, http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/change_organizational.html, 10.06.2007.

KOTTER, J. **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

KÖSE, SEVİNÇ, SEMRA TETİK VE CUMA ERCAN. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi 7 (2001):219-242.

LADEBO, OLUGBENG JELIL, “Perceptions of trust and employees’ attitudes: A look at Nigeria’s agricultural extension workers” , *Journal of Business and Psychology*, Vol.20, No.3, Spring 2006.

MANZ ve SİMS, “The relationships between self leadership and critical thinking, Vol.18 1991.

MASİ, RALPH J. VE ROBERT A. COOKE., "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.8, No.1,s. 16-47 2000.

MC HUGH, FRANCİS PJ. *İş Ahlakı*. Çev.Tüsiad, İstanbul: Tüsiad yayın, 1992.

MURAT, GÜVEN, BANU AÇIKGÖZ. “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* 3 (2007): 1-20.

MURAT, SEDAT. “İş ahlakı ve İş uygulamaları”. *İĞİAD İş Ahlakı Sempozyumu Bildiriler*. İĞİAD Yayınları, 31 Mayıs 2008.

NALBANT, Z. ESER. **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve İş Ahlakı**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi,12(1),193-201 2005.

NEVIS EDWIN, DIBELLA ANTHONY J. and GOULD JANET, Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter 1995.

OYINDALE OLU, A.;" A Method of Assessing Leadership Effectiveness: Introducing the Essential Behavioral Leadership Qualities Approach”, *Performance Improvement Quarterly*, 19, 1; 2006.

ÖZDEMİR, MURAT. “Kamu Yönetiminde Etik”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi 4 2008: 179-195.

ÖZGEN, HÜSEYİN, ÖZTÜRK, AZİM Ve YALÇIN AZMİ. **Temel İşletmecilik Bilgisi**. Adana: Nobel Kitapevi 2001.

ÖZGENER, ŞEVKİ. **İş Ahlâkının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 2004.

ÖZGENER, ŞEVKİ. “İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü”. İGİAD İş Ahlâkı Dergisi 1(2008): 31-54.

PİLSİ, RAJDANDİNİ, CHESTER A. SCHRIESHEİM ve ERİC S. WILLIAMS., "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", **Journal of Management**, Vol.25, No.6, s.897-933 1999.

ROST, J.C., **Leadership for the 21st Century** New York, Praeger, 1993.

SCHERMERHORN, R.J., **Management for Productivity**.4.ed.b Canada, 1993.

SERİNKAN C. , Dönüşümcü ve Etkileşimci Tarzları ve Tepe Yöneticiler İçin Önemi, Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, *Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Yayın No:3, İstanbul, 2002.

SEYMEN, OYA AYTEMİZ ve TAMER BOLAT. , "Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Hafta Sonu Semineri III**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 13-15 Aralık 1996, Nevşehir, s.244-258

SEYMEN, OYA AYTEMİZ., **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2000.

SIMONS, TONY, L. “Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12, No.2, pp.89-104, 1999.

ŞAHİN, AYŞE, M. HULUSİ DEMİR. “Yönetici İkilemi, İş Ahlâkı”. Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Güz 2000: 203-213.

ŞAHİN, LEVENT, KADİR YILDIRIM. “İşletmelerde İş Ahlâkı Uygulamaları İçin Genel Çerçeve”, İGİAD İş Ahlâkı Dergisi 1 2008: 55-66.

ŞEN, LÜTFİ. “Kamu Görevlilerini Yoldan Çıkaran Bubi Tuzakları: Hediye Ve Kişisel Kullanım Amacıyla Yapılan Bağışlar”. ss. 361-368 (04.05.2009) www.etikturkiye.com/etik/kam1/3MustafaLutfiSEN.pdf

ŞİMŞEK, BİRGÜL. **Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları**, Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi, 1(3), 11 1999.

TABAK, ARİF, “ Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri” , <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilim/dergisi/bilimler/doc/2001-2/1->.

TAŞDELEN, H. MUSA .**İktisadî Hayat ve Ahlâk Üzerine**. İGİAD Bülten 2. İGİAD Yayınları,5.

YILDIZ, ARİF. **Kobi'lerde İş Ahlakı: Adapazarı Örneği**, Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Sakarya 2003.

TENGİLİMLİOĞLU DİLAVER, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:1304-0278, Güz 2005 C.4.

TENGİLİMLİOĞLU, DİLAVER, MERAL TAHTSAKAL, “Büro Etik Kuralları Ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi 15 (2004):30-44.

TIERNEY, ELİZABETH P. *İş Ahlâkı Yöneticiler için Bir Rehber*. Çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

TUTAR, HASAN, YILMAZ, M. KEMAL ve ERDÖNMEZ CUMHUR. **Örgütlerde Davranış** (3. Baskı), Konya: Adım Matbaacılık 2003.

TÜRKMEN, İSMAİL ,”**Toplam Kalite Yönetiminde Etik**”, http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/5e00132373a7031_ek.pdf?dergi=32, Erişim tarihi: 07.03.2007.

UÇAR FERHAT. **İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Ahlakı Kapsamında İncelenmesi: Kamu Ve Özel Hastanelerin Sağlık Personeline Yönelik Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Kütahya 2007.

