

**T. C.**  
**NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN ALGILANAN AHLAKİ TUTUMLARI  
VE ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN DÜŞÜK PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ:  
TCDD MARMARAY ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Murat ULUDAĞ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ayça Can KIRGIZ**

**EYLÜL -2016**

T. C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN ALGILANAN AHLAKİ TUTUMLARI  
VE ÇALIŞANLARIN İŞ MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN DÜŞÜK PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ:  
TCDD MARMARAY ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Murat ULUDAĞ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**"Bu tez... /... /20... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oy birliği / Oy çokluğu ile kabul edilmiştir."**

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Öğr. Gör. Dr. İlke Koramaz		Başarılı
Yrd. Doç. Dr. Melek Erdel		Başarılı
Yrd. Doç. Dr. Ayca C. Kırpız		Başarılı

## **BEYAN**

Bu tezin yazılması sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Murat ULUDAĞ**

**20. 09. 2016**

## ÖNSÖZ

Bu çalışma yazılırken, her türlü emeği esirgemeyen ve titiz bir şekilde tüm süreçle ilgilenen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ayça Can KIRGIZ'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri Yard. Doç. Dr. Melek ERDİL çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme şükranlarımı sunarım.

**Murat ULUDAĞ**

**20. 09. 2016**

## **KISALTMALAR**

<b>TCDD</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
<b>TMMOB</b>	: Türkiye Mimarlar ve Mühendisler Odalar Birliği
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>KMO</b>	: Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy
<b>TEDMER</b>	: Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı
<b>KAGEK</b>	: Kamu Görevlileri Etik Kurulu

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Performans Değerleme ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar.....	19
Tablo 2: Yüksek ve Düşük Performans Karşılaştırması.....	32
Tablo 3: Güvenirlilik Analizi .....	92
Tablo 4: Demografik Değişkenler .....	93
Tablo 5: İş Yaşam Memnuniyet Ölçeği Frekans Analizi Betimsel İstatistikleri .....	94
Tablo 6: Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği Analizi Betimsel İstatistikleri .....	97
Tablo 7: Yönetici İş Ahlakı Ölçeği Frekans Analizi Betimsel İstatistikleri.....	99
Tablo 8: Faktör Analizleri .....	101
Tablo 9: İş yaşam Memnuniyet Ölçeği Faktör Analizi .....	102
Tablo 10: Toplam Varyans Hesabı.....	104
Tablo 11: Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği Faktör Analizi .....	105
Tablo 12: Toplam Varyans Hesap Tablosu .....	106
Tablo 13: Yönetici İş Ahlakı Ölçeği Faktör Analizi .....	107
Tablo 14: Toplam Varyans Hesap Tablosu .....	109
Tablo 15: Normal Dağılım Testi.....	110
Tablo 16: Sınama İstatistikleri .....	111
Tablo 17: İş Yaşam Memnuniyeti Ölçeği .....	112
Tablo 18: Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği .....	112
Tablo 19: Yönetici İş Ahlak Ölçeği .....	113
Tablo 20: Korelasyon Analizi.....	114
Tablo 21: Model Özeti .....	115
Tablo 22: Katsayılar .....	115

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Performans yönetim sisteminin unsurları .....	9
Şekil 2: Performans Yönetim Süreci .....	14
Şekil 3: İş memnuniyeti ve ahlakının kurumsal performans modeli.....	89

## ÖZET

İş dünyasında karşılaşılan ahlaki sorunlar ve bunların yol açtığı güvensizlik, istikrarsızlık ve itibar kaybı iş ahlakının işlemlerde birinci derecede önemsedığı konular arasına girmiştir. İşletmelerin alacağı karar, tutum ve davranışlarda, ürün ve hizmetlerin üretiliş ve sunulmuş biçiminde verimlilik, kârlılık ve kalite kadar iş ahlakı ilkeleri de dikkate alınmaya başlanmış olup, bu durum kamu sektöründe hizmet odaklı işletmeleri de etkilemiştir. Bu araştırma, insan kaynakları yönetiminde iş ahlakı uygulamalarının iş memnuniyetiyle ilişkisinin düşük performansı hangi yönde etkilediğini göstermek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, TCDD'ye bağlı Marmaray kamu kurumunda çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırmada birçok veri elde edilmiş, buna göre performans yönetiminde etik uygulamaların iş tatminini artırıcı yönde, etik dışı uygulamaların ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Ancak, insan kaynakları yönetiminde etik uygulamaları ile iş performansı arasında mutlak manada anlamlı bir ilişki görülemediği. Bunun sebebi olarak, kamu sektöründe etkin bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmaması gösterilebilir. Araştırma sonucunda elde edilen çıkarımlar ve öneriler müzakere edilmiş ve araştırmanın kısıtlı yönleri incelenmiştir. Bu çalışma bundan sonra yazılacak tezlere özellikle kamu kuruluşlarında, yöneticilerin algılanan ahlaki tutumları ve çalışanların iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin düşük performans üzerine etkisi konusunda kaynak sağlamayı amaçlamaktadır.

**ANAHTAR KELİMELELER:** Performans, İş Tatmini, İş Ahlakı, Düşük Performans



## **ABSTRACT**

The ethical problems faced in the business world and the insecurity, instability and loss of dignity caused due to them has rendered business ethics to be of greater importance in the recent years. Business ethics has come to be considered as much as productivity, profitability and quality for decision making processes, attitude and behaviour formation, and in the manufacturing of products and services. This situation has affected service oriented businesses as well. For this reason, a questionnaire form has been distributed to 400 workers of the public institution Marmaray, which is related to the TCDD (Turkish Republic State Railways). This research has been carried out in order to reveal how the practice of business ethics in human resource management affects work satisfaction and low performance. Plenty of data have been gathered and it has been detected that ethical practices affect work satisfaction in a positive way while non ethical practices affect it in a negative way. However, no absolutely significant relationship between ethical practices in human resources and work performance has been detected. The reason for this can be said to be the fact that an effective performance evaluation system is not used in the public sector. Implications and suggestions that come out of this research have been discussed and limitations have been reviewed.

**KEY WORDS:** Performance, Work Satisfaction, Business Ethics, Low Performance

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
KISALTMALAR .....	ii
TABLolar LİSTESİ .....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	4
1. İŞLETMELERDE PERFORMANS KAVRAMINA GENEL BAKIŞ .....	4
1. 1. Performans Yönetiminin Tanımı .....	5
1. 2. Performans Yönetiminin İçeriği .....	7
1. 3. Performans Yönetiminin Unsurları .....	8
1. 4. Performans Yönetiminin Amaçları .....	10
1. 5. Performans Yönetiminin Faydaları .....	11
1. 6. Performans Yönetim Süreci.....	12
1. 6. 1. Performans Yönetim Süreci ve Yapılacak İşler .....	12
1. 6. 2. Performans Yönetim Süreci Aşamaları .....	13
1. 7. Performans Değerlendirme ve Amaçları .....	19
1. 8. Performans Değerleme Süreci.....	23
1. 9. Performans Derecelendirme .....	28
1. 9. 1. Yüksek Performans .....	28
1. 9. 2 Düşük Performans .....	30
1. 10. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	32
İKİNCİ BÖLÜM .....	37
İŞ AHLAKINA GENEL BAKIŞ.....	37
2. 1. İş Ahlakı Kavramı .....	37
2. 3. İş Ahlakının Evrensel Değerleri .....	45

2. 4. İş Ahlakının Tarihi Seyri .....	57
2. 4. 2. 1. Ahilik, Loncalar ve Hisbe Teşkilatı .....	63
2. 4. 2. 2. Cumhuriyetin İlanından Sonra Türkiye’de İş Ahlakı .....	70
2. 5. İş Ahlakı ve Benzer Kavramlar .....	77
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	87
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	87
3. 1. Araştırmanın Amacı .....	87
3. 2. Araştırmanın Önemi .....	87
3. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	88
3. 4. Araştırma Modeli .....	88
3. 5. Araştırmada kullanılan yöntem .....	89
3. 5. 4. 1 İş Yaşam Memnuniyet Ölçeği Faktör Analizi .....	101
3. 5. 4. 2 Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği Faktör Analizi .....	105
3. 5. 4. 3 Yönetici İş Ahlakı Ölçeği Faktör Analizi .....	107
KAYNAKÇA .....	121
EKLER .....	131

## GİRİŞ

1980’li yıllardan itibaren liberal ve yeni muhafazakâr görüşlerin etkisiyle gündeme gelen yeni kamu yönetimi anlayışı olarak isimlendirilen yaklaşımda devletin küçültülerek serbest ekonomiye geçişinin güçlendirilmesi amaçlanmış, kamu kurumlarının performansları konusunda iş standartlarının belirlenerek, performans ölçümüne, değerlendirilmesine ve artırılmasına yönelik farklı bir bakış açısı getirilmiştir.

Kamuoyu bilincinin zamanla kamu yönetiminden daha kaliteli hizmet bekler hale gelmesi yönetim yapısının yeniden revize edilerek fonksiyonel hale getirilmesini zorunlu kılmıştır. Genel eğilim, performansın artırılarak kamu kesiminin daha az maliyetle daha iyi çalışması, sınırlı olan kamu kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesi, kamu harcamalarında kısıtlamaya gidilerek, verimsiz kurumların tasfiye edilmesi ve niteliksiz personel alımının önüne geçilmesi şeklinde bir anlayış benimsenmeye başlanmıştır.

Türk kamu yönetiminde performansa dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesine rağmen uygulanması oldukça güçtür. Zira kamuda performans ölçümü yapılması ve denetlenmesi oldukça karmaşıktır. Türkiye’de performans yönetimine ilişkin makro politikalar başarının nasıl ölçüleceği, hangi performans ölçüm sistemi ve yaklaşımlarının kullanılacağı, başarısızlıklar karşısında ne tür yaptırımların olacağı gibi konular düzenlenmeden ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının takdirine bırakıldığı için suistimallere kapı aralamıştır.

Performans sonuçları, hizmet niteliğini, verimliliği, vatandaş memnuniyetini belirlemede temel ölçütlerdendir. Kamu yönetimleri tarafından verilen hizmetlerin ölçülebilirliği konusunda sıkıntı yaşanmaktadır. Bir taraftan da pek çok kamu hizmetini girdi-çıkı analizleriyle hesaplayıp sayısal veriler elde etmek oldukça zordur.

Günümüz şartlarında işletmelerin başarılı olabilmek koşullarından birisi de çalışanlar tarafından gösterilmesi gereken yüksek performanstır. Eğer çalışanlar örgütte etik ve güven iklimini algılayabilirse performanslarını en üst seviyeye çıkarabilmek ve daha verimli olabilmek için var güçleriyle çalışır. Böyle bir ortamda çalışanların performansları en üst düzeye çıkabilir

ve algıladıkları etik örgüt iklimi ile duymuş oldukları örgütsel güvenin, çalışanın örgüte yönelik güven ve bağlılıklarını etkileyerek bireysel performansları üzerinde olumlu etkiler oluşturabilir.

Yukarıda belirtilen durumlar işletmede çalışanların performansını olumlu yönde etkiler. Bunun tam tersi bir durumda yani, organizasyon için uygun bir performans değerlendirme sisteminin seçilmediği, çalışanlara bu konuda bilgi verilmediği ve sisteme dahil edilmeleri sağlanmadığı takdirde, çalışan yaptığı işten tatmin olmayacak ve kendini gruptan biri olarak göremeyecek bu durum aidiyet duygusunun zayıflamasıyla sonuçlanacaktır. Bu durum çalışanın işteki veriminin düşmesine ve buna bağlı olarak uygulanan performans değerlendirmesinin düşük olmasına neden olacak bu da kaçınılmaz olarak düşük performansın ortaya çıkmasına neden olacaktır. Düşük performanslı çalışanlara sahip bir işletmenin başarısız olacağı kaçınılmaz olacaktır. Bu durumun düzeltilmesi için düşük performansa neden olan koşullar tespit edilmeli ve düzeltilmesi için gereken önlemler vakit geçmeden uygulamaya konmalıdır.

Her kurum işlerin etkin bir şekilde yürütülmesi için çalışanlarına performans bilinci ile birlikte ahlaki değerler ilkesini benimsetmelidir. Bir kurumda ahlaki değerler çalışanlara kazandırılmazsa ve buna uygun davranılmazsa, yöneticiler-çalışanlar, çalışanlar-çalışanlar, kurum-müşteriler, kurum-vatandaş arasında çatışma başlar ve bu karmaşa kurumda ciddi sorunlar yaşanmasına neden olabilir. Mesela, yönetici-çalışan arasında yaşanan anlaşmazlık bireysel düzeyde stres, motivasyon, kuruma bağlılık, iş başarımı, iş doyumunu, saldırganlık, devamsızlık ve işten ayrılma gibi birçok alanda olumsuzluklar yaşanmasına neden olabilir. Bu olumsuz sonuçlar da kurumda örgütsel verimliliği düşürebilir.

İşletmelerde belirlenen etik ilkeler, doğru olanın yapılmasını vurgulayarak, örgütsel düzeyde davranış standartlarının oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Çalışanlar da etik ilkeler doğrultusunda, sorumluluklarının bilinciyle hareket edeceklerdir. İşte çalışanların bu sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri örgütlerde, örgütsel etiğin çalışan memnuniyetinde önemli bir yeri bulunmaktadır.

Bu çalışmada, yöneticilerin algılanan ahlaki tutumları ve çalışanların iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin düşük performans üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümü,

kamu kurumu olan TCDD Marmaray'da gerçekleştirmiştir. TCDD Marmaray 2013 yılında işletmeye açılmış olup, personelin çoğunluğunu kurumun eski personelleri oluşturmaktadır. Marmaray işletmesi, çalışanlarının performans düzeylerinin olumlu yönde gelişmesi, TCDD'ye bağlı diğer birimlere oranla vatandaşla daha fazla içiçe olmalarından dolayı müşteri memnuniyetini sağlaması açısından önemlidir. Profesyonel bakış açısından ziyade emir-komuta şeklinde klasik kamu yönetimi anlayışının benimsendiği ortamda yetişen eski personellerle yeni giren personellerin bakış açılarının değerlendirildiği, iş ahlakının çalışan memnuniyetiyle birlikte düşük performans üzerine etkileri araştırılmak istenmiştir. Hazırlanan anketler işyeri yöneticilerini ve çalışanları kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Anket çalışmaları, yöneticilerin iş ahlakı alanının kamu kurumu TCDD Marmaray'daki personelin iş memnuniyetinin belirleyici etkisinden ve bireysel performans üzerindeki düşük etki ve gelişimini aynı zamanda bu alandaki yönelimleri tespit etmeyi hedeflemiştir. Ayrıca, aynı işyerinde çalışan yönetici ve çalışanın zihinlerdeki iş memnuniyetinin düşük performans yönetimi üzerindeki etkisinin nasıl şekillendiğinin algılanması ve geleceğe yönelik iş alanındaki gelişmelerin nasıl şekilleneceğinin anlaşılabilmesi açısından dikkate değer bir veri oluşturup oluşturmadığı incelenmek istenmiştir.

Araştırmamızın birinci bölümünde performans yönetimi tanımı, amaç ve süreçleri, insan kaynaklı yapılan hatalar, performans değerlendirme süreçleri ve uygulanan yöntemler ele alınmıştır. İkinci bölümde ise, iş ahlakı tanımı, evrensel değerler ve tarihi seyri, iş ahlakı ve benzer kavramlar üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılığı, uygulama ve uygulanan yöntemler hakkında bilgi verilmiş, anket sonuçlarının analizi üzerinde inceleme yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İŞLETMELERDE PERFORMANS KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Bir işletmenin performansı, belirli bir sürenin ardından elde ettiği çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, firma hedeflerinin başarılması için sarf edilen tüm gayretlerin gözden geçirilmesi şeklinde anlaşılabilir.

Bütün firmalar örgütsel bir sistem olup, örgütlerin hepsi belli bir hedef uğruna teşekküledilmektedir. Örgütsel sistemler sistem ögeleri ve bu ögeler arasındaki ilişkilerle tanımlanırlar. Sistemin ögeleri tüm sistemi oluşturan alt sistemler ve alt-alt sistemlerden oluşur. İşletmelerde bu alt sistemler, tek tek çalışanlar, çalışma grupları, bölümler, işlevler, makineler hatta etkinlikler düzeyinde açıklanabilirler. Tüm alt sistemler, sistemin amacı doğrultusunda kendilerine verilen alt amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için böyle bir düzen gerçekleştirirler. Bu yapıda amaca yönelik sistem bütünlüğü esastır. Alt sistemlerle bütün arasında olduğu gibi alt sistemlerin kendi aralarında da kesin bir uyum gözetilir. Uyumlu bir düzen kurulamamışsa bir sistem değil, pek çok sistemden bahsedilebilir (Erdemir, 2013:5).

Performans yönetimi, hedeflenen amaçları elde edebilmek için kişilerin ve firmanın yapması gerekenlerin tespitini, yöntemlerinin planlanmasını ve tavsiyeler verilmesiyle alakalıdır. Performans yönetimi, organizasyon ve çevresi hakkında bilgilerin toplanması, bunların analiz edilmesi ve performans istatistiklerinin muhafaza edilmesidir.

Performans istatistiklerinin tutulması neticesinde mevcut bir problem hayata geçmeden önce saptanıp buna yönelik tedbirlere başvurulur. Bu bağlamda performans ölçümü, performansın unsurları gibi kavramlar hep performans yönetiminin içinde zikredilmektedir.

Performans yönetimi bir süreçtir ve bu süreç aşağıdaki maddelerin doğru tanımlanıp sıralanması ile oluşur (Çalık, Temel, 2003:11).

- Gelecekte istenen durumun ne olacağı görüşünün yaratılması;

- Planlama- şimdiki durum ile ilgili görüş takdir etme, istenen gelecek duruma ulaşabilmek için stratejiler yaratma ve bunu güçlü bir şekilde kurma;

- İstenen duruma yüksek olasılıkla götürececek yenilikleri bulma ve bunları uygulama, geliştirme;

- “Yeni rekabet”.

Yeni rekabetten önce örgütlerin gerçekleştirdiği, kaynaklardan doğru faydalanılması ve zamanında teslimle kaliteli ürün meydana getirmektir; fakat yeni rekabetin oluşmasının yanı sıra organizasyonlar kişilerin, grupların, sistemin ve tüm örgütün performansını devamlı artırma şeklini tercih etmişlerdir. Performans yönetimi sürecine yeni rekabet boyutu da eklendiğinde, Performans ölçümü ile organizasyonlarda işlerin ne kadar iyi yapıldığını, sonuçlara ulaşılabilir düzeyini, gerçekleştirilen işin amaca katkısının olup olmadığı gibi sorular yanıtlanabilmiştir.

Ölçme işlemi her şeyden önce bir bilgiye sahip olmanın yolu olup, teknik anlamda; nesnelere, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden sembelleri ortaya çıkarmasıdır. Bu sembeller, nitel ya da nicel olup karşılaştırılabilir özelliklere sahiptir.

Performans seviyesinin belirlenebilmesi için yapılan etkinliğin neticesinin bir şekilde değerlendirilmesi şarttır. Değerlendirmenin konusu olan ölçü anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve nesnel özellikli olması gerekir. Ölçüm işlemi sonucunda belirlenen değerlerin hepsi performans göstergesi olarak kabul edilebilir (Erdemir, 2013:7).

### **1.1. Performans Yönetiminin Tanımı**

Performans yönetimi, strateji ve insanların yeteneklerinin iş amaçlarıyla bütünlük sağlayarak gelişmeye tabi olması, örgütün amaçlarının elde edilebilmesi doğrultusunda bir sistemler bütünü olarak ifade edilebilir. Performans yönetiminde stratejik işler, uzun vadeli hedeflerle uyumlu ve yönetim uygulamaları ile iç içedir (Alsamur, 2006:1).

Performans yönetimi; firmada başarıya ulaşılabilmesi için her personelin, birimin ve süreçlerin performansının değerlendirmeye alınması ve performansların geliştirilmesi amacıyla gerekli



önlemlerin tespit edilip uygulanmasıdır. Bir başka deyişle performans yönetimi, örgütün istenen amaçlara yönlendirmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim işlevidir.

Performans yönetiminin etki alanı iki alt başlıkta toplanabilir:

Dikey entegrasyon: Şirket, bölümler ve kişisel amaçlarla bağlantı,

Yatay entegrasyon: İnsan kaynakları yönetimi, özellikle organizasyon geliştirme, insan kaynakları geliştirme uygulamaları ile ilişki olarak tarif edilebilir.

Performans yönetimi uygulanması gereken kurumsal hedeflere ve bu bağlamda çalışanın göstermesi gerekli olan performansa ilişkin ortak bir anlayışın kuruma yerleştirilmesi ve çalışanın bu hedefleri başarmak için gösterilen gayretleri göstermesiyle yapacağı katkının derecesini artırıcı şekilde yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi süreciyle ilgili çalışmalardır (Canman, 2000: 135).

Performans yönetimi, yalnızca mevcut olanla yetinmemekte, sistemli bir gelişimi de amaçlamaktadır (Mayatürk Akyol, 2011:52-86).

Bireysel performans ise bunlara ek olarak kişisel özellikler, görev süresi, daha önceki iş deneyimi, yaş, çalışma ilişkileri ve bireysel ilişkiler vd. tarafından etkilenme özelliğine sahiptir (Hutchinson, 2013:55-66).

Performans yönetimi, firma hedefleri ile kişisel hedefleri birleştirerek ve kişilerin yarattıkları değerleri bu ortak amaç ve hedefler doğrultusuna eğilim göstererek kişisel ve örgütsel performansın organize edilmesidir (Alsamur, 2006:2).

Performans göstergeleri işletmelerin yapısını, beklentilerini, amaçlarını ve stratejilerini, verimlilik ve varlıklarının etkinliğini, pazar uyumunu vd. belirgin olarak göstermelidir (Oana, 2012:56).

Performans yönetiminde temel hareket noktalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Amaç ve neticelere odaklanma

- Müşteriye odaklanma
- Katılımcılık (katılımla performans hedeflerini belirleme)
- Sürekli değişim için esneklik
- Elemanlara yönelme
- Personelleri gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma
- Sürekli öğrenmeye odaklanma
- Sorumluluk alma ve hesap verme süreci(Çalık, Temel, 2003:12).

## **1. 2. Performans Yönetiminin İçeriği**

Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmek için gösterilmiş olan tüm gayretlerin değerlendirmeye alınması “Performans Yönetimi” nin alanına girer. Örgütsel performanstan bahsedince bundan iki şey anlaşılabilir:

- (1) Örgütün faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi
- (2) Personellerin faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi

Performans yönetimi bir çalışan ile onun en yakın denetçisi arasında ortaya çıkan ortaklığa dayalı etkileşimsel sürekli bir iletişim işlevidir. Bu süreç personelden gerçekleştirilmesi beklenen temel iş fonksiyonlarına, çalışanın yaptığı işin kurumun hedeflerine nasıl katkı sağlayacağına, bir işi iyi yapmanın somut terimlerle neyi ifade ettiğine, çalışanın performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla işgörenin ve denetçinin ortaklaşa nasıl çalışacaklarına, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve bu engellerin iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayış gibi durumların hepsini kapsar (Mathis, Jackson, J. , 2010:321).

Genel itibariyle şirketlerde, performans yönetim sistemiyle şirket hedeflerinin çalışanlara yayılması, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmedeki başarılarının ölçülmesi, ödüllendirilmesi, liyakatlerinin belirlenerek geleceğe yönelik bireysel kariyer gelişimleri hedeflenerek programlara o doğrultuda yön verilir.

Performans yönetiminde kısa vadeli başarı yerine sürdürülebilir değer yaratılmasını teşvik etmek şirket başarısı açısından önemli bir durumdur.

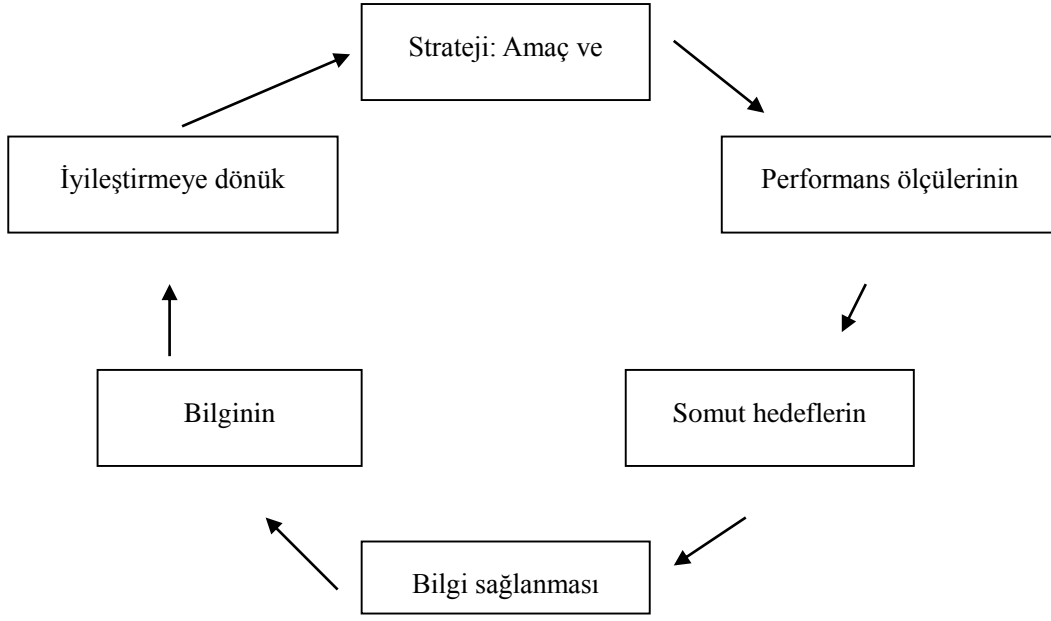
### **1.3. Performans Yönetiminin Unsurları**

Performans yönetimi; bir firmanın, kurulmasındaki amaç ve hedeflere yönelik ürettiği/sunduğu mal ve hizmetleri başarıyla gerçekleştirmeleri amacıyla izlenen yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyetlerin tamamıdır.

Performans genellikle, belirlenmiş şartlara göre bir işin gerçekleştirilme seviyesi veya çalışanın davranış şekli olarak adlandırılabilir. Diğer bir deyişle performans, genel anlamda hedefli ve planlanmış bir etkinliğin neticesinde başarılanı, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavram olup, belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür denilebilir.

Performansın değişik tanımlarına dikkat edildiğinde, bu kavramın hem amaçların başarılma düzeyini hem de hedefe ulaşım çalışmalarının etkinlik ve verimliliğini kapsadığı anlaşılmaktadır. Hedefleri başarmak için faydalanılan kaynakların ne kadar verimli olduğu, iş yapma şeklinizin ne kadar doğru olduğu, gayretler sonucunda edinilen neticelerin bizi hedefe ne kadar yakınlaştırdığı gibi hususlar da performans kavramının içinde yer alması gereken önemli konulardır. İngiltere Sayıştay'ı tarafından hazırlanan Performans Ölçümü isimli kitapçığa göre performans yönetiminin temel unsurları şöyle ifade edilmiştir (Keçecioğlu ve Sun, 2010:72)

### Şekil 1: Performans yönetim sisteminin unsurları



Kaynak: (Şentürk, <http://www.pendik.bel.tr/tr/Tab.aspx?TabID=539:2005>)

**Strateji:** Performans yönetimi bağlamında strateji, bir firmanın veya programın hedeflerinin ve amaçlarının ne olduğunu belirtir.

**Performans ölçülerinin belirlenmesi:** Performans ölçüsü, belirli bir dönem içerisindeki faaliyetlerin sayılar aracılığıyla gösterilmesidir. Şüphesiz, performansın etkili şekilde yönetimi için sağlam performans ölçülerinin olması şarttır.

**Somut hedeflerin seçimi:** Somut hedefler, yönetim tarafından belirlenmiş, gelecekte elde edilecek ve sayısal olarak ifade program veya başarıda etkili olan etmenler ile alakalı olabilir ve problemlerin öncesinde belirlenmesine ve çözümüne esas teşkil etmelidir.

**Performans bilgisinin sağlanması:** Bilgi, güvenilir ve tutarlı olmalı; örgütlerin hedeflerine ulaşmış ulaşılmadığı ile ilgili iyi bir fikir aktarabilme özelliğinde olmalıdır.

**Bilginin raporlanması:** Performans bilgiler doğrultusunda raporlama kurum içi yönetimin izlenmesine ve karar almasına esas teşkil etmesinden ve dışa dönük hesap verme sorumluluğunun başarılmasında yararlanılacak araçları sağlamasından dolayı önemlidir.

Performansın iyileştirilmesine yönelik önlemler: Performans aktif ve etkin şekilde yönetilmeli, işleri doğru yapmak üzere, gerektiğinde önlemler almaktan kaçınılmamalıdır (Şentürk, 2005:13)

#### **1. 4. Performans Yönetiminin Amaçları**

Performans yönetiminin amacı personelin, hem kişisel olarak hem de takımca, işletme süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişiminin gerçekleştirilebilecekleri bir kültür oluşturmaktadır. Örgütün performansında kalıcı gelişmeler elde etmek, kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli çalışanla daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak, personeller ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayanarak diyalog geliştirilmesini sağlamak performans yönetiminin amaçları arasındadır. Amaçlar ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturarak, herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak, çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme değerlendirme yapmak, çalışan performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak da amaçlar arasında yer alır. Şeffaf bir yönetim anlayışının yayılarak güven ortamı oluşturmak ve personelin moralini yükseltmek vb konularda amaçlar arasındadır (Morris P. , Pinto J. ,2007:144).

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesinin amacı insan kaynaklarının örgüt hedeflerine ne derece katkı sağladığının belirlenmesi içindir. Organizasyonda insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme şu nedenlerle yapılır:

- Organizasyonda çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için,
- Organizasyonda çalışanların kariyer gelişimi için,
- İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,

- Organizasyondaki eğitim ihtiyacını tespit etmek için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak için,
- İş zenginleştirme, iş köprüleme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi insan kaynaklarının yönetiminde performans değerlendirme başlıca motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyacının tespiti, insan kaynaklarının planlanması gibi kavramlarda kullanılmaktadır(Coşkun, 2006:37).

### **1. 5. Performans Yönetiminin Faydaları**

İnsan kaynakları alanında organizasyonların bilinçli bir şekilde hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticilerin çalışanları ile yakından ilgili ve her çalışanın işletme için nasıl bir anlam taşıdığı hakkında bilgi sahibi olması ve bunları nasıl kullanacağını bilerek hareket etmesidir.

Gösterilen gayret ve kaynaklardan verimli sonuçlar alabilmek için insan kaynaklarının stratejik kullanılması, hedef sonuçlu süreçler içerisinde yönlendirilmesi için performans planlama, uygulama, değerlendirme, geri bildirim süreçlerini içeren performans yönetim sistemleri oluşturulmuştur. Geliştirilen bu sistemlerin belirli yararları görülmektedir.

Performans Yönetiminin kısa ve uzun dönemli yararları şöyle açıklanabilir;

1) İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, bütün faaliyetler amaca doğru en verimli biçimde hareket edilir.

2) Yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde anlaşmalarını, bu amaçları tüm örgüte yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedef olarak görebilmeyi gösterir.

3) Herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu almasını ve bunun gerçekleşmesini ister.

4) Ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlayıp, tüm çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilmelerini sağlar.

5) Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişim tesis edilir.

6) Örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansını ölçme olanağını sağlayıp, performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, birimler ve özellikle çalışanlar için performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemini uygulanmasına öncülük eder.

7) Yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güveni artırarak, kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasına öncülük eder.

8) Ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kuruluştaki "sürekli iyileştirme" kültürünün gelişmesine katkı yapar.

9) İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlayarak, onlara rekabet gücü getirir.

10) Değişen pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklere daha hızlı tepki verebilme imkanı hazırlar (Coşkun, 2006:37)

## **1. 6. Performans Yönetim Süreci**

Performans yönetim sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay olmayıp, firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık gerektirir. Rastgele bir performans sistemi kurmak yerine bu işe hiç girişmemek belki de daha utarlı olur (Sabuncuoğlu, 2008:200)

### **1. 6. 1. Performans Yönetim Süreci ve Yapılacak İşler**

Performans yönetim sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması elzemdir. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemiyle devam edilebilir.

1. Organizasyonda performans geliştirilmesine yönelik bir plan oluşturulmalıdır.

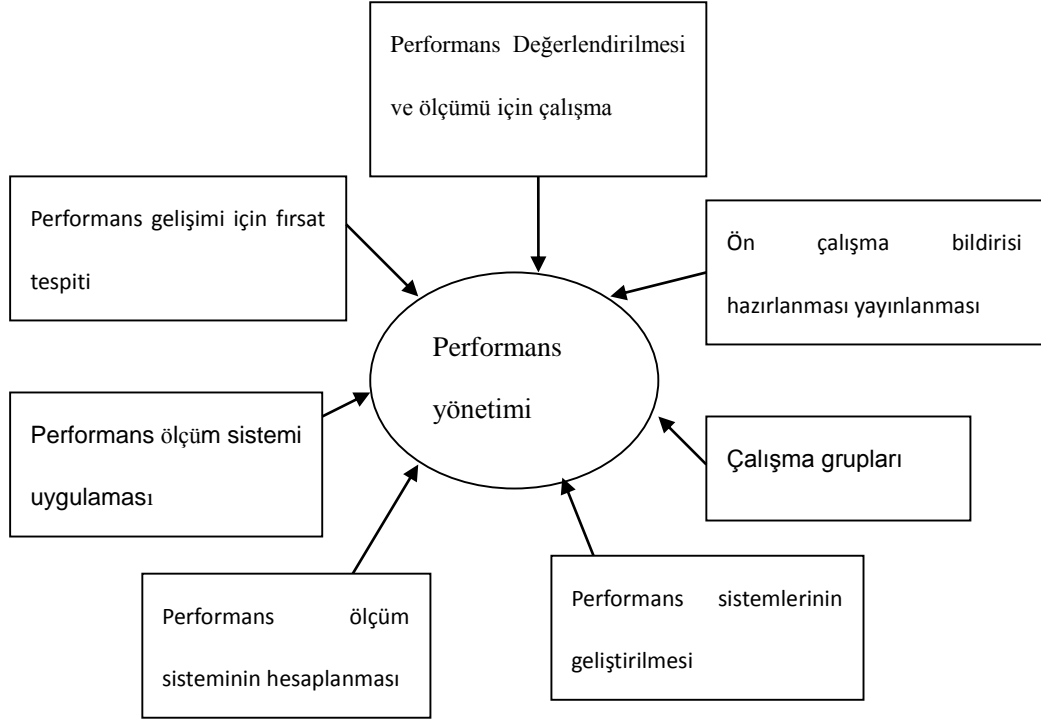
2. Performans geliştirme planının amaçları belirlenmelidir.
3. Organizasyonda mevcut performans değerlendirilerek ölçülmeli, performans konusundaki problemler tespit edilmelidir. Organizasyonda kalite ile ilgili enformasyon oluşturulmalıdır.
4. Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki açık görülmelidir.
5. Performans arttırılması için gerekli yeni enformasyonun nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler gerçekleştirilmelidir.
6. Sahip olunan enformasyonun dizaynı ve geliştirilmesi öncelenmelidir.
7. Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntem ve teknikler bilinmelidir.
8. Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilerek daha sonra elde edilen veriler çerçevesinde organizasyonda performansın sürekli olarak geliştirilmesi öncelikle ele alınmalıdır (Coşkun, 2006:38).