UZEL, UĞUR. **İş Ahlakı- Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar Açısından Literatür İncelemesi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(1),167 2006.

WALDERSEE, ROBER. "Becoming a Learning Organization: The Transformation of the Workforce", **Journal of Management Development**, Vol.16, No.4, s.262-273 1997.

YETİŞ, MURAT, **Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görevli Subayların Dönüştürücü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, s:89, 2003.

YILDIZ MURAT, Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, *Türk İdare Dergisi*, Ankara, 2002.

YILMAZ, ABDULLAH, DERYA ERGUN ÖZLER ve NURAY MERCAN. “Mobbing Ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir araştırma”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Güz 2008: 334-357.

YUKL G. “Managerial Leadership: a review of theory and research”, *Journal of Management*, Vol.15, No.2, pp.251-89, 1989.

YUKL, G., **Leadership in Organizations** (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

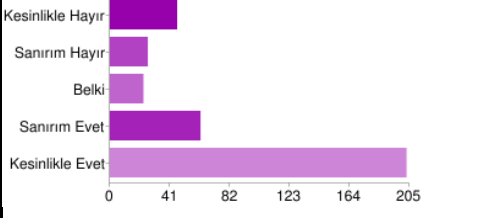
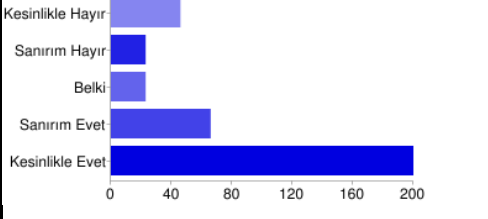
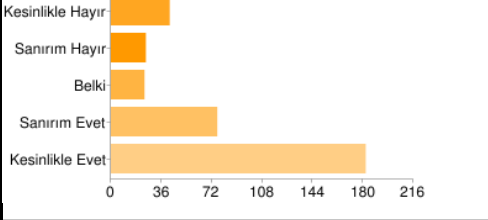
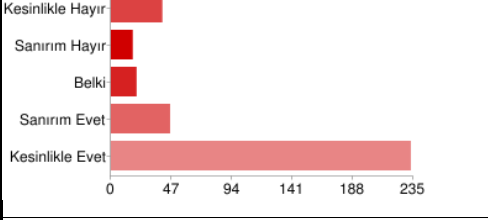
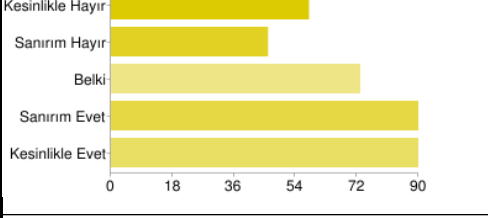
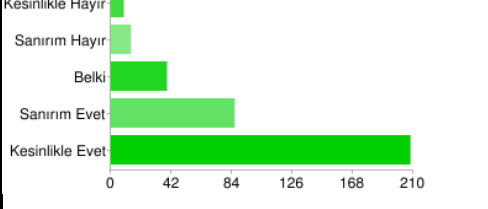
YÜCE, ALPASLAN “Yöneticiler Açısından Ahlâk Olgusu: Kavramsal Bir İrdeleme”,1-13 (28.02.2009) http://www.universite-toplum.org/pdf/pdf_UT_307.pdf

ZAIM, HALİL. “İş Ahlâkı”. MÜSİAD Çerçeve Dergisi, Ocak 2009: 126-129.

EKLER

ANKET SORULARI

360 yanıt			
Sorular	Cevap Seçenekleri	Cevap Sayısı	Cevap Yüzdesi (%)
Cinsiyetiniz?			
	Kadın	50	14%
	Erkek	310	86%
Yaşınız?			
20-25 Yaş Arası	20-25 Yaş Arası	25	7%
26-30 Yaş Arası	26-30 Yaş Arası	94	26%
31-35 Yaş Arası	31-35 Yaş Arası	38	11%
36-40 Yaş Arası	36-40 Yaş Arası	44	12%
40 Yaş Üzeri	40 Yaş Üzeri	159	44%
Eğitim Durumunuz?			
Lise	Lise	111	31%
Ön Lisans	Ön Lisans	98	27%
Lisans	Lisans	129	36%
Yüksek Lisans	Yüksek Lisans	22	6%
Doktora	Doktora	0	0%
Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz?			
	İdari Personel	54	15%
	Teknik Personel	187	52%
	Uzman Yardımcısı	68	19%
	Uzman	51	14%
Meslekte Toplam Çalışma Yılıınız?			
0-5 Yıl Arası	0-5 Yıl Arası	121	34%
6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	23	6%
11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	34	9%
15-20 Yıl Arası	15-20 Yıl Arası	70	19%
20 Yıl Üzeri	20 Yıl Üzeri	112	31%