### **1. 6. 2. Performans Yönetim Süreci Aşamaları**

Tipik bir performans değerlendirme ve ölçme sürecinde başlıca 7 aşamadan sözedilebilir: İlk aşamada, organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları belirlenmelidir. İkinci aşamada organizasyon hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Üçüncü aşamada çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitimleri tamamlanmalıdır. Dördüncü aşamada organizasyon için bir “performans ölçüm modeli/sistemi” dizayn edilmelidir. Beşinci aşamada, performans ölçüm sistemlerinin hesaplanma süreci oluşturulmalıdır. Altıncı aşamada, performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmelidir. Nihayet son aşamada ise tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak organizasyonda performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç aralıksız devam etirilmelidir (Coşkun, 2006:38).



## Şekil 2: Performans Yönetim Süreci



Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2008:219)

### Performans Yönetiminde Yaygın Olarak Yapılan Hatalar

Performans yönetimi yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak oluşturulmuştur. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde farklılaşabilmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilme yapılmamasından kaynaklanan eksikliklerdir.

Performans Değerleme Sürecinde yaygın olarak yapılan hataları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

## Performans Yönetiminde Yönetici Hataları

Çalışanın üstleri tarafından yapılan performans yönetimindeki değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız olduğunu söylemekten çekinmeyebilir.

- “Bu bize uymaz”. Nesnel ölçütlerden çok ilişkisel boyutun önde olduğu, uyumsuzluklar karşısında yüzleşmekten kaçınılan, kıdemli ağırlık taşıdığı kurumlarda bu yaklaşım sık rastlanan hatalardandır.
- Performans yönetimi süreci içinde, performans değerlendirmeye gereğinden fazla odaklanmak, kesintiye uğramadan ve etkin iletişimle gelişen bir sürecin son durağıdır. Yılda bir performans not vermekten çok, performansı geliştirmeye zaman ayrılmak daha doğrudur.
- Çalışanları birbiriyle kıyaslamak: Çalışanların performanslarını karşılaştırmak rekabet ve sürtüşme yaratır, çalışma isteğini kırar, ekip çalışmasını olumsuz etkiler.
- Değerlendirmeyi, kusur bulmakla karıştırmak: Performans, suçluyu bulmak için değil, performansı geliştirmek için değerlendirilmelidir. Performans değerlendirmesinin amacı, yönetici ile çalışanın bir araya gelip, en iyi çözümü bulmak amacıyla birlikte çalışmalarını örgütlemektir.
- Değerlendirme formunun nesnelliğine fazla bel bağlamak, formlar, performans değerlendirmeyi kolay ve pratik hale getirmek için kullanılır; ancak tek başına nesnel değerlendirmenin güvencesi olarak görülemez. Yönetici değerlendirmelerinde formlarla sınırlı kalınmamalı daha objektif olunmalıdır.
- Performans değerlendirmesi ücretlendirmeye bağlı değilse, değerlendirmeden vazgeçme hatası, birçok yönetici, performans değerlendirmesini çalışanı geliştirmek için değil, ücret artışı ve terfilerle dayanak olarak kullanma eğilimine yönelir. Aksi halde, performansı değerlendirmezler.
- Önemsiz ayrıntılara odaklanma hatası; en önemsiz özellikler en kolay ölçülebilenler algısıyla müşteri hizmeti deyince, çalışanı “üç çalışta telefona cevap vermek” üzerinden değerlendiren yönetici müşteri hizmetindeki gerçek kaliteyi gözardı eder.
- Tüm çalışan ve tüm işlerin standart biçimde değerlendirilebileceğine inanmak. Her çalışan farklıdır; bazıları geribildirim, bazıları iletişime ihtiyaç duyar, bu durum her iş de farklılık arzeder. İnşaat mühendisiyle resepsiyon görevlisi aynı kefiye konamayacağı için, yönetici, değerlendirilenin ve işin özelliklerini dikkate almalıdır (Koçel, 2010:163).

## Çalışanlar Tarafından Yapılan Hatalar

Çalışanlar, özellikle olumsuz geribildirimleri, kişiliklerine tehdit olarak algılar ve yüzleşmenin çoğu kez iyi ilişkileri bozucu etki yaptığını görür. Oysa işe odaklı geribildirim, performansı geliştirir verimi yükseltir.

- Formlarda takılıp kalma hatası: performans değerlendirmenin amacı, çalışanların ve yöneticilerin sürekli gelişmelerini sağlamak, iş başarısını engelleyen zorlukları ortadan kaldırmak olup, formlar ise sadece gelişmeyi takip etmek için tutulan belgelerdir.

- Önceden hazırlık yapmama hatası: performans değerlendirmesine hazırlanmak, çalışanın kendi performansını, objektif bir şekilde gözden geçirmesi anlamına gelir. İş tanımı ve sorumlulukları, kendisinden beklenenleri gözden geçirip, güçlükleri ve engelleri belirlemek, performans değerlendirmesinin hedefe varmasına öncülük eder.

- Savunmacı yaklaşım hatası: çalışanın savunmacı tavır takınması performans değerlendirmesi için gereken diyalogu kısır. Çalışan tabii ki görüşlerini dile getirmelidir, ancak savunmacı ve duygusal bir tarzda değil, sakin ve olgulara dayalı bir biçimde söylemelidir.

- Yıl boyu iletişim kurmamak hatası: çalışanların, yalnız yılsonunda değil, yıl boyu, çalışmalarının nasıl değerlendirildiğini bilme hak ve ihtiyaçları kuşkusuz vardır. Çalışanın yöneticisinden performansıyla ilgili görüşlerini talep etmesi yararına olup, yönetici ile çalışan arasında sürekli iletişim her ikisinin ortak sorumlu olduğu konudur.

- Tek taraflılığa izin verme hatası: performans değerlendirmesi, eğer her iki taraf da sürece aktif olarak katılırsa, kendi konularını ve fikirlerini açıkça ifade edebilirlerse, sonuç iyi olacaktır. Çalışan için değerlendirme görüşmesi, performansını geliştirmek için yapmayı düşündüğü değişiklikleri dile getirmenin tam vaktidir.

- Değerlendirmeyi zam almaya bağlama hatası: ücret artışlarını performans değerlendirme sonuçlarına bağlayan kurumlarda, yöneticilerle çalışanlar karşı karşıya gelebilir. Çalışanlar “kazanç” boyutuna odaklanır, eksiklerini ve hatalarını gizlemeye çalışabilirler. Oysa, amaç performansı geliştirme yönünde seyretmelidir (Koçel, 2010:164).

## **İnsan Kaynakları Departmanı Tarafından Yapılan Hatalar**

İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında, diğer işletme fonksiyonlarına göre performans yönetim sürecinin çokta kolay işlemediğini söylenebilir. Bunun başta gelen nedeni, insanın tanımında ve tanınmasındaki zorluklardır denilebilir. Çünkü insan, işletmede diğer girdiler gibi belirli ölçü ve standartlara kolaylıkla adapte edilemez, sipariş verilemez, kalitesini ölçmek sanıldığı kadar kolay değildir ve onun maksimum kapasitede çalıştırılması bir makine gibi programlanması düşünülemez. Böyle olunca insan kaynakları planlaması yapmak uzmanları çok zorlamakta ve hataların yapılması kaçınılmaz olmaktadır (Benligiray, 2013:14).

İnsan kaynakları tarafından yapılan hatalar, sistemin iyice tanıtılmaması ve eksik bilgilendirme olarak söylenebilir.

- Kırtasiyeciliği ve formları öne çıkarma. Kayıtlarının düzenli tutulması tabii ki önemlidir, ancak formlar öne çıkarıldığı zaman, performans değerlendirme, amacından uzaklaşıp, elde sadece doldurulmuş, dosyalanmış, sonra da unutulmuş formlar bulunur. Ağ üzerinden performans değerlendirmeyle yetinme. Performans değerlendirme insanlar arası bir iletişim sürecidir ve bu sürecin sağlıklı sürmesine özen gösterilmeli, kolaylık sağlayan yazılımlarla süreç desteklenmelidir.

- Yöneticileri eksik ya da yanlış eğitme. İnsan kaynaklar uzmanları formları ve yöntemleri tasarlar, yönerge oluşturur, formlar bastırır, yöneticilere verirler. Sonra da yöneticilerin, performans değerlendirmenin form doldurmaktan fazla bir şey olduğunu anlamaması gibi yanlış analiye girerler. Yöneticilerin ayrıntılı eğitimle yetiştirilmesi şarttır.

- Çalışanların da sürece etkin katılımını sağlamak için onlarda eğitilmelidir. Oysa genellikle çalışanlara kısa bir oryantasyon verilir, çünkü “Performans değerlendirme, çalışanlara yapılan” bir eğitimidir. Sonuç olarak yöneticiler de olayı böyle algılamak gibi yanlışa düşerler.

- Formların peşine düşüp yöneticileri zorlama. Yöneticiler, personel değerlendirme'nin amacını anlamadıkları ya da zaman kaybı olarak gördükleri için, formları doldurmaya da geçişirirler. Performans yönetim sisteminin yararlarını iyi anlatıp yöneticileri süreçten sorumlu tutmak doğru kullanılması için gereklidir.

• Yöneticileri performans değerlendirmeden sorumlu tutmama. Yöneticiler performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden sorumludurlar ve bu da onlar için bir performans belirtisi olmalıdır. Performans değerlendirme her yönetici için bir performans kriteri olmadıkça, sistemin sağlıklı yürümesi güvenceli değildir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:121).

### **Geleneksel Performans Yönetim Sisteminin Yanlış Mesajları**

Geleneksel performans yönetimi tarafından verilen ve yöneticinin saygınlığını yitirmesine hatta liderlik yeteneğinin yıkılmasına yol açan bazı yanlış mesajlar bulunmaktadır: (Barutçugil, 2002: 167)

- Kendi işinizden sorumlusunuz, kaynaklar için rekabet edin.
- Bir takım olarak çalış ama sonuçta sen asılacaksın
- İnanmasanız bile öyleymiş gibi yapın
- Gerçekten güçlüymüş ve kontrolü elde tutuyormuş gibi yaparak katkılarınız eşit ağırlık taşıyormuş gibi hareket edin.

**Tablo 1: Performans Değerleme ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar**

<b>Performans değerlendirme</b>	<b>Performans yönetimi sistemi</b>
1. Performans hedefine ihtiyaç duymaz subjektif kriterlerden meydana gelmiştir.	1. Anlaşmaya varılmış performans hedefleri vardır.
2. İhtiyaç duyulan eğitimlerin tartışılması yapılmaz.	2. Planlama toplantısında ihtiyaç duyulan destek ve eğitim ihtiyaçları tartışılır.
3. Yılda iki görüşme ile sınırlı kalır.	3. Gerektiğinde geri bildirim ve yönlendirme yapılır.
4. Ani ve anlık iletişim vardır.	4. Sürekli iletişim vardır.
5. Değerlendirmeler bazen gizli yapılır.	5. Açık ve şeffaf bir sistem mevcuttur.
6. Değerlendirmenin nasıl kullanılacağı bilinmez.	6. Değerlendirmelerin nasıl ve ne şekilde kullanılacağı net bir şekilde bilinir.
7. Değerlendirme ile ilgili yorum yapılamaz.	7. Çalışan kendi performansı ile ilgili değerlendirmeye yorum getirebilir.
8. Çalışana odaklanır.	8. Performansa odaklanır.
9. İnsan kaynakları sistemi olarak görülür.	9. Yönetim sistemi olarak görülür.
10. Kontrol etme ve dengeleme noktaları yoktur.	10. İç ve dış uyum sürekli kontrol edilir yanlış tespit edildiğinde doğrulama yapılır.

Kaynak:(Salt, 2005:15)

### **1.7. Performans Değerlendirme ve Amaçları**

Ekonomik ve toplumsal yaşamda oldukça önemli olan örgütlerin, yoğun rekabet ortamı içinde etkili bir biçimde yönetilmelidir. Bu nedenle de, en üst düzeydeki yöneticilerden en alt

kademedeki çalışana kadar tüm çalışanların belirlenmiş ölçütlere göre başarı göstermeleri en önemlidir. Kişisel başarının örgütsel başarıya yansıdığı işletmelerde, insan kaynaklarının geliştirilmesi bu durumu etkileyen faktörlerden olup, bu çerçevede performans ve performansın değerlendirilmesi örgütsel başarının önemle üzerinde durulması gereken unsurlardandır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 23-26).

Performans, belirlenen koşullarla göre bir işin yerine getirilme düzeyi ve çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Çalışanın örgütün hedeflerine ulaşmasında gösterdiği çaba olan performansın değerlemesi ise, örgüt içinde sistem gerektiren bir mevzudur. Performans değerlendirme konusunda yürütülecek sistemler işleyişin ve performansın olumlu sonuçlar doğurmasında oldukça etkilidir (Ertuğrul, 2004: 150).

Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile birlikte değerlendirilmesidir (Fındıkçı, 1999: 297).

Performans değerlendirme kavramı konusunda diğer tanımlamalardan bazıları ise şöyle sıralanabilir:

Personelin işletme örgütü için taşıdığı önemin niceliksel ve niteliksel yönleriyle belirli süreler içerisinde paylaşılmasıdır (Şimşek, 2002: 322).

Değerlendirme, kişinin işteki performansı, başarılılığı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir (Canman, 1995: 146).

Uyargil, performans değerlendirmenin durağan anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak ele alınmaması gerektiğinin önemini belirtir (Uyargil, 2013:75).

Performans değerlendirme, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik sistemler bütünüdür (Barutçugil, 2002: 178).

Daha kısa bir deyişle performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarı ve gelişme kabiliyetinin sistemli bir şekilde ölçülmesidir. İşin değil, işi yapan işgörenin, başarı veya başarısızlığının ölçülmesidir. Performans değerlendirmesi; yetkinliğin ölçümü, çalışmanın ve başarı değerlendirilmesi, verimliliğinin değerlendirilmesi ya da kamu kurumlarında olduğu gibi

tezkiye, sicil olarak da ifade edilmiştir. Genel bir ifadeyle performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini detaylandıran, örgütün başarısına katkılarını kıymetlendiren planlı işlemler bütünüdür. Ancak insankarmaşık bir psikolojik yapı ve sonsuz yaratıcı güce sahip olduğundan değerlendirilmesi son derece güçtür vedaha da öteye bir sanat işidir (Sabuncuoğlu, 2013:85)

Performans değerlendirme ile ilgili birçok tanıma rastlanılabilir. Başarı değerlendirme olarak da adlandırılan performans değerlendirme; bir işgörenin yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkililiği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansını ölçmeye imkân sağlayan bir süreçtir denilebilir. Performans değerlendirmesi, birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirip oluşturmaktır. Bir başka tanıma göre performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlemiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirme sürecine verilen işlemdir. Bu tanımda da ifade edildiği gibi performans değerlendirmesi doğrudan insan kaynakları işlevi ile ilişkili olup, değerlendirme süreci sonunda, çalışanların geçmişteki performanslarına ilişkin veriler oluşturulmasıdır. Bu veriler, çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ölçmede ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin uyumunun sağlanmasında etkili olmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 1998: 206).

Genel anlamda başarı değerlemesi kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan ölçme işlemidir (Bingöl, 1998: 170).

Performans değerlendirme genel bir tanımla, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir veya bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki başarı ve başarısızlık durumlarının analiz edilmesidir (Atılğan, 2007: 22). Yukarıda belirtilen tanımlamalarda da görüldüğü gibi performans değerlemenin temeli, kurum içinde görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, eksikliklerini, hatalarını bir bütün olarak gözden geçiren kolektif bir çalışma olarak tanımlayabiliriz.



Kurumsal organizasyonun hem içeride hem de dışarıda işleyişini olumlu ya da olumsuz etkileyecek olan performans ve bu performansın ölçülmesi, insan kaynakları yönetiminin asıl görevlerindedir.

Belli bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da organizasyonunun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak varabildiği başka bir anlatımla, hedefe varma derecesinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler, performans değerlemenin amacını belirler (Ertuğrul, 2004: 156). Çalışanın verimliliğini, etkinliğini ya da etkisizliğini ölçmek konusundaki sorumlulukların en büyüğü ise yönetici grubuna aittir.

Her yönetici haklı olarak, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Bu nedenle, çalışanların belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını yakından izler Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirerek bu değerlendirme sonucunda gelecekle ilgili projeksiyonlarını daha başarılı biçimde yapabilmesidir (Çalık, 2003: 47)

Çalışanın bakış açısından performans değerlendirme şu noktalara değinmelidir ya da yanıt bulmalıdır (İzgören, 2001: 105):

Ne yapmamı istediğini söyle,

İşimi ne kadar iyi yaptığımı söyle,

Performansımı geliştirmem için bana yardım et,

İyi yaptığım şeyler için beni ödüllendir, onure et.

Performans değerlendirilmesi, işgörenden belli bir performans elde etmede, üstlerin iş göreni daha iyi tanıyıp anlamasında, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, işgörenin yükseltilmesinde, iş değişikliği, eğitim gereğinin saptanmasında, işgörenin seçim ve atanmasında referans olarak kullanılabilir (Özgen ve Diğerleri, 2002: 211-212).

Performans değerlendirme çalışmalarının amaçlarını dört başlık altında toplayabiliriz:

### **1-Yönetmel amaçlar:**

Değerlendirme sonucunda edinilen bilgiler iş gören hakkında yönetmel kararlar alınırken kullanılabilir. Kurumsallaşmış organizasyonlarda bu bilgiler olmadan karar verilmemeli, değerlendirme sonucunda üst yönetim kararlarında, terfiler, ücret artışları, gereksinim duyulabilecek transferler veya işten çıkarma gibi yönetmel konularda kullanılmalıdır.

### **2-Çalışanları geliştirme amaçları:**

Değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirildiğinde, iş tanımlarında ve analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde uyduğuna ilişkin geri bildirim sağlayarak bu sayede yeni çalışanların görev ve performans beklentilerini ve standartlarını anlamaları sağlanabilir. İş görenlerin eksiklerini ortaya koyarak onlara yol gösterme amacına gidilebilir ve bunun yanında çalışanların mesleki eğitimle desteklenmeleri gerekliliği sonucu çıkarılabilir. Sonuçlar yardımıyla şimdiki görevlerinde başarı gösteremeyen dolayısıyla görevlerini değiştirmesi gereken iş görenlerin, başarılı çalışmalarından dolayı daha fazla fayda elde edebilecekleri görevlere seçilmelerine katkıda bulunularak verim alınabilir.

### **3-Kontrol ve değerlendirme araçları:**

İşgörenlerin yaptıklarının kalitesi, izlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi de amaçlar arasındadır. Çalışma standartları korunamıyorsa işler basitleştirilebilir, çalışanlar eğitilebilir, motivasyonları sağlanabilir veya en son çare olarak işten uzaklaştırılabilir.

### **4-Özgün amaçlar:**

Genel amaçların dışında birtakım spesifik amaçlar da gözetilebilir. Örneğin performans değerlendirme, araştırma amacına da hizmet ederek taraf tutmayı da önler. Terfilerde, ücret artışlarında taraf tutulduğu izlenimine varan personelin daha verimli ve yüksek moralle çalışması beklenmemelidir (Atılğan, 2007: 23).

## **1. 8. Performans Değerleme Süreci**

### **1. 8. 1. Değerlendirme Sürecinin İşleyişi**

Öncelikle, etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilerek beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi oluşturulmaktadır.

Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-oniki kişilik bir isim listesi önererek, bu kişiler; astlar, çalışma arkadaşları, yöneticileri, müşteriler veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimini verebilecek herhangi bir kişi olabilecek şekilde ayarlanır (Barutçugil, 2002: 203)

Önerilen kişiler listesinden üst yönetici, o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer, seçilen bu kişiler, anket formlarını doldurmakta ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirir. Bu aşamada çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilme hakkına sahiptir (Barutçugil, 2002:203).

Anket cevapları biraraya getirilmekte ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor olarak kriter yapabilmektedir.

### **1. 8. 2. Değerlendirme Sürecinin Uygulama Basamakları**

Örgüt, 360 derece performans değerlendirme uygulamasını devreye almadan önce ilk adım olarak, söz konusu yaklaşımın örgüt içerisinde hangi amaçla uygulanacağını ve bu uygulama ile elde edilmek istenen yararları tespit eder. 360 derece değerlendirme ve geribildirim yaklaşımı, belirli bir örgüt ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak ya da var olan bir sistemi desteklemek amacıyla uygulamaya konabilir. Her iki durumda da bu aşama içerisinde, 360 derece değerlendirme ve geribildirim sürecinin örgüt içerisinde mevcutta uygulanan sistem ve süreçlerle ilişkisi tanımlanır ve bunlarla gerekli bütünleşme işlemine başlanır (Yüce, 2003:35; Barutçugil, 2002: 204).

Daha sonra, uygulamanın amacı da dikkate alınarak bir uygulama planı çıkarılır ve örgütün tüm üyeleriyle bir toplantı düzenlenerek, sürecin amacı ve aşamaları özetlenir. Bu aşamada onlara, toplanacak verilerin nasıl kullanılacağı izah edilir (Antonioni, 1996: 24-38).

Plan yapılırken, uygulamada karşılaşılabilecek aksaklıklar ya da engeller öngörülmesi ve bunların önlenmesine yönelik adımlar planlara iliştilmelidir (Yüce, 2003: 35; Barutçugil, 2002: 204).

Plan oluşturulduktan sonra, uygulamaya yönelik hazırlıklar bitirilir. Hazırlık aşamasında tamamlanması gereken kritik faaliyetler; uygulama yönteminin belirlenmesi, değerlendirme ve

geribildirim formatının oluşturulması, uygulamaya katılacak çalışanların ve değerlendiricilerin açıklanmasıdır (Vinson, 1996:11; Yüce, 2003:36).

Uygulama sırasında izlenecek adımları maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz (Ludeman, 2000: 44; Vinson, 1996:12; Barutçugil, 2002: 204):

- Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla bir toplantı kararı.
- Katılımcılara ve değerlendiricilere; uygulamanın amacı, örgüt ve çalışana katkısı, uygulanacak süreç, değerlendirme raporlarının ve sonuçların nasıl kullanılacağı, çalışana düşen rol ile ilgili bilgilerin verilmesi.
- Değerlendirme formlarının dağıtılması, bunların doldurulması.
- Formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye ve bir örneğinin çalışana ileilmesi.
- Çalışanla sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme talebi.
- Sürekli olarak geribildirim uygulanması.
- Değişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anketin hazırlanması.

Değerlendirme raporları profesyonelce hazırlanmalı, içerisinde kişileri rencide edebilecek ifadelerden ve yaklaşımlardan kaçınılmalıdır. Bunu sağlamanın en ideal yolu, her katılımcı için kendileriyle birebir ilgilenecek ve sonuçları birebir görüşmelerle değerlendirecek danışmanlar verilmesidir. Danışman, katılımcıyla birlikte performans değerlendirmesini yapar ve başlangıç için bir hareket planı oluşturmaya başlar. Bu tür bir hizmet, hem katılımcıların 360 derece değerlendirmeye daha sıcak bakmalarını, hem de gizlilik sebebiyle sisteme daha çok güvenmelerini sağlar. Böylece çalışanlar sistemin parçası olduklarını, 360 derece değerlendirme yönteminin kendilerini yıpratıcı değil yapıcı bir uygulama olduğunu kabul edecekler, süreç boyunca sistemi hırpalayıcı bir tutum takınmak yerine, şartlara uygun davranmayı seçeceklerdir (Uyargil, 2008:43).

Uygulamada net ve açık bir plan ortaya konmalı ve de aktif bir izleme sağlanmalı, aksi takdirde bu sürecin uygulanması örgüte zarar verecek ve olumsuz sonuçlar verecektir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin kurumda sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için en önemli ve ilk koşul, kurumun böyle bir uygulamaya hazırlık yapılmasıdır. Bir başka deyişle, örgüt içinde bir güven ortamının var olması, örgüt yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması ve benimsemesi gereklidir (Yüce, 2003:12).

360 derece performans değerlendirme yönteminin öncelik verdiği öge olan insanın, örgüt ve teknik ögelerin hazırlanmasından önce bu değişime hazırlık yapması gerekmektedir.

Uygulama sonucunda ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların gelişimleri desteklenmeli, çalışanlara aldıkları geribildirimleri yorumlamaları ve gelişimlerini planlamaları konusunda yön gösterilmeli, gerekli kaynaklar sağlanmalı ve çalışanların bu yöndeki çabalarına destek olunmalıdır (Yüce, 2003:12).

Arthur Andersen (2000) firması tarafından ülkemizde yapılan ve 750 işletmeyi kapsayan bir araştırmada, firmaların % 92, 8'inde performans değerlendirmenin ilk amir tarafından yapıldığı bulgusunu elde etmiştir. Aynı araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise, firmaların % 27, 5'nde çalışanın kendisini değerlendirmesine de imkân sağlandığı şeklinde izah edilmiştir (Akt. Argon ve Eren, 2004:24).

Yukarıda ifade edilen bulgular doğrultusunda ülkemizde, 360 derece performans değerlendirme yönteminin henüz istenilen oranda yaygınlaşmadığını söylemek doğru olacaktır.

### **1. 8. 3. 360 Derece Performans Değerlendirmeye Yöneltilen Eleştiriler**

Örgütler, sahip olduğu birçok avantaja rağmen bu yöntem ile çeşitli sorunlar da yaşamaktadır.

Yöntem içerisinde değerlendirmeye; çalışanın iş arkadaşları, yöneticiler, üstler, kendisine doğrudan rapor verenler (astlar), iç ve dış müşteriler, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyeleri ve de kendisi katılmaktadır. Değerlendirmeye katılanların sayısı arttığı için, değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda artış olabilme durumu çalışmanın nesnelliğini olumsuz

yönde etkilemesi mümkündür. Bununla birlikte, değerleyici sayısı artışına bağlı olarak performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artarak yükselecektir.

360 derece değerlendirme yöntemi hızlı çözüm arayışlarına cevap olabilecek basit bir sistem ya da program olmayıp, en az beş senelik bir süreci kapsadığından ve bu yaşanan süreç uzun olduğu için, yapılan değerlendirmelerden daha sonuç alınmadan, örgüt içerisinde yeni birtakım değişiklik ihtiyacı ortaya çıkabilecek bu durum da hiç bitmeyen bir değerlendirme sürecinin yaşanmasına sebep olabilir.

Söz konusu uygulamada, bazı örgütler içerisinde işbirliğini reddeden, otokratik yönetim anlayışına sahip yöneticiler görülebilir. Örgütün verimliliği açısından bu durum birtakım olumsuz sonuçların ortaya çıkaracaktır.

Örgüt içerisinde demokratik bir yönetim anlayışı hâkim değilse bazı yöneticiler astların kendilerini değerlendirmesini kabullenmeye bilirlir. Ayrıca yöntemin benimsenmesine kadar geçecek süre zarfında değerlemeyi yapan kişiler, değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmaktan çekinebilirler (Argon ve Eren, 2004: 24). Değerlendirmeye katılan kişiler yapılan çalışmayı; değerlendirilen kişi ya da kişiler için duygu ve düşüncelerini açıklayabilecekleri, dile getiremedikleri birtakım davranışlarını ifade edebilecekleri uygun bir fırsat olarak değerlendirebilir, bununla birlikte, değerlendirmeye katılan kişilerin eğitimi, bilgi birikimleri, tecrübeleri her zaman tartışılabilir bir konu olarak karşımıza çıkabilir.

Söz konusu yöntemde yaygın uygulama, anketlerin isimsiz olarak yapılması ve geribildirimde bulunanların gizli tutulması durumudur. Geribildirimi verenin bilinmemesi ve bu konuda güvence verilmesinin birçok olumlu yönü bulunmakla beraber, çoğu insan, iş arkadaşları hakkında rapor yazmakta isteksiz davranmakta, neyi nasıl yazacağına karar vermekte zorlanmaktadır. Yöneticiler de çalışanların endişelerinin ve şikâyetlerinin gerçek kaynağını bilemedikleri için bunları etkili bir şekilde ele alamamanın sıkıntısını çekmektedirler. Temelde, gizlilik gerektiren herhangi bir geribildirim süreci özellikle çalışanlarla yöneticiler arasındaki sağlıklı iş ilişkilerine zarar verebilmektedir (Vinson, 1996:12; Yüce, 2003:38).

360 derece performans değerlendirme yöntemini birçok büyük örgütün uyguladığı ifade edilir. Ancak yapılan incelemelerde, performans değerlendirmenin bir parçası olarak bu kavramın

yararlılığı ve geçerliliği konusunda yeterince araştırma henüz yok denilebilir. Konu ile ilgili olarak gerekli inceleme ve çalışmalar yapılmadığı takdirde, performans değerlendirme süreci bir yönetsel kâbusa ve gereksiz zaman ve para kayıpları ile sonuçlanabilir (Barutçugil, 2002: 209).

Bu doğrultuda, izleyeceğimiz süreçte elde etmek istediklerimiz ve süreci nasıl geliştireceğimiz açık ve net olarak ortaya konmalı, sürece taraf olan kişilerin öncelikle süreci benimsemeleri sağlanmalı, en üstten en alta kadar herkese gerekli eğitimler verilmeli ve programın gidişi devamlı olarak takip edilmelidir (Aygül, 2007:78).

## **1. 9. Performans Derecelendirme**

İşyeri koşulları ve çalışanlara ait özellikler performansın düşük veya yüksek olarak ortaya çıkmasında belirleyici etkenlerdir.

### **1. 9. 1. Yüksek Performans**

Bilgi çağında çalışanların performansını arttırıcı motivasyon unsurlarının tekbaşlarına kullanılmaları yetersizdir. Bu nedenle çalışanları, yüksek performansları sebebiyle sık sık ve her fırsatta motive etmek yararlıdır. Yapılan araştırmalar motive etme işleminde maddi ödüllerden ziyade manevi yaptırımların daha etkili olduğunu kanılamıştır. Bilinmelidir ki, yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerinin bir takım vesileler sayesinde benimsemeleridir (Tahiroğlu, 2003:48).

İnsan kaynakları yönetiminin bir örgütte en önemli işlevlerden birisi haline gelmesi ile birlikte, işgören motivasyonu da üstün iş davranışı ve performansı elde etmek için yöneticilerin dikkatle takip etmesi gereken konular listesinde en önemli konular arasına girmiştir (Javed ve Laved, 2013:76).

Çalışanın işte yüksek performans göstermesi durumunda işyeri tarafından ödüllendirildiğinde yüksek iş doyumuna ulaştığı tespi edilmiştir. Aynı zamanda yüksek iş doyumuna ulaşan kişinin daha yüksek performans gösterme eğilimi gösterdiği izlenmiştir. Kısaca, çalışanın işinden doyum elde etmesi iş performansına olumlu yönde etki etmiştir (Telman ve Ünsal, 2004: 21).

Bir başka yüksek performans göstergesi araçlarından kabul edilen ödül kavramı, çalışanların performansını yükseltmek için kullanılan en önemli araçlardandır. Ödül, işgörenin olağandışı başarıları ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde sağlanan maddi olan

veya olmayan yararlarıdır diye ifade edilebilir. Başka bir deyişle ödül, bireyin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirip görevini tamamlaması, kendisinden istenilen hizmet sunması sonucunda elde edeceği kazanımlardır diye tanımlanabilir (Akçit, 2011:14).

Kişiler hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için emek harcar, maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını talep ederler. Çalışanların buldukları organizasyonlardan beklentileri, önem derecesine göre olmamak üzere, aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Övgü, takdir,
- Onaylama,
- Öneride bulunmak, fikir vermek,
- Performansı ile ilgili geri bildirim almak,
- Parasal ödüller,
- Ücret artışları,
- Kişisel gelişimi için destek,
- Kendini yetiştirmeye ayırabileceği zaman,
- Terfi (yükselme) olanakları (Barutçugil, 2004:58).

Yüksek performans gösteren işletmelerde, çalışanlar, organizasyon için neyin önemli olduğunu, neden orada olduklarını ve performansa nasıl katkıda bulunabileceklerini bilir ve ona göre hareket ederler. Çalışanlar, organizasyonun her biriminin hedeflerini, ne tür bir iş içinde olduğunu, bu birimin müşterilerinin istek "ve" amaçlarının neler olduğunu bilir, karşılıklı güven ve anlayış içinde performansın geliştirilmesi için dayanışma ve ortak sahiplenme duygusuyla çalışırlar. Her spesifik görevlendirme, işin bütünü göz önünde bulundurularak yerine getirilir, bu nedenle bu organizasyonlarda müşteriler ve hissedarlar da organizasyonun işi hakkında açık ve doğru bilgi edinme hakkına sahiptirler (Barutçugil, 2002: 25)

Her organizasyonun doğal amacı, beklenen çıktılar veya sonuçlara ulaşmak için müşteri memnuniyetini sağlayarak belirlenen amaca ulaşmak ve mevcut kaynakları yeterince iyi kullanmaktır. İşletme kaynakları, mal ve malzemeler, finans, bilgi ve en önemlisi de her organizasyonun başarısında temel unsur çalışanlardır denilebilir. Eğer işletmeler insan kaynakları



yönetiminde başarılı ise bundan örgüt ve çalışan performansıolumlu olarak etkilenecek ve bu durum işleme kalitesine de olumlu yansıtacaktır (Sikyr, 2013 :43-48).

Yi ve arkadaşları yaptıkları çalışmada çalışan performansını işlerken, memnuniyet, bağlılık ve iş kaybı gibi konuların birbiriyle olan bağlantılarını ve etkilerini araştırmışlardır (Yi, Y, Nataraajan, 2011: 87-95).

Yüksek performans gösteren işletmelerin çalışanları incelendiğinde, eğitim, ödüllendirme, açık görev tanımları, katılımcı yönetim, çok düşük düzeyde stres, gelişme ve ilerleme olanakları, iş emniyeti, maddi olanaklar ve bunları tamamlayıcı nitelikte psikolojik rahatlık üst seviyede görülür.