Sayın Katılımcı,					
Lütfen bu bölümdeki soruları çalıştığımız kurumu dikkate alarak cevaplayınız.					
1. Çalıştığımız kurumda müşteriye mal veya hizmet satmak amacıyla yanıltıcı bilgiler verilmemektedir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	46	13%	1	46
	Sanırım Hayır	26	7%	2	52
	Belki	23	6%	3	69
	Sanırım Evet	62	17%	4	248
	Kesinlikle Evet	203	56%	5	1015
2. Çalıştığımız kurumda müşteriye abartılı (yerine getiremeyecek) söz ve taahhütler verilmemektedir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	46	13%	1	46
	Sanırım Hayır	23	6%	2	46
	Belki	23	6%	3	69
	Sanırım Evet	66	18%	4	264
	Kesinlikle Evet	200	56%	5	1000
3. Çalıştığımız kurumda ürünlerin eksik ve hatalı yönleri müşterilerden gizlenmemektedir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	42	12%	1	42
	Sanırım Hayır	25	7%	2	50
	Belki	24	7%	3	72
	Sanırım Evet	76	21%	4	304
	Kesinlikle Evet	182	51%	5	910
4. Çalıştığımız kurumda ne gerekçesi olursa olsun kimseye rüşvet verilmez ve iltimas yapılmaz.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	40	11%	1	40
	Sanırım Hayır	17	5%	2	34
	Belki	20	6%	3	60
	Sanırım Evet	46	13%	4	184
	Kesinlikle Evet	233	65%	5	1165
5. Çalıştığımız kurumda çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaz.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	58	16%	1	58
	Sanırım Hayır	46	13%	2	92
	Belki	73	20%	3	219
	Sanırım Evet	90	25%	4	360
	Kesinlikle Evet	90	25%	5	450
6. Çalıştığımız kurumda müşterilerin hakları konusunda hassas davranılır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	9	3%	1	9
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	39	11%	3	117
	Sanırım Evet	86	24%	4	344
	Kesinlikle Evet	208	58%	5	1040

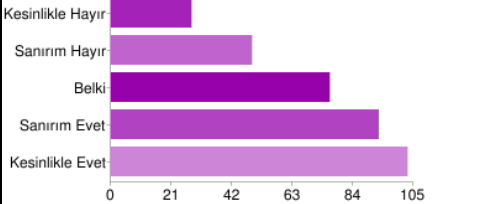
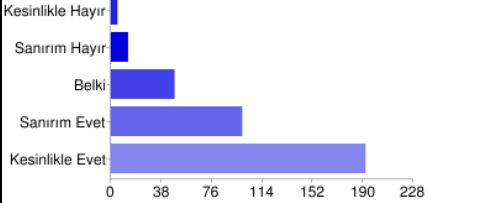
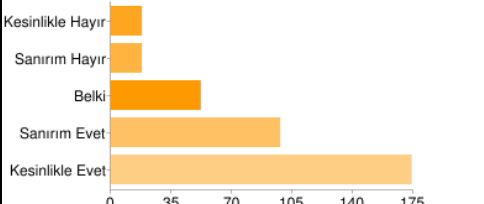
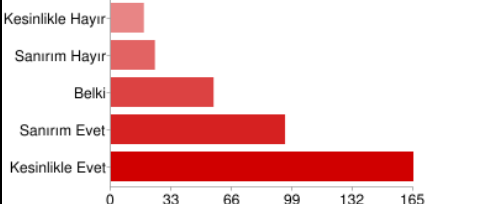
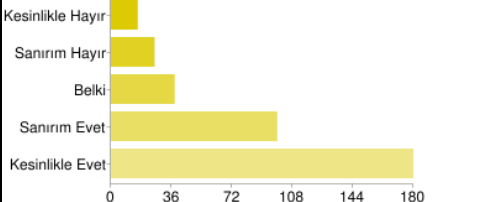
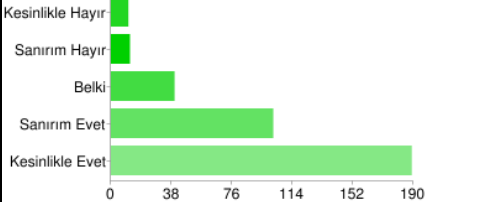
7. Çalıştığım kurumda çalışanların hakları konusunda yeterli hassasiyet vardır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	36	10%	1	36
	Sanırım Hayır	45	13%	2	90
	Belki	76	21%	3	228
	Sanırım Evet	102	28%	4	408
	Kesinlikle Evet	99	28%	5	495
8. Çalıştığım kurumda daha fazla kar elde etmek amacıyla ahlaki ilkelerden taviz verilmez.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	14	4%	1	14
	Sanırım Hayır	18	5%	2	36
	Belki	37	10%	3	111
	Sanırım Evet	59	16%	4	236
	Kesinlikle Evet	230	64%	5	1150
9. Çalıştığım kurumda ahlaki değerler çalışma hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	5	1%	1	5
	Sanırım Hayır	10	3%	2	20
	Belki	33	9%	3	99
	Sanırım Evet	74	21%	4	296
	Kesinlikle Evet	237	66%	5	1185
10. Çalıştığım kurumda birlikte iş yaptığımız paydaşların (ortak, tedarikçi, müşteri, vs.) ahlaki ilkeler konusundaki hassasiyetine önem verilir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	3	1%	1	3
	Sanırım Hayır	10	3%	2	20
	Belki	34	9%	3	102
	Sanırım Evet	102	28%	4	408
	Kesinlikle Evet	206	57%	5	1030
11. Çalıştığım kurumda çalışanlar dürüsttür.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	7	2%	1	7
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	58	16%	3	174
	Sanırım Evet	133	37%	4	532
	Kesinlikle Evet	145	40%	5	725
12. Çalıştığım kurumda çalışanlar çalışkandır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	70	19%	3	210
	Sanırım Evet	98	27%	4	392
	Kesinlikle Evet	172	48%	5	860