### **1. 9. 2 Düşük Performans**

Performans yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi açısından son derece önemlidir. İyi planlanan ve ciddiyetle uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin organizasyona sağlayacağı yararlar son derece önemli olacaktır. İyi bir performans yönetimi; yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin artmasına, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkmasına ve bunların düzeltilmesine, çalışanların daha yakından tanınmasına, onlara yetki ve sorumluluk devredilmesine imkan sağlayan anlayışla gerçekleşir (Aktan, [http://www. canaktan. org/yonetim/performansyonetim/dusuk. htm](http://www.canaktan.org/yonetim/performansyonetim/dusuk.htm), 11. 12. 2007). Yapılan çalışmaların değerlendirilmesi geri bildirim yoluyla çalışanlara bildirilir, bütün bunlar organizasyonda verimliliğin artışıyla sonuçlanmasına neden olacaktır. Fakat bunların tam tersinin olduğunu yani organizasyona uygun bir performans değerlendirme sisteminin seçilmediği, çalışanlara bu konuda bir bilgi verilmediği ve sisteme dahil edilmeleri sağlanmadığı takdirde çalışan yaptığı işten tatmin olmayacak ve kendini gruptan biri olarak göremeyecek aidiyet duygusunun zayıflamasına neden olacaktır. Bu durum çalışanın veriminin düşmesine ve buna bağlı olarak uygulanan performans değerlendirmesinin düşük olmasına neden olacak bu da kaçınılmaz olarak düşük performansı ortaya çıkaracaktır.

Düşük performansın ortaya çıkmasına neden olan maddeleri şöyle özetleyebiliriz;

- Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların organizasyonda istihdam edilmesi),
- Sınırlı eğitim,
- Yetersiz takdir ve ödüllendirme,

- Açık olmayan kapalı görev tanımları,
- Yetersiz yöneim katılımı,
- Aşırı stres,
- Gelişme ve ilerleme olanaklarının zayıflığı,
- Çalışanlara herşeyden önce “insan” olarak görmeme,
- Yetersiz iş emniyeti,
- Yetersiz donanım, araç, gereç vs.
- Aşırı iş yükü,
- Teknik bilgi ve beceriye sahip olmama,
- Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs. ),
- Maddi sorunlar,
- Duygusal ve psikolojik durumlar.

(Aktan C, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/dusuk.htm>, 2016)

Performansı düşen çalışanlarda işte hata yapma, isabetsiz kararlar verme, işten ayrılma düşüncesi, iş yerinde arkadaşlarla iletişimde sıkıntı yaşama ve yapılan işin niteliğinin düşmesi gibi olumsuzluklar görülür.

Profesör Phil'e göre, düşük düşük performanslıların yönetimi, devamlı geri bildirimler temelinde olumlu bir süreç üzerine kurulmalıdır. Üzerinde durulması gereken şey, belirlenmiş hedefler için bireylerin performansının, yöneticilerin sağlayacağı danışmanlık, eğitim, kılavuzluk, deneyim ve olanaklarla nasıl yükseltileceğidir (Taylor, <http://umutsen.org/wp-content/uploads/performansSTUC.pdf>).

Kamu çalışanlarında görülen düşük performansla ilgili olarak, karar verme yetkilerinin düşük olması, yönetici ve arkadaşlar arasındaki iletişim yetersizliği ve iş saatlerinde esneklik olunmaması gibi etkenlerden dolayı performanslarının olumsuz yönde etkilendikleri söylenebilir.

**Tablo 2: Yüksek ve Düşük Performans Karşılaştırması**

<b>Yüksek Performans</b>	<b>Düşük Performans</b>
1. Amaç birliği yüksektir.	1. Amaç birliği düşüktür.
2. Stres düzeyi düşüktür.	2. Stres düzeyi yüksektir.
3. Görev tanımları açıktır.	3. Görev tanımları açık değildir.
4. İş emniyeti yeterlidir.	4. İş emniyeti yetersizdir.
5. Kadrolama hatası düşüktür.	5. Kadrolama hatası yüksektir.
6. Eğitimler yeterlidir.	6. Eğitimler yetersizdir.
7. Çalışanlar arasında iletişim güçlüdür.	7. Çalışanlar arasında iletişim zayıftır.
8. Maddi olanaklar yeterlidir.	8. Maddi olanaklar yetersizdir.
9. İş memnuniyeti yüksektir.	9. İş memnuniyeti düşüktür.
10. İşten ayrılma isteği zayıftır.	10. İşten ayrılma isteği yüksektir.

### **1. 10. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

İşgörenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerinden olup, bazıları ise geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir diyebiliriz (Battal, 1996: 29). En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerini şöyle sıralayabiliriz:

#### **Grafik Ölçüm Yöntemi**

En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biri olup, değerlendirmeci, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri belirler. Bu yöntemin birkaç çeşidi olup, en çok bilinen ve kullanılan şeklinde, değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için bir basılı form verilir ve doldurmaları talep edilir. Bu formda işgörende bulunması

gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da pekiyi, iyi, zayıf, vb. sıfatlar yer alır. Her sığata ayrıca bir de sayısal değeri verilmiş ve değeriendirme yetkili amirin uygun gördüğü yeri işaretlemeşii şeklinde gerçekileşir. Tüm kriterlere karşılık verilen değeriiler toplanarak toplam değeriendirme sonucu bulunarak toplam sayısal değeriiler birbirleriyle karşılaştırılır, her astın bir diğeriine göre ne kadar başarılı olduğı tespit edilir.

Grafik ölçüm yönteminin bazı sakıncaları da var elbette. Değeriendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi değeriendirmeyi yapanlara göre değerişiklik göstermektedir. Bazıları için çok iyi görülen bir performans diğeri birine göre orta veya yetersiz olarak algılanabilmektedir. Ayrıca ortaya çıkabilecek diğeri bir sakınca da amirlerin astları değeriendirirken aşırıdan kaçmaları ve ortalama bir yolu seçmeleridir. Bu durum işğeriönerler arasındaki farkların ortaya çıkmasına engel olmaktadır (Can ve diğerieleri, 1998:173)

### **Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntemde değeriendirmeci, işğeriönerlerin işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını belirler. Gözlemlenen bu davranışlar kritik olaylar olarak adlandırılır. Bunun nedeni, işteki başarı veya başarısızlığı doğrudan etkilemeleridir. Kritik olay yöntemi, hazırlanış aşamasında uzun zaman alabilir, ancak değerileme yapılan işğeriönerin zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerileme yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlamaşii açısından yarar sağlayabilir.

Kritik olay yöntemi işin yapıldığı yerde yöneticiler tarafında iş ile aynı anda kontrol edilerek yapılan değeriendirmedir. Yöntem uygulanırken bütün subjektif düşünceler, çalışanın kişilik özellikleri devre dışı bırakılır aynı zamanda rutin yapılan işler değeriendirilmez, bu yöntemde amaç iş sırasında beklenmedik bir olay meydana geldiğinde çalışanın bu durum karşısındaki çözüm yöntemlerini gözlemleyerek tespit yapabilmektir (Palmer, 1993: 47; Erdoğan, 1991: 202).

Bu yöntemde, değeriendirmeyi yapacak olan amirlerden değeriendirme dönemi içerisinde değeriendirecekleri her astın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir formda belgelemeleri istenir. Yöntem savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenerek göreve çıkan havacıların başarı ya da başarısızlıklarında etkili olan kritik olay ve davranışların neler olduğı dikkatle gözlenmiş ve ilgililerle yapılan görüşmelerin de yardımıyla “kritik olaylar listesi”

hazırlanmıştır. Daha sonra görevliler, bu listede yazılı kritik olaylara uygun ya da aykırı davranışları saptamak suretiyle değerlendirilmiş, bu değerlendirmeler savaş anındaki izlenimlere değil, bütün dönem boyunca yapılan gözlemlere ve somut olaylarla birlikte hazırlanmıştır. Öte yandan kritik olay yönteminde gözlemlenen olumsuz olayların ilgisine hatırlatılması astın davranışlarını düzeltmesine olanak sağlar. Yöntemin sakıncaları da mevcut olup, bu yaklaşım, amirden astların kritik eylem ve davranışlarının günlük ya da hiç olmazsa haftalık olarak kaydedilmesini talep eder. Bu amir açısından fazla yorucu olduğundan asıl değerlendirme sonuçları dönem sonunda belli olduğu için astların kendilerini düzeltme imkanları, aradaki sözlü uyarılar dışında gecikmeye neden olabilir.

Kritik olay yönteminin avantajları;

- Yöntem uygulanırken yönetici ve çalışan performans konusunda yararlı bilgi alışverişi yapabilmelerine olanak tanır,

- Kritik olay olduğunda daha önce tecrübe edildiğinden niteliksel veriler sağlanacaktır,

Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunulmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırabilir. Yöntemin olumsuz tarafları çalışanın iş başında amiri tarafından sürekli kontrol ediliyor olmasından dolayı duyacağı rahatsızlık çalışan için olumlu sonuca ulaşmasında engel olacaktır, ayrıca yöntem iş yapıldığı anda uygulanabildiği için uzun bir zaman söz konusu olacaktır. Yöneticideğerlendirme sırasında bireysel düşüncelerinden sıyrılması güç olacağından objektif bir değerlendirme gerçekleşmeyecektir. Kritik olay meydana geldiğinde çözüm yöntemleri çalışanla birlikte tartışılmazsa gerekli değişikliklerin yapılabilmesi mümkün değildir (Sabuncuoğlu, 2000: 60-160).

### **Zorunlu Seçim Yöntemi**

Grafik ölçüm yöntemindeki olumlu değerlendirme eğiliminin engellenmesi için değerlendiriciye hangisinin yüksek puana sahip olduğu kolay kolay kestirilemeyecek bazı ifadeler verilir ve değerlendirici bunlardan birini seçmesi için baskı uygulanır. Yöntem, düşük maliyetli, kolay ve pratik olup, bu yöntemin en olumsuz yanı ise ifadelerin bazen çalışanları şüpheye sevketmesidir (Woods, 1997:204).

Değerlendirme ve puanlamanın insan kaynakları departmanı tarafından yapılması, yöneticinin personeli kayırması veya kötü göstermesini engelleyici bir yöntem olarak bilinmesiyle beraber, kendilerine güvenilmedikleri yargısına varan yöneticiler tarafından tasvip edilmediğinden tercih olarak benimsenmemektedir.

### **Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler**

Değerlendirici, işgörenin başarılı ve başarısız yönlerini, güçlü ve zayıf yönlerini yazarak işe başlar, ayrıca bazı önerilerde sunabilir. Yöntemin en zayıf yönü, değerlemede kullanılan standartların değişiklik gösterme durumudur. Ayrıca, öznel değerlendirmeler ve yargılara açık bir konumdadır (Balcı, 2000: 150).

### **Kıyaslama Yöntemleri**

Bu yöntemlerde işgörenler birbirleriyle karşılıklı olarak kıyaslanarak işgörenler, en iyiden en kötüye doğru gider. En çok kullanılan kıyaslama yöntemleri arasında sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama olarak sayılabilir.

### **Sıralama Yöntemi**

Bu yöntemde işgörenler bir başarı ölçütünde en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanır, değerlendirmeci en başarılı gördüğü kişiyi işaretlemek suretiyle onun ismini en başa, en başarısız olanın ismini ise en alta yazarak işlemi sonuçlandırır.

### **Alternatif Sıralama Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenleri önce başarılı başarısız, sonra ikinci en başarılı ve başarısız diye sıralar ve sıralama işgörenler bitinceye kadar devam eder. Burada sorun ortada yer alan işgörenden kaynaklanmakta olup, eğer işgören sayısı tek sayı ise, tüm işgörenler ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortadaki işgörenin sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun yaratabilmekte ve durum içinden çıkılmaz hale geliyor.

### **Adam Adama Kıyaslama Yöntemi**

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan işgören tespit edilir. Öteki işgören önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıraya konur. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılarak sonuca gidilebilir (Woods, 1997: 203).

### **Derece Değerleme Yöntemi**

Bu yöntem, karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu isimle anılmıştır. Bu yöntem tüm işgörenler ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme imkanı verir. 360 derece değerlendirme yöntemi işgörenlerin değerlemesini içermesinin yanı sıra, yöneticilerin performansının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini kapsar. Buna ek olarak yöntem kişinin kendi kendini değerlemesini de kapsar. 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlendiricilerden toplanmış birçok bilgi almanın yolu gerçekleşir (Byars ve Rue, 1991:251-252).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında işgörenin performansının çok yönlü olarak izlenip tespiti edilmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesini amaçlar (Byars ve Rue, 1991:251-252).

Bu değerlendirme yönteminin temeli örgütün tamamının ve bütün kişiler ile bütün faaliyetlerin sürekli değerlendirilmesiyle alakalıdır. Bu yöntemde örgütteki her hareketin herkes tarafından denetlenmesi anlayışı görülür.

Organizasyonda bu yöntem ile performans mimarisinin oluşturulmasının avantajları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlanır,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi edinilmesini sağlar,
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlanır,
- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sunar,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesine katkıda bulunur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ AHLAKINA GENEL BAKIŞ

#### 2. 1. İş Ahlakı Kavramı

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen bütün alanlarında yaşanan çok yönlü kirlilik ve yozlaşma örnekleri, ekonomik hayatın ahlaki bir zemin üzerine oturtulmasının, güçlü ahlaki bağlarla birleştirilmesinin yollarını araştırma ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Bu arayışın sonucunda da ekonomik hayatta iş ahlakı kavramı zorunlu olarak gelmiştir. (Kök Bayrak, 2006: 13).

Bireysel ahlak kavramı kişilerin ahlak anlayışlarına göre esneklik gösterirken, iş ahlakında bu esnekliğe müsaade edilmez. İş hayatındaki ilişkiler çıkar çatışmasına dayandığı için iş ahlakı tarafların haklarını korumak için objektif olmalıdır. Objektifliğin kaybolduğu noktada iş ilişkisinin sürdürülmesi zorlaşır. Bu nedenle iş ahlakı kavramının sınırlarını belirlemek bir zorunluluk olarak önümüze gelmektedir (Kaplanhan, 2002:7).

İş ahlakı, işletme davranışlarını yönlendiren, çoğu kez yazılı olarak tanımlanmamış ancak toplum tarafından genel kabul görmüş değerlere uyma mecburiyetidir. Özellikle son yıllarda dünyada ve ülkemizde gerek kamu gerek özel işletmelerde ortaya çıkan rüşvet ve yolsuzluk iddiaları nedeniyle dikkatler iş ahlakı üzerine odaklanmıştır (Demir ve Songür, 1999:159).

İngilizce “business ethics”, Fransızca “éthique d'affaires” ve Almanca “unternehmensethik, wirtschaftsethik” olarak belirtilen iş ahlakı, ahlak felsefesinin, iş yaşamındaki uygulamalardan doğan sorunları ve açmazları çözümlemeye uğraşan, ticari işletmelerin ya da tek tek işadamlarının çalışanları, müşterileri ve rakipleriyle olan ilişkilerini, onlara karşı tutumlarını ahlaki açıdan ele alan dalıdır. Uygulamalı etiğin bir kolu olarak iş yaşamı etiği, bir yandan iş adamlarının ya da işverenlerin çalışma koşullarının güvenliği, işe yeni alımlarda dürüstlük (yani fırsat eşitliği), mali konularda şeffaflık ya da çevre kirliliğini elden geldiğince önleme türünden yükümlülüklerin altını çizirken, bir yandan da çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri ve işverenlerine karşı sorumluluklarını çözümlmek için uğraş vermektedir (Güçlü vd. , 2002:777).



İş ahlâkı, iş dünyasındaki mal ve hizmet üretim ve tüketim sürecindeki doğrular ve yanlışlardır. Neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusu ahlâkî bir mevzudur. İş dünyasında doğru davranışlar ve eylemler olacağı gibi, yanlış davranışlar ve eylemler de her zaman olacaktır. Bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere iş ahlâkı, iş dünyasındaki doğru ve yanlışlardır diye ifade edilebilir (Murat, 2008:70).

Diğer bir iş ahlakı tanımına göre, iş ahlakı, iş ortamında ahlakla ilgili konuları incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplinedir. Bu disiplin ve sanat bir kuruluşun tüm işlemlerinde kendini gösterir, iş ahlakının en iyi ve tek bir tanımı olmamasına rağmen, iş ahlakının işletmenin kendi ekonomik çıkarları ile sosyal refah arasında dengeyi sağlayacak seçimler yapması için hem ilkelere hem de inançlara dayalı muhakeme ve hüküm sistemi olduğu konusunda bir anlaşma ortamı bulunur. İş ahlakı, belirli bir zaman diliminde evrensel kabul görmüş ya da belirli bir toplumda geçerliliği olan ahlâkî değerler ve normlar çerçevesinde iş yaşamına ait işletme içi ve dışı çevresel faktörlerle etkileşime açık her türlü faaliyet ve davranışa yön verecek ahlâkî yargıları geliştirmek için uygulamalarla desteklemektir (Torlak, 2006: 108). Arslan'a göre, iş ahlakı, uygulamalı bir ahlâk bilgisi ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlâkî sorunları inceleyerek araştırır. İş ahlakı, iş yerinde iyi ve nazik olmak ya da kâra karşı olmak gibi bir anlama sahip olmayıp, iş ahlakı, bu anlamıyla ele alındığında, işletmecilik faaliyetleri bir oyun, savaş ya da makine gibi örneklerle izah edilemez. Örneğin, spor hekimliği nasıl ki hekimlik mesleğinden ayrılamazsa, iş ahlakı da ahlâk felsefesiyle bir bütündür (Arslan, 2001: 5-6).

Yukarıdaki tanımlamalara göre iş ahlakının çok net bir şekilde ifade edilemediği görülür. Bunun nedeni olarak da “iş” kavramının toplumdaki fonksiyonlarının net bir şekilde tanımlanmaması ve özel girişimlerde ve kâr maksimizasyonunda “iş” tanımlanırken “ahlakın” tanımda vurgulanmamasıdır. Bu nedenle aşağıda belirtildiği gibi “iş ahlakına” farklı anlamlar yüklenerek izah edilmektedir (Özgener, 2004: 53-56):

- İş ahlakı, yönetimden çok dinin bir konusudur,
- İşgörenler iş ahlakına uygun davranmaktadırlar, o halde iş ahlakını dikkate

Almamız gerksizdir,

- İş ahlakı, daha çok felsefeciler, ilahiyatçılar, akademisyenler ve teleologlar tarafından en iyi şekilde ifade edilebilen ve yol gösterici rolü oynayan bir disiplindir,
- İş ahlakı kodu lüzumsuzdur, çünkü o sadece iyilikten bahseder,
- İş ahlakı, iyilerin kötülere öğüt vermesiyle ilgili bir konudur,
- İş ahlakı, işletmedeki yeni polis yetkilisidir,
- İş ahlakı yönetilemez,
- İş ahlakı ile sosyal sorumluluk aynı şeydir,
- İşletmemizin kanunlarla sorunu yok, o halde biz ahlaki davranıyoruz,
- İş yerinde etik yönetiminin çok az pratik geçerliliği vardır,
- Ahlaki sorunlar, çok fazla zaman ve çaba harcanmaksızın çözülebilir,
- İşletmenin gereksinim duyduğu şey, çok iyi iletilmiş bir ahlak kodudur,
- Üst kademedeki birisinin etiksel bir pozisyonda şampiyon olması gerekir,
- Herkes için gerekli olan tek şey, iyi bir ahlak ilkeleri setidir,
- Ahlaksal ikilemleri çözmek için yalnızca bir tek doğru olduğu kabul edilmelidir.

İş ahlâkı genel ahlâktan ayrı ve sadece işletmeler için uygulanan bir ahlâki fikirler bütünü olarak görülemez. Eğer dürüst olmamak ahlâkî olmayan bir davranışsa işletmedeki herkesin çalışanlar, müşteriler, pay sahipleri veya rakiplere karşı dürüst olmamayı ahlâk dışı olarak görmeliydi (Post vd. , 1996:90). Buna göre, çiftçilerin nadasa bırakması gereken toprağı işlemesi, yağ üretiminde uygun olmayan katkı maddeleri kullanması, bakırcı veya sıva ustasının yaptıkları işin gereğini yerine getirmemesi iş ahlâkı problemleriyle ilgilidir. Bugün açısından baktığımızda, iş almak veya mal satmak için rüşvet vermek, bir makinede bağımlılık sağlayabilmek için eksiklikler bırakmak, tamir gelirlerini artırmak amacıyla imalatta kasıtlı kusurlara göz yummak ya da hizmet

sözleşmelerine aykırı uygulamalar da iş ahlâkına uygun olmayan davranışlardır denilebilir (Torlak vd. , 2008:16).

Ahlâki açıdan bir eylemin konumunu ortak toplumsal bakış açısı tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle, spesifik bir davranışın ahlâka uygun olup olmadığı, yalnızca bireylerin kişisel ahlâki değerleri tarafından değil, kitle iletişim, çıkar grupları ve örgütleri de içine alan toplum tarafından benimsenir. Toplumun bu belirleyiciliği, hiç kuşkusuz, iş dünyasının sergilediği eylemlerin iş ahlâki karşısındaki konumlanışında da geçerlidir.

Bu nedenle iş dünyasının, uygulamalarında toplum tarafından genel kabul gören ahlâki ilkeleri referans alması, toplumsal kabulün temelidir. Toplumsal kabul ise, iş dünyasıyla toplumun aynı ahlâki düzlemde buluşması demektir. İş ahlâkını temel eylem altyapısı olarak esas almanın çok yönlü bireysel ve kamusal getirileri tam da bu bağlamda meydana gelmektedir. Zira iş dünyasıyla toplumun aynı ahlâki paydada buluşması, öncelikle iş dünyasına yönelik yerleşik önyargıların kırılmasını ve iş dünyasının toplum nezdinde pozitif bir konum kazanmasını öngörür. İş dünyasına yönelik pozitif algılama biçimi ise, iş dünyasının toplumsal prestij ve meşruiyet düzeyinin yükselmesini gerçekleştirir (İlhan, 2005:261-262).

## **2. 2. İş Ahlakının Önemi**

Bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda ahlaki değerleri görmezden gelmeleri öncelikle sosyal dayanışmayı olumsuz yönde etkiler, herkesin kendi çıkarları veya kendi önem verdiği şeyler uğrunda başkalarını düşünmediği bir toplumsal yapıda ne ekonomik ne de sosyal yaşamdan söz etmek mümkün olabilir. Ahlakın toplumdaki rolünü bir felsefeci “Yaşamak değil yaşatmaktır.” şeklinde tanımlamıştır (Güngör, 1995:46-47).

İktisadî yaşayış, nerede ve hangi yüzyılda olursa olsun, yalnız dış verilerin bir araya gelişinden ibaret bir madde dünyasıyla açıklanamaz. Bütün o yığınların altında ve gerisinde kendine has tavır ve davranışları ile insan gerçeği saklıdır. Kapitalizmi kapitalizm yapan yalnız dış görünüşü ile para, sermaye akımı ya da o akımların gövdeleştirdiği kuruluşlar değil, aynı zamanda ve belki daha önemli ölçüde çağın tipik insanının davranış biçimi, tercihleri ve bütün bunların toplam ifadesi olan yaşama kurallarıdır (Ülgener, 1981:1213). Kısacası, ekonomi kültürden

kopartılıp, tek başına ele alınamaz, çünkü sosyal ve ahlâkî değerler, inanç ve normlar gibi kültürel değerler hiç de modası geçmiş şeyler olmayıp, modern toplumların başarısı için vazgeçilemez öneme sahiptir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, bireylerden kuruluşlara, ailelerden devletlere varıncaya kadar toplum hayatının tüm katmanlarının huzurlu, istikrarlı ve güvenli olabilmesinin temel şartı ahlâki kurallara uygun hareket etmektir. Bu bakımdan hem bireylerin hem de organizasyonların iş hayatında ahlâki ilkelere uygun davranması en önemli bir görevdir (Zaim, 2009:128).

İş ahlakı hem çalışanlar için hem de yöneticiler ve organizasyonlar için önemlidir, çünkü çalışan bireyler genel olarak ahlaki standartlara göre faaliyette bulunan organizasyonlarda çalışmayı tercih ederek kendilerini daha iyi hissetmelerini ve çalıştıkları işten tatmin olmaları beklenir. Konunun yöneticiler açısından önemi ise kendi çalışanlarının suç teşkil edecek davranışlarını önlemede başvurdukları bir kaynak özelliğine sahip olmasıyla alakalıdır. Organizasyonlar kendi üyelerinin kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların sınırlarını anlayabilmelerine yardımcı olmak için iş ahlakına başvurarak benimser.

İş dünyasının aktörlerindeki sonu olmayan hevesler hiçbir anlayışı tanımaksızın pazar pozisyonu almak ya da bunu korumak çabasıdadır. Bu da işletmelerin etik anlayışlarının günden güne erozyona uğramasına neden olmaktadır, diğer bir ifadeyle her geçen gün daha kaygan bir zemin haline gelen pazarda işletmeler sürekliliklerini riske atmamak için birçok faaliyete girişmektedirler. Dolayısıyla iş hayatında, özellikle son yıllarda, iş etiği kavramının tam olarak içselleştirilmemesi skandallara neden olabilmektedir. Artık sınırları olmayan bir iş dünyasının kurgulandığı günümüz koşullarında iş etiğinin gerekliliği tartışılmaz bir duruma gelmiştir (Arslan, 2001:10-11).

İş ahlakı kurallarına uymak ekonomide, iş hayatında çeşitli faydalar sağlar. İş ahlakı değerlerine bağlılık ve alınacak kararlarda ahlâki davranmak, bir ekonomideki kaynakların daha etkin kullanımını sağlamaya yöneliktir. Üretimdeki firelerin ve yolsuzlukların önlenmesi, herkesimin üzerine düşeni gerektiği gibi yerine getirmesi, milli gelir seviyesini yükselmektedir. Zira iş ahlakının 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 etkilemektedir. Ayrıca kuruluşun ahlâki ilkelere saygılı bir imajının olması müşteriler açısından da söz konusu işletmenin daha fazla tercih edilmesine neden olacaktır. Bu sebeple araştırmacılar iş ahlakı ilkelerini hayata geçirmenin işletmelere ölçülebilir ve ölçülemeyen değerler kazandırdığını açıklamaktadır (Zaim, 2009:128).

İş dünyası sadece para kazanmak, kar elde etmek ve başarılı olmak olarak anlaşılamaz. İş ahlakı; paraya, kara ve başarıya sahip olurken iyi ve ahlaklı birey olmayı da gerekli görür. Zaten işletmeler de görmüşlerdir ki; mali durumlarının, karlarının yanında iş ahlakının konusu içinde olan dürüstlüğe, doğruluğa, sosyal ve çevresel duyarlılığa verdikleri önem sonucu verimliliklerin ve satışların artmasına neden olmuştur. İşletmelerin iyi ahlaklı davranmaları onların toplum içindeki imajlarını güçlendirmekte dolayısıyla bu da ürün satışlarına yansımaktadır (Kınran, 2006:10). Fakat iş ahlakına uygun davranışları benimsemeyen pek çok kuruluş da faaliyet halindedir. Toplumun bu tür kuruluşlara karşı tepkileri ise, onların bu davranışlarında bazı sınırlamalar getirmelerine neden olur.

Ahlak dışı iş anlayışının sorgulanmaya ve giderek çökmeye başlamasının nedenleri olarak aşağıdakileri sıralayabiliriz (Murat, 2008:72-73);

- Yolsuzluk, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların yazılı ve görsel medyada yer alması, bu yayınlara halkın kayıtsız kalınmaması.
- Çevreciler ve tüketiciler gibi sivil kuruluşların yaygınlaşması ve toplumun çeşitli kesimleriyle birlikte hareket etmesi.
- Gazetelerde tüketici köşelerinin yaygınlaşması ve geniş okuyucu kitlelerine ulaşması.
- Çevre ve topluma katkının insanları etkileyeceğinin ve tercihleri yönlendireceğinin bilinmesi.

Bu etkenler kuruluşları iş ahlakına uygun davranmaya yönlendiren nedenlerdir. Fakat toplum içinde öyle davranışlarla karşılaşılmaktadır ki, bu durumlarda iş ahlakı ile ilgili uygulamalar

gereklilik haline gelmektedir. Hangi durumlarda iş ahlakının gerekli olmasının nedenlerini şu şekilde açıklayabiliriz;

- Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojiler iş dünyasının kontrolünde olması ve bunların belli bir sorumlulukla ele alınmaması sonucu dünyayı yok edebilecek bir tehdit ve tehlike varlığı,
- Küreselleşme sonucunda değişik kültürlerden gelen insanların çok uluslu firmalarda işe girmesi,
- Etnik köken, dil, din, cinsiyet gibi konularda iş hayatındaki bazı kuruluşlarda ayrımcılık yapılması,
- Artan çevre kirliliği ve bunun çoğunlukla işletmelerden kaynaklanması,
- Gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde de dahil olmak üzere yolsuzlukların gözle görülür şekilde artması (Arslan, 2001:10-11).
- Haksız kazanç yollarının artışı ve bu durumun insanları kolay yoldan kazanmaya teşvik etmesi,
- Genel olarak toplum ahlakının zedelenmesi,
- Ekonomik yapının bir bütün olarak (teşvik ve kredi suiistimalleri, yüksek enflasyon, düşük ücretler, ekonomik sistemin politik sisteme alet edilmesi vb. gibi ahlakî açıdan yanlış uygulamalar nedeniyle) işletmeleri ahlaksızlığa itmesi,
- Kâr maksimizasyonu amacının diğer sosyal sorumluluk amaçlarının önüne geçmesi ve onları gölgede bırakması,
- İşletme sahipleri, ortakları ve yöneticilerinin kişisel ahlakî algılamaları, hırsları ve tutkuları,
- İşletme içi denetim ve yaptırım mekanizmalarının zayıflığı,

- Yöneticinin çalışanlara ulaşılması zor ya da gerçekçi olmayan hedefler koyması,
- Batmamak için kriz zamanında her yöntemi uygulamak (Torlak vd. , 2008:26-27).

İş ahlakının iş hayatındaki gerekliliği giderek önem kazanmaktadır. Toplumun da bu konuda işletmelerden ahlaki davranış beklemesi, işletmelerin iş ahlakına uygun bir şekilde davranmalarını zorunlu kılmaktadır. İşletmelere bu ahlaki davranışları sonucunda çeşitli kazanımlar elde etmekte, bu açıdan iş ahlakına uygun davranmanın genel olarak iş piyasasına ve topluma etkilerini de şu şekilde maddeler halinde sıralayabiliriz (Torlak vd. 2008:27);

- Ahlak işlem maliyetlerini düşürerek sadece üretim aşamasında değil, ürünlerin el değiştirmesi aşamalarında da ahlaki davranışlar açık ve örtük maliyetleri azaltır,
- Bilgiye ulaşma ve elde tutma maliyetlerini düşürür,
- Piyasada gayri meşru ve asimetrik güç kullanımını azaltır,
- Bireyler arasındaki çatışmaların azaltılmasına katkıda bulunur,
- Piyasanın anonimleştirdiği, insan insana ilişkileri azaltıp ruhsuzlaştırdığı, duygusuzlaştırdığı ilişkileri düzene sokar,
- Davranışlara tahmin edilebilirlik ve nesiller arasındaki ilişkilere istikrar kazandırır, bölüşümü etkinleştirir,
- Üretim ve tasarrufu özendirerek refah artışı sağlar.
- Ticaretin büyük bölümü müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleme yapanlar ve yatırımcılar arasındaki ilişkilerin korunması ve güçlendirilmesi gerektiğinde etkili bir yöntemdir.
- Sağlam bir etik temeli, işletmelere rekabet etme gayretini sağlar.
- İş etiğine dikkat etmek, toplumu önemli ölçüde etkiler.
- Güçlü bir ekip çalışması ve üretkenlik gündeme gelir.

- Çalışanın ilerlemesini ve anlam kazanmasına destek olur.
- Sigorta poliçesidir, diğer bir ifadeyle politikaların meşru olduğu güvencesinin verilmesine yardımcı olur.
- İşletmelerdeki bireylere ihmal suçu işlemelerini önler.
- Kalite yönetimi, stratejik planlama ve değişiklik yönetimiyle bağdaştırılan değerlerin yönetimine yardım eder, ama bu daha fazla ilgi ister.
- Kamuoyunda güçlü bir imaj oluşturur.
- İşverenler dürüst ve adil olduklarında çalışanlar daha uzun süre kalırlar, daha verimli çalışmaya başlar.
- Çalışanları, ilkeli işverenlerden çok, etik sahibi olmayan işverenlerden daha çabuk alırlar.
- Sosyal ve demografik değişimlerden etkilenmeyi kısıtlar.
- Şikâyetleri azaltma ve çatışmaları hızla çözümlenmede yardım eder.
- Organizasyonda dürüst ve herkesin eşit olduğu bir hava oluşmasına neden olur.
- Sonuç olarak da yükselen satışlar, gelir ve kar sağlamada etkin olur.

### **2. 3. İş Ahlakının Evrensel Değerleri**

Ahlaki kuralların tüm dünyada evrensellik arzettiğini daha önceki bölümlerde açıklamıştık. Bu bölümde iş ahlakının evrensel değerleri üzerinde durulacaktır. Bu bakımdan önce iş ahlakına sahip olmayan şirketlerin özelliklerine yer verilecek ve iş ahlakına yer vermeyen kurumların 11 temel noktasına değinilecektir (Cooke, 1991-Kırel, 2000:73);

- Uzun vadeli planlar üzerinden kısa dönemli karlar önem kazanır.
- Etik problemlerin çözümüne değer vermezler.



- Finansal kayıplara neden olabilecek etik konuları görmezden gelirler.
- Çalışanlara etik dışı davranışları teşvik edici ortam hazırlarlar.
- Etik problemlerin çözümünün hukuk departmanı olduğunu söylerler.
- Halkla ilişkiler gibi konuları etik olarak çözümler.
- Çalışanlarına tüketicilerden ayrı tavır gösterirler.
- Keyfi veya haksız performans değerlendirme standartlarına başvurulur.
- Etik problemleri çözümlemede referans olabilecek klavuzlar öncelenmez.
- Çalışanlar arasındaki muhbirliği yadırgamazlar.
- Çalışanları kişisel etiklerden vazgeçmeleri için teşvik ederler.

Yukarıdaki maddeler incelendiğinde yönetimin etik anlayışı, uygulamalarda ahlak anlayışı olarak üç bölüm halinde incelenebilir (Kırel, 2000: 76);

- **Kişisel uygulamalar ve ahlaki sorunlar:** Bu bölümdeki etik sorunlar, yöneticilerin yasadışı olan ancak kişisel tatmin veya başarıyla sonuçlanan bölümüdür. Örneğin kaynakların yanlış kullanımı, cinsel taciz veya bazı çıkar çatışmaları bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

- **Mesleki eylemler:** Bu grup, yöneticilerin mesleki konularla ilgili olarak yaptığı etik tercihlerle ilişkilidir. Örneğin adam kayırma, sorun çıkmasını önlemek için ilgili tarafların baskılarına boyun eğme, işgörenlerin işten uzaklaştırılması uygulamalarıdır.

- **Günlük yönetim işleri:** Bu grup, gücün kullanımı, örgütlerin ve bireylerin şekillendirilmesi, doğru değerlerin kararlaştırılması, gücün adil bir şekilde yönetilip yönetilmediğinin ve uygulanan seçimlerin haklılığının eleştirilmesiyle ilgilidir.

İşletmelerde ahlaki değerlere uygun kararlar alınmasında ve ahlaki değerlerin geçerli olduğu bir çalışma ortamı oluşturulması idarecilerin önemli görev alanlarındadır. Yöneticiler dürüstlük, güven ve sorumluluk kavramlarının örgütte yerleştirilmesini sağlamakla mükelleftir. (Pelit ve Güçer,

2007:36). Yöneticiler, davranışlarıyla çalışanlara örnek olmalıdır, yönetimin ve yönetim kademesinde çalışanların iş ahlakı kurallarını işletmenin tamamında ve her zaman uygulaması işletmenin gelişimine önemli katkı sağlayacaktır. İş ahlakı bu boyutuyla ilişkilerde uyulması gereken kurallar bütünüdür ve iş ahlakı bütün ilişkilerde dürüstlük, saygı, güven ve hakça hareket etmek demektir. Bu bağlamda iş ahlakının evrensel değerleri dört madde olarak ele alınacaktır.

### Saygı

Saygı, birçok kişinin bildiği ve beklediği gibi korkmak, çekinmek değildir. Saygılı olmak, bir insanı olduğu gibi görebilme yetisini ve onu özgün bireyselliği içinde kabul etmektir. Saygı bir insanı, bir kişi olarak olduğu gibi görmek, onun kişiliğini ve biricikliğini fark etmek demek olup, insan hakları, insanın insan olma özelliği ile sahip olduğu, dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez nitelikte, kişiliğe bağlı haklar olarak ifade edilebilir (Uygun, 1996:7). İnsan haklarının iyi anlaşılması ve bireylerin bu haklarına saygılı olmak, bir yöneticinin ahlak değerleri arasında öncelikli olarak yer almalıdır (Pehlivan, 1998:62).

İşletme yöneticilerinin işletmenin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve karlılığı için, ilişki içerisinde olduğu tüm gruplara karşı iş ahlakı davranış ölçütlerine göre hareket etmesi, mesleklerini icra ederken iş ahlâkına duyarlı hareket etmeleri gerekir (Pelit ve Güçer, 2007:36). Bu doğrultuda, işletmelerde güveni tesis etmek için çalışanlara da ahlâki sorumlulukla yaklaşılmalıdır.

Ahlaki davranışı biçimlendirme konusunda işletmelere yol gösterebilecek şu üç ilkedен bahsedilebilir: İş faaliyetlerinin mutlak ahlaki eşiğini belirleyen çekirdek insani değerlere saygı göstermek, yerel geleneklere saygılı olmak ve neyin doğru ya da neyin yanlış olduğuna karar verirken ahlakın önemli olduğunu benimseyerek davranışını ona göre düzeltmek gerekir. Bu açıdan yönetimin, çalışanların haklarına saygı göstermesi, onların haklarını engellememesi ve haklarının korunması için mücadele etmesi önemlidir.

Bir çalışanın bir iş yerinde çalışmaya başladıktan sonra kesinlikle sahip olması ve yönetim tarafından saygı duyulması gereken haklar aşağıda ifade edilmiştir (Duska, 2001:247);

- Sağlıklı ve güvenli bir iş çevresine sahip olma hakkı,

- İşten çıkarma ve terfi etmeye yönelik prosedürlerin olduğu iş güvencesini içeren bir iş çevresinde çalışma talebi,
- Kişisel mahremiyet hak talebi,
- Yaralanmalara karşı iş görememe durumunda ödenek hak talebi,
- Yönetime katılım ve söz sahibi olma talebi,
- Cinsiyet ve ırkçılıktan koruyucu eşit muamele görme talebi,
- Emekliliği koruma hakkı,
- Sendikalaşma ve toplu pazarlık talebi,
- Suiistimalden, tacizden korunma hakkı,
- Yaşam standardında yaşamayı sağlayıcı ücret hakkı, (İnsan onuruna yakışacak bir hayat sürme düzeyini sağlayıcı ücret hakkı)

Kişi, amacına ulaşmak için başkalarını bir araç olarak kullanmaktan uzak durmalıdır. İnsanlara itibar etmeli ve onların sahip oldukları haklar, toplumun refahı veya iyiliği için gerçekleştirilmelidir. Eğer davranışıyla kişi başkalarını kendi amacı için kullanmadığı gibi, aynı zamanda onların seçimlerine saygı duyuyor ve bu kapasitelerinin gelişmesine yardım ediyorsa, ahlaklı hareket ediyor diye ifade edilir. İnsanlara, özgür iradelerini kullanamayan varlıklarmış gibi muamele etmekten uzak durulmalıdır. Kandırma, zorlama, baskı yapmak kişinin seçme özgürlüğüne gösterilen bir saygısızlıktır; dolayısıyla ahlak dışı tavrılardır. Herkes hür ve birbiriyle eşit bireyler olarak hareket etmelidir (Tevrüz, 2007:23). Bu sadece kişiler arasında değil kurumlar arasında, kurum-toplum-çalışan ilişkilerinde de geçerlidir. Marx'a göre kişiyi zorlayan ve onun özgürlüğünü sınırlayan sadece kurumlar olmayıp, kişinin içinde yaşadığı maddi koşullar da aynı şeyden etkilenir. Bu nedenle Marx'a göre özgürlük, bir insanın öteki insanlarla toplumsal ilişkiler içinde kişinin öznelendirilmesini oluşturan arzu, yetenek ve becerileri ile bütünlük arzeder. Kurumların, kişilerin inançlarına kadar karışması, giyim tarzlarına yönelik ayrımcılık yapması, kişilik haklarını ihlaldir. İşyerine eleman

alımlarında açık veya üstü kapalı bir şekilde kişilerin kılık kıyafetlerine bakılması ahlaki olmadığı gibi, kişilerin özgürlüklerine de saygı duyulmaması demektir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise, çalışanların işlerine ve işverenlerine saygıları gereği, işinin hakkını verme, işini doğru yapma, işverene sadakat, arkadaşlarının ve işverenin haklarına karşı saygıda bulunması yöneticilerin çalışandan bekleyeceği haklardır.

Kurumlar tarafından saygı gösterilecek bir başka grup da toplumdur, çünkü kurumlar topluma karşı belli sorumlulukları ifa etmek zorundalar. Toplum haklarına saygı gösteren bir firma, onların haklarının korunmasında etkili olduğu gibi tutum ve davranışlarıyla da örnek olmalıdır. Bu nedenle ahlaki muhakemeyi yürütecek kişilerin işletmelerde var olmaları ve ahlaki sistemlerin işletme içinde yapılandırılması ve işlerliğinin sağlanması meseleleri zorunlu hale gelmiştir. Toplum oluşturulan bireylerin çoğunun tüketici olması sebebiyle mal veya hizmet üreten işletmeler tüketicilere karşı bazı sorumlulukları üstlenmişlerdir. En başta onların haklarına saygılı olmak ve haklarını ihlal etmemek, bu açıdan tüketici hakları, Tüketici Koruma Derneği tarafından aşağıda gösterildiği şekilde ifade edilmiştir (Gök S. , 2008:7).

- Temel İhtiyaçların Karşlanması Hakkı,
- Güvenlik ve emin olma Hakkı,
- Seçme Hakkı,
- Bilgi Edinme Hakkı,
- Temsil Edilme (Sesini Duyurma) Hakkı,
- Eğitilme Hakkı,
- Tazmin Edilme Hakkı,
- Sağlıklı Bir Çevre Hakkı,

Buna göre üretici tüketicilere kendi ihtiyaçlarına göre bilinçli bir şekilde seçim yapabilecekleri bir olanak vermelidir. Tüketiciler kendileriyle ilgili olan konularda görüşlerini ortaya koyma özgürlüğünü kullanabilmelidir (Serbest, 2002:2).

### Adil Olma

Hak, kişinin bir şeyle ilgili olarak malikiyet durumudur. Bir topluluğun, insanların haklarını koruması ve sahip olduğu kaynakları hakkaniyetle bölüştürmesi adalet ilkesi gereğidir. Adalet, temelinde eşit toplumsal koşullar ve olanaklar içinde tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplulukta kişilerin yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese temel eşit hak ve ödevlerin tanımlanması, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm üyelerince güvence altına alınmasını öngören ve ifade eden etik ve hukuk ilkeleridir denilebilir (Çalışlar, 1983:9).

“Hak” gibi “adalet” kavramı da ahlaki bir kavram olarak kabul edilir. Bu kavram hem insanların davranışlarını değerlendirmek için hem de sosyal, ekonomik, siyasi, yasal uygulamalarda değerlendirme aracı olarak kullanılır. Adalet (justice) kavramı, genelde hakkaniyet (fairness) ile eş anlamda kullanılmıştır. Eğer diğer insanlara karşı davranışlarınızda hakkaniyet varsa, adil bir kişi olduğunuzdan bahsedilir (Tevrüz, 2007:27). İş ahlakı açısından adalet, özellikle yönetimin çalışanlara karşı tüm ilişkilerinde adilce davranmasının uygunluğuyla ilişkilidir. Yöneticilerin çalışanları, din, dil, etnik köken ve cinsiyete dayalı olarak bir ayrıma tabi tutmaması iş ahlakının vazgeçilmez unsurudur (Berkman, 2009:105). En genel anlamıyla yönetim çalışan ilişkilerinde hakça davranmanın ihlali şu konularda bir araya getirilerek ifade edilmiştir (Murat, 2008:74);

- Adil olma; Çalışanlar için cinsiyet, din, dil, mezhep, medeni durum vb. gibi kriterler dikkate alınarak farklı uygulamalara meydan verilmemesi.
- Fırsat eşitliği; Tüm çalışanlara eşit şans verilmemesi.
- İşe alma; İşe alımlar sırasında tüm adayların eşit şekilde aynı kriterlere tabi tutulmaması.

- Terfi; Yükselmelerde potansiyel sahibi adaylar arasından seçim yapılırken eşit fırsat tanınmaması, terfilerin adil bir uygulamaya tabi tutulmaması.

- Ücretlendirme; Şirket içinde adil, şirket dışında rekabetçi, yapılan iş ile ücretin uyumlu olduğu bir programın oluşturulmaması.

- Performans değerlendirme; Çalışanlar arasında adil bir şekilde performans değerlemesinin uygulanmaması.

Yönetici, yönetilenler arasında iş bölümü yaparken, tüm mevki, yetki ve sorumlulukları, yönetilenlerin bilgi, beceri ve ilgilerine göre adilce yapmalıdır. Yetki ve sorumluluğun dağıtılmasında, Fayol'un belirttiği gibi, verilen sorumluluğu yerine getirmesini sağlayabilecek yetkinin (uygulama hakkının) kişiye verilmesi önem arzeder (Koçel, 2003: 96). İş bölümünden sonra kaynak dağıtıcı rolü gereği yönetici kıt kaynakları, kurum içi değerlendirmeleri hem optimum fayda hem de bölüşüm adaletini gözeterek yapmalıdır (Türker, 2007:133).

Kurumlar seçme yerleştirme sürecine başlamadan önce seçecekleri adayları bulmak için basında, internet üzerinde vb. yerlerde çeşitli ilanlarla aday ararlar. Bu ilanların bazıları işin tanımına uygun olarak aranan özellikleri içerirken, bazıları ise işin tanımıyla hiçbir şekilde ilgisi olmayan şeyler içerebilir. Dolayısıyla iş ilanlarının adaylarda aldatıcı bilgiler içermesi iş ahlakı açısından sakıncalı bir durumdur. Ayrıca bazı iş ilanlarında kurumlar sadece belli gruplardan kişileri işe alacaklarını belirterek, genellikle cinsiyet ve azınlık gruplarının başvurularını engellemek için bu yönteme başvurdukları bilinmektedir (Birsal, 2007:159).

Söz konusu ilanlar Anayasanın 10. maddesi, İş Kanunu'nun 5. ve Birleşmiş Milletler Kadınlara Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesinin 11. maddelerine, Avrupa Birliği mevzuatına ve Uluslararası Çalışma Örgütü belgelerinin hepsine aykırı bir durumdur. Bunlara ek olarak 26. 09. 2004 tarihinde yürürlüğe giren yeni Türk Ceza Kanunu'nun "ayrımcılık" başlıklı 122. maddesiyle işe alımlarda ayrımcılık uygulanması cezai yaptırıma bağlanmış olup mağdurların suç duyurusunda bulunup haklarını talep edecekleri ifade edilmiştir. Bu konuda yapılan diğer bir hatalı davranış ise işe başvuran aday ile görüşme esnasında gerçekleşmektedir. Görüşme sırasında en sık yapılan hatalardan biri olan "Hale Etkisi" diyebileceğimiz adayın bir

özelliği ile ilgili bilgiye dayalı olarak olumlu ve olumsuz yargıların diğer özellikleriyle birlikte ele alınmasıdır (Kaynak vd. , 1998:160).

Şirketlerde yaş konusunda da bir ayrımcılık görülebilmekte ve şirketlerde öncelikle yaşlı personelin yeni teknoloji ve becerilerden korktuğu kanısı giderilmeli ve yaşlı personellerin basmakalıp kişiler olmadıkları söylenmeli ve benimsetilmelidir. Bunun için çalışma saatlerinde esneklik sağlama, yaşlı işçilere daha az çalışma, seyahat etme, okula geri dönme, hasta eşi ile ilgilenme gibi imkânlar sunularak bu durum tolere edilmelidir.

İş alımlarındaki bir başka iş ahlakına aykırı davranış da çalışanlar arasında bazılarına imtiyaz tanınmasıdır. Kurumun ihtiyaç duymadığı özelliklerde kişileri işe alma, yöneticilerin iş ahlakına uymadığını gösterdiği gibi, iş ahlakının evrensel değerlerine uymadığını bir başka boyutudur. Sırf şirkette çalışan bir yönetici ya da üst pozisyonda olan bir çalışanın tanıdığı diye, işin tanımına uygun kişi özelliklerini yok sayarak ilgisiz kişileri işe almak bu konuda verilebilecek en sık yapılan hatalardandır. Türkiye’de çok sık rastlanan bu anlayışla hemşeri olmak gibi, aynı futbol takımını tutmak gibi, ya da aynı okuldan mezun olmak gibi durumlarda yöneticilerin işin gerektirdiği kişilik özelliklerini göz ardı ederek söz konusu kişilerle çalışmalarını karşımıza sürekli olarak çıkan uygulamalardır (Birsnel, 2007:154).

Araştırmalar incelendiğinde çalışanlara karşı yapılan ayrımcılıkların genellikle dini gruplara, etnik gruplara, ırkçı gruplara veya cinsiyet gruplarına yapıldığı tespit edilmiştir. Literatürde ayrımcılığın, en çok çalışanların ücretlerinde ve arzu ettikleri işte istihdam edilmemeleri konusunda olduğu gözlenmiştir (Birsnel, 2007:169). Ayrıca tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kadınlara yönelik ayrımcılık konusunda sıkıntılar yaşanmaya devam etmektedir. Örneğin kadın yöneticilere kurumun hangi seviyesinde olurlarsa olsunlar kendileriyle aynı pozisyonda olan erkeklere göre daha düşük maaş verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Terfi, işyerinde ilerleme, transfer veya iş rotasyonları esnasında kadınlara veya azınlıklara yönelik ayrımcılık yapılmaktadır. Böyle durumlarda kadınlar ve azınlıklar için bazı önyargılara başvurulduğu için bu tür hatalar yapılmaktadır. Örneğin tepe yönetimlere kadınların yerleştirilmesi esnasında hep şüpheler duyulmakta ve kadınların aile içindeki rol ve görevlerinden dolayı onların

kendilerini yeterince işe veremeyecekleri ya da zaman ayıramayacakları konusunda yaşanan önyargıdan dolayı kadın ve erkekler arasında ayrımcılığa gidildiği görülmektedir ( Birsal, 2007:174).

Hakça davranma ilkesine aykırılık, performans değerlendirme sürecinde de sıkça rastlanır. Performans değerlendirme, personelin, işteki başarısını, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir uygulamadır (Uğur, 2003:213). Performans değerlendirme çıktıları gerekli nitelik ve sayıdaki personelin planlanmasında, ücretlendirmede, ödül sisteminde, eğitim açığının giderilmesinde, kariyer planlaması uygulamalarında kullanılır. Değerlemelerde yapılan ayrımcılık ve kayırma gibi durumlar çalışanlar arasında yönetimin adil bir şekilde davranmadığının delili olarak yerini alacak ve çalışanlar arasında işe ve işverene karşı hoşnutsuzluklar yaşanacaktır.

Diğer taraftan, bir örgüt yöneticisinin; emri altındaki çalışanlara ne kadar adil davranırsa çalışanların da, o yöneticiye olan güven ve sadakatin ve bu sayede de verilen emri yerine getirme isteğinin artacağı hemen hemen çalışma hayatıyla ilgili yapılan incelemelerin çoğunluğunun yoğun olarak başvurduğu konulardır. Bu doğrultuda, yöneticilerin yöneticilik görevini yerine getirirken göstermiş oldukları yönetim anlayışları, çalışanların genel olarak işlerine ve işletmelerine karşı olan bakış açılarını da önemli ölçüde etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir anlatımla bu durum, çalışanların işlerinden sağladıkları doyum ve örgüte sadakatte önemli ölçüde bir etkiye sahip olacak, bu da çalışanın işletmeye sağlayacağı katkı ve işletmeyi sahiplenme duygusunda olumlu bir gelişme sağlayacaktır (Tunçay, 2009:49).

### Dürüstlük

Doğruluk, karşılıklı saygı duyulan değerlere bağlılık verilen sözleri tutma dürüstlük ilkelerindedir. Her zaman dürüst davranan kişi hakkında rahatlıkla güven konusunda beklentilerimizin olmasına neden olur . Bu nedenle, kişi kendisine güvenilmesini isterse, ahlaklı davranmalı, yani içinde bulunduğu toplum normlarını gözeterek hareketlerine dikkat etmelidir. Başkalarının güvenini sağlamanın en iyi yolu dürüst olmak ve davranışlarımıza da şeffaflık kazandırmaktır. Dürüstlük, güvenin oluşmasında çok önemli olup tutarlılık, hakkaniyet ve ve güvenilir insan olmaktır deilebilir (İslamoğlu, 2007:87).



İşletmenin belirleyeceği ilkeler, nihai anlamda yapılacak işlerin, üretilecek mal ve hizmetlerin üretim sürecinde bağlı kalınması gereken etik değerlerdir. Bu bağlamda fiyatlandırma, pazarlanma, muhasebeleştirme, satış gibi adımların ana ilkesi olarak uygulanmalıdır. Zira örneğin bir mal ve hizmete dair ilk piyasaya sürülme aşamasında belirlenen fiyatın bir süre sonra çok altında bir indirimle piyasada bulunması durumunda müşterinin düşeceği “aldatılmışlık” düşüncesi ancak bu durum başlangıçta ilan edilmiş açık bir ilkeye istinat ederse anlaşılır ölçüde olmak zorundadır. Aksi halde ahlaki olarak yanlış bir tavır sergilenmesi söz konusu olacaktır. Bu çerçevede mal ve hizmetlerin üretiminin aşamaları ilkeler bazında yapılandırılıp uygulanmaya konulmalıdır (Ekin ve Tezölmez, 2000: 945).

Ahlaki olarak yanlış bir tavır sergilemek işletme içinde de çok rastlanılan durumlardandır. Vogel, Zabid ve Alsagoff iş ahlakına aykırı davranışlar üzerinde inceleme yapmışlardır. 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 ve iltimas iş dünyasında sıkça bahsedilen ve karşılaşılan iş ahlakına uygun olmayan davranışlar olarak bilinmektedir (Ekin ve Tezölmez, 2000: 945).

Şirketler arasındaki haksız rekabet uygulamaları da dürüstlük ilkesiyle bağdaşmaz. Sözlük anlamıyla tekelleşme belli bir alanda üretimin tek bir üreticiye kayması yoluyla piyasada sermaye denetimini gerçekleştirmektir. Tekelleşme günümüzün ekonomik sistemi serbest piyasa ekonomisinin temel felsefesi olan rekabet anlayışını öldüren bir anlayıştır. Ancak bu üretim sisteminde de güçlü üreticiler rakiplerinden sıyrılarak tekelleşme konumuna gelebilir. Tekelleşme bireyi ilgilendiren eşitlik, özgürlük, adalet ve hak konularını temelden yıkan bir yaklaşımdır. Tekelleşme toplumsal faydanın maksimize edilmesi ilkesine ters düşer, tekelleşme sistemde tekelleşen bir üretici marjinal fayda için üretimini belirli bir düzeyde sabitler. Tüketiciler (toplum) gerekli üretim koşullarından faydalandırılmaktan mahrum edilir. Marjinal fayda yüksek olduğu için fiyatlar yüksek kalır ve kişilerin mağdur edilmesine neden olur. İstedikleri yerden seçim yapamazlar, seçme hakları yoktur, özgür olmayıp, tek bir yere bağlı kalmak zorundadır. Pazarlık hakları yoktur ve İstedikleri yerden ürün alma imkanına sahip değildirler. Üretici bireyden daha yüksek

bir konumda olup, müşteri merkezli bir ilişki kurulmadığı gibi eşit ilişkiye de rastlanmaz. Bilinen tüm çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla ters bir durumdur (Erbelgin, 2009:38-39).

İşletmelerin rekabet ilişkilerini iş ahlâkı açısından tehdit eden konulardan bir diğeri de sözleşmelere uygun hareket edilmemesidir. Bu noktada; sözleşme kurallarına uymama, siparişleri zamanında teslim etmeme, imzalanan çek veya bonoları ödemede aksatma, açık hesaplarda söz verilen zamanlarda ödeme yapmamak amacıyla bahaneler uydurma ya da işyerinde bulunmama, satış sözleşmesinde yazılı hususlara riayet etmeme gibi iş ahlâkına aykırılık teşkil eden çok sayıda uygulama ve davranışlardan söz etmek mümkündür (Torlak ve diğ. , 2008:35).

Firmaların toplum nezdinde saygın bir konumda olmalarının ölçütü onlara karşı dürüst yaklaşımı benimsemeleridir. Fiyatlandırma, pazarlama, satış, satış sonrası hizmet gibi müşterilere yönelik hizmetlerde dürüst davranış gösteren firmalar her zaman kazanmışlar, fakat bu konuda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, özellikle reklamların aldatıcılığı konusu firma-dürüstlük arasında önemli bir ayrıntı olup tercih edilebilmektedir. Malın ve hizmetin pazarlanması ahlaki boyutta olmalı ve tüketiciyi aldatmamalı, yapılan bir araştırmada müşteriyi aldatıcı tarzda yapılan reklamların en çok karşılaşıldığı sektörler sırasıyla gıda, tekstil, dayanıklı tüketim malları ve bankacılık sektörleri olarak tespit edilmiştir.

## Güven

Yakın zamanda güven ile ilgili araştırma yapan bilim adamları çoğunlukla güven kavramını ve özelliklerini işlemişlerdir (Özbek, 2004:1). Güven konusunda yapılan araştırmalar, güvenin psikolojik bir olgu olduğunu söylemektedir. Kavram konusundaki ilk araştırmalar, kişilik teorisyenleri tarafından oluşturulmuştur. Güven, psikologlar kadar sosyologların, sosyal psikologların, siyaset bilimcilerin ve ekonomistlerin de dikkatini çekmiştir. Özellikle 1980 sonrasında örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranışlar araştırmacıların ilgi alanına girmiştir. Güven, en genel anlamıyla, güvenen ve güvenilen tarafların bir arada buldukları süre ve edindikleri ortak deneyimlere dayalı olarak, tarafların belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşın itimat edenin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda beklenti oluşturan inanç değerleridir (Sağlam Arı, 2003:20-21).

Küreselleşme, işyerinde çeşitlilik, kültürel farklılıkların farkına varma, şirket küçülmeleri, şirket içi seviyelerin azaltılması, işyerinde demokratik anlayışta belirgin yükselme, uluslararası haberleşme, karmaşık şirket evlilikleri, bilgi teknolojileri ve katılımın yüksek olduğu karar alma mekanizmaları sonucu güven gittikçe önem kazanmaya başlamıştır (İslamoğlu, 2007:83).

Temel bir sorun olarak aldatıcı bilgi vermek, hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki iletişimde güvenin sarsılmasıyla sonuçlanır. Bu durumda önemli olan örgütün hem örgüt içindeki gruplara hem de örgüt dışındaki gruplara karşı iş ahlakına uygun davranışlar gösterebilmesi önem kazanmaktadır (Şimşek, 1999:85). Costigan ve arkadaşları (1998), yaptıkları araştırmalarda kurumun genel müdürüne ve üst yönetime duyulan güven ile kurumdan ayrılma isteği arasında ters ama çok güçlü bir ilişkiyi keşfetmiş; onlara göre kuruma güven arttıkça, kurumdan ayrılma isteği minimum seviyelere inmektedir (İslamoğlu, 2007:92). Bu da göstermektedir ki çalışanlar açısından verimlilik, iş doyumunu, işini severek yapma ve işine saygı duyma, çalışanın iş yerine ve idarecilerine duyduğu güven ile ilişkilidir.

Güvenen kişi güvenilen kişinin ihtiyaçları, hedefleri ve düşüncelerini kendisininymiş gibi benimser ve güvenen ile güvenilen kişi birbirlerinin menfaatlerini koruyacak biçimde etkileşim içine girerler. İnsanlar birbirlerinin yokluğunda bile birbirlerinin haklarını savunduklarında, bu tip güven ortamı oluşur (İslamoğlu, 2007:105).

Güven sadece çalışan-örgüt arasında değil, örgüt-toplum arasında da önemli konumdadır. Güvenilen bir şirket her zaman rakiplerine oranla bir adım önde yürümektedir. Yapılan bir tüketici eğilimi araştırmasına göre “eğer kalite ve fiyat farkı olmazsa, toplum için iyi şeyler yaptığının ve sorumluluk sahibi olduğuna inandığım işletmenin ürünü tercih ederim”, diyenlerin oranı üç yıl içinde %55’ten %65’e kadar inmiştir. Bu araştırma bulgusu topluma katkıda bulunmanın ve ahlâki değerler ışığında hareket edilmesinin karşılığı olarak ticari olarak da fazlasıyla alınmaya başladığını göstermiştir (Baltaş, 2002:42).

Şirketlerin iş ahlakına uygun hareket etmeleri toplumun onlara karşı güvenini güçlendirmektedir. Bu bağlamda yapılan bir diğer araştırma ise, Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı’nın (TEDMER) 12 ilde 1042 kişiyle görüşerek gerçekleştirdiği “Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı” konulu

araştırmasında görüşülenlerin %87'si ürünleri aynı fiyatta olursa iş ahlakını benimseyen firmanın ürünlerini diğerlerine oranla satın almayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Maaşları aynı olursa iş ahlakına sahip bir firmanın ürünlerini satın almayı tercih edeceklerini söyleyenlerin oranı %81' olup, aynı şekilde "İş ahlakına sahip örgütlerin ürünleri daha kalitelidir" ifadesine katılanların oranı %76' oranlarında gerçekleşmiştir. Ayrıca, 2005 yılında yapılan bu çalışmada bir firmanın iş ahlakına sahip olabilmesi için aranılan en önemli özellikler ise çalma, hırsızlık, sahtekârlık/dolandırıcılık yapmaması, çalışanlara değer vermesi ve ödeme yükümlülüklerini zamanında gerçekleştirmesi gibi özellikler güvene yol açan dürüstlük kavramlarıyla birlikte değerlendirilmiştir.

#### **2. 4. İş Ahlakının Tarihi Seyri**

İş ahlakı, insanlarla ilgili olması nedeniyle, onların duygularını, değer ve tutumlarını yönlendirmekte, onların etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmaları yönünde fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla iş ahlakının, insanoğlunun ilk ticari işleminden beri var olduğu ifade edilebilir. İş ahlakının bu kadar eskilere gitmesinin nedeni insanoğlunun ilk zamandan beri ticaret ve alışverişle ilgili olması nedeniyledir. Dini kaynaklarda ve elde bulunan tarihi kaynaklarda iş ahlakının eski dönemlerde de var olduğu fakat disipline edilmesinde zorlanıldığıdır. Özellikle semavi dinlerin kutsal kitaplarında iş ve ticaret ahlakı ile ilgili pasajlar dikkat çekicidir. Öte yandan diğer dini kaynaklarda da iş ahlakı ile ilgili bölümler mevcut olup, ilk çağlarda İranlıların dinini kuran Zerdüş'tün "Mazdeizm" olarak ifade ettiği ve Çinlilerin Konfüçyünizm dini bunlar arasında gösterilebilir. Asya'da yayılan "Budizm" de etik kurallar koymada ün salmıştır (Alkan, 1993:53-55).

##### **2. 4. 1. İş Ahlakının Avrupa ve A. B. D. 'deki Tarihi Gelişimi**

Orta çağda her şeye hâkim olduğu gibi iş hayatına da din, gelenek, görenek hakim bir unsurdu. Bu çağda insanlar çalışma miktar ve tarzını, kazancı ve benzeri unsurları dikkate alıyor, sanayi öncesi yakın dönemde çalışmalarda emek yoğun üretim tarzı hâkimdir ve küçük ölçekli işletmelere dayalı üretim yapısında çalışma ilişkileri de usta-kalfa-çırak ilişkisi bünyesinde ve meslek kuruluşları içerisinde faaliyet göstermekteydi (Ekin, 1989:7). Dolayısıyla bu dönemde çalışma ilişkilerinde büyük ahlaki çatışmalara rastlamak zordu. İş ahlakının ahlaktan ayrı bir ahlak

olarak algılanması ise, daha yakın dönemlere gelmektedir. İş ahlakının hemen her dönemde, derecesi ve önemi farklılaşmakla birlikte, insanları ve organizasyonları ilgilendiren ve uğraştıran bir konu olduğunu söylenebilir. Ancak, özellikle yakın bir geçmişte geride bıraktığımız yirminci yüzyılda iş ahlâkı konusunun daha ön plana çıkan bir sorun olduğu da ifade edilebilir. Bu noktada sanayileşmenin getirdiği sorunların etkisi büyüktür (Torlak vd. , 2008:20). İş ahlakının disipline edilmiş olarak ortaya çıkması Sanayi Devrimi ile gerçekleşmiştir demek yerinde bir tespittir. Çünkü Sanayi Devrimi ile işletmelerin varlığı ortaya çıkmış, bu dönemde çıkar çatışmalarının, üretimin, tüketimin, şehirleşme ve sanayileşmenin ve çalışma ilişkilerindeki ağır koşulların yer aldığı kaynaklarda söylenmektedir.

18. –19. yüzyıllarda, özellikle Batı dünyasında dinsel inançların geri plana itilmesi, ekonomik hayatta ahlaki bir boşluğun yaşanmasına kapı aralamıştır. Sanayi toplumu ile birlikte kapitalizmin gelişmesiyle önceki dönemde var olan ahlak anlayışının yerini alacak yeni bir sistemin oluşmaması, bu eksiklikten kaynaklanan toplumsal bir gerilim oluşturmuştur (Gök, 2008: 61). İş ahlakının disipline edilerek ortaya çıkması ve gelişimi ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde seslendirilmiş, daha sonra bu Avrupa kıtasına geçmiştir. 1929 Büyük Buhran ülkedeki işletmelerin iş ahlâkı bakımından daha kötü bir durum yaşamasıyla sonuçlanmıştır. Buna karşın, 1930'larda ülkenin yaşadığı sorunlardan dolayı özellikle işletmeleri suçlayan New Deal (Yenilik Anlaşması) programı oluşturulmuştur. Aile gelirlerinin arttırılma yoluyla işletmelerin devletle daha yakın çalışmaları talep edilmiştir. 1950'lerde New Deal programı Başkan Harry S. Truman tarafından Fair Deal (Dürüstlük Anlaşması) programı olarak yeniden hayata geçirilmiştir. Bu program sivil haklara ve işletmelerin çevre sorumlulukları gibi etik konularla ilgilidir (Kirel, 2000:10).

Birinci dünya savaşı öncesinde iş ahlâkı hakkında yapılan tartışmalar genellikle kapitalizmin eleştirisi ve sosyalist alternatif üzerinde yoğunlaşmıştır. Refahın bölüşülmesi ve devletin ekonomiye müdahalesi gibi konular tartışmaların odak noktasıdır swnilebilir. Bu dönemde ABD'de iş ahlâkı din, siyaset ve felsefeden bağımsız bir disiplin olarak karşımıza çıkar. 1920-1950 yılları arasında iş ve meslek ahlâkı ilkelerinin belirlenmesi, ticaret faaliyetlerinde standartların geliştirilmesi, reklamların gerçeğe uygun olması, bankerler, sigortacılar ve

avukatlarla ilgili sorunlar gibi konular gündeme gelmiştir (Arslan, 2005:27). Borden ve Hopper'in 1921 yılında Chicago'da yayınladıkları "Bankacılık ve İş Etiği" isimli eser ilk teorik ve sistematik çalışmadır. Bu çalışma üniversitelerde okutulan ilk iş etiği kitabı olarak bilinir (Arslan, 2001:38).

Amerika'daki sanayileşme hareketleri ve tüketim toplumunun yükselmesi iş ahlakının gelişimine kapı aralamıştır. Giderek hâkimiyetini daha çok arttıran tüketim toplumu D. Bell'in ifadesiyle "gündüz püritan, gece playboy" kişiliğini getirmiştir. Özellikle 1950'li yıllardan sonra, Amerika'da çalışma etiğinde oldukça ciddi boyutta gerilemeler olduğu konusunda yaygın bir kabul hakimdir (Bozkurt, 2000:34). Bu gerileme toplum tarafından tepki ile karşılanmış ve buna karşı çeşitli önlemler düşünülmüştür.

1960 öncesinde, işletmelere ilişkin etik sorunlara genellikle dini açıdan yaklaşılmıştır. Dini liderler eşit ücret, işe ilişkin uygulamalar ve kapitalizmin ahlakı konularında sorunları masaya yatırmışlardır. "Papal Encyclicals"20 serileri içinde dile getirilen Katolik sosyal etiği, materyalist değerlerden çok humanistik değerler üzerinde dururken, yoksulların yaşam koşullarını iyileştirmeye hizmet etmekte ve çalışanların hakları, geçimlik maaş ve iş ahlakı gibi konuları da ihiva etmektedir. Bazı Katolik kolej ve üniversiteler toplumsal etik konusunda dersler vermeye başlamış, protestanlar da ilahiyat okullarında ve seminerlerinde etik ile ilgili dersler verip iş hayatında ahlak konularına eğilmişlerdir (Kirel, 2000:10-11). Dünyada ilk olarak 1960'larda ABD'de çeşitli işletme ağırlıklı üniversite programlarında "etik ilkeleri" ve "iş ahlakı" adları altında bağımsız dersler müfredatlara girmeye başlamış ve hemen akabinde kamusal alanda yapılan mevzuat değişiklikleri ile şirketlerde "etik komiteleri" oluşturulup "etik sorumluları" görevlendirilmişir (Kayacan, 2005: 139).