13. Çalıştığım kurumda çalışanlar iş ahlakına sahiptir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	9	3%	2	18
	Belki	57	16%	3	171
	Sanırım Evet	122	34%	4	488
	Kesinlikle Evet	166	46%	5	830
14. Çalıştığım kurumda çalışanlar güvenilirdir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	10	3%	2	20
	Belki	61	17%	3	183
	Sanırım Evet	124	34%	4	496
	Kesinlikle Evet	157	44%	5	785
15. Çalıştığım kurumda çalışanlar sözünde durur.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	6	2%	1	6
	Sanırım Hayır	18	5%	2	36
	Belki	60	17%	3	180
	Sanırım Evet	132	37%	4	528
	Kesinlikle Evet	142	39%	5	710
16. Çalıştığım kurumda çalışanlar sadıktır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	17	5%	2	34
	Belki	52	14%	3	156
	Sanırım Evet	128	36%	4	512
	Kesinlikle Evet	152	42%	5	760
17. Çalıştığım kurumda çalışanlar saygılıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	4	1%	2	8
	Belki	46	13%	3	138
	Sanırım Evet	123	34%	4	492
	Kesinlikle Evet	181	50%	5	905
18. Çalıştığım kurumda çalışanlar adil davranırlar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	14	4%	1	14
	Sanırım Hayır	27	8%	2	54
	Belki	69	19%	3	207
	Sanırım Evet	126	35%	4	504
	Kesinlikle Evet	120	33%	5	600

19. Çalıştığım kurumda çalışanlar işişareye önem verirler.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	29	8%	2	58
	Belki	73	20%	3	219
	Sanırım Evet	105	29%	4	420
	Kesinlikle Evet	129	36%	5	645
20. Çalıştığım kurumda çalışanlar inançlıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	9	3%	2	18
	Belki	51	14%	3	153
	Sanırım Evet	153	43%	4	612
	Kesinlikle Evet	139	39%	5	695
21. Çalıştığım kurumda çalışanlar ilkelidir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	7	2%	1	7
	Sanırım Hayır	25	7%	2	50
	Belki	75	21%	3	225
	Sanırım Evet	126	35%	4	504
	Kesinlikle Evet	122	34%	5	610
22. Çalıştığım kurumda çalışanların özgüveni yüksektir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	10	3%	1	10
	Sanırım Hayır	26	7%	2	52
	Belki	69	19%	3	207
	Sanırım Evet	121	34%	4	484
	Kesinlikle Evet	131	36%	5	655
23. Çalıştığım kurum genel olarak rakiplerine göre daha başarılıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	5	1%	1	5
	Sanırım Hayır	10	3%	2	20
	Belki	34	9%	3	102
	Sanırım Evet	89	25%	4	356
	Kesinlikle Evet	213	59%	5	1065
24. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha yüksek bir pazar payına sahiptir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	2	1%	1	2
	Sanırım Hayır	1	0%	2	2
	Belki	14	4%	3	42
	Sanırım Evet	59	16%	4	236
	Kesinlikle Evet	281	78%	5	1405

25. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha hızlı büyümektedir.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	6	2%	1	6
	Sanırım Hayır	19	5%	2	38
	Belki	32	9%	3	96
	Sanırım Evet	89	25%	4	356
	Kesinlikle Evet	212	59%	5	1060
26. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha karlıdır.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	1	0%	1	1
	Sanırım Hayır	5	1%	2	10
	Belki	24	7%	3	72
	Sanırım Evet	70	19%	4	280
	Kesinlikle Evet	255	71%	5	1275
27. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha yenilikçidir.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	5	1%	1	5
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	42	12%	3	126
	Sanırım Evet	81	23%	4	324
	Kesinlikle Evet	215	60%	5	1075
28. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha kaliteli ürün ve hizmetler üretmektedir (sunmaktadır).			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	7	2%	2	14
	Belki	37	10%	3	111
	Sanırım Evet	95	26%	4	380
	Kesinlikle Evet	217	60%	5	1085
29. Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha rekabetçi bir yapıya sahiptir.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	7	2%	1	7
	Sanırım Hayır	20	6%	2	40
	Belki	43	12%	3	129
	Sanırım Evet	101	28%	4	404
	Kesinlikle Evet	184	51%	5	920
30. Çalıştığım kurum rakiplerine göre çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaktadır.			Puan	Toplam Puan	
	Kesinlikle Hayır	26	7%	1	26
	Sanırım Hayır	30	8%	2	60
	Belki	54	15%	3	162
	Sanırım Evet	93	26%	4	372
	Kesinlikle Evet	153	43%	5	765

31. Çalıştığım kurumda çalışanların performansı rakiplerine göre daha yüksektir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	7	2%	1	7
	Sanırım Hayır	23	6%	2	46
	Belki	56	16%	3	168
	Sanırım Evet	94	26%	4	376
	Kesinlikle Evet	173	48%	5	865
32. Çalıştığım kurumda çalışanların mesleki bilgisi rakiplerine göre daha iyidir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	57	16%	3	171
	Sanırım Evet	90	25%	4	360
	Kesinlikle Evet	189	53%	5	945
33. Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha başarılıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	11	3%	2	22
	Belki	58	16%	3	174
	Sanırım Evet	93	26%	4	372
	Kesinlikle Evet	194	54%	5	970
34. Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha yüksek bir motivasyona sahiptir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	23	6%	1	23
	Sanırım Hayır	37	10%	2	74
	Belki	74	21%	3	222
	Sanırım Evet	96	27%	4	384
	Kesinlikle Evet	126	35%	5	630
35. Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha fazla kurum aidiyetine sahiptir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	4	1%	1	4
	Sanırım Hayır	17	5%	2	34
	Belki	52	14%	3	156
	Sanırım Evet	107	30%	4	428
	Kesinlikle Evet	174	48%	5	870
36. Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha fazla değer üretmektedir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	7	2%	1	7
	Sanırım Hayır	18	5%	2	36
	Belki	47	13%	3	141
	Sanırım Evet	103	29%	4	412
	Kesinlikle Evet	180	50%	5	900

37. Çalıştığım kurumda çalışanların memnuniyeti rakiplerinden yüksektir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	28	8%	1	28
	Sanırım Hayır	49	14%	2	98
	Belki	76	21%	3	228
	Sanırım Evet	93	26%	4	372
	Kesinlikle Evet	103	29%	5	515
38. Çalıştığım kurumda çalışanlar işlerini rakiplerindeki benzer çalışanlara göre daha iyi yapmaktadır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	5	1%	1	5
	Sanırım Hayır	13	4%	2	26
	Belki	48	13%	3	144
	Sanırım Evet	99	28%	4	396
	Kesinlikle Evet	192	53%	5	960
Sayın Katılımcı,					
Lütfen bu bölümdeki soruları çalıştığımız kurumdaki yöneticinizi dikkate alarak cevaplayınız.					
39. Kurumun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	18	5%	2	36
	Belki	52	14%	3	156
	Sanırım Evet	98	27%	4	392
	Kesinlikle Evet	174	48%	5	870
40. Çok önemsedіđi ve inandığı değerleri bizimle paylaşır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	24	7%	2	48
	Belki	56	16%	3	168
	Sanırım Evet	95	26%	4	380
	Kesinlikle Evet	165	46%	5	825
41. Bizlere bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	16	4%	1	16
	Sanırım Hayır	26	7%	2	52
	Belki	38	11%	3	114
	Sanırım Evet	99	28%	4	396
	Kesinlikle Evet	180	50%	5	900
42. Kararların ahlaki sonuçlarına dikkat eder.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	11	3%	1	11
	Sanırım Hayır	12	3%	2	24
	Belki	40	11%	3	120
	Sanırım Evet	102	28%	4	408
	Kesinlikle Evet	189	53%	5	945

43. Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	6	2%	1	6
	Sanırım Hayır	11	3%	2	22
	Belki	59	16%	3	177
	Sanırım Evet	91	25%	4	364
	Kesinlikle Evet	192	53%	5	960
44. Yanışları felaketler olarak düşünmez, hatalardan ders alır fakat öğrenme olarak düşünür.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	10	3%	1	10
	Sanırım Hayır	22	6%	2	44
	Belki	59	16%	3	177
	Sanırım Evet	113	31%	4	452
	Kesinlikle Evet	154	43%	5	770
45. Etkin bir şekilde problem çözmeye davranışlarıyla bize örnek olur.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	20	6%	1	20
	Sanırım Hayır	29	8%	2	58
	Belki	64	18%	3	192
	Sanırım Evet	90	25%	4	360
	Kesinlikle Evet	152	42%	5	760
46. Yöneticimiz birbirimize güven duymamızın önemini vurgular.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	21	6%	1	21
	Sanırım Hayır	29	8%	2	58
	Belki	43	12%	3	129
	Sanırım Evet	102	28%	4	408
	Kesinlikle Evet	164	46%	5	820
47. Belirlenen vizyonlar doğrultusunda kişisel risk alabilir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	16	4%	1	16
	Sanırım Hayır	38	11%	2	76
	Belki	75	21%	3	225
	Sanırım Evet	93	26%	4	372
	Kesinlikle Evet	135	38%	5	675
48. Eleştirilere açıktır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	46	13%	1	46
	Sanırım Hayır	40	11%	2	80
	Belki	83	23%	3	249
	Sanırım Evet	74	21%	4	296
	Kesinlikle Evet	115	32%	5	575