1960'lardan başlayarak izleyen yıllarda, işletmelerin mahiyeti değişmiştir. Şirketler, birleşmelerle giderek büyümektedir ve eskiden iş faaliyetlerinde belli bir kontrole sahip olan pazar, artık birçok kurumsal faaliyetin farklı alanlara kaymasına neden olmuştur. Pazarın işleyişi değişir; pazarın, davranış kurallarıyla ilgili olan normları işletmeden topluma, toplumdan işletmeye taşınması azalmaya başlar. Bir takım skandallar halkın işletme liderlerine olan güvenlerini sarsarak ahlaki geleneklerde buharlaşma yaşanmıştır. Azınlık hakları, kadın-erkek eşitliği, çevrenin

korunması, işyerlerine sağlık ve güvenlik uygulamaları gibi birçok konuda kendini gösteren sosyal değişimler işletmelere baskı uygular. Çevre kirliliği, insan haysiyeti ve insan hayatının değeri, sosyal değerler gündeminde ön sıralardaki yerini almıştır (Tevrüz, 2007:4-5).

Şehir merkezlerinin bozulması, nükleer atıklar ve kirlilik gibi çevre sorunlarının artması karşısında, 1962’de ABD Başkanı John F. Kennedy, tüketici haklarının korunması ile ilgili özel bir bildiriye imza atmıştır. Bu bildiriye güvenlik hakkı, seçme hakkı, haber alma hakkı ve temsil edilme ve seslerini duyurma hakkı olmak üzere dört temel tüketici hakkı hayata geçirilmiştir. Modern anlamda tüketici hareketinin başlangıcı, genelde otomobil endüstrisini özelde de General Motors işletmesini, insanların yaşamları ve güvenliklerini tehlikeye sokarak kar elde etmesi nedeniyle eleştiren Ralph Nader’in 1965 yılında “Unsafe at Any Speed” adlı yayını sunması olarak bilinir (Kırel, 2000:11). Bunların yanı sıra 1960’lar iş ahlakı alanında yapılan çalışmaların büyük artış gösterdiği zamanlardır. Bu dönemde pek çok alan araştırması ve akademik çalışma yayınlanmıştır. ABD’deki üniversitelerin iş ahlakı derslerinin sayısının artmasından daha önemli olan bu dönemde ders içeriklerinin de genişletilmiş olması ekilidir. Diğer yandan ABD’deki seküler iş ahlakının tersine bu dönemde Avrupa’da iş ahlakı çalışmalarında Kilise ve teleoloji bağlantısı önemli bir yere sahiptir denilebilir (Arslan, 2005:29).

1970’lerde akademik kökenli araştırmacılar özellikle yönetim ve pazarlama alanlarında etik konularını tanımlamaya çalışan araştırmalar yürütmeye, iş adamlarının belli durumlarda nasıl davranabileceklerini ortaya koymak için çalışmışlardır (Kırel, 2000:13). Daha sonra işletme profesörleri şirket sosyal sorumluluğu hakkında eserler yazmış, felsefeciler iş etiği disiplini yapılandırmak için etik teorileri ve felsefi analizi uygulayarak bu alanı açmışlardır. İşletmeler kamuoyu imajı ile daha çok ilgilenmeye başlayınca ve sosyal talepler arttıkça, birçok işletme ahlaki sorunlarla direkt olarak ilgilenmişlerdir. Konferanslarda, ahlaki sorunlar ve sosyal sorumlulukla ilgili tartışmalar düzenlenmiş, iş ahlakı sorunlarıyla ilgilenen merkezler kurulmuş ve disiplinler arası toplantılara işletme profesörleri, ilahiyatçılar, felsefeciler ve işadamları birlikte iştirak etmişlerdir.

1980’li yıllar devletlerin ekonomiye müdahaleden tamamen uzaklaştığı ve rekabetin öne çıktığı bir dönem olarak bilinir. Özellikle bu yıllarda işletmeler arası birleşmelerin arttığı göze

çarpmaktadır. Ancak işletmeler küresel alanda kendilerine farklı iş ortamlarında bulduklarında bu yeni paradigmayı anlamakta güçlük çekmişlerdir. Çünkü bir ülkede kabul edilen bir takım uygulamaların diğer ülkelerde veya kültürlerde kabul edilmesinin mümkün olmayacağı görülmüştür. Ayrıca iş etiği Fortune 500'e giren işletmelerin temel öncelikleri arasında yer almakta ve bu işletmeler etik ya da sosyal sorumluluk komiteleri oluşturulmuştur. Böylece işletmeler açısından küresel alanda bir etik anlayışa doğru gidildiği izlenmiştir (Halıcı, 2000:24). 1980 yılında ABD'de Cressy ve Moore tarafından yapılan bir araştırmaya göre, "Fortune 1000" listesinde yer alan büyük şirketlerin sadece % 8'i bir etik koduna sahip olup, bu oran, 1985/86 yılında %77'ye ve daha sonra 1990/92 yılında ise % 93'ün üzerine çıkmıştır.

Amerika'da iş ahlakı ile ilgili bu gelişmeler yaşanırken Avrupa'da iş ahlakı konusu din ve felsefe ile birlikte ele alınmıştır. 1904'de Max Weber'in "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu" ve 1922'de R. H. Towner'in "Din ve Kapitalizmin Yükselişi" eserleri Avrupa'nın iş ahlakı ve din konusundaki tutumuyla ilgili en iyi eserleri arasındadır. Durkheim tarafından 1900 yılında ders olarak kaleme alınan, ancak 1937 yılında yayımlanan "Meslek Ahlakı" adlı çalışmada ahlak meselesini ekonomik açıdan ele almış ve toplumsal ekonominin ahlak disiplini olmaksızın varolamayacağını söylemiştir.

1908-1915 yılları arasında Büyük Britanya'daki Scheffield Scientific School'da verilen "ticaret etiği" derslerinde ahlaki konulara duyulan ihtiyaç temel işletmecilik konuları olarak işlenmiştir. Dolayısıyla, muhasebecilik, gazetecilik ve hukuk mesleği ahlaki yönden önem kazanmıştır. Yaşanan teknolojik gelişmeler karşısında ortaya çıkan yeni sorunları da kapsayacak şekilde iş dünyası için ahlaki kurallar geliştirilmiştir. Ancak, 1920 yılında Britanya'da Endüstriyel Yönetim Enstitüsü'nün kurulmasıyla birlikte iş ahlakı işletmecilik kapsamında görülmeye başlanmış ve ilahiyat, felsefe ve iktisattan bağımsız bir konu olarak görülmüştür. Böylece iş ahlakını konu alan dersler işletmecilik eğitimi veren okulların ders programlarında yer almıştır. Arslan tarafından "İş Ahlakı ve Büyüyen Karmaşıklık" olarak adlandırılan Avrupa'nın 1950-1970 yıllarını kapsayan dönemde iş ahlakı çalışmalarında yine Kilise ve teleoloji bağlantısı önemli bir yere sahiptir. Britanya'da iş ahlakı ile ilgilenen bilim adamları genelde Anglikan Kilisesi tarafından destek almıştır.



Katolik Kilisesi bünyesinde de çalışanların ve yöneticilerin yer aldığı organizasyonlar teşekkül etmiştir. 1984'te İsviçre'deki Sankt Gallen Üniversitesi'nde bir iş ahlakı araştırma pozisyonu oluşturulmuş ve daha sonra da Hollanda'daki Nyinrode Üniversitesi İşletme okulunda Avrupa'nın iş ahlakına ilişkin profesörlük heyeti oluşturulmuştur. Böylece, Avrupa'nın genelinde bunun gibi gelişmeler boy göstererek, iş ahlakına ilişkin araştırma ve akademik çalışmalar önem kazanmıştır (Arslan, 2001:36-39).

#### **2. 4. 2. İş Ahlakının Türkiye'deki Tarihi Gelişimi**

Eski Türklerde insan ve toplum yaşamını, yüzyıllar boyu büyük ölçüde dinsel geleneklerle şekillenmiştir (Bayramoğlu, 1993:14). Ahlaki prensipler hükümet ve saltanatın emirlerine itaat şeklinde sunulmuştur. Eski Türklerde özellikle ahlaki prensipler ve adaletin işleyişi büyük ölçüde inanç sistemlerinden etkilenmiştir. Hun Devleti'nin kurulduğu M. Ö. III. y. y'dan başlayarak eski Türk devletleri töre ile işleyişlerini konu edinmişlerdir. Töre, kanunlar ve örf hukuku olarak bilinir. Uygurlar zamanında bu kelime yalnızca kanun olarak bilinmiştir (Akgemici ve Özgener, 2002:47). Töre sosyal hayatı düzenleyen, geleneğe dayalı mecburi kaidelerdir. “Adalete istinat eden töre bu göğün olmazsa olmazıdır. Töre bozulursa bu gök düşer. Bu töre koyan beyler hayatta bulunmasalardı, Tanrı yedi kat yerin nizamını bozmuş olurdu” cümlesinden de anlaşılacağı gibi Türk cemiyet nizamı bir tabilik etrafında biçimlenmektedir. Ayrıca törenin bir takım değerleri olup, bunlar, özgürlük, eşitlik, akıl, bilgi ve hikmet, adalet, iyilik, güzel ahlak, haksızlığa karşı durmak, merhamet ve tolerans olarak ifade edilebilir (Akgemici ve Özgener, 2002:48). Türkler arasında ilk dönemlerden beri ahlakın kaynağı olarak dinin katkısı tartışmasız önemli olup, adalet, hoşgörü, hakça davranma, eşitlik gibi törenin ve dolayısıyla yasaların özellikleri her alanda kendini göstermektedir.

Şahsiyetleri, toplumsal saygınlıkla bütünleşmiş seçkin kişilerin “siyasetname”, “pendname”, “nasihatname” gibi eserleri aşırılıklardan arınmış, orta yolu izleyen sağlıklı bir toplum yaratmak için yaşam tarzı, işlerin adaba uygun yapılması ve başkalarının haklarına saygı duyulması gibi konularda toplumsal ahlak kılavuzu olarak ün salmıştır. Müslüman-Türk toplumunda bazı düşünürler, bazı ahlaki prensipleri ile ön planda olmuşlardır. Örneğin, Yunus Emre doğruluğu, Hacı Bektaş

Veli yardımlaşma ve dayanışmayı ve Mevlana da sevgiyi ön plana getirmektedir (Akgemici ve Özgener, 2002:49).

Osmanlı klasik devlet yapısının bozuluşu ile birlikte 1595 yılında III. Mehmed döneminde ilk kez imparatorluk içinde devlet yönetimindeki yolsuzluk ve kargaşayı anlatan ve aykırı hareket eden görevlileri şiddetli cezalarla tehdit eden “adaletname” adlı eseri yayınlamıştır (İnalçık, 2014a:75).

Öte yandan 16. y. y. 'da Kınalızâde Ali Efendi ve Kâtip Çelebi'nin ahlak konusundaki eserleri ve görüşleri Türk ve İslam dünyasında önemli yere sahiptir. Özellikle Kâtip Çelebi'nin iş ahlakı ve sosyal terbiye konusundaki görüşleri önemlidir. O, ahlak anlayışını “hiçbir şeye zarar vermemek ve herkese faydalı ol, iyilik et” ve “sözle işin bir olması” ilkeleriyle açıklamıştır. O'na göre toplumdaki vazifelerin herkese faydalı olması lazımdır. Ahlaki açıdan faydalı olan şeyleri gönüllü öğrenmek lazım. Önemli olan insanın yalnız iken başkalarını düşünmeden de işlerin ve eylemlerinin iyi ve kötü yanlarını bilmesi ve ona göre hareket etmesidir. Bunların dışında iş ahlakının kurumsallaşmasında Ahiliğin rolü oldukça önemlidir. Ticaret ve meslek ahlak ilkelerinin bulunduğu, özelde esnafı genelde toplumu ahlaki ilkeler ile eğitmiş ve sağlıklı toplumların oluşmasında katkıları büyük ölçüdedir (Bayramoğlu, 1993:13).

#### **2. 4. 2. 1. Ahilik, Loncalar ve Hisbe Teşkilatı**

11. y. y. 'ın ikinci yarısından sonra kapılarını Müslüman-Türklere açmış bulunan Anadolu'ya doğudan birçok göç başlamıştır. Abbasi orduları, Nevşehir, Niğde, Kayseri, Kırşehir, Yozgat ve Ankara yörelerine akın başlatmışlardı. Özellikle 8. y. y. 'ın ikinci yarısından itibaren Abbasi ordusunun ayrılmaz bir parçası durumunda olan Türkler de, bu ordu ile Anadolu'nun iç bölgelerine kadar girmişlerdir. Onlar, Orta Asya'ya benzeyen Kırşehir yöresini beğenerek burayı yerleşme bölgesi olarak benimsemişlerdir. 13. y. y. 'daki Moğol istilasından kaçarak farklı yerlere gitmişler. Bu istiladan önceki göçlerde daha iyi bir iklime gelme, hayvanlar için daha iyi bir kışlak ve yaylak bulup yerleşme düşüncesi egemendir. Bunun için Moğol istilasından önce gelenler, daha ziyade göçebe, asker ve hayvan yetiştiricileridir, fakat 1225'ten sonra gelenlerin iktisadi ve içtimai durumları ilk gelenlerden daha farklıdır. Zira korkunç bir katliamdan kurtulmak için gelen bu sonuncular, çoğunlukla esnaf, tüccar, zengin ve sanatkârlardır. Bunlar

geçimlerini temin etmek için yerli ve Müslüman olmayan esnafla rekabet etmek mecburiyetindeydiler. Bu rekabetin daha yoğun ve tesirli olabilmesi için bir birlik etrafında toplanmaları önemliydi. Bu birlik bilhassa hayvancılık yapan veya başka bir ifade ile atlı göçebelerin ihtiyaç duydukları bir sahayla alakalı olmalıydı. Bu da dericilik sanatından başkası değildi. Bu şekilde bir göç ile Anadolu'ya gelen bu grup kendileri açısından daha kuvvetli ve tesirli olabilmeleri için bir birlik etrafında toplanacak ve bu birlikler daha sonra Ahi birlikleri olarak tarihte yerini alacaktır (Türkdoğan, 1998:123-124).

Ahilik kardeşim anlamına gelen “ahi” kelimesinin türetilmiş halidir. Ayrıca, kelimenin Türkçe kökenli “akı” kelimesinden türediğini savunanlar da bulunmuştur. Bu haliyle kelime “eli açık, cömert, yiğit” gibi anlamlarını kapsamaktadır. Ahilik genel manada birbirini seven, sayan, yardım eden, fakiri ve yoksulu kollayan, iş hayatında ahlaki kuralları esas alan esnaf ve sanatkârlardan oluşan bir teşkilattır (Gülvahaboğlu, 1991:12-13).

Ahilik Horasan'daki Hoca Ahmet Yesevi dergâhından Anadolu'ya gelmiş olan Ahi Evran-ı Veli (Nasruddin-i Mahmud, 1171-1261) tarafından hayata geçirilmiştir. Ahi Evran gerek ahlakıyla gerekse de ilmiyle Ahi teşkilatının kurulmasında öncülük yapmıştır. Ayrıca Ahi Evran, yazdığı kitaplarla da hem toplumsal hem de mesleki ahlakın gelişmesinde etkin yeri vardır. O'nun bu konuda çeşitli eserleri mevcut olup, bu eserlerden bugüne kadar tespit edilenleri şöyle sıralayabiliriz(Gülvahaboğlu, 1991:12-13):

- Mutali Ül-İman (İmanın, inancın mütalaası, yorumlanması)
- Menahiç-i Seyfi (Yaz yolları, yaz açıklığı)
- Tabsiraat ül-Muptedi ve Tezkire tül-Müntehi (İleriyi, doğruyu görme ve boş şeylerin tezkeresi)
- Yezdan-Sinaht (İlahi varlığı tanıma)
- Mürşit ül- Kifaye (Yeterli irşat, aydınlatma)
- Ağaz-u Encam (Başlayış ve bitiriş, dünyaya geliş ve gidiş)

- Risaleyi Arş (Arşın risalesi)
- Mehdi fakr-u zemmi dünya (Dünyanın kınanması, varlıktan uzak durmanın övülmesi)
- Mukatebat beyne Sadr ud-Din Konevi (Sadrettin Konevi'nin kitabiyatı, düşüncesi)
- Cihadname (Savaş mektupları, savaş yazıları)
- Letâif-i Hikmet (Siyasetname, sultanlara öğüt kitabı)

Ahi Evran “Letâif-i Hikmet” adlı eserinde meslek sahipleri arasında rekabet ve çatışmaları çözümlenecek ilkelerin ve kuralların gerekliliğini vurgulayarak iş ahlakının esasını göstermiştir. Böylece fütüvvetnameler gibi oluşturulan “Ahi Şecerenameleri”, iş ahlakı ilkelerinin Türk tarihinin ilk kaynaklarından. Ahilikte ahlak sahibi olmayan bir iş adamının başarılı olamayacağı olsa bile bu başarısının geçici olacağı düşüncesi savunulur (Tunçay, 2009:16-17).

Ahilik Osmanlı Devleti'nin kuruluşunda da büyük role sahiptir. Aşıkpaşazade, Osmanlı Devleti'nin kuruluşu sırasında faal rol oynayan dört zümre arasında ahileri de söylemektedir. İlk Osmanlı padişahlarının ve vezirlerinin çoğunun ahi teşkilatına mensup şeyhler olduğu, I. Murad'ın şedd kuşandığı<sup>23</sup> ve teşkilattan fetihlerde askeri bir güç olarak faydalandığına işaret edilmektedir (Türkdoğan, 1998:127).

Bugünün meslek odalarındaki ve odalar birliğindeki hiyerarşi, o zamanlarda ahilikte de bulunurdu. Bugüne benzer olan bu yapının en altında çırak, en üstünde şeyhler şeyhler yer alırdı. Selçuklu esnaf teşekküllerinde işe ilk girenlere çırak veya yiğit adı verilirdi. Ahilik mertebesi daha sonra edinilebilirdi. Ahilerin üzerinde sırasıyla nakipler, halife ve şeyh bulunurdu. Şeyh esnaf birliğinin reisidir. Şeyhü'l-meşayih (şeyhler şeyhi) ise bütün esnaf birliklerinin en üst makamında yer alırdı. Çıraklar çeşitli kişilerin nezaretinde meslekî ve manevî yönlerden eğitilirdi. Esnaf önderleri siyasî bakımdan da nüfuz sahibi kişilerdi. Esnaf birliklerinde çalışanlar, ustalar, kalfalar ve çıraklardan meydana gelirdi. Yükselbilmek için ehliyet ve liyakat önemliydi. Bu yolda herşey sıralıdır, teşkilatın en büyüğü bile keyfi hareket edemez, esnaflığa giren genç,

mesleğinde uzmanlaşmadıkça ve zamanı gelmedikçe yükselmez ve ayrı dükkân açma hakkını elde edemezdi. Bir tarikat şeyhinin peştamal kuşatmasıyla usta olan bir sanatkâr esnaf şeyhliğine kadar yükselebilir, esnafın iç düzeninde belli bir maharet ve kaliteye ulaşmadan usta sayılmazdı. Kabiliyetsiz ve ehliyetsizlerin esnaflıkla ilgisi kesilirdi. Bunun yanında üretimin denetlenebilmesi için işyerleri dışında çalışılmaması gerekirdi (Tabakoğlu, 2008:43-44). Ahilik sisteminde para amaç değil, araç olarak bilinirdi. Bu bakımdan işyerlerinde imal edilen herhangi bir ürünün fiyatı, o üründe kullanılan hammaddenin ve işçilik değerlerinin toplamı sayılırdı. İşçiliğe, işyerinde yapılan masraflar ve çalışanların ücretleri dâhil edilir, tüketicinin temel ihtiyaçları olan birçok ürün, aracı kullanılmadan doğrudan doğruya üretim yapan işyerinde teşhir edilirdi. (Demir, 2001:81-82).

Ahi ahlakı, özellikle meslek ahlakı ilkelerinde söz konusu olup, iş ahlakı ilkelerini içeren fütüvvetnameler de 740 kural vardı ve Ahiliğe girecek kişinin bunlardan en az 124 tanesini ezbere bilmesi şartı konurdu. Ahi ahlakının temel nitelikleri içerisinde şunlar vardır: İş ve meslek sahibi olmak, helal kazancın kutsal olması, huzurlu bir işyeri ortamı, işbölümü ve uzmanlaşma, iktisadi faaliyetlerde doğruluk, disiplinli çalışma, fırsat ve imkânlardan eşit ölçüde yararlanma, kendisi ile birlikte başkalarını da düşünme, planlı, vasıflı, kaliteli ve standart mal üretimi, tüketicinin korunmasına yönelik tedbirler bulunurdu (Tunçay, 2009:16-17). Ahiler sanat faaliyetlerini ahlâk ilkeleri ile bütünleştirerek, Ahilikte kurumsallaşıp, esnaf, sanatkârlar arasında sıkı bir işbirliği, dayanışma ve yardımlaşma kurarak iyi ahlak kurallarını halk arasında yaymayı amaç edinmişlerdi. Pek çok eser yayınlanması ve eserlerde toplumun anlayabileceği dil kullanılması düşüncelerinin daha hızlı kabul görmesiyle sonuçlanmıştır. Ahiler, davranışlarında ve yaşamlarında topluma örnek olmuş ve öğütleri doğrultusunda yaşamışlardır (Arslan, 2005:420-423).

Alım ve satış tekelleri veya öncelikleri, esnaf düzeninin en önemli öncelikleri arasında olup, bu tekeller esnafa fiyatları istedikleri gibi ayarlama imkânı vermiyor, aksine devletin üretim, mübadele ve fiyatları etkin bir şekilde denetlemesine neden oluyordu. Bu olgu, bir işbölümü disiplini de oluşturmuş, esnafın birbirlerinin üretim ve satış sahalarına taşmaları yasaklanmıştı. Esnaf sistemi, kalite kontrol ve standardizasyonu ile fiyat istikrarını sağlayıcı, haksız rekabeti, aşırı üretimi ve işsizliği önleyici bir anlayışı benimsiyordu. Sistem yarı özerk yapısıyla devletin

uyguladığı narh politikasının en önemli yürütme ve denetim cihazını oluşturmuştu. Fiyat ve kalite denetiminde bizzat esnaf teşkilatının iç denetimi elzemdir. Daha sonra muhtesib, kadı, sadrazam ve nihayet padişah denetimlere katılıyordu. Sistemi bozmak isteyenlere kalebendlik ve cezirebendlik gibi cezalar uygulanıyordu. Görüldüğü gibi sistem içinde fiyat ve kalite istikrarının sağlanması kanuni yollardan da garantiye alınmıştır. Osmanlı sanayi ve ticaret kesimlerinin çerçevesini oluşturan esnaf birlikleri rekabete değil, işbirliği, karşılıklı kontrol, imtiyaz ve tahsis ilkelerine dayandığı gibi bu ilkeler çalışma hayatının da asli unsurlarıdır. Bu şartlar altında iş ve çalışma hayatı belli bir disiplin altına alınmış, liberal-kapitalist sistemdeki gibi herkesin istediği mesleği, istediği yerde ve istediği şekilde yapmasına imkan tanınmıştır (Tabakoğlu, 2008:44-46).

Ahilikte malların kontrolü, bugünkü dil ile kalite kontrol önceliklidir. Malların kontrol edilmesini bizzat şeyhlerin şeyhi gerçekleştirir. Sonucu günümüze kadar akseden bununla ilgili bir olay da kaynaklarda yer bulur. Rivayetlere göre Ahiliğin kurucusu Ahi Evran ve onu takip eden Ahi liderleri zaman zaman çarşıları kontrol eder, malların ve hizmetlerin kalitesinin ve standardının değişip değişmediğini ve tüketici haklarının ihlal edilip edilmediğini yerinde denetlerdi. Çarşı denetlenirken, herhangi bir çarşı esnafının ürettiği malın kalitesiz olduğu tespit edilirse, o kişi ilan edilirdi. Hatta kalitesiz satılan mal çarşıda herkesin gördüğü bir yerde tutularak, bu kişinin bir daha aynı hatayı tekrarlamaması için ikaz edilirdi. Bilindiği gibi, Ahilik ilk olarak debbağcılıkla, yani deri işleriyle ve ayakkabıcılıkla uğraşan esnaf arasından çıkmıştır. Ahi Evran ayakkabıcılar çarşısını denetlemesi esnasında, eline aldığı bir ayakkabının kalitesinin düşük olduğunu anlarsa, o ayakkabıyı ayakkabıcının damına atarak, o kişinin tüm esnafa ve tüketicilere karşı teşhir edilmek suretiyle cezalandırılmasını isterdi. Satılan malın kalitesinin düşük olmasından dolayı ayakkabının dama atılması olayına da “pabucun dama atılması” adıyla ifade edilmesi bu olayla alakalıdır (Dönmez, 2013:5-12).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde de bu kalite kontrol ve denetim şekli üretilen malların ve verilen hizmetlerin kalitesinin artmasıyla sonuçlanmıştır. Bunun dışında hizmet ve kalite bakımından ya da kişisel olarak esnaflardan bir problem yaşandığı takdirde kadı devreye girmekte ve hatta bununla ilgili fetvalarla müdahil olmaktadır. Osmanlı esnafları hakkındaki fetvalara

bakıldığında ise ahlak ve iş ahlakı konusunda ince noktalar tespit edilmektedir. Fetvalardaki ifadelerden ticaretle uğraşan kişilerde ahlaki açıdan düşüklük olmaması konusunda hassasiyet gösterildiği anlaşılmaktadır. Kasapla ilgili bir fetvada, hayvanlara küfretmeyi (şetm-i galiz) alışkanlık haline getiren kasabın şahadetinin (şahitliğinin) kabul edilmeyeceği rivayet edilir (Özcan, 2003:91).

Ahilik sadece Kırşehir ve çevresinde değil, Anadolu'nun hemen hemen her yerinde faaliyet göstermiştir. Bununla ilgili bilgiler ise, dönemin seyyahlarından ulaşmaktadır. Ahilerin ahlakını ünlü Seyyah İbn-i Batuta Seyahatnamesinde şu şekilde ifade söyler “memleketlerine gelen yabancıları karşılama, onlarla ilgilenme, yiyecek, içecek ve yatacak yer sağlama ile diğer ihtiyaçlarını gidermek, onları uğursuz, edepsiz ve zalimlerin ellerinden kurtarmak bakımından örneklerine dünyanın hiçbir yerinde rastlamak mümkün değildir. Ben dünyada bunlardan daha güzel davranan kimse görmedim, Şiraz ile İsfahan halkının davranışları bunları andırmakta ise de bunlar gelen ve giden yolculara daha fazla ilgi gösterip şefkatleri çoktu. Şefkat ve iltifat bakımından onlardan daha ilerideydiler (Türkdoğan, 1998:132-133).

Ahilik anlayışı bugünün sosyal güvenlik, ticaret ve iş kanunlarında geçen birçok soruna yüzyıllarca önceden çözümler üretmiş, toplumun sosyo-ekonomik örgütlenmesinin temellerini atmış, ticari hayatta işbölümü, üretim anlayışı, dayanışma, kalite ve kendi kendini denetleme gibi yaklaşımlarla bugünün müşteri memnuniyeti, tüketici hakları, toplam kalite yönetimi gibi kavramlarını o zamandan gündeme getirmiş, bugün için geçerli olabilecek bir iş ahlâkı anlayışına temel teşkil etmiştir (Şimşek, 2002:28). Ahilik 15. y. y. 'da işlevlerini yerine getiremez duruma gelmiş olduğunda, yerini daha sonraları “Lonca” denilen kuruluşlara bırakmıştır. Ahiliğin yıkılmasındaki sebepleri şu şekilde söyleyebiliriz (Dönmez, 2013:5-12);

- Osmanlı Devleti'nde genel olarak devletin, özel olarak da dış siyasetin çökme durumuna gelmesi.

- Köyden şehre göçün giderek artması.

• Ahi birliklerinin yeterince maharet ve ahlaki değerlere sahip olmalarına rağmen, o dönemlerde Avrupa’da meydana gelen sanayileşme hamlesine ayak uyduramaması ve makineli üretim safhasına gelememeleri.

• Sermaye birikiminin azlığı.

• Ahlaki yozlaşmanın başlaması ve iş ahlakının giderek kötüleşmesi.

• Cumhuriyet döneminin dağınıklığı ve ardından gelen devlet eliyle büyük ölçekte sanayileşme politikalarının Anadolu’nun esnaf ve sanatkârlarını sürekli geri plana bırakılması.

Ahi teşkilatının yerini zamanla Loncalar almıştır, fakat Lonca ve Ahilik arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, Ahilikte yüksek ahlakın, Loncalarda menfaatlerin ön planda olmasıdır. Ahi teşkilatlarına sadece Müslümanlar üye olabilirken, Lonca teşkilatlarına Müslüman olmayanlar da katılabilmektedir (Dönmez, 2013:5-12).

Loncalar, sanayi öncesi toplumlarda hem üretim hacmi, ürün kalitesi ve fiyatları denetleyen, hem de mesleki eğitimi planlayıp yürüten, bu yüzden toplum örgütlenmesinde merkezi bir rol oynayan zanaat ehlidir. Lonca kelimesinin İtalyanca “loggia” ve Fransızca “lege” ile münasebeti, Avrupa ile artan ticari ilişkilerin bir neticesi olarak kabul edilebilir (Seyyar, 2002:348). Loncalar her sanat kolunda çalışanların sayısının sınırlanmasını ve esnafın üretim, satış ve satın alma konularındaki faaliyetlerini düzenleyen özellikleri vardır (Akseki, 1977:58-60).

Loncalar, felsefeleri itibariyle topluma yönelik gruplar olarak iş ahlakı ve sosyal sorumluluk bilincini ayakta tutarak faaliyetlerini üyelerinin çıkarlarına uygun şekilde düzenleyen ve sanatkâra saygınlık kazandıran sivil örgütlerdir. 17. yüzyıldan itibaren sanayinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile birlikte loncalardaki işçi sayısının artmış olması, sistemin varlığını zorlamaya başlamış, Sanayi Devrimi’nden sonraki dönemlerde önemini kaybetmeye başlamıştır (Özgener, 2004:79).

Cumhuriyetle birlikte Loncaların yerine getirdiği işlevleri, il ticaret odaları ve sanayi odaları, Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile çeşitli işçi ve işveren sendikaları gibi kuruluşlar, ahlakın korunması, toplum düzeninin korunması, esnaf birliğinin oluşması ve



tüketicilerin haklarının sağlanması için çok geniş alanı kapsayan bir teşkilat olan Hisbe teşkilatı oluşturulmuştur. İslam'ın ilk yıllarından itibaren Osmanlı Devleti'nin yıkılmasına kadar çok uzun yıllar işlemiş olan bu teşkilat 1855 yılında yerini şehremanetine (belediye) tevdi edilmiştir.

Arapçada hesap etmek, saymak anlamlarına gelen hasb kökünden türeyen ihtisab (sevabını umarak bir işi yapmak, akıllı ve basiretli bir şekilde yönetmek, çirkin bir iş yapmanı kınamak, hesaba çekmek) mastarından isim olan hisbe kelimesi, terim olarak iyiliği emretmek kötülükten sakındırmak prensibi uyarınca gerçekleştirilen genel ahlaki ve kamu düzenini koruma faaliyetlerini ve özellikle bununla görevli müesseseler olarak bilinir. Hisbe teşkilatının görev alanı birçok kollara ayrılmıştır. Bunlardan bazıları hile ve aldatmaların, ölçü ve tartı alet ve birimlerinde sahtekârlığın önlenmesi, işçi-işveren anlaşmazlıklarının çözümü, her türlü meslek ahlakı ihlalinin, çarşı ve pazarla ilgili hususlar, taşıtlarda aşırı yüklemenin engellenmesi, işçi ve hayvan haklarının korunmasına yönelik görevlerdir. Hz. Peygamberin, vazettiği iktisadi hükümlerin uygulanışını yerinde görmek için bizzat pazar teftişlerine çıktığı ve gayri meşru davranışlarda bulunanlara gerekli uyarıları yaptığı çeşitli rivayetlerden bizlere ulaşmaktadır. Eyyubiler'de hisbe teşkilatının kapsamı genişletilmiş, teşkilatın kapsamı ölçü tartı aletlerinin denetlenmesi yanında başta riba (faiz) ve karaborsacılık olmak üzere gayri meşru muamelelerin önlenmesi, gıda maddeleriyle çarşı ve sokakların temizliğini de kapsayarak genişletilmiştir (İslam Ansiklopedisi, 1998:133-138).

Bilindiği gibi, iş hayatımızda rüşvet, vurgun peşinden koşma, kalitesiz mal üretme, vergi kaçırma, lüks tüketim için aşırı kar peşinden koşma, hayali ihracat, vb. sorunlar iş ahlakının üzerinde durduğu ve çözmeye çalıştığı önemli konulardandır. Bu tür sorunların çözümü için maziden devraldığımız bütün değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeniden yorumlayarak bunlara yeni anlamlar ve yeni fonksiyonlar yükleyip yepyeni bir iş ahlakı ve müteşebbis ideolojisi oluşturulmalı ve mücadele aralıksız olarak devam ettirilmelidir.

#### **2. 4. 2. 2. Cumhuriyetin İlanından Sonra Türkiye'de İş Ahlakı**

Türkiye'de 1920'li yıllarda Türk Kurtuluş Savaşı, Cumhuriyet'in ilanı, Atatürk inkılâplarının uygulanması, İkinci Dünya Savaşı gibi nedenlerden dolayı iş ahlakı ile ilgili gelişmeler yavaş ilerlemiştir. Bu dönemde yazılan eserler, savaş sonrası dönemdeki sosyal

sorunlar (eğitimsizlik, yoksulluk gibi) ile ilgilenmiştir. Daha sonraki dönemlerde de Türk toplumunda ekonomik ve sosyal ilişkilerde ciddi ahlaki sorunlar temayüz etmiştir (Tunçay, 2009:18).

1945’den beri i politikamızın tahlili göstermektedir ki, toplum yöneticiler ve politikacıları değil, pek çok alanda yöneticiler ve politikacılar toplumu yozlaştırmakta önemli rol almışlardır. 1950 ile 1960 yılları arasında da yönetsel ve ekonomik alandaki denetim yetersizliğinden kaynaklanan pek çok sorunla karşılaşılmış ve bundan yıllar önce Türkiye’yi ziyaret eden ekonomist Dr. Kurt S. Waber, “Hayat pahalılığının yüzde ellisi esnaf tarafından oluşturulmuş olup, Türk esnafının ticari ahlakı tam olarak olgunlaşma seviyesine gelememiştir” diyerek durumu ifade etmiştir (Tosun, 1990:81).