49. Davranışları ona saygı duymama neden olur.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	24	7%	1	24
	Sanırım Hayır	25	7%	2	50
	Belki	57	16%	3	171
	Sanırım Evet	92	26%	4	368
	Kesinlikle Evet	162	45%	5	810
50. Çalışanlardan yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	5	1%	1	5
	Sanırım Hayır	9	3%	2	18
	Belki	15	4%	3	45
	Sanırım Evet	77	21%	4	308
	Kesinlikle Evet	252	70%	5	1260
51. Yürütülen kurum faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	12	3%	1	12
	Sanırım Hayır	17	5%	2	34
	Belki	38	11%	3	114
	Sanırım Evet	97	27%	4	388
	Kesinlikle Evet	194	54%	5	970
52. Kurumda yapılan çalışmalarla ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	13	4%	1	13
	Sanırım Hayır	34	9%	2	68
	Belki	51	14%	3	153
	Sanırım Evet	100	28%	4	400
	Kesinlikle Evet	162	45%	5	810
53. Kurumda şevkimizi sürekli canlı tutar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	31	9%	1	31
	Sanırım Hayır	38	11%	2	76
	Belki	76	21%	3	228
	Sanırım Evet	82	23%	4	328
	Kesinlikle Evet	130	36%	5	650
54. Kurum içerisinde lider gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	38	11%	1	38
	Sanırım Hayır	48	13%	2	96
	Belki	66	18%	3	198
	Sanırım Evet	83	23%	4	332
	Kesinlikle Evet	124	34%	5	620

55. Kurumda yapılacak yenilikler için bizi cesaretlendirir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	23	6%	1	23
	Sanırım Hayır	34	9%	2	68
	Belki	68	19%	3	204
	Sanırım Evet	89	25%	4	356
	Kesinlikle Evet	145	40%	5	725
56. Çalışanların yüksek performans göstermesi için ısrarlıdır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	8	2%	1	8
	Sanırım Hayır	14	4%	2	28
	Belki	36	10%	3	108
	Sanırım Evet	85	24%	4	340
	Kesinlikle Evet	213	59%	5	1065
57. Kurumda belirlenen hedeflere ulaşacağımıza güvenir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	10	3%	1	10
	Sanırım Hayır	13	4%	2	26
	Belki	55	15%	3	165
	Sanırım Evet	98	27%	4	392
	Kesinlikle Evet	181	50%	5	905
58. Kurumun vizyonunu belirlemede işbirliği yapılmasını sağlar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	11	3%	1	11
	Sanırım Hayır	23	6%	2	46
	Belki	65	18%	3	195
	Sanırım Evet	92	26%	4	368
	Kesinlikle Evet	166	46%	5	830
59. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	19	5%	1	19
	Sanırım Hayır	25	7%	2	50
	Belki	55	15%	3	165
	Sanırım Evet	95	26%	4	380
	Kesinlikle Evet	165	46%	5	825
60. Takım ruhuna sahip olmanın önemini vurgular.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	20	6%	2	40
	Belki	38	11%	3	114
	Sanırım Evet	80	22%	4	320
	Kesinlikle Evet	198	55%	5	990

61. Çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargularımızın bile yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	14	4%	1	14
	Sanırım Hayır	29	8%	2	58
	Belki	81	23%	3	243
	Sanırım Evet	96	27%	4	384
	Kesinlikle Evet	139	39%	5	695
62. Eski ve bilinen problemlerin yeni çözüm yolları için cesaret verir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	28	8%	2	56
	Belki	56	16%	3	168
	Sanırım Evet	111	31%	4	444
	Kesinlikle Evet	145	40%	5	725
63. Farklı görüşlerin açıklanmasına fırsat verir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	19	5%	1	19
	Sanırım Hayır	32	9%	2	64
	Belki	67	19%	3	201
	Sanırım Evet	95	26%	4	380
	Kesinlikle Evet	145	40%	5	725
64. Problemlerin çözümünde farklı düşüncelere gerekli ortam ve koşullar sağlar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	19	5%	1	19
	Sanırım Hayır	28	8%	2	56
	Belki	73	20%	3	219
	Sanırım Evet	97	27%	4	388
	Kesinlikle Evet	142	39%	5	710
65. Çalışma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	21	6%	1	21
	Sanırım Hayır	23	6%	2	46
	Belki	70	19%	3	210
	Sanırım Evet	105	29%	4	420
	Kesinlikle Evet	137	38%	5	685
66. Yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	21	6%	2	42
	Belki	61	17%	3	183
	Sanırım Evet	90	25%	4	360
	Kesinlikle Evet	166	46%	5	830

67. Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	11	3%	1	11
	Sanırım Hayır	11	3%	2	22
	Belki	44	12%	3	132
	Sanırım Evet	96	27%	4	384
	Kesinlikle Evet	194	54%	5	970
68. Mesleki literatürü izlememizi, panel ve konferans gibi kültürel aktivitelere katılmamızı sağlar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	28	8%	2	56
	Belki	68	19%	3	204
	Sanırım Evet	92	26%	4	368
	Kesinlikle Evet	150	42%	5	750
69. Fikirlerin gelişmesini destekler.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	14	4%	1	14
	Sanırım Hayır	21	6%	2	42
	Belki	57	16%	3	171
	Sanırım Evet	99	28%	4	396
	Kesinlikle Evet	165	46%	5	825
70. Çalışanlarını düşünmeye sevk eden sorular sorar.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	18	5%	1	18
	Sanırım Hayır	33	9%	2	66
	Belki	68	19%	3	204
	Sanırım Evet	89	25%	4	356
	Kesinlikle Evet	147	41%	5	735
71. Otoritesini astarlarının üstlenmesine müsaade eder.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	34	9%	1	34
	Sanırım Hayır	43	12%	2	86
	Belki	80	22%	3	240
	Sanırım Evet	100	28%	4	400
	Kesinlikle Evet	102	28%	5	510
72. Kendi kendini geliştirmeye olanak tanır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	23	6%	1	23
	Sanırım Hayır	22	6%	2	44
	Belki	64	18%	3	192
	Sanırım Evet	99	28%	4	396
	Kesinlikle Evet	150	42%	5	750

73. Mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	27	8%	1	27
	Sanırım Hayır	34	9%	2	68
	Belki	79	22%	3	237
	Sanırım Evet	91	25%	4	364
	Kesinlikle Evet	126	35%	5	630
74. Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	24	7%	1	24
	Sanırım Hayır	44	12%	2	88
	Belki	65	18%	3	195
	Sanırım Evet	102	28%	4	408
	Kesinlikle Evet	121	34%	5	605
75. Her çalışana farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	22	6%	1	22
	Sanırım Hayır	45	13%	2	90
	Belki	56	16%	3	168
	Sanırım Evet	103	29%	4	412
	Kesinlikle Evet	131	36%	5	655
76. İyi bir çalışma ortaya koyan çalışana değer verir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	17	5%	1	17
	Sanırım Hayır	22	6%	2	44
	Belki	65	18%	3	195
	Sanırım Evet	86	24%	4	344
	Kesinlikle Evet	167	46%	5	835
77. Bizi sadece grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	16	4%	1	16
	Sanırım Hayır	26	7%	2	52
	Belki	66	18%	3	198
	Sanırım Evet	93	26%	4	372
	Kesinlikle Evet	155	43%	5	775
78. Kurum yöneticim, kaygılarımı gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	26	7%	1	26
	Sanırım Hayır	37	10%	2	74
	Belki	65	18%	3	195
	Sanırım Evet	97	27%	4	388
	Kesinlikle Evet	129	36%	5	645

79. Çalışanların fikirlerine saygı duyar ve onların yaratıcılığını artırır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	27	8%	1	27
	Sanırım Hayır	26	7%	2	52
	Belki	73	20%	3	219
	Sanırım Evet	95	26%	4	380
	Kesinlikle Evet	138	38%	5	690
80. Astarların güçlü yönlerini ortaya çıkarır.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	21	6%	1	21
	Sanırım Hayır	33	9%	2	66
	Belki	89	25%	3	267
	Sanırım Evet	92	26%	4	368
	Kesinlikle Evet	122	34%	5	610
81. Örgüt stratejileri ve ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratılmasına gayret gösterir.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	20	6%	1	20
	Sanırım Hayır	34	9%	2	68
	Belki	85	24%	3	255
	Sanırım Evet	110	31%	4	440
	Kesinlikle Evet	110	31%	5	550
82. Kurumda kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.				Puan	Toplam Puan
	Kesinlikle Hayır	30	8%	1	30
	Sanırım Hayır	34	9%	2	68
	Belki	59	16%	3	177
	Sanırım Evet	94	26%	4	376
	Kesinlikle Evet	142	39%	5	710
Günlük yanıt sayısı					

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Ekte sunulmuş olan, elinizdeki bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen ilgili yerleri cevaplayınız veya işaretleyiniz. İlgili ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

DEMOGRAFİK ÖZELLİK SORULARI			
		Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek	
	Yaşınız?		
	Eğitim düzeyiniz: () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora		
	Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz? Uzman () Uzman yardımcısı () İdari personel () Memur ()		
	Meslekte toplam çalışma yılınız: ()0- 5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()16-20 yıl ()20 yıl ve üstü		
İŞ AHLAKI	KURUMSAL	1.	Çalıştığım kurumda müşteriye mal veya hizmet satmak amacıyla yanıltıcı bilgiler verilmemektedir.
		2.	Çalıştığım kurumda müşteriye abartılı (yerine getiremeyecek) söz ve taahhütler verilmemektedir.
		3.	Çalıştığım kurumda ürünlerin eksik ve hatalı yönleri müşterilerden gizlenmemektedir.
		4.	Çalıştığım kurumda ne gerekçesi olursa olsun kimseye rüşvet verilmez ve iltimas yapılmaz.
		5.	Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaz.
		6.	Çalıştığım kurumda müşterilerin hakları konusunda hassas davranılır.
		7.	Çalıştığım kurumda çalışanların hakları konusunda yeterli hassasiyet vardır.
		8.	Çalıştığım kurumda daha fazla kar elde etmek amacıyla ahlaki ilkelerden taviz verilmez.
		9.	Çalıştığım kurumda ahlaki değerler çalışma hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır.
		10.	Çalıştığım kurumda birlikte iş yaptığımız paydaşların (ortak, tedarikçi, müşteri, vs.) ahlaki ilkeler konusundaki hassasiyetine önem verilir.
	TEMEL AHLAKİ SORUMLULUKLAR	11.	Çalıştığım kurumda çalışanlar dürüsttür.
		12.	Çalıştığım kurumda çalışanlar çalışkandır.
		13.	Çalıştığım kurumda çalışanlar iş ahlakına sahiptir.
		14.	Çalıştığım kurumda çalışanlar güvenilirdir.
		15.	Çalıştığım kurumda çalışanlar sözünde durur.
		16.	Çalıştığım kurumda çalışanlar sadıktır.
		17.	Çalıştığım kurumda çalışanlar saygılıdır.
		18.	Çalıştığım kurumda çalışanlar adil davranırlar.
		19.	Çalıştığım kurumda çalışanlar istişareye önem verirler.
		20.	Çalıştığım kurumda çalışanlar inançlıdır.
		21.	Çalıştığım kurumda çalışanlar ilkelidir.
		22.	Çalıştığım kurumda çalışanların özgüveni yüksektir.