Ekonomik toplumsal ve yönetsel alandaki ahlaki değerlerin yerleştirilmesi hükümetlerin izlediği politika ve programlarla sıkı sıkıya ilişkili olarak yrtlmştir. Özellikle 2. dünya savaşı sırasında savaşa girilmese dahi yoklukların çok olması, dönemin ekonomik bakımdan kötülüğü, bazı kişileri bu konuda hareketlendirmiş ve savaş zenginleri adı altında belli bir grubu ortaya çıkar mıştır. 1950-1980 yılları arasındaki hükümet programlarında özellikle yönetimin tarafsızlığı ve yolsuzluklarla mücadele önem kazanmıştır (zgener, 2004:83). Ancak 1980’li yıllar Türkiye’de bazı bakımlardan kırılmanın yaşandığı zamanlar olup, bu dönem aynı zamanda dünyada 1970’li yılların krizlerinin arkasından gelen yeniden yapılanma zamanlarının başlangıcıdır.

1980’li yıllardan itibaren dünyada küreselleşme süreci hız kazanmış ve birçok ülke artık oyunu küresel kurallara göre oynamanın yolları üzerinde kafa yormuştur. 1980’li yıllarda Türkiye’de ise modernleşmenin akılcı taşıyıcılığını mühendislerin temsil ettiği bir dönem yaşanmıştır (Gle, 1986:138). Özellikle dönemin mühendis kökenli lideri zal’ın “köşeyi dönmek” ve “benim memurum işini bilir” türündeki sözleri, bazı bakımlardan, bu döneme özgü bir tür akılcı/pragmatist etik yaratma arayışları olarak da görülebilir (Bozkurt, 2000:58).

1980’li yıllarda piyasa ekonomisi içinde kalkınma, kırtasiyecilikle mücadele, devletin faaliyet alanının daraltılması, yönetimin şeffaşlaştırılması, demokratikleşme, enflasyonun düşürülmesi, vergi sistemindeki sorunların çözülmesi gibi konular hükümet programlarında

öncelikli hedefler arasında yerini almıştır. Ancak bu öncelikli hedefler utturulamamış. bu bağlamda ortaya çıkan istikrarsızlıkla birlikte, adaletin ağır işleyen çarkları, suçluların cezalandırılmadan elden kaçırılışı, rüşvetle açılan kapılar, profesyonel yöneticilik anlayışının yaygınlaşmaması, kısa zamanda aşırı kar ve kazanç elde etme zihniyetinin hızla egemen olması, üretici ile tüketici arasında aracılık yapanların genellikle sayı ve kalite açısından yetersiz olması, toplumsal ve hukuksal cezaların hafifliği, uygulamadaki ciddiyetsizlik, hükümetlerin ve toplumun bu konudaki ilgisizliği Türkiye’de yolsuzlukların ana nedeni olmuş ve çıkarıcı ahlakın hakimiyet alanını olabildiğince genişletmiştir (Tosun, 1990:186-187).

Yolsuzluk bakımından özellikle gümrükler, bu konuda kötü bir üne sahiptirler. Yolsuzlukların oldukça çok görülmesi, gümrükleri adeta yolsuzlukla banılan yer olarak bütünleştirmiştir. Yolsuzlukların en çok görüldüğü yerler olarak gümrükler diğer kamu birimlerindeki gibi ayrı yere konulamaz. Herhangi bir kamu birimindeki yolsuzluklar diğer birimleri de olumsuz yönde etkileyebilmekte bu bir anlamda kamu sektöründeki ahlak standardının ölçüsü olmaktadır. Yolsuzluk birçok ülkede sistemin bir parçası hâline gelmiş ve bir hayat tarzı olarak benimse/til/nmiştir. Örneğin, Nijerya’da yolsuzluğa bir yaşam şekli olarak bakılmakta, Sierra Leone’de yolsuzluk kültüründen söz edilmekte ve Sudan’da yolsuzluk beşinci üretim faktörü olarak halk arasında kabul görmektedir. Bir toplumda yolsuzluklar sonucunda bazı insanlar zenginleşiyorsa, yolsuzluk yapanlar cezalandırılmıyorsa bu durum dürüst olarak işlerini yapan insanların çalışma heveslerini kırabilir ya da yaşamlarını yolsuzluk gerçeğini hesaba katarak sürdürme çabası düşüncesine yönlendirebilir. Yolsuzlukların toplum tarafından kabul edilir duruma gelmesi (içselleştirilmesi) kamu gücüne sahip olan kamu görevlilerini yolsuzluklardan men edecek nedenleri bloke edecektir (Balcı, A. , 2000:15)

Bir toplumda lider pozisyonunda olan politikacılar, bürokratlar, yöneticiler dürüstlükleri ile örnek davranışlarda bulunamıyorlarsa kamu görevlerini özel çıkarları için bir zenginleşme nedeni olarak kullanıyorlarsa diğer kamu görevlilerinin dürüst davranmalarını beklemek gerçekçi olmaz. Bu bakımdan yönetenlere büyük iş düşmekte ve bu konuda gerekli yönetmeliklerin ve yaptırımların yapılması önem kazanmaktadır. Ocak 2003’te 58’nci hükümetin ilan ettiği Eylem Planı’nda da yolsuzlukla ilgili bir bölüm yer aldı. Öncelikler arasında, Avrupa Konseyi Yolsuzlukla İlgili Ceza

ve Medeni Kanun Sözleşmesi'nin onaylanması, ceza kanunundaki yolsuzlukla ilgili yaptırımların artırılması, siyasi partilerin finansmanında saydamlığın güçlendirilmesi, sır kavramıyla ilgili hükümler gözden geçirilerek bilgiye ulaşmanın teşviki ile hükümet, kamu yönetimi ve sivil toplum arasındaki diyalogun artırılması gibi mevzulara öncelik verilmişti (Tarhan ve diğ., 2006:3). Bu bağlamda temel amaç olan kamu yönetiminde saydamlığın güçlendirilmesi, iyi yönetişimin sağlanması ve yolsuzlukla mücadele edilmesi için, Eylem Planı'nda öngörülen ve öteki yolsuzlukla mücadele önlemlerinin yürütülmesi, eş güdüm sağlanması ve sonuçların izlenmesi için gerekli mekanizmaların güçlendirilmesi temel amaç olarak görülmelidir (Eğri ve Sunar, 2010:50).

Kamuda yolsuzluğun önlenmesi için gerekli olan şeffaflığı sağlamak açısından 2003 yılında çıkan Bilgi Edinme Hakkı Kanunu önemli bir adım olarak görülmelidir. Her ne kadar kanunun uygulamasındaki aksaklıklar beklenen neticelerin ortaya çıkmasını engellese de bu kanun uzun vadede kamu sisteminin şeffaflaşmasının önünü açacaktır. Bu anlamda diğer bir önemli adım da 25. 05. 2004 tarihli ve 5176 sayılı kanun ile Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Kamu Görevlileri Etik Kurulunun (KGEK) faaliyete girmesidir.

Kamu dışında özel sektörde de iş ahlakına aykırı tutumlar zamanla su yüzüne çıkmaya başlamıştır. Aşırı kar hırsıyla, piyasaya sahip olma güdüsü firmaların iş ahlakı ile ilgili bağlarını önemli miktarda azaltmaktadır. Özellikle 1980 sonrası dönemde küreselleşmenin artan etkisiyle yeni yapısal uyum düzenlemelerinin yaygınlaşması belirli meselelerin daha fazla konuşulmasıyla sonuçlanmıştır. Ancak burada ilginç olan, daha ahlaklı bir dünya özlemiyle birlikte ahlak dışı davranışların da kabul görmesi ve yaygınlaşmasıdır (Pınar, 2002:6). Bu dönemde firmaların, yöneticilerin ve politikacıların yolsuzluklara ve skandallara karışması, ekonomik krizlerin sıklığı, çevre felaketlerinde işletmelerin rollerinin yüksek olması, çocuk işçi çalıştırılması, kadın-erkek eşitliğinin ve eşit işe eşit ücret uygulamalarının olmaması, çalışma ilişkilerindeki ahlaksızlıkların hukuka uydurulması gibi etkenler iş ahlakına olan ilginin artmasına neden olmuştur. Türkiye Etik Değerler Merkezi'nin 2002 ve 2005'te yaptığı Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı ve Etik Barometre Araştırması'na göre iş yerinde iş ahlakı standartları olduğunu söyleyenlerin oranı 2002'de % 66 iken 2005'te % 54'e kadar gerilemiş ve azalmıştır. İş yerlerinde iş ahlakı standartları ile ilgili eğitim verilmediğini ifade edenlerin oranı 2002'de % 62 iken 2005'te % 76'ya çıkmıştır.

Çalıştıkları iş yerinin iş ahlakına sahip olduğunu düşünenlerin oranı 2002’de % 35 iken 2005’te % 25’e kadar gerileyerek azalmıştır (TEDMER, 2002; 2006:50-65).

### **İslam Dininde İş Ahlakı**

İslam dininde ahlak esas itibariyle Kur’an ve sünnetle iribatlıdır. Bundan dolayı, ahlak İslam dininde çok önemi yere sahiptir. Kur’an ve sünnet, en yüksek ahlak kurallarının birleştiği zemindir (Akseki, 1977:38-39 Hz. Aişe’nin “Hz. Peygamber’in ahlakının Kur’an ahlakı olduğu” ifadesi İslam ahlak anlayışının temelidir. İnsanın bütün düşünce ve davranışlarında cennet ümidi ve cehennem korkusunun ötesinde Allah’ın rızasını istemesi İslami ahlak anlayışının en zirvesidir (Hud Suresi, 11/112; Şura Suresi42, 15; İnsan Suresi, 76/8-9). İslam ahlakı, insanın manevi hayatını, bireysel ve sosyal davranışlarını gözetleme, irade eğitimi, ümmet birliği ve kardeşlik ruhu, hak, adalet ve eşitlik gibi değerler üzerinde bina edilmiştir (Çağrı, 2000:20).

İslam dinine göre iktisadi faaliyetlerdeki ahlaki vazifeler, önce, kazanma ve üretim ile ilgili vazifeler, sonra da harcama ve tüketim ile ilgili vazifeler olarak ikiye ayırarak okunabilir (Çağrı, 2006:254-267). Kazanma ve üretim ile ilgili vazifeler:

- Kazanma faaliyetleri sırasında halis (iyi) bir niyet sahibi olmak.
- Mesleki bilgi ve ehliyet sahibi.
- Allah’ın haram kıldıklarının üretim ve ticaretini kesmek.
- Allah’ın, yasakladığı yollardan kazanç aramayı terkemek.
- İşçinin haklarına dikka etmek.
- İşverenin haklarına dikkat etmek.

Harcama ve tüketim ile ilgili ahlaki vazifelerin belli başlıları da şunlardır:

- Toplumun zararına tüketim ve harcamalarda bulunmaktan kaçınmak.
- Lüks ve ihtişam içinde harcama yapmaktan kaçınmak.

- İsrâf etmekten uzak durmak.
- İnfak ve cömertliği teşvik etmek.

İslam dininin ahlak konusundaki beş temel ilkesinden burada söz edilebilir. Bunlar; Tevhid, muvazene, özgür irade, sorumluluk ve ihsan olup, bu beş ahlak ilkesinden ilki olan tevhid, inanç ve amel konularına ilişkin yaklaşımları yanında, insan yaşamının ekonomik, siyasi, dini ve sosyal yönlerinin birbirinden ayrılamayacağını bütünlüğü göstermektedir. Ekonomik hayata ilişkin yönü ile tevhid ilkesi; iş ahlakı açısından işletmenin çalışanları, müşterileri, ortakları, tedarikçileri gibi paydaşları arasında ayırım yapılmamasını, ahlaki ilkelerin her alanda geçerli olduğunu, mal ve mülkün emanet olduğunu, sadece kar güdüsü ile hareket edilemeyeceğini, muvazene ilkesi, kâinattaki her şeyin bir denge içerisinde varolduğunu ilan eder. Ticarete ölçülü olmak, ölçüyü doğru tutmak, müsriflik yapmamak, servet düşkünlüğünden kaçınmak gibi esaslar muvazene ilkesinin ana unsurlarındandır. Allah'ın yeryüzündeki halifesi olarak insana belli bir seviyede özgür irade verilmiş ve insan ahlâki davranıp davranmamayı seçebilme özgürlüğüyle şereflendirilmiştir. Bunun iş hayatındaki yansıması dini çerçeveye uygun çeşitli iş anlaşmalarının yapılabilmesidir ve anlaşmalara sadık kalınması bir vecibe olarak görülmüştür. Bu ilke aynı zamanda sınırsız bir piyasa serbestisini de hatalı görerek devlet müdahalesini bazı durumlarda gerekli görmektedir.

Piyasaların “görünmez el” yerine iş ahlakı prensipleri tarafından düzenlenmesi tercih edilir. Sorumluluk ilkesi, sınırsız özgürlük karşısında hesap verebilirliği ifade eder. Herkes kendi fiillerinden sorumludur, örneğin iş hayatında başkalarının yanlış davranışlarda bulunması yanlış davranmayı meşrulaştırmak için sebep değildir. Son olarak ihsan ilkesi, hiçbir zorunluluk yokken başkasının faydasına yapılan iş olarak adlandırılmaktadır. Zor durumdaki alıcılara düşük karla satış yapılması, zor durumdaki satıcılara normalden yüksek fiyat ödenmesi, borcunu ödeyemeyenlere vade tanınması hatta borcun silinmesi, mal iade etmek isteyenlere izin verilmesi, borçlunun borcunu erken ödemesi gibi iş ahlâki ilkeleri ihsan ilkesinin iş hayatındaki yansımalarına örnek olarak gösterilebilir (Bikun, 2004:36-43). Ayrıca İslam'ın iş hayatı ile ilgili bir başka önemli mesajı da üretimle ilgilidir. Üretim yapılmadığı sürece üretime muhtaç olunacağından, İslam dini

üretimi esas olarak kabul eder. Ticari faaliyetler ile ilgili de sadece cuma günü uma namazı saatinde dükkânların kapatılmasını uygun görmüştür.

Bunun dışında İslam dininin kaynaklarına göre iş ahlakına yönelik bazı ilkeler şunlardır;

- İnsan için ancak çalıştığı vardır. (Kur'an-ı Kerim)
- Mallarınızı haksızlıkla değil, karşılıklı rıza ile yapılan ticaretle yiyin. (Kur'an-ı Kerim)
- Allah alış-verişi helal, faizi ise haram kılmıştır. (Kur'an-ı Kerim)
- Ücretle çalışan kimseye ücretini, alın teri kurumadan ödeyin. (Hadis-i Şerif)
- İşçi çalıştıran kimse ona vereceği ücreti bildirsin. (Hadis-i Şerif).
- Sizden birinin yaptığı işi en sağlam ve en iyi şekilde yapması, Allah'ın sevdiği bir davranıştır. (Hadis-i Şerif)
- Allah mesleğinde becerikli olan sanatkârı sever. (Hadis-i Şerif).
- Dürüst, sözüne ve işine güvenilen tüccar, nebiler, sıdıklar ve şehitlerle beraberdir. (Hadis-i Şerif).
- Bir Müslüman'ın herhangi bir malı, ondaki ayıbı açıklamadan satması helal değildir. (Hadis-i Şerif)

Bu noktada İbn Sina “ezerek, zorlayarak ve boğuşarak elde edilen her artık (fazla), günahla, utançla, yüzü suyu dökmekle, hayâsızlıkla, haysiyet düşüklüğü ile ve ırz lekesiyle kazanılan her kar, miktarı büyük olsa da önemsizdir, çok olsa da değersizdir, yararlı görünse de faydasızdır. Lekesiz temiz kazanç ve bitkinliğe düşmeden elde edilen fazlalık, miktarı az olsa da tartıda hafif gelse de daha lezzetli daha bereketli ve daha kazançlıdır” diyerek İslam iktisadi ahlakının boyutlarını göstermektedir (Eren, 2007: 213).

## 2. 5. İş Ahlakı ve Benzer Kavramlar

İş ahlakı günümüzde çeşitli kavramlar ile birlikte iç içe geçmiş durumda olup, bunlardan en çok karıştırılanlar ise, çalışma ahlakı, meslek ahlakı, örgüt kültürü ve sosyal sorumluluk gibi kavramlardır. İş ahlakının diğer bu kavramlar ile ilişkisine bakıldığında, kimi kavramları içine almakta kimi kavramlar ile de birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadırlar. Bazı çalışmalarda ise, çalışma ahlakı kavramı ile eş anlamlarda kullanılmakta, bu bölümde çalışma ahlakı, meslek ahlakı, örgüt kültürü ve sosyal sorumluluk kavramları incelenecek ve özellikleri kısaca anlatılmaya çalışılacaktır.

### 2. 5. 1. Çalışma Ahlakı Kavramı

Çalışma, bir şey elde etmek için emek harcama, insanın çevresiyle olan ilişkisinde etkin davranışını dillendirmesidir (Hançerlioğlu, 2004:45). Aynı zamanda, bir mal veya hizmet üretmek, bir sonuç ortaya koymak için harcanan emek, yapılan iş, yaratılan eser anlamlarına da gelmektedir (Seyidoğlu, 2002:92). Bu anlamıyla çalışma insanı hayvandan farklılaştırmış, insanın üretimsel çalışmasını meydana getirmiştir (Hançerlioğlu, 2004:45). Çalışma sadece belli bir ücret karşılığı geçim sağlamak için yapılan işleri kapsamakla sınırlı değildir. Çalışmanın anlamlılığı konusunda pek çok fikir ileri sürülmüş, çalışmanın anlamlılığını özetlemek gerekirse şu noktalardan bahsedilebilir (Arslan, 2001:49-50);

- Çalışma, öz kimlik, öz saygı ve sosyal statü açısından temel araçtır.
- Çalışma hayatın en merkezdeki faaliyetidir ve boş zamandan daha önemli yerdedir.
- Çalışma, karşılığında sağladığı maddi kazanımlardan daha fazla ödüllendirici ve içsel değer taşıyan bir iştir.
- Çalışmayı, hayatın diğer alanlarından ayırmak mümkün değildir.
- Çalışma, gösterilen çabalar için, güvenli, tahmin edilebilir ve gittikçe artan ödüller getirir.
- Çalışma, çekirdek aile dışında sosyal ilişkiler kurmak için önemli bir ortam sağlar.



- Çalışma, sosyal bir uğraştır.
- Çalışma, yaratıcılığın ve yeteneklerin geliştirilmesi için bir yöntemdir.
- Çalışma, zamanı düzene sokan bir iştir.
- Çalışma kişisel hedeflere ve psikolojik tatmine ulaşmada bir yoldur.
- Çalışma, bir gelir ve kontrol yeridir.

Çalışma ahlakı ise, toplumda işe ve çalışmaya karşı gösterilen tutumları ve değerlerini ihtiva etmektedir (Öcal, 2007:14).

Bir toplumun işe yönelik tutumu bir başka toplumdan farklılıklar gösterebileceği gibi toplumun çeşitli katmanları arasında da farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bazı toplumlar ya da toplumsal kesimler işe yönelik olumlu bir tutum geliştirirken bazıları işten çok dinlenme ve eğlenceyi ön planda değerlendirmektedirler (Arslan, 2001:47). Dolayısıyla, iş ahlakı ve çalışma ahlakı kavramları birbirleriyle ilişkilidir. Ayrıca iş ahlakının yüksek olduğu kültürlerde iş ahlakı da buna paralel olarak gelişme göstermektedir (Öcal, 2007:14). Türk kültürünün barındırdığı ve toplumun sahip olduğu çalışma ahlakı değerleri konusunu tarihsel sürece dayalı olarak ya da bugünkü mevcut durumu açısından inceleyen çalışmaların yanı sıra hâkim olan çalışma ahlakı anlayışının ileriye dönük bir fotoğrafını verebilecek olan ve günümüzün genç insanların ve yarının çalışan bireylerinin çalışma ahlakı değerleri üzerine yapılan araştırmalar da önemlidir. Örneğin Bozkurt (2000) Türkiye’de çalışma ahlakını sorgulamaya yönelik olarak Uludağ Üniversitesi’nin İktisadi ve İdari Bilimler, Mimarlık, Mühendislik, Tıp ve İlahiyat fakültelerinde okuyan 500 öğrenci üzerinde bir araştırmaya kailmiştir. Araştırmada katılımcıların, püriten (Protestan) ahlak ile hedonist (hazcı) ahlak değerlerine ve içinde yaşadıkları toplumun sahip olduğunu düşündükleri çalışma ahlakı anlayışı hakkındaki görüşlerine yönelik olmak üzere üç farklı alanda hazırlanan anketler sunulmuştur. Araştırmaya katılan öğrencilerin Türkiye’deki çalışma ortamı ve hâkim çalışma ahlakı anlayışı hakkındaki düşünceleri dikkate değer olarak görülür. Örneğin araştırmaya katılan öğrencilerin %72’si “Türkiye’de çok çalışan değil dayısı olan kazanır” sözünü (Bozkurt, 2000:161), %60, 8’i “günümüzde çalışan değil çalan kazanır” sözünü (Bozkurt, 2000:170)

ve %72, 4'ü “kurnazlık günümüzde çalışmaktan daha çok takdir görüyor” sözünü (Bozkurt, 2000:172) doğru bulmakta, bu görüşü deseklemektedir (Ünal ve Çelik, 2010:233).

Çalışma ahlakı, iş ahlakının içine girmiş ve onunla bütünleşmiş bir kavram olup, iş ahlakına uygun hareket etmek zaten çalışma ahlakı prensiplerini de benimsemek demektir. İşini hakkıyla yerine getirmek, dürüst, düzenli bir şekilde çalışmak, çalışma ahlakının asli unsurlarındandır ve bu şekilde çalışmasını ifa eden kişi de aynı zamanda iş ahlakına uygun hareket etmiş demektir.

### **2. 5. 2. Meslek Ahlakı Kavramı**

Meslek, bir kimsenin geçimini sağlamak için sürekli çalıştığı iş, ileri düzey bilgi, eğitim ve yaratıcı güç gerektiren faaliyet anlamlarını içermektedir (Seyidoğlu, 2002:424). Aynı zamanda meslek, bilime, yönetime ve eğitime dayalı ilkeleri olan seçilmiş iştir (TMMOB, 2004:63). Meslek (profession) ve mesleki (professional) terimleri birden fazla anlama sahip olup, bir anlamda mesleklik ya da profesyonellik amatörlüğün tersi olarak kabul edilir (Arslan, 2001:73). Bir işin meslek sayılabilmesi için aşağıdaki unsurları taşıması lazımdır (Pehlivan, 2002: 72-73):

- Bir meslek dalı, toplumun kaçınılmaz olan bir gereksinimi kapsar. .
- Meslek, kişinin salt kendi doyumunu için değil aynı zamanda başkalarının yararı için de yaptığı bir uğraştır.
- Meslek, sistemli bir eğitimle kazanılmış özel bilgi ve beceriler bütünüdür.
- Meslek dalları, araştırma ve deneylerle geliştirilerek zamanla kendine özgü tekniklerle bütünleşmiştir.
- Meslekler, kazanç elde etmek için yapılan uğraşlardır.
- Meslek olarak kabul edilecek bütün uğraş alanlarının kendine özgü değer ve etik ilkeleri vardır ve bu mesleğin üyeleri aynı değer ve ilkeler doğrultusunda hareket ederler.

Meslek ahlakı ile tanımlanmak istenen, bilimin nesnel yasa ve kurallarına uyulması, meslek edinme sürecinde kazanılan bilim, bilgi ve teknolojiye dayalı değer ve özelliklerin yaşam alanında

uygulanmaya konulma yol ve yöntemlerin tamamıdır (TMMOB, 2004:64). Meslek ahlakı iş ve çalışma ahlakının önemli bir kısmıyla alakalıdır. Bazı meslek dallarında bir mesleğin icrasından kaynaklanan, maaş, gelir, güç, statü gibi kişisel faydalar, meslek sahibi için ikinci plana itilir. Örnek vermek gerekirse bir doktor para kazanmak için hasta bakmaz ama hastalarına baktığı için para kazanmaya devam eder. Buna göre meslek sahibi olmak iş adamlığı ve işçilikten ayrılır. Çünkü bu gruplar açıkça uğraşlarının temel amacının kar ya da ücret olduğunu söylemektedirler (Arslan, 2001:75). Aslında meslek normlarının da birçoğunun temelinde insana verilen değerin bulunduğunu söylenebilir. Örneğin, öğretmenlikte öğrenciyi, basın ve yayıncılıkta okuyucuyu, dinleyiciyi, çeşitli iş alanlarında müşteriyi, hizmet verilen konuda doğru, açık ve yeterli düzeyde bilgilendirmek, yanıltıcı olmamak, aldatmamak gerektiğini bildiren normlarda olduğu gibi örneklendirebiliriz. Bu noktadan hareketle denilebilir ki, etik olarak nitelendirilebilecek meslek normu, insanın değerinin bilgisinden türetilmiş meslek ahlak ve kurallarıdır (Yetişken, 2005:75).

Meslek ahlakı, mesleğe özgü olarak şekillenmektedir ve iç düzenlemeler ihiva etmektedir. Her mesleğin tatbikatları ve muhatapları farklı olabileceğinden dolayı temel aldığı değerlerin de değişmesi mümkündür. Bunun yanında karşılaşılan problemlerin de farklılaşması her meslek grubu için farklı ahlaki kodların oluşturulması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Genel olarak meslek ahlakı ilkelerinin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Arslan, 2001:78);

- Genel ahlak kuralları olan moral değerleri değil, ahlaki bilimsel ilkeleri gösterir.
- Meslek grubuna ait tüm üyelere bilinme zorunluluğu vardır.
- Genel ahlakın sınırları içinde kalmalıdır. Ancak meslek ahlakı ilkeleri genellikle sıradan ahlak kurallarından daha yüksek bir amaçtır.
- Hukuk kuralları gibi cezai yaptırımlara sahip olmayıp, daha çok meslek sahiplerinin vicdanlarına seslenir, ancak ilkelerden sapma söz konusu olduğunda meslekten ihraç edilmesi mümkündür.

- Kişisel bir ilkeye işaret etmektedir ve aynı zamanda aynı meslek üyelerince kabul edilmeye elverişlidir.

- Kişiler tarafından değil, meslek örgütü tarafından ortaya konan kurallardır.

Toplum içinde mesleki ahlak ilkelerini oluşturacak ve bu ilkelerin yürütülmesini denetleyecek özel bazı gruplara gereksinim olur. Bu gruplar da, ancak aynı meslekten bireylerin birleşmesi ile kurulmuş gruplardan oluşur. Mesleki ahlak, bir meslek grubunun eseri olduğuna göre bir grup ne kadar güçlü kurulmuş ise, ahlaki ilkeler de o kadar etkili olur (Pehlivan, 1998:86). Mesleki gruplar güçlü oldukları zaman, otoritesi, kurduğu ahlaki disiplini etkisi altına alır, bunun tersi olduğu zaman ise, istikrarsız, üyelerinin kontrolünden kolayca kurtulabildikleri ya da kontrolde etkili olmayan gruplar, buyruklarına karşı gelenlere yaptırımdan söz edilemez.

### **2. 5. 3. Sosyal Sorumluluk Kavramı**

Sosyal sorumluluk, herhangi bir işletmenin, toplu yaşamda faaliyetlerinden dolayı çevresinde yarattığı olumlu veya olumsuz etkileri bilinçli bir şekilde değerlendirip olumsuz etkilere karşı önlem alması ya da işletmelerin üretimden tüketime kadar olan bütün aşamalardaki faaliyetleri esnasında topluma zararlı faaliyetler açısından işletmeyi sınırlayan, toplumun refahına katkıda bulunmayı zorlayan ve bunu öngören politikalar, prosedürler ve eylemleri benimsemesi şeklinde ifade edilebilir (Pınar, 2002:9).

Kağnıcıoğlu, sosyal sorumluluk kavramının tanımını yaparken üzerine yüklenen değere bağlı olarak değiştiğini ileri sürer. Sosyal sorumluluk konusunda Milton Friedman'ın verdiği tanıma göre, işletmeler sadece ve sadece bir sosyal sorumluluğa sahiptir. Yani sosyal sorumluluk belirli bir kurallara uygun olarak, kar maksimizasyonu için kaynakları kullanır ve çalışmalarını dizayn eder (Kağnıcıoğlu, 2007:6).

Günümüzde ise işletmeler için sosyal ve ekonomik çevreden gelen baskılar sorumlu işletmeciliği gerekli göstermektedir. Bu baskılar genellikle sorumsuz bir şekilde üretim yapan kuruluşların neden olduğu su kirliliği, hammadde kaynaklarının israfı, doğal düzenin tahrip edilmesi, küresel ısınma gibi çevresel sorunlara neden olan işletmelerle alakalıdır. Toplumun bu konuda

bilinçlenmesi ve duyarlılık göstermesi sonucu işletmeler faaliyetlerine özen göstermek durumunda kalmışlardır ve bunu bir rekabet aracı olarak benimsemişlerdir (Tunçay, 2009:33).

Sosyal sorumluluğun üç özelliğini özetlemek gerekirse, şunları söyleyebiliriz (Öcal, 2007: 8-9):

- İçsel yönü; insan kaynakları yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, iş ahlakı, değişime ayak uydurma ve örgütsel öğrenme konularını içermektedir.
- Dışsal-yerel yönü; yerel kurumsal vatandaşlığı konusuyula ilgilidir.
- Küresel yönü; insan hakları, küresel boyutta çevresel kaygılar, tedarikçi şirketlerde iş sağlığı ve güvenliği ve işletmelerin dünya çapında vatandaşlığıyla alakalıdır.

Sosyal sorumlulukta temel ahlak ve kamu çıkarlarını dikkat alan sınırlar içerisinde işletme faaliyetlerini yürütmek, toplumsal öncelikler ve beklentileri karşılayacak ölçüde olumlu tepkide bulunmak, gerekli önlemi almaya yönelik isteklilik göstermek, bir bütün olarak toplumun çıkarlarına karşı hissedarların çıkarlarını dengelemek, iyi vatandaş olmak için sosyal yönden sorumlu bir stratejinin benimsenerek hayata geçirilmesidir.

Sosyal sorumluluk işletmenin faaliyet gösterdiği toplumdaki bütün çıkar gruplarıyla ilişkilerinde kendisinden beklenen zorunlu yükümlülükler ve sorumlulukları ihtiva etmektedir. Buna ilaveten, işletmenin faaliyet gösterdiği sırada sebep olduğu bütün sosyal sorunlarla ilgili gönüllü ve zorunlu beklentiler ve sorumlulukları da ihtiva etmektedir. Sosyal bir çevrede faaliyet gösterdikleri için işletmelerden pek çok alanda sosyal taleplerin olması son derece olağandır. Dolayısıyla işletmelerin sosyal sorumluluğu, işletmenin var oluşuyla birlikte başlamaktadır. Sosyal talepler işletme için sosyal sorumluluğun kapsamını belirlemeye imkân verdiği gibi, ondan ne tür beklentilerin olduğunu da söyler. Sosyal sorumluluğun kapsamı, ekonomik, yasal, sosyal, ahlaki, kültürel, siyasal, teknolojik vb. boyutlarla sınırları belirlenmektedir (Özgener, 2004:158).

Bu açıklamalar çerçevesinde bir işletmenin başlıca sorumluluk alanlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Çalışanlara karşı sorumluluk
- Müşterilere (tüketici) yönelik sorumluluk
- Hissedarlara yönelik sorumluluk
- Doğaya ve çevreye karşı sorumluluk
- Devlete karşı sorumluluk
- Tedarikçilere karşı sorumluluk
- Rakiplere yönelik sorumluluk
- Topluma karşı sorumluluk

İş ahlakı kavramı ile sosyal sorumluluk kavramı arasında yakın ilişki vardır. Şüphesiz tüm birey ve kurumların içinde yaşadığı çevreye karşı ödev ve sorumlulukları olmaktadır. Örneğin, bir işletmenin kendi çalışanlarına, pay sahiplerine, ortaklarına olduğu kadar, dış çevreye (devlete, doğaya ve çevreye, topluma, vs. ) karşı da sorumlulukları olmaktadır. Sosyal sorumluluk esasen iş ahlakı ile ilgilidir. Bir başka ifadeyle iş ahlakı, sosyal sorumluluğu da içeren bir anlama gelmektedir. Bir işletme sahibinin doğru ve dürüst olması, sözünde durması, üretimde ve satış aşamalarında hileli yollara başvurmaması çok takdir edilmesi gereken ahlaki erdemlerdendir. Ancak işletmenin üretim yaparken gerek iç, gerekse dış çevreye karşı ödev ve sorumluluklarının da bilincinde olması beklenmektedir(Özdevecioğlu, 1993:37)

#### **2. 5. 4. Örgüt Kültürü Kavramı**

Örgüt, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için, birden fazla kişinin bir araya gelerek birlikte çalıştıkları toplumsal açık sistemler olarak tanımlanabilir. Örgütler bir yandan içinde buldukları topluma mal, hizmet ya da düşünce üretmek için hizmet ederken diğer yandan da çeşitli toplumsal sorumlulukları yerine getirmekten kaçınmamalıdır. Topluma hizmet ve karşılığında belli birtakım girdiler elde etmek amacı ile kurulmuş olan örgütlerin, içinde yaşadıkları çevreye zararlı olmaması ve topluma zarar veren etkinlikleri de desteklememesi önemlidir (Pehlivan,

1998:137). Kültür ise, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlık sistemler bütünüdür. Kurum kültürü ise örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkinlikler, beklentiler, inançlar, tutumlar ve değerlerden müteşekkildir. Kurum kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt yeleri tarafından paylaşılan i değişkenleri göstermektedir (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2008:565).

Örgüt kültürü bir değerler seti olup, inançlar, amaçlar ve normlardan oluşur. Her işletmenin sahip olduğu kendine ait bir örgüt kültürü bulunmaktadır. nemli olan bu kültürün tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inanç ve değerlerle gerçekleşmesidir. Böyle bir kültür, müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere, hissedarlara, faaliyet çevrelerine işletmenin hangi norm ve değerler içinde hareket edeceklerini, ilişkilerinde belirli bir ahlaki davranış ve dürüstlük doktrinini ortaya koyan değerlerdir (Eren, 1997:396).

1980’li yılların başlarından itibaren örgüt kültürü kavramı her örgütsel problemi çözecek bir altın anahtar olarak ele alınmıştır. Örgüt kültürü çoğu zaman örgütsel iklim ile de karıştırılmaktadır, örgütsel iklim daha çok örgütte şu an neler olup bittiği ile ilgilidir ve işletmenin günlük operasyonlarını betimlemek içindir. Örgüt kültürü ise, örgüt üyelerince paylaşılan ortak tarih, değerler ve kurallara işaret eder ve daha çok işlerin nasıl yapıldığıyla değil neden bu şekilde yapıldığıyla ilgili konulara öncelik verir (Arslan, 2001:119).

Örgüt kültürünün öğelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Flood, 2000: 17);

- Değerler
- Normlar
- İnançlar
- Semboller
- Hikye ve Masallar
- Adetler ve Törenler

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar açısından birçok yararları bulunmaktadır. İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesiyle ilgilidir. Ancak her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı da söylemek mümkün değildir. Bu durumlarda insanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda olabilirler. Böyle bir durumda, tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar görülür. İşte örgüt kültürü bu rahatsızlıkların giderilmesinde önemli bir etkindir denilebilir (Özdevecioğlu, 1993:37).

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları, değerleri anlamalarına ve bu şekilde, kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmak için daha azimli ve tutarlı olmalarına ve üstleri ile uyum derecelerinin yükselmesine sebep olabilir. Organizasyon içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü olduğu kabul edilir. Kültür, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlar; birliktelik sağlar ve “biz” duygusunu ve takımdaşlık ruhunu geliştirmeye yardım eder. Fakat organizasyonlarda çeşitli sebeplerle çatışmalar da meydana gelebilmektedir. Buna karşın bu çatışmalar, örgüt kültürünün getirdiği bazı standartları uygulamaya ve prosedürler yolu ile rasyonalize edilebilir veya esnekleştirilebilirler. Ayrıca örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır, bu süreklilik ise; kültürün, sembollerle, törenlerle, kahramanlarla, nesilden nesile aktarılmasıyla gerçekleştirilmektedir (Eren, 2001: 87).

İşletme kültürünün özünde toplumda var olan kültürel değerler yer alır. Hemen her işletmede amaçlara ulaşabilmek için üyelerin desteği ve etkin katılım beklenir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının dışında oluşturulmaya çalışılan kültür, insan kaynağını olumsuz etkileyerek verimsizleşirebilmektedir. Bir işletmenin belirlediği strateji ile işletme kültürü ne kadar uyum içerisinde olursa, yönetimin başarılı olma olasılığı da o derece yüksek olarak gerçekleşmektedir. İşletme kültürü, işletmede çalışan insan kaynağı arasındaki iletişimi sağlarken diğer yandan da informel mesajlar, anlatılan hikayeler, dedikodular, formel iletişim yolu ile işleyen mesajlar, sloganlar, işletme dokümanları, grup toplantıları gibi iletişim sürecinin işletilmesi ile anlam kazanabilir. İşletme kimliğinin ortaya çıkması, çalışanların geçmişi, bugünü ve geleceği



yorumlamasına ve işletmenin yaşamı hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak sürmektedir (Flood, 2000:17).

Örgüt kültürünün işletmecilik ahlakı ile ilgili ilişkisi de bulunur. İşletmecilik ahlakı bir işletme örgütünün kurumsal ya da örgütsel ahlakını temsil eder. Örgüt kültürü işletme örgütünü kültürel bir birim haline getirdiği için aynı zamanda işletme örgütü ahlaki bir bütün olarak gerçekleşmektedir. Yani işletme içinde çalışan bireylerin tek tek kişisel ahlaki eğilim ve felsefeleri, çalışma ahlakları olduğu gibi onlardan ayrı olarak işletmenin de kendine özgü bir ahlaki eğilimi ve felsefesi bulunduğunu unutmamak gerekir (Arslan, 2001:88-89).

Kurumlar ve işletmeler, önceden belirlenmiş “iş ahlâkı ilkeleri” ni uygulamak suretiyle iş ahlâkını bir kurum kültürü haline getirmekte başarılı oldular. Etik değerlere sahip bir organizasyon oluşturmanın üç koşulu vardır: Biz bilincine dayalı yerleşik bir kurum kültürüne sahip olunması, sorumluluk bilincinin yerleşmesi, herkesin bireysel olarak davranışlarından sorguya çekilmesidir. İş ahlâkı ile kurum kültürünün teorik arka planda iç içe girdiği gözükse de, bazı paradokslarla da karşılaşıldığı gözükür. Bir kurumda iş ahlâkı normlarını uygulamaya başladığımızda, o artık kurumun bir kültürü ve parçası haline gelmiştir. Yapılan bazı araştırmalarda, iş dünyasına ait iş ahlâkı problemleri dile getirilse de, insanların aidiyet duygusu kaynaklı düşüncelerinden ya da piyasaya göre durumlarının daha iyi olduğu düşünceleriyle bu tür problemleri çok fazla konuşmayıp gerçek kişiler tarafından gizlenmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

#### 3. 1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, TCDD Marmaray işletmesinde iş ahlakı ile ilgili yönetici davranışlarının çalışan personelin performansını etkileyen unsurları görmek ve bu durumun çalışanlar açısından iş memnuniyetine nasıl yansıdığını incelemektir. Marmaray işletmesinde çalışan personelin performansını etkileyen iş ahlakı ile ilgili unsurların çalışan memnuniyeti ile birlikte performans yönetimindeki başarıya olan etkisini saptamaktır. Başarının temelini insanı alan 21. Yüzyıl yönetim anlayışlarından birisi olan performans yönetim sisteminin etkin olabilmesi iş ahlakı ile ilgili kavramların işletmelerde zorunlu olarak uygulanması gereken bir değer olarak kabul edilmesi çalışanların iş memnuniyetini de etkilemiştir.

Araştırma, yöneticilerin iş ahlakının gerektirdiği kaide ve kurallara verdiği önemi ve bu önemin çalışan memnuniyetindeki belirleyici etkisiyle birlikte performansa nasıl yansıdığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

#### 3. 2. Araştırmanın Önemi

Kamuda performans yönetimi sisteminin oluşturulması için çalışmalar hala devam etmektedir. 2014-2018 10. Kalkınma planında da işlevsel bir performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi hedefler arasındadır. Dolayısıyla çalışmada elde edilecek bulgular kamuda personelin verimliliğinin artırılması ve hizmet/ürün kalitesini yükseltmek amacıyla iş ahlakı ile ilgili değerlerin performans yönetim sistemi üzerindeki etkisinin oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Performans yönetimine ilişkin daha önce yapılmış araştırmalar ve tez çalışmaları mevcuttur. Ancak bu çalışma, kamu kurumlarında iş ahlakının çalışan memnuniyeti üzerindeki belirleyici etkisinin performans değerlendirme üzerindeki etkisine yönelik olarak veriler sunacaktır. Elde edilen verilerle etkin ve verimli bir performans değerlendirme modelinin oluşturulması, sadece Marmaray'daki çalışan ve yöneticilerle sınırlı kalmayıp TCDD'ye bağlı diğer birimler içinde yarar sağlayabilecek bilgiler içerecektir.

### **3. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik kısıtlar mevcuttur.

Araştırma sınırlılığının ilki, kamu kurumları çalışma yaşamına ilişkin olması, bireysel performans yönetimi sistemi uygulamaları ve performans değerlendirme yöntemlerinin tam olarak faaliyette olmaması, olgusal verilerin; insan, belge ve diğer kaynaklardan görüşme, yazışma ve belgesel tarama teknikleriyle elde edilmesidir.

Bu çalışmanın sınırlılıklardan biri de, anket çalışmasının uygulandığı TCDD Marmaray işletmesindeki iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığıdır. Marmaray işletmesinin 2018 yılında ve 42 istasyondan müteşekkil olarak hizmete açılması düşünüldüğünden, çalışmalar hali hazırda faaliyette olan 5 istasyon ile sınırlandırılmış olup, genel bir çalışma yapılamamıştır.

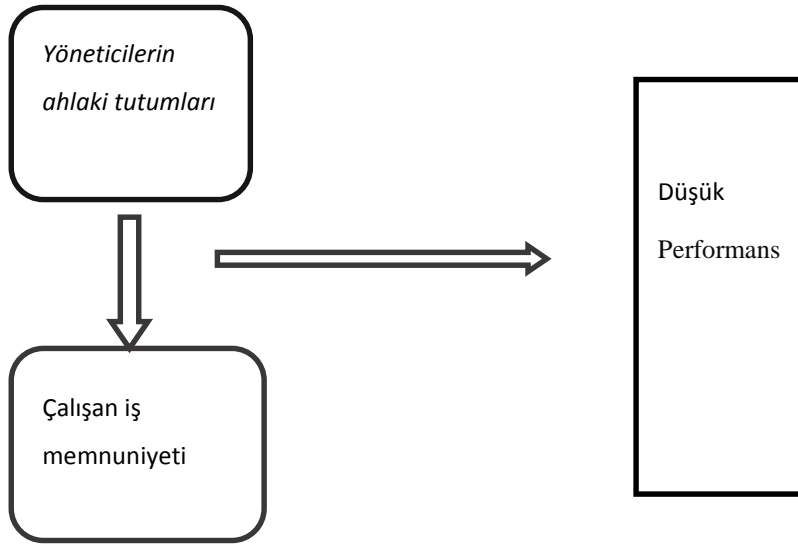
Anketlerin uygulanması sırasında işletme personelinin, performans yönetimi ile iş ahlak ilişkisini değerlendirebilme becerisine sahip oldukları zannıyla hareket edilmiştir. Diğer taraftan araştırmada mevcut zaman yetersizliği ve toplanan sayısal verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, anket yoluyla toplanan veri ile sınırlı kalmıştır.

Yöneticilerin algılanan ahlaki ölçüldüğünden, çalışanların anket sorularına dürüst cevap vermemiş olabilecekleri ihtimali de çalışmanın sınırlı yönlerindedir.

### **3. 4. Araştırma Modeli**

Araştırmada kullanılan modelde yöneticilerin algılanan iş ahlakının iş memnuniyeti ile birlikte düşük performans üzerindeki etkisi iki farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar yöneticilerin algılanan ahlaki tutumlarının çalışanların iş memnuniyeti ile olan ilişkisidir. Araştırmanın temel hipotezi söz konusu iki faktör ile düşük performans arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını tespit etme şeklinde gerçekleşmiştir. Marmaray işletmesinde özellikle yöneticilerin ahlaki değerlere verdiği önemin çalışanların performansı üzerinde etkili sonuçlar doğurduğu gözlemlenmiştir.

### Şekil 3: İş memnuniyeti ve ahlakının kurumsal performans modeli



#### 3. 5. Araştırmada kullanılan yöntem

Bu çalışmada elde edilen verilerin istatistiksel analizi, SPSS 23.0 (Statistical Package of Social Science) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Ölçek güvenilirliğine ilişkin verilen güvenlik analizi Alpha Cronbach ile gerçekleştirilmiştir.

Güvenilirlik analizinde, anket ile ölçülmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşamayan değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak ölçeğin iç tutarlılığının artırılması hedeflenmektedir. Güvenilirlik analizinde araştırma yapılan o alandaki çalışmalar için genel kabul görmüş değerleri hesaplanarak ölçeği oluşturan maddeler arasındaki ilişki hakkında bilgi sunulur. Hazırlanan anket sorularının belirli bir kavramı veya durumu ölçmede yeterli olup olmadığı bu analiz ile belirlenir. Analiz sonucu varsa, bazı ölçek maddeleri anketten amacı karşılamadığı için kullanılmayabilir.

İş Ahlakı ile ilgili araştırmada kullanılan ölçek Zaim (2012) tarafından geliştirilmiştir. Performans Yönetimi ve İş ahlakı ile ilgili kapsamlı bir literatür taramasının ardından çeşitli şirketlerin insan kaynakları yöneticileri, üst düzey yöneticiler akademisyenler ve konuyla ilgili uzmanlardan oluşan bir odak grup çalışması ile taslak haline gelen ölçek, pilot çalışmadan sonra iki ayrı saha çalışmasında kullanılmış (Zaim, 2012, 2013) ve gerekli görülen düzeltmelerle 2013 yılında son şeklini almıştır. Sorular, yöneticilerin algılanan ahlaki tutumları, çalışanların iş

memnuniyeti ve düşük performans durumu olarak hazırlanmıştır. Ankette kullanılan beşli Likert ölçeğinde 5=kesinlikle katılıyorum, 4=katılıyorum, 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 1=kesinlikle katılmıyorum anlamlarını ifade etmektedir.

Yöneticilerin ahlakı ölçeği, Mehveş TARIM ve Yasemin TORUN'un birlikte hazırladıkları "İş Ahlakı Uygulamalarının Hastane Performansına Etkisi: Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Saha Çalışması" adlı 2014 yılına ait makaleden alınmıştır (Tarım ve Torun, 2014:152).

İş Yaşam Memnuniyet Ölçeği, Sabahat BALLICA'nın 2010 yılına ait "İş görenlerin iş yaşam dengesi algılamaları ile cinsiyet rolleri ve bireysel özelliklerinin ilişkisi: büyük ölçekli bir işletmede inceleme" isimli, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışmasından alınmıştır.

Performans Derecelendirmesine ait ölçek ise, Hakan GÖKGÖZ ve Nevin ALTUĞ'un 2014 yılındaki " Örgütsel Stresin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesineYönelik Bir Araştırma" adlı akademik çalışmalarından alınmıştır (Gökgöz ve Altuğ, 2014:524)

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir.

$0, 00 \leq \alpha < 0, 40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0, 40 \leq \alpha < 0, 60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0, 60 \leq \alpha < 0, 80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0, 80 \leq \alpha < 1, 00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu çalışmada iş ahlakının performans yönetimi üzerine etkisinde geçerli olan %95 güven aralığında yapılmış olup, anketteki soruların birbiriyle tutarlılığını belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha 0, 907 olarak saptanmıştır. Bu çalışmada ölçek güvenilirliği yeterli orandadır.

Çalışma kapsamında yapılan bir diğer analiz, Korelasyon Analizi olup, bu analizle değişkenler arasındaki ilişkinin derecesinin ölçülebilmesi hedeflenmektedir. Basit ve çoklu korelasyon

işlemleri, boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için kullanılır. Bu analiz yönteminde ilişki derecesi yükseldikçe aynı sayıda gözlemlerle yapılan tahminlerin standart hataları daha küçük olur, ilişki derecesi değeri -1 ile +1 arasında değişen korelasyon katsayısı  $p(r)$  ile ölçülmektedir. Örneklerden hesaplanan korelasyon katsayısı,  $p'$  nun bir tahmini niteliğinde olup  $(r)$  ile ifade edilir. Örnekteki birim sayısı büyüdükçe  $p'$  nun bir tahmini değeri olan  $r'$  ye güven çoğalır. Korelasyon sonucunda  $r = 1$  ise iki değişken arasında doğru yönde tam ilişki olur;  $r = -1$  ise iki değişken arasında ters yönde tam ilişki vardır.  $r = 0$  ise iki değişken arasında ilişki yok anlamındadır. Uygulamada  $r'$  nin değeri 0, 5'ten büyük olduğu zaman ilişki kuvvetli, küçük olduğu zaman ilişki zayıf olarak kabul edilmektedir (Can Kılıç, 2003:129).

### **3. 5. 1. Güvenirlilik Analizi**

Güvenirlilik analizi, ölçmede kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Hakkında araştırma yapılan konuya ait örnek kütledeki bir bireyin araştırılan bir olaya karşı bilgi, tutum ve davranışları ölçekte yer alan  $k$  sayıda soruya verdiği cevapların değerleri (skor, puan) toplanarak bulunuyorsa, bu ölçekte yer alan soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için güvenirlilik analizi yapılması gerekir.

### **3. 5. 1. Güvenirlilik Analizi**

Güvenirlilik analizi, ölçmede kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Hakkında araştırma yapılan konuya ait örnek kütledeki bir bireyin araştırılan bir olaya karşı bilgi, tutum ve davranışları ölçekte yer alan  $k$  sayıda soruya verdiği cevapların değerleri (skor, puan) toplanarak bulunuyorsa, bu ölçekte yer alan soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için güvenirlilik analizi yapılması gerekir.

**Tablo 3: Güvenirlilik Analizi**

<b>Ölçek</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı</b>
<b>İş Yaşam Memnuniyeti</b>	20	0, 907
<b>Düşük Performans Derecelendirme</b>	9	0, 848
<b>Yönetici Ahlak ölçeği</b>	8	0, 795

Araştırmada, iş yaşam memnuniyetine ilişkin olarak ankete katılanların yanıtlarının güvenilirlik skoru 0.907 olarak hesaplanmış olup, yanıtların oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Yine, performans derecelendirme ve yönetici ahlak ölçeği için alınan yanıtların da oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

### **3.5.2. Demografik Değişkenler**

Ankete katılanlara ait demografik veriler frekans ve yüzde değerleri Tablo 4 de sunulmuştur.

**Tablo 4: Demografik Değişkenler**

		n	%
<b>1. Cinsiyetiniz?</b>	Bayan	195	49, 10%
	Bay	202	50, 90%
	Toplam	397	100, 00%
<b>2. Yaşınız?</b>	18-24 Yaş	34	8, 60%
	25-29 Yaş	103	25, 90%
	35-39 Yaş	111	28, 00%
	40-49 Yaş	90	22, 70%
	50-59 Yaş	59	14, 90%
	60+ Yaş	0	0, 00%
	Toplam	397	100, 00%
<b>3. Mezuniyet dereceniz?</b>	İlköğretim	10	2, 50%
	Lise	15	3, 80%
	Önlisans	199	49, 80%
	Lisans	167	41, 80%
	Yüksek Lisans	9	2, 30%
	Toplam	400	100, 00%
<b>4. Kurumdaki pozisyonunuz?</b>	Müdür	37	9, 40%
	Müdür Yardımcısı	36	9, 10%
	Şef	62	15, 70%
	Memur	141	35, 70%
	Uzman	91	23, 00%
	Uzman Yardımcısı	28	7, 10%
	Toplam	395	100, 00%
<b>5. Kurumdaki toplam çalışma süreniz?</b>	0-4 Yıl	97	24, 40%
	5-9 Yıl	93	23, 40%
	10-14 Yıl	117	29, 50%
	15-19 Yıl	81	20, 40%
	20 + Yıl	9	2, 30%
	Toplam	397	100, 00%

Araştırma kitlesinin demografik özellikleri incelendiğinde, erkek ve kadınların oranı yarı yarıya iken, %77'si 25-50 yaş aralığında ve büyük oranda yüksek öğrenim mezunudur. Ankete katılanlar daha çok düz memur ve uzman pozisyonunda istihdam edilmekte iken, kurumda çalışma süreleri itibarıyla işe yeni başlayanların sayısı önemli düzeydedir. Bununla birlikte orta düzeyde tecrübeye sahip olanlarda oldukça fazl iken, emekliliğe yakın olanların payı oldukça azdır.



### 3. 5. 3. Frekans Analizi

Katılımcılara uygulanan iş yaşam ve performans derecelendirme ölçekleri için hesaplanan frekans, yüzde, standart sapma ve ortalama değerler tablo 5 ve tablo 6 da verilmiştir. Tablo 5 de İş yaşam memnuniyeti ölçeğinde yer alan maddelerin betimsel İstatistikleri sunulmuştur.

**Tablo 5: İş Yaşam Memnuniyet Ölçeği Frekans Analizi Betimsel İstatistikleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılmıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama Değer	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>1. Psikolojik ve Fiziksel Etkenler</b>												
10. Kişisel sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor.	20	5,00%	71	17,80%	108	27,10%	127	31,90%	72	18,10%	3,4	1,1
15. Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	18	4,50%	57	14,20%	83	20,80%	146	36,50%	96	24,00%	3,6	1,1
16. İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	19	4,80%	57	14,30%	79	19,80%	151	37,90%	92	23,10%	3,6	1,1
17. Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	32	8,10%	70	17,60%	119	30,00%	113	28,50%	63	15,90%	3,3	1,2
18. İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	27	6,80%	36	9,00%	100	25,10%	158	39,70%	77	19,30%	3,6	1,1
19. Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	26	6,60%	66	16,70%	124	31,40%	119	30,10%	60	15,20%	3,3	1,1
20. Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	28	7,00%	47	11,80%	118	29,60%	125	31,40%	80	20,10%	3,5	1,2
<b>2. Sosyal Hayat Etkenleri</b>												

1. Sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum.	7	1,80 %	48	12,00 %	68	17,00%	143	35,80 %	134	33,50 %	3,9	1,1
2. Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alıyorum	9	2,30 %	38	9,50%	103	25,80%	150	37,50%	100	25,00%	3,7	1
3. İşim özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat veriyor.	24	6,00 %	41	10,30%	69	17,30%	165	41,40%	100	25,10%	3,7	1,1
5. İşim özel sorunlarımdan etkileniyor.	19	4,80 %	36	9,00%	75	18,80%	123	30,80%	146	36,60%	3,9	1,2
8. İşimden dolayı evde moralim yüksek oluyor.	16	4,00 %	41	10,30%	59	14,80%	113	28,40%	169	42,50%	4	1,2
<b>3. Kişisel Etkenler</b>												
4. İşim, kişisel yaşamımı daha zor hale getiriyor.	15	3,80 %	46	11,50%	79	19,80%	143	35,80%	116	29,10%	3,8	1,1
6. Kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ediyorum.	36	9,00 %	83	20,80%	143	35,80%	124	31,10%	13	3,30%	3	1
7. İşteyken özel işlerimden dolayı endişe duyuyorum.	20	5,00 %	50	12,50%	95	23,80%	129	32,30%	105	26,30%	3,6	1,2
9. Kişisel faaliyetlerimi, zaman kalmadığı için ihmal ediyorum.	18	4,50 %	40	10,10%	81	20,40%	158	39,70%	101	25,40%	3,7	1,1
12. Kişisel sorunlarım işim için olan enerjimi tüketiyor.	19	4,80 %	35	8,80%	82	20,60%	149	37,30%	114	28,60%	3,8	1,1
<b>4. Özel Yaşam Etkenleri</b>												
11. Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji veriyor	13	3,30 %	33	8,30 %	87	21,80 %	141	35,30 %	125	31,30 %	3,8	1,1
13. Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksek oluyor.	14	3,50 %	36	9,10 %	80	20,20 %	158	39,80 %	109	27,50 %	3,8	1,1
14. İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	22	5,50 %	79	19,80 %	139	34,80 %	117	29,30 %	43	10,80 %	3,2	1,1

Katılımcılara iş yaşam memnuniyeti ölçeği için 20 farklı seçenek sunulmuştur. Bu seçenekler 4 farklı etken içerisinde değerlendirilerek ele alınmıştır. Bu etkenler,

-Psikolojik Ve Fiziksel Etkenler,

-Sosyal Hayat Etkenleri,

-Kişisel Etkenler ve

Özel Yaşam Etkenleri olarak belirlenmiştir.

Katılımcılara sunulan herbir seçenek için 5 li değerlendirme skalası (Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne katılıyorum ne katılmıyorum, Katılıyorum ve Kesinlikle katılıyorum) sunulmuş ve cevaplar elde edilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde;

a) Psikolojik ve fiziksel etken ölçeğinde;

Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum (15). İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum(16) ve İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor(18) Seçeneklerine katılımcıların yüksek oranda katıldığı görülürken, farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur(17) ve şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum(19) seçeneklerine daha düşük oranda katılım olduğu görülmüştür.

b)Sosyal hayat ölçeğinde,

İşimden dolayı evde moralim yüksek oluyor( 8)seçeneğine katılımcıların yüksek oranda katıldığı görülürken, özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alıyorum(2) ve İşim özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat veriyor(3) seçeneklerine daha düşük oranda katıldıkları görülmüştür.

c) Kişisel etkenler ölçeğinde,

İşim, kişisel yaşamımı daha zor hale getiriyor (4) ve Kişisel sorunlarım işim için olan enerjimi tüketiyor(12) Seçeneklerine katılımcıların yüksek oranda katıldığı görülürken, kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ediyorum(6) seçeneklerine daha düşük oranda katıldıkları görülmüştür.

d) Özel yaşam etkenlerinde ise,

Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji veriyor (11) ve Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksek oluyor (13) Seçeneklerine katılımcıların yüksek oranda katıldığı görülürken İşim sağlığı doğrudan etkilemeye yatkındır(14) seçeneğine daha düşük oranda katıldıkları görülmüştür.

Düşük Performans derecelendirme ölçeği için hesaplanan frekans, yüzde (%), Ortalama değer ve standart sapma değerleri ise Tablo 6 da sunulmuştur.

**Tablo 6: Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği Analizi Betimsel İstatistikleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum		Ne katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama Değer	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>1. Devamlılık</b>												
3. İşten ayrılma düşüncesi	35	8,80 %	87	21,90 %	102	25,60 %	102	25,60 %	72	18,10 %	3,22	1,15
4. İşte kendini yetersiz hissetme	40	10,10 %	68	17,10 %	96	24,10 %	111	27,90 %	83	20,90 %	3,32	1,29
5. Yapılan işin niteliğinin düşmesi	36	9,10 %	67	16,90 %	85	21,50 %	114	28,80 %	94	23,70 %	3,41	1,23
6. İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği	42	10,60 %	71	17,90 %	81	20,50 %	121	30,60 %	81	20,50 %	3,32	1,26
7. İsabetsiz kararlar verme	45	11,40 %	75	18,90 %	103	26,00 %	87	22,00 %	86	21,70 %	3,24	1,27
<b>2. Stres</b>												
1. İşte hata yapma	28	7,00 %	47	11,80 %	118	29,60 %	125	31,40 %	80	20,10 %	3,46	9
2. İşe gitmede isteksizlik	65	16,50 %	96	24,40 %	103	26,10 %	73	18,50 %	57	14,50 %	2,9	1,3
8. İş çevresine karşı kırıcı davranma	63	15,90 %	90	22,70 %	105	26,50 %	94	23,70 %	44	11,10 %	2,91	1,24
9. Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	40	10,10 %	74	18,60 %	108	27,20 %	105	26,40 %	70	17,60 %	3,23	1,23

Katılımcılara düşük performans ölçeği için 9 farklı seçenek sunulmuştur. Bu seçenekler 2 farklı etken içerisinde değerlendirilerek ele alınmıştır. Bu etkenler

-Devamlılık ve

-Stres olarak belirlenmiştir.

Düşük performans devamlılık ölçeğinde, Yapılan işin niteliğinin düşmesi (5) seçeneğine katılımcıların yüksek oranda katıldığı görülürken, İşten ayrılma düşüncesi (3) seçeneğine daha düşük oranda katıldıkları görülmüştür.

Stres ölçeğinde İşte hata yapma (1) seçeneğine katılımcıların yüksek oranda katıldığı görülürken, İşe gitmede isteksizlik (2) seçeneğine daha düşük oranda katıldıkları görülmüştür.

Yönetici ahlakı ile ilgili sorular için hesaplanan frekans, yüzde (%), Ortalama değer ve standart sapma değerleri ise Tablo 7 de sunulmuştur.

**Tablo 7: Yönetici İş Ahlakı Ölçeği Frekans Analizi Betimsel İstatistikleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılmıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama Değer	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>1. İçsel Etkiler</b>												
3. Bence bu işletmede yöneticiler güvenilirlerdir.	18	4,50%	39	9,80%	72	18,10%	129	32,50%	139	35,00%	3,84	1,14
4. Bence bu işletmede yöneticiler istişareye önem verirler.	27	6,80%	73	18,40%	153	38,50%	136	34,30%	8	2,00%	3,06	0,94
5. Bence bu işletmede yöneticiler ilkeli davranırlar.	11	2,80%	40	10,10%	106	26,70%	138	34,80%	102	25,70%	3,71	1,05
6. Bence bu işletmede yöneticiler sabırlıdır.	12	3,00%	47	11,90%	57	14,40%	112	28,40%	167	42,30%	3,95	1,15
7. Bence bu işletmede çalışanlar iş ahlakına sahiptir.	17	4,30%	48	12,20%	85	21,50%	162	41,00%	83	21,00%	3,62	1,08
8. Bence bu işletmede çalışanlar ilkelidir.	17	4,30%	51	12,80%	113	28,50%	143	36,00%	73	18,40%	3,51	1,07
<b>2. Dışsal Etkiler</b>												
1. Bence bu işletmede yöneticiler dürüsttür ve dürüstlüğe önem verirler.	31	7,80%	60	15,20%	82	20,80%	140	35,40%	82	20,80%	3,46	1,2
2. Bence bu işletmede yöneticiler iş ahlakına sahiptir.	30	7,60%	69	17,60%	110	28,00%	111	28,20%	73	18,60%	3,33	1,18

Katılımcılara Yönetici İş Ahlakı Ölçeği için 8 farklı seçenek sunulmuştur. Bu seçenekler 2 farklı etken içerisinde değerlendirilerek ele alınmıştır. Bu etkenler

-İçsel Etkiler

-Dışsal Etkiler olarak belirlenmiştir.

İçsel etki ölçeğinde, Bence bu işletmede yöneticiler sabırlıdır (6) seçeneğine katılımcıların yüksek oranda katıldığı görülürken, Bence bu işletmede yöneticiler istişareye önem verirler (4) seçeneğine daha düşük oranda katıldıkları görülmüştür.

Dışsal etki ölçeğinde, Bence bu işletmede yöneticiler dürüştür ve dürüştüğe önem verirler (1) seçeneğine katılımcıların yüksek oranda katıldığı görülürken, Bence bu işletmede yöneticiler iş ahlakına sahiptir (2) seçeneğine daha düşük oranda katıldıkları görülmüştür.

#### **3. 5. 4. Faktör Analizi**

Araştırmanın bu kısmında anket dahilindeki iki ölçek için ölçek geçerliliklerini gösterebilmek adına faktör analizleri yapılacaktır.

Faktör analizlerine ait soru ifadeleri ve faktör adlandırmaları tablo 8 de verilmiştir.

**Tablo 8: Faktör Analizleri**

SORU İFADESİ	FAKTÖR ADI
1. Kişisel sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor.	<b>Psikolojik ve Fiziksel Etkenler</b> (İş Yaşam Mem.)
2. Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	
3. İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	
4. Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	
5. İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	
6. Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	
7. Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	
8. Sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum.	<b>Sosyal Hayat Etkenleri</b> (İş Yaşam Mem.)
9. Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alıyorum.	
10. İşim özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat veriyor.	
11. İşim özel sorunlarımdan etkileniyor.	
12. İşimden dolayı evde moralim yüksek oluyor.	
13. İşim, kişisel yaşamımı daha zor hale getiriyor.	<b>Kişisel Etkenler</b> (İş Yaşam Mem.)
14. Kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ediyorum.	
15. İşteyken özel işlerimden dolayı endişe duyuyorum.	
16. Kişisel faaliyetlerimi, zaman kalmadığı için ihmal ediyorum.	
17. Kişisel sorunlarım işim için olan enerjimi tüketiyor.	
18. Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji veriyor.	<b>Özel Yaşam Etkenleri</b> (İş Yaşam Mem.)
19. Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksek oluyor.	
20. İşim sağlığı doğrudan etkilemeye yatkındır.	
21. İşten ayrılma düşüncesi	<b>Devamlılık</b> (Düşük Performans)
22. İşte kendini yetersiz hissetme	
23. Yapılan işin niteliğinin düşmesi	
24. İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği	
25. İsabetsiz kararlar verme.	
26. İşte hata yaparım.	<b>Stres</b> (Düşük Performans)
27. İşe gitmede isteksizlik yaşarım.	
28. İş çevresine karşı kırıcı davranma.	
29. Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama.	
30. Bence bu işletmede yöneticiler güvenilirlerdir.	<b>İçsel</b> (Yönetici İş Ahlakı)
31. Bence bu işletmede yöneticiler istişareye önem verirler.	
32. Bence bu işletmede yöneticiler ilkeli davranırlar.	
33. Bence bu işletmede yöneticiler sabırlıdır.	
34. Bence bu işletmede yöneticiler alçak gönüllüdür.	
35. Bence bu işletmede yöneticiler adildir.	
36. Bence bu işletmede yöneticiler dürüsttür ve dürüstlüğe önem verirler.	<b>Dışsal</b> (Yönetici İş Ahlakı)
37. Bence bu işletmede yöneticiler iş ahlakına sahiptir.	



### 3. 5. 4. 1 İş Yaşam Memnuniyet Ölçeği Faktör Analizi

İş Yaşam Memnuniyeti derecelendirme ölçeğinin faktör analizine uygulununun kontrolü KMO and Barlett's testi ile yapılmıştır. Faktör eşleştirmeleri ve uygunluk kontrolleri Tablo 8 de sunulmuştur.

**Tablo 9: İş yaşam Memnuniyet Ölçeği Faktör Analizi**

FAKTÖR ADI	SORU İFADESİ	Faktör ağırlığı	(%) Faktör Açıklayıcılığı	Güvenirlilik
<b>1.Psikolojik ve Fiziksel Etkenler</b>	10. Kişisel sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor.	0, 47	17,56%	0, 85
	15. Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	0, 46		
	16. İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	0, 62		
	17. Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	0, 83		
	18. İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	0, 74		

	19. Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	0, 73		
	20. Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	0, 5		
<b>2. Sosyal Hayatı Etkenleri</b>	1. Sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum.	0, 76	15, 49	0, 78
	2. Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alıyorum	0, 56		
	3. İşim özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat veriyor.	0, 67		
	5. İşim özel sorunlarımdan etkileniyor.	0, 55		
	8. İşimden dolayı evde moralim yüksek oluyor.	0, 59		
<b>3. Kişisel Etkenler</b>	4. İşim, kişisel yaşamımı daha zor hale getiriyor.	0, 55	15, 007	0, 53

	6. Kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ediyorum.	0, 71		
	7. İşteyken özel işlerimden dolayı endişe duyuyorum.	0, 75		
	9. Kişisel faaliyetlerimi, zaman kalmadığı için ihmal ediyorum.	0, 31		
	12. Kişisel sorunlarım işim için olan enerjimi tüketiyor.	0, 5		
<b>4. Özel Yaşam Etkenleri</b>	11. Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji veriyor	0, 6	8, 874	0, 64
	13. Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksek oluyor.	0, 56		
	14. İşim sağlımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	0, 74		
<b>TOPLAM</b>		56,9		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		0, 909		
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	3063, 560		
	Df	191		
	P değeri	0, 0001		

Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett testi ile yapılmıştır. KMO test sonucunun 0.50'den büyük olması örneklemin faktörleştirme için yeterli olduğunu, Bartlett testi normallik varsayımının sağlandığını göstermiştir.

Faktör analizi için veri setindeki her değişkenin ortak varyansının (communality) yani diğer değişkenlerle paylaştığı varyansın 0.50'den yüksek olması değişkenlerin faktörleştirme ile iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Araştırmaya ait değişkenlerin tamamının 0.50 den yüksek değer (0,908) aldığı görülmüştür

Faktör analizine uygunluğu kontrol edilmiş ölçek için Toplam varyans hesap istatistikleri Tablo 9 da verilmiştir. Faktör analizi neticesinde toplam 4 faktör varyansın yaklaşık % 56, 934'ünü açıklamaktadır. Ölçek bu hali ile açıklayıcılık ve faktör sayısı bakımından tatmin edicidir. Fakat faktör yükleri ve anti image korelasyon katsayıları incelenmelidir.