PERFORMANS	KURUMSAL PERFORMANS	23.	Çalıştığım kurum genel olarak rakiplerine göre daha başarılıdır.	
		24.	Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha yüksek bir pazar payına sahiptir.	
		25.	Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha hızlı büyümektedir.	
		26.	Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha karlıdır.	
		27.	Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha yenilikçidir.	
		28.	Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha kaliteli ürün ve hizmetler üretmektedir (sunmaktadır).	
		29.	Çalıştığım kurum rakiplerine göre daha rekabetçi bir yapıya sahiptir.	
		30.	Çalıştığım kurum rakiplerine göre çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaktadır.	
		BİREYSEL PERFORMANS	31.	Çalıştığım kurumda çalışanların performansı rakiplerine göre daha yüksektir.
			32.	Çalıştığım kurumda çalışanların mesleki bilgisi rakiplerine göre daha iyidir.
	33.		Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha başarılıdır.	
	34.		Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha yüksek bir motivasyona sahiptir.	
	35.		Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha fazla kurum aidiyetine sahiptir.	
	36.		Çalıştığım kurumda çalışanlar rakiplere göre daha fazla değer üretmektedir.	
	37.		Çalıştığım kurumda çalışanların memnuniyeti rakiplerinden yüksektir.	
	38.		Çalıştığım kurumda çalışanlar işlerini rakiplerindeki benzer çalışanlara göre daha iyi yapmaktadır.	

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ	39.	Kurumun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutar.
		40.	Çok önemsemediği ve inandığı değerleri bizimle paylaşır.
		41.	Bizlere bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.
		42.	Kararların ahlaki sonuçlarına dikkat eder.
		43.	Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır.
		44.	Yanlışları felaketler olarak düşünmez, hatalardan ders alır fakat öğrenme olarak düşünür.
		45.	Etkin bir şekilde problem çözmede davranışlarıyla bize örnek olur.
		46.	Yöneticimiz birbirimize güven duymamızın önemini vurgular.
		47.	Belirlenen vizyonlar doğrultusunda kişisel risk alabilir.
		48.	Eleştirilere açıktır.
	49.	Davranışları ona saygı duymama neden olur.	
	ESİNLENMİŞ MOTİVASYON	50.	Çalışanlardan yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler.
		51.	Yürütülen kurum faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.
		52.	Kurumda yapılan çalışmalarla ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.
		53.	Kurumda şevkimizi sürekli canlı tutar.
		54.	Kurum içerisinde lider gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.
		55.	Kurumda yapılacak yenilikler için bizi cesaretlendirir.
		56.	Çalışanların yüksek performans göstermesi için ısrarlıdır.
		57.	Kurumda belirlenen hedeflere ulaşacağımıza güvenir.
		58.	Kurumun vizyonu belirlemede işbirliği yapılmasını sağlar.
		59.	Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler.
		60.	Yöneticilerim takım ruhuna sahip olmanın önemini vurgular.
	ENTELEKTÜEL UYARIM	61.	Çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargılarımızın bile yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.
		62.	Eski ve bilinen problemlerin yeni çözüm yolları için cesaret verir.
		63.	Farklı görüşlerin açıklanmasına fırsat verir.
		64.	Problemlerin çözümünde farklı düşüncelere gerekli ortam ve koşullar sağlar.
		65.	Çalışma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.
		66.	Yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır.
		67.	Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.
		68.	Mesleki literatürü izlememizi, panel ve konferans gibi kültürel aktivitelere katılmamızı sağlar.
		69.	Fikirlerin gelişmesini destekler.
		70.	Çalışanlarını düşünmeye sevk eden sorular sorar.
		71.	Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder.
	BİREYSEL DESTEK	72.	Kendi kendimi geliştirmeme olanak tanır.
		73.	Mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur.
		74.	Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.
		75.	Her çalışanına farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.
		76.	İyi bir çalışma ortaya koyan çalışana değer verir.
		77.	Bizi sadece grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür.
		78.	Kurum yöneticim, kaygılarımı gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.
		79.	Çalışanların fikirlerine saygı duyar ve onların yaratıcılığını artırır.
		80.	Astlarının güçlü yönlerini ortaya çıkarır.
		81.	Örgüt stratejileri ve ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratılmasına gayret gösterir.
		82.	Kurumda kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.

– SON SAYFA –