**Tablo 10: Toplam Varyans Hesabı**

Bileşen	İlk Öz Değer			Kare Yükleri Toplam Farkları			Kare Yükleri Rotasyon Toplamları		
	Toplam	Varyansın % si	%	Toplam	Varyansın % si	%	Toplam	Varyansın % si	%
1	7,355	36,773	36,77	7,355	36,773	36,77	3,513	17,563	17,56
2	1,639	8,196	44,97	1,639	8,196	44,97	3,098	15,49	33,05
3	1,32	6,6	51,57	1,32	6,6	51,57	3,001	15,007	48,06
4	1,073	5,365	56,93	1,073	5,365	56,93	1,775	8,874	56,93
5	0,967	4,833	61,77						
6	0,917	4,586	66,35						
7	0,796	3,979	70,33						
8	0,703	3,517	73,85						
9	0,651	3,254	77,1						
10	0,622	3,11	80,21						
11	0,519	2,593	82,81						
12	0,503	2,515	85,32						
13	0,458	2,29	87,61						
14	0,45	2,25	89,86						
15	0,424	2,12	91,98						
16	0,366	1,829	93,81						
17	0,343	1,713	95,52						
18	0,334	1,67	97,19						
19	0,302	1,511	98,7						
20	0,259	1,297	100						

Tablo 9 da rotasyon sonucu faktörlerin içerdiği maddeler ile madde yükleri verilmiştir. Yüksek faktör yükleri 0,40' tan küçük olan madde olmadığı görülmektedir. Ayrıca anti image korelasyon katsayıları incelendiğinde de 0,5 den küçük korelasyona rastlanmamıştır.

### 3. 5. 4. 2 Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği Faktör Analizi

Performans derecelendirme ölçeğinin faktör analizine uygulununun kontrolü KMO and Barlett's testi ile yapılmıştır. Tablo 10da faktör eşleştirmeleri ve KMO and Barlett's test İstatistikleri sunulmuştur.

**Tablo 11: Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği Faktör Analizi**

FAKTÖR ADI	SORU İFADESİ	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlilik
<b>1. Devamlılık</b>	3. İşten ayrılma düşüncesi	0, 784	32, 98	0, 819
	4. İşte kendini yetersiz hissetme	0, 740		
	5. Yapılan işin niteliğinin düşmesi	0, 637		
	6. İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği	0, 673		
	7. İsabetsiz kararlar verme	0, 740		
<b>2. Stres</b>	1. İşte hata yapma	0, 438	25, 772	0, 701
	2. İşe gitmede isteksizlik	0, 695		
	8. İş çevresine karşı kırıcı davranma	0, 782		
	9. Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	0, 718		
<b>TOPLAM</b>		58, 75		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		0, 862		
Bartlett Küresellik Testi		Ki kare	1289, 295	
		Df	36	
		P değeri	0, 0000	

Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett testi ile yapılmıştır. KMO test sonucunun 0.50'den büyük olması örneklemin faktörleştirme için yeterli olduğunu, Bartlett testi normallik varsayımının sağlandığını göstermiştir.

Faktör analizi için veri setindeki her değişkenin ortak varyansının (communality) yani diğer değişkenlerle paylaştığı varyansın 0.50'den yüksek olması değişkenlerin faktörleştirme ile iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Araştırmaya ait değişkenlerin tamamının 0.50 den yüksek değer (0,862) aldığı görülmüştür.

Tablo 10'daki anlamlılık değeri KMO istatistiğinin anlamlı olduğunu göstermektedir (sig<0, 05). Faktör analizine uygunluğu kontrol edilmiş ölçek için Toplam varyans hesap istatistikleri Tablo 11 de verilmiştir.

Faktör analizi neticesinde toplam 2 faktör varyansın yaklaşık % 58, 758'ini açıklamaktadır. Ölçek bu hali ile açıklayıcılık ve faktör sayısı bakımından tatmin edicidir. Fakat faktör yükleri ve anti image korelasyon katsayıları incelenmelidir.

**Tablo 12: Toplam Varyans Hesap Tablosu**

Bileşen	İlk Özdeğer			Kare Yükleri Toplam Farkları			Kare Yükleri Rotasyon Toplamları		
	Toplam	Varyansın % si	%	Toplam	Varyansın % si	%	Toplam	Varyansın % si	%
1	4, 18	46, 455	46, 46	4, 18	46, 455	46, 46	2, 97	32, 986	33
2	1, 11	12, 303	58, 76	1, 11	12, 303	58, 76	2, 32	25, 772	59
3	0, 89	9, 928	68, 69						
4	0, 74	8, 243	76, 93						
5	0, 56	6, 206	83, 14						
6	0, 46	5, 133	88, 27						
7	0, 41	4, 552	92, 82						
8	0, 35	3, 861	96, 68						
9	, 299	3, 317	100						

Tablo 11 rotasyon sonucu faktörlerin içerdiği maddeler ile madde yükleri verilmiştir. Yüksek faktör yükleri 0, 40 dan küçük olan madde olmadığı görülmektedir. Ayrıca anti image korelasyon katsayıları incelendiğinde de 0, 50 den küçük korelasyona rastlanmamıştır.

### 3. 5. 4. 3 Yönetici İş Ahlakı Ölçeği Faktör Analizi

Yönetici iş ahlakı performans derecelendirme ölçeğinin faktör analizine uygulununun kontrolü KMO and Barlett's testi ile yapılmıştır. Faktör eşleştirmeleri ve uygunluk kontrolleri Tablo 12 de sunulmuştur.

**Tablo 13: Yönetici İş Ahlakı Ölçeği Faktör Analizi**

FAKTÖR ADI	SORU İFADESİ	Faktör ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı	Güvenirlilik
<b>1. İçsel</b>	3. Bence bu işletmede yöneticiler güvenilirlerdir.	0, 546	35, 23	0, 814
	4. Bence bu işletmede yöneticiler istişareye önem verirler.	0, 561		
	5. Bence bu işletmede yöneticiler ilkeli davranırlar.	0, 771		
	6. Bence bu işletmede yöneticiler sabırlıdır.	0, 679		
	7. Bence bu işletmede çalışanlar iş ahlakına sahiptir.	0, 771		
	8. Bence bu işletmede çalışanlar ilkelidir.	0, 705		
<b>2. Dışsal</b>	1. Bence bu işletmede yöneticiler dürüştür ve dürüştüğe önem verirler.	0, 748	20, 96	0, 623
	2. Bence bu işletmede yöneticiler iş ahlakına sahiptir	0, 814		
<b>TOPLAM</b>		56, 197		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		0, 828		
Bartlett Küresellik Testi		Ki kare	825, 643	
		Df	28	
		P değeri	0, 0000	

Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett testi ile yapılmıştır. KMO test sonucunun 0.50'den büyük olması örneklemin faktörleştirme için yeterli olduğunu, Bartlett testi normallik varsayımının sağlandığını göstermiştir.

Faktör analizi için veri setindeki her değişkenin ortak varyansının (communality) yani diğer değişkenlerle paylaştığı varyansın 0.50'den yüksek olması değişkenlerin faktörleştirme ile iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Araştırmaya ait değişkenlerin tamamının 0.50 den yüksek değer (0,828) aldığı görülmüştür.

Tablo 12'deki sig anlamlılık değeri KMO istatistiğinin anlamlı olduğunu göstermektedir (sig<0,05). Faktör analizine uygunluğu kontrol edilmiş ölçek için Toplam varyans hesap istatistikleri tablo 13'te verilmiştir.

Faktör analizi neticesinde toplam 2 faktör varyansın yaklaşık % 56, 197'sini açıklamaktadır. Ölçek bu hali ile açıklayıcılık ve faktör sayısı bakımından tatmin edicidir. Fakat faktör yükleri ve anti image korelasyon katsayıları incelenmelidir.

**Tablo 14: Toplam Varyans Hesap Tablosu**

Bileşen	İlk Özdeğer			Kare Yükleri Toplam Farkları			Kare Yükleri Rotasyon Toplamları		
	Toplam	Varyansın % si	%	Toplam	Varyansı n % si	%	Toplam	Toplam	Toplam
1	3,386	42,328	42,328	3,386	42,328	42,328	2,819	35,236	35,236
2	1,110	13,869	56,197	1,110	13,869	56,197	1,677	20,961	56,197
3	,800	9,999	66,195						
4	,778	9,729	75,924						
5	,626	7,825	83,749						
6	,509	6,362	90,111						
7	,420	5,254	95,365						
8	,371	4,635	100,000						

Tablo 13’de rotasyon sonucu faktörlerin içerdiği maddeler ile madde yükleri verilmiştir. Yüksek faktör yükleri 0,40 dan küçük olan madde olmadığı görülmektedir. Ayrıca antiimage korelasyon katsayıları incelendiğinde de 0,5 den küçük korelasyona rastlanmamıştır. Dolayısıyla Tablo 16’deki madde –faktör eşleşmeleri faktör analizi sonucunu verecektir.



### 3. 5. 5. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya ait iş yaşam memnuniyeti ölçeği, performans derecelendirme ölçeği, yönetici ahlak ölçeği ile demografik bir takım değişkenler ile hipotezler eşliğinde farklılık sınamaları yapılacaktır. Kurulacak hipotezlerin sınanmasında doğru istatistikleri seçebilmek adına öncelikle sınama değişkenlerinin dağılım türü belirlenmelidir. Tablo 17’de sınama değişkenleri için hesaplanmış normal dağılım istatistikleri verilmiştir.

**Tablo 15: Normal Dağılım Testi**

		1. Cinsiyetiniz	2. Yaşınız?	3. Mezuniyet dereceniz?	4. Kurumdaki pozisyonunuz?	5. Toplam çalışma süreniz?
N		397	397	400	395	397
Normal Parametreler <sup>a, b</sup>	Ortalama	1, 509	3, 09	3, 375	3, 752	2, 5264
	Std.	0, 501	1, 19	0,	1, 35	1, 1337
	Sapma			71108		
En aşırı Farklar	Mutlak	0, 346	0, 17	0, 261	0, 231	0, 183
	Pozitif	0, 336	0, 17	0, 261	0, 126	0, 157
	Negatif	-0, 346	-0, 15	-0, 25	-0, 231	-0, 183
Test İstatistikleri		0, 346	0, 17	0, 261	0, 231	0, 183
Asymp. Sig. (Çift Kuyruk)		, 000 <sup>c</sup>	, 000 <sup>c</sup>	, 000 <sup>c</sup>	, 000 <sup>c</sup>	, 000 <sup>c</sup>

Tablo 14’de ki asimtotik sigma değerleri incelendiğinde tüm sınama değişkenleri için  $0, 00 < 0, 05$  olduğu dolayısıyla normal dağılıma uymadığı söylenebilir. Normal dağılıma uymayan verilerin sınanması esnasında non parametrik test yöntemlerinde faydalanmalıdır.

Araştırmaya ait sınanacak sıfır hipotezleri ( $H_0$ ) ve Alternatif bir ( $H_1$ ) hipotezleri şu şekilde genellenebilir;

**H 0:** Demografik değişken grupları arasında İş yaşam memnuniyet ölçeği bakımından, düşük performans derecelendirme ölçeği ve algılanan yönetici ahlak ölçeği bakımından % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel bir fark yoktur.

**H 1:** Demografik değişken grupları arasında İş yaşam memnuniyet ölçeği bakımından, Düşük performans derecelendirme ölçeği ve Yönetici ahlak ölçeği bakımından % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel bir fark vardır.

Yukarıdaki hipotezler eşliğinde yapılacak sınamalar için sınama türü, sınama istatistiği ve sınama değişkenleri Tablo 15 de verilmiştir.

**Tablo 16: Sınama İstatistikleri**

Sınama Değişkeni	Sınama Türü	İş Yaşam Memnuniyet Ölçeği	Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği	Yönetici Ahlak Ölçeği
Cinsiyet	Mann Whitney U	, 054	, 151	0, 680
Yaş	Kruskall Wallis H	, 002	, 054	0, 200
Mezuniyet Derecesi	Kruskall Wallis H	, 062	, 004	0, 072
Kurumdaki Pozisyon	Kruskall Wallis H	, 315	, 216	0, 024
Kurumdaki Çalışma Süresi	Kruskall Wallis H	, 425	, 056	0, 057

Tablo 15’de ki sınama istatistikleri ile kritik değer karşılaştırması sonucu; Cinsiyet değişkeni grupları arasında her iki ölçek bazında da % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel bir fark saptanmamıştır. (Sig>0, 05)

Yaş değişken grupları arasında iş yaşam memnuniyeti ölçeği bazında anlamlı farklılıklar saptanırken, düşük performans derecelendirme ölçeği ve yönetici ahlak ölçeği için anlamlı bir fark

saptanamamıştır. Yaş değişken grupları ile iş yaşam memnuniyeti ölçeğii ilişkisi Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 17: İş Yaşam Memnuniyeti Ölçeği**

	<b>2. Yaşınız?</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>İş yaşam memnuniyeti Ölçeği</b>	18-24 Yaş	32	133, 19
	25-29 Yaş	98	171, 31
	35-39 Yaş	102	193, 09
	40-49 Yaş	88	209, 87
	50-59 Yaş	57	211, 20
	Toplam	377	

Tablo 19 incelendiğinde en yüksek ortalama iş yaşam memnuniyetine sahip yaş grubunun 50-59 yaş grubu olduğu, sonrasında sıra ile 40-49 yaş grubu, 35-39 Yaş grubu, 25-29 yaş grubu ve en düşük iş yaşam memnuniyetine sahip gurubun ise 18-24 yaş grubu olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile yaş gurubu yükseldikçe iş yaşam memnuniyeti ortalama değeri artmaktadır.

Mezuniyet derecesi sınama değişkeni bazında işyaşam memnuniyet ölçeği ve yönetici ahlak ölçeği bazında % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel bir fark saptanmaz iken, performans derecelendirme ölçeği bazında anlamlı istatistiksel fark saptanmıştır. Performans derecelendirme ölçeği ile mezuniyet derecesi ilişkisi Tablo 17’ de verilmiştir.

**Tablo 18: Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği**

	<b>Mezuniyet Derecesi</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği</b>	İlköğretim	10	302, 35
	Lise	14	172
	Önlisans	194	189, 88
	Lisans	158	187, 16
	Yüksek Lisans	9	274
	Toplam	385	

Düşük performans derecendirme ölçeği ile mezuniyet derecesi ilişkisi şu şekilde özetlenebilir; En yüksek düşük performans ölçek ortalamasına sahip mezuniyet gurubu İlköğretim iken sırasıyla; Yüksek lisans, önlisans, lisans takip etmektedir. En düşük performans derecelendirme ölçeğine sahip grup ise lise mezunu gruptur.

Kurumdaki pozisyon ile yönetici ahlak ölçeği arasında % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel farklara rastlanmıştır. (Sig<0, 05). Anlamlı olarak bulguların farkları inceleyebilmek için Tablo 18 hazırlanmıştır.

**Tablo 19: Yönetici İş Ahlak Ölçeği**

	<b>Kurumdaki Pozisyon</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Yönetici ahlak ölçeği</b>	Müdür	36	196, 26
	Müdür Yardımcısı	35	212, 71
	Şef	62	183, 48
	Memur	135	172, 88
	Uzman	88	202, 66
	Uzman Yardımcısı	28	245, 05
	Toplam	384	

Tablo 18 incelendiğinde en yüksek yönetici ahlak ölçeği ortalama puanına sahip gurubun uzman yardımcıları olduğu, daha sonra sırası ile müdür yardımcıları, uzman, müdür, şef olarak sıralandığı görünür, en düşük yönetici ahlak ölçek ortalamasına sahip gurup ise memurlardır.

Kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile her üç ölçek arasında da % 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel bir fark saptanmamıştır.

### **3. 5. 6. Regresyon Ve Korelasyon Analizi**

Araştırmanın bu bölümünde iş yaşam performansı ve yönetici iş ahlakı ölçekleri arasındaki ilişkiler önce korelasyon daha sonra regresyon analizleri ile gösterilmeye çalışılacaktır.

**Tablo 20: Korelasyon Analizi**

		<b>İş yaşam memnuniyeti ölçeği</b>	<b>Yönetici ahlakı ölçeği</b>	<b>Düşük performans derecelendirme ölçeği</b>
<b>İş yaşam memnuniyeti ölçeği</b>	Pearson Correlation	1	, 429**	, 479**
	Sig. (2-tailed)		, 000	, 000
	N	379	370	369
<b>Yönetici ahlakı ölçeği</b>	Pearson Correlation	, 429**	1	, 433**
	Sig. (2-tailed)	, 000		, 000
	N	370	388	374
<b>Düşük Performans Derecelendirme ölçeği</b>	Pearson Correlation	, 479**	, 433**	1
	Sig. (2-tailed)	, 000	, 000	
	N	369	374	385

Tablo 19’da ölçekler arasındaki korelasyon katsayıları anlamlılık değerleri ile birlikte değerlendirildiğinde;

İş yaşam memnuniyeti ölçeği ile yönetici ahlak ölçeği arasında pozitif yönlü 0, 429 katsayısı ile tanımlı anlamlı bir korelasyon mevcuttur.

İş yaşam memnuniyeti ölçeği ile performans derecelendirme ölçeği arasında pozitif yönlü 0, 479 katsayısı ile tanımlı anlamlı bir korelasyon mevcuttur.

Yönetici ahlakı ölçeği ile performans derecelendirme ölçeği arasında pozitif yönlü 0, 433 katsayısı ile tanımlı anlamlı bir korelasyon mevcuttur.

İş yaşam memnuniyeti işe yönetici iş ahlakı ölçekleri arasında kurulan regresyon ilişkisi için özet Tablo 20 de sunulmuştur.

**Tablo 21: Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Kalıntıların Standart Hatası
1	, 536 <sup>a</sup>	, 287	, 283	6, 19077

Model özeti incelendiğinde R karenin 0, 287 olduğu görünür. Daha açık bir ifade ile bağımlı değişken olan düşük performans derecelendirme ölçeğindeki değişikliklerin % 28, 7 si bağımsız değişkenler olan yönetici iş ahlakı ölçeği ve iş yaşam memnuniyeti ölçeği ile açıklanabilir

Söz konusu regresyon ilişkisi açıkca tanımlamak için Tablo 21’de ki katsayılar ve anlamlılıkları incelenmelidir.

**Tablo 22: Katsayılar**

Model		Standartize Edilmemiş Katsayıları		Standartize edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. hata	Beta		
1	(Artık)	4, 887	2, 097		2,331	, 020
	<b>Yönetici İş Ahlakı Ölçeği</b>	, 351	, 065	, 269	5,407	, 000
	<b>İş Yaşam Memnuniyeti Ölçeği</b>	4, 063	, 562	, 360	7,231	, 000

Bağımlı Değişken =Düşük Performans Derecelendirme Ölçeği

Katsayıların anlamlılık değerleri söz konusu regresyonda bağımsız değişkenler ve artık değişken için anlamlıdır. (sig. <0, 05) Söz konusu regresyonu katsayı tablosundan yararlanarak şu şekilde gösterebiliriz;

$$X=4, 887+0, 351Z+4, 063Y$$

$$\text{PERFORMANS DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ} = X$$

İŞ YAŞAM MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ = Y

YÖNETİCİ İŞ AHLAKI ÖLÇEĞİ = Z

Söz konusu regresyon katsayıları incelendiğinde iş yaşam memnuniyeti ölçeği 4, 063 katsayısı ile, yönetici iş ahlakı ölçeği ise 0, 351 katsayısı ile tanımlandığı görülür. İş yaşam memnuniyetinin düşük performans üzerindeki etkisi, yönetici iş ahlakına göre bir hayli yüksek olup her iki ölçekte düşük performans ölçeğini olumlu yönde etkilemektedir.

İş yaşam memnuniyeti sabit iken yönetici iş ahlakı ölçeğindeki bir birimlik bir artış düşük performans derecelendirme ölçeğinde 0, 351 birimlik artış meydana getirirken, yönetici iş ahlakı ölçeği sabit iken İş yaşam memnuniyeti ölçeğinde yaratılan bir birimlik artış performans derecelendirme ölçeğinde 4, 063 birimlik bir artış meydana getirir.

## SONUÇ

Modern devletin başta iktisadi sistem olmak üzere, toplumu ilgilendiren pek çok mevzuda merkezi konumda olması durumunda, ahlak alanında çalışmalar yürüten kurumlar için bir baskı unsuru olması da beraberinde gelir.

İş ahlakı ile ilgili uygulamaların gündeme gelmesi ve aktif olarak yönlendirilmesi görebildiğimiz kadarıyla Türkiye iktisadi yapısının konjonktürel geçişleri ile yakından alakalıdır. AB'ye giriş süreci, uluslararası sermayenin kurumsallaşma isteği, yapısal uyum programları ile gündeme gelen iş ahlakı mevzularının içeriden bir bakışla ele alınması elzemdir. Böylece iktisadi alanın konjonktürel değil, kalıcı bir biçimde ahlakileştirilmesi söz konusu olacaktır. Bunun için kavramın kullanımından başlayarak toplumsal temelleri dikkate alan bir tartışma ve çalışma alanının oluşturulabilmesi iş ahlakı alanının geleceği açısından çok önemlidir.

İş ahlakı, çalışan memnuniyeti ve performans kavramları çalışma hayatında önemli yere sahip olup birbirleriyle bağlantılıdır. İş yerinde etik olmayan davranışlar ve maddi manevi ihtiyaçları karşılanmayan bireyin performansı düşük olacaktır. Performansı düşük olan çalışanlardan oluşan işletme ve kurumların da başarısız olacağı aşikardır.

İşletmelerde insan kaynağını etkili kılmanın en önemli yollarından biri, etik değerlerin benimsenmesi, çalışanların kişisel özelliklerine, isteklerine, maddi-manevi ihtiyaç ve eğilimlerine ilgi gösterilip onların maddi ve manevi yönden desteklenmesiyle mümkündür.

Çalışanlar, kendilerini daha iyi şeyler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimlerini teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki standartları temsil eden bir organizasyonun asli üyesi olduklarını hissettiklerinde, var güçleriyle mücadele etmeye hazırdırlar. Çalışma hayatında istenilen başarıya bu şekilde ulaşılabilir (Palmer, 1993:22).

Çalışan memnuniyeti, yapılan işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların hepsidir. Çalışma hayatında yer almak isteyen her insan, eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri kapsamamasını ister. Çalışandan ise beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri uyarınca bu başarıyı yakalaması beklenir.



Bireyin maddi manevi ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları ile yaptığı iş, yöneticinin tutumuyla uyumlu olursa “çalışan memnuniyeti” gerçekleşecektir.

Çalışan memnuniyeti veya memnuniyetsizliğine yol açan iş boyutlarından önemli olanlar, ücret, yükselme olanağı, yönetim tarzı, ahlaki tutumlar, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşları ile olan uyumdur şeklinde ifade edilebilir.

İşletmelerde kişiler arasındaki iletişim ayrı bir tatmin unsuru olup, kişilerin birbirine bilgi vermesi, etik davranışlara önem verilmesi, çalışanlar arasında duygu ve bilgi bütünlüğünün sağlanmasına neden olur.

Marmaray işletmesinin kurumsal performansı ele alınırken kamu kurumlarında iş ahlakı uygulamaları ile ilgili boyutun yeterince ilgi görmemesi ve iş ahlakı uygulamalarının çalışanın memnuniyeti ile düşük performans arasındaki ilişkinin hangi yönde gerçekleştiğinin belirsizliği, bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde etkili olmuştur. Bu nedenle çalışmada, iş ahlakı uygulamalarının çalışanların iş memnuniyeti üzerindeki belirleyici etkisinin çalışanların düşük performansı ile yakın ilişkisi veriye dayalı olarak çalışmada gösterilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen veriler neticesinde TCDD Marmaray yöneticilerinin çalışanlara yönelik olumsuz yaklaşımları, çalışanların işte daha fazla hata yapmasına ve bu durumun cinsiyet farkı olmadan tüm çalışanları olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Araştırma sonuçları, yöneticilerin iş ahlakı uygulamaları ile TCDD Marmaray işletmesinde çalışan personellerin performansı arasında olumlu yönde doğrusal bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu sonuç iş ahlakı uygulamalarının yalnız manevi değerler açısından değil, işletmenin performansı ve ulaşım hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından da önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Anket çalışmalarımızın sonucunda, yaş değişken grupları arasında iş yaşam memnuniyeti ölçeği bazında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. İş yaşam memnuniyetinin düşük performans üzerindeki etkisi, yönetici iş ahlakına göre bir hayli yüksek çıktığı ve her iki ölçeğin performans ölçeğini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışmalar sonucunda işle ilgili olumlu gelişmelerin özel yaşama pozitif katkı yaptığı, olumsuz durumların ise hem özel yaşamı hem de iş yaşamını negatif yönde etkilediği ve bu durumun düşük performansa neden olduğu görülmüştür.

TCDD Marmaray işletmesinde çalışmalar sırasında görülen eksiklikler ve bunlara yönelik iyileştirici öneriler aşağıda belirtilmiştir.

İşletmede etik ve güvenli bir ortam oluşturma faaliyetleri, politika olarak benimsenmelidir. Böylece işletmeler etik bir ortamda çalışan ve örgütüne güven duyan işgörenlere kavuşacaktır. Bu da kurumda bireysel performansın artırılmasına yönelik önemli bir başlangıç olacaktır. Bireysel performansı artırmak başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin hem görevi, hem de en çok ihtiyaç duyduğu unsurlar arasında yer alır. Bu nedenle bireysel performansı artırıcı ortamın oluşturulması kurumun istikrarı için zorunludur. Bu ortamın en önemli unsurlarından birisi ise karşılıklı güvendir. Güven ortamının tesis edildiği işletmelerde çalışanlar, daha uzun süre işletmede kalacak ve bunu da gönüllü olarak isteyecektir. Böylelikle çalışanların bireysel performansları artarak verimlilik oranı yükselecektir.

İşletme içerisinde verimliliğin arttırılabilmesi için çift yönlü iletişim tesis edilmeli, rol tanımları açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilmelidir. Ayrıca performans olarak istenilen seviyeyi yakalayabilmek için çalışanlara yönelik moral ve motivasyon programları yaşama geçirilmeli ve aynı işi yapan bazı çalışanların daha ağır ortamlarda çalıştırılması kişilerin işteki verimini düşürebileceğinden, işyerinde adil bir ortamın gerçekleştirilebilmesi için oryantasyon programları öncelikli olarak oluşturulmalıdır.

Günlük 200.000 yolcu taşıma kapasiteli Marmaray işletmesinde vatandaşla yoğun temas içerisinde olan personel özellikle amir pozisyonunda olmayanlar, “yıl içerisinde kurumun düzenlediği sosyal etkinliklere sadece amirlerin yoğun olarak gitmesi çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olmakta, bu olumsuz durumun önlenmesi için bu tür etkinliklere çalışanların daha yoğun olarak dahil edilmesi, çalışanların performansına olumlu yönde katkı sağlayacaktır” şeklinde ifade etmişlerdir.

Kamu işletmelerinde verimlilik ve kaliteyi esas alan zihniyet değişikliği olumlu bir gelişme olmakla beraber ulaşım hizmetlerinin temel dinamiklerinden uzaklaşmamaya özen göstermek, insan-odaklılığa yönelip ahlaki boyutları öncelik haline getirmek işletme başarısı açısından çok önemlidir. Sürdürülebilir başarı ancak, insan unsurunun etkin kullanılması, mesleğinde liyakat sahibi insanlara doğru görevlendirmeler yapılması ve ahlaki değerlere öncelik verilmesi ile gerçekleşebilir.

## KAYNAKÇA

- Akçit, V. (2011), Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Akgemici Tahir Ve Şevki Özgener (2002), “Türkiye’de İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 7, Konya.
- Akseki, Ahmet Hamdi (1977), İslam Dini - İtikad, İbadet Ve Ahlak, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, Yayın No:31/60, 28. Baskı, Ankara.
- Altuğ Nevin, Gökgöz Hakan, (2014), Örgütsel Stresin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, Cilt: 14, Sayı: 4.
- Antonioni, D. (1996), 360 derece Değerlendirme Etkili bir geri bildirim Süreci. Örgüt Dinamikleri.
- Argon, T. (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Basımevi.
- Arslan, Mahmut (2001), İş Ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arslan, Mahmut (2005), İş Ve Meslek Ahlakı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Atılğan, H. (2007), “Değerlendirme ve Not Verme” H. Atılğan (Ed. ) Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. 2. baskı. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Aygül Aytaç , “360 Derece Performans Değerlendirme”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.html>, Aktaran: Duygu Altay, “Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve SHÇEK Örneği”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi SBE, 2007).
- Balcı, A. (2000), Örgütsel Gelime Kuram ve Uygulama. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000), Örgütsel Gelime Kuram ve Uygulama. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, Acar (2002), “İş Hayatı, Sorumluluk Ve Ahlak”, Active Bankacılık Ve Finans Dergisi, Şubat, Sayı: 23.
- Barutçugil, İ. (2002), Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Barutçugil, İsmet (2002), Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık-İletişim.
- Battal, Turgay. (1996), Performans değerlendirmesi ve Türk silahlı kuvvetleri için bir performans değerlendirme sistemi modeli önerisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).
- Bayramoğlu Alada, Adalet (1993), Yerel Yönetim Ve Ahlak, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, İstanbul.
- Benligiray, S. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900. Tunus, Z. , Ceylan, R. (Ed. ), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Berkman, Ümit Ve Mahmut Arslan (2009), Dünyada Ve Türkiye’de İş Etiği Ve Etik Yönetimi, Tüsiad Yayınları, Yayın No: Tüsiad/T-2009-06-492, İstanbul.
- Bikun, Refik İsa (2004), İş Ahlakı, Çev: Ahmet Yaşar, İgiad Yayınları, İstanbul
- Bingöl, Dursun, (1998), "İnsan Kaynakları Yönetimi" Beta Yayınevi. İstanbul.
- Birsel, Melek (2007), “İnsan Kaynakları Uygulamalarında Etik Yaklaşımlar”, Editör: Suna Tevrüz, İş Hayatında Etik, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bozkurt, Veysel (2000), Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği, Alesta Basım Yayım, Bursa.
- Byars, L. & Rue, L. (1991), “Human Resources Management”. 3rd Ed. New York: Irwin.
- Can Aktan Coşkun (2006), Performans Yönetimi. (www.canaktan.org), erişim, 29.05.2015
- Can, H, Akgün, A. , Kavuncubaşı, (1998), Personel Yönetimi. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Canman, D. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Çağrı, Mustafa (2000), İslam Düşüncesinde Ahlâk, Birleşik Yayıncılık, İstanbul.
- Çağrı, Mustafa (2006), Ana Hatlarıyla İslam Ahlakı, Ensar Neşriyat, İstanbul.
- Çalık, Temel, (2003), "Performans Yönetimi" Gündüz Eğitim ve Yayıncılık. Ankara.

- Demir, Hulusi Ve Neşe Songür (1999), “Sosyal Sorumluluk Ve İş Ahlakı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, Kasım, Balıkesir.
- Dönmez Nilay, Sertkaya Aslihan, (2013), Kalkınmada Anahtar Verimlilik.
- Duska, Ronald (2001), “Employee Rights”, Ed: Milton Snoeyenbos, Robert Almader, James Humber, Business Ethics, Third Edition, New York.
- Eğri, Taha Ve Lütfi Sunar (2010), “Türkiye’de İş Ahlakı Çalışmaları: Mevcut Durum Ve Yönelimler”, İş Ahlakı Dergisi, C: 3, Sayı: 5, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Ekin, Nusret (1989), Endüstriyel İlişkiler, Yön Ajans, 1. Baskı, İstanbul.
- Ekin, Serap Ve S. Hande Tezölmez (2000), “Türk İş Dünyasındaki Yöneticilerin İş Ahlakı Konusundaki Düşünceleri”, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, Tühis Yayınları, Ankara.
- Elliot, A. J. ve Dweck, C. S. (Eds.) (2013), Handbook of competence and motivation. Guilford Publications.
- Eraslan, Tarık ve Tozlu, Ahmet (2011) Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi. Sayıştay Dergisi, (81), 33- 61.
- Erbelgin, Arzuhan Cengiz (2009), İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından Çalışan Yönetim İlişkilerinde Ahlaki Ölçütler Ve Kurumsallık Düzeyi Üzerine İstanbul İli Üretim İşletmeleri Kapsamında Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdemir, E. (2013), Performans Yönetimi. Benligiray, S. (Ed.), Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri. (s. 5-15). Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Eren, Şadi (2007), İslam’da Alışveriş Ve Ticaret Ahlakı, Mavi Ofset, İstanbul.
- Ertuğrul, İrfan, Karakaşoğlu, Nilsen (2004), "Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme,
- Fındıkçı, İ. , İnsan Kaynakları Yönetimi, (1999), İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Flood, A. B. , J. S. Zinn, S. M. Shortell, W. R. Scott (2000), örgütsel Performans Yönetimi için Verimliliği ve Etkinliği", Sağlık Yönetim - Organizasyon, Tasarım ve Davranışları, 356-389
- Gök, S. (2008), İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi [Bağlantıda]. 5:1. Erişim: <http://www.Insanbilimleri.Com>
- Gök, Sibel (2008), "İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Sayı: 5
- Göle, Nilüfer (1986), Mühendisler Ve İdeoloji, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Güçlü, Abdülbaki, Erkan Uzun, Serkan Uzun Ve Ümit Hüsrev Yolsal (2002), Felsefe Sözlüğü, Bilim Ve Sanat Yayınları, 1. Basım, Ankara.
- Gülvahaboğlu, Adil (1991), Sosyal Güvenlik Öncüsü Ahi Evran Veli Ve Ahilik, Memleket Yayınları, Ankara.
- Güngör, Erol (1995), Ahlak Psikolojisi Ve Sosyal Ahlak, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Halıcı, Ali (2000), İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği Ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda İşlem Gören İşletmelere Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Hançerlioğlu, Orhan (2004), Ekonomi Sözlüğü, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hutchinson, S. (2013), Performance Management Theory and Practise, London: CIPD.
- İlhan, Süleyman (2005), "İş Ahlakı: Kuramsal Bir Yaklaşım", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C: 7, Sayı: 2, Aralık, Afyon.
- İnalcık, H. (2014a), Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar I, İstanbul: İş Bankası KültürYayınları.
- İslam Ansiklopedisi (1998), Diyanet Vakfı Neşriyat Paz. Ve Tic. A.Ş. , C: 18, İstanbul.

- İslamoğlu, Güler (2007), "Etik Ve Güven", Editör: Suna Tevrüz, İş Hayatında Etik, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- İzğören, A. Şerif, (2001), "Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak" Elma Yayınevi. Antalya.
- Javed, N. (2013), An Empirical Study on the Factors That Affect Employee Motivation and Their Relationship with Job Performance
- Kağnıcıoğlu, Deniz (2007), Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kaplanhan, Fatih (2002), Esnaf Ve İşadamlarında İş Ahlakı Ve Kurumsal Değerler "Kırıkkale Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kayacan, Murad (2005), "Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları Ve Etik Değerler", I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İsmmmo Yayınları, Antalya.
- Kaynak T. , Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dündar Ve Reha Uluhan (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:406, Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Keçeciöğlu, T. , Sun, D. (2010), Performans Koçluğu: Performans Artırmada Yeni Bir Yol. Bursa: Ekin Yayınları
- Kılavuz, Raci (2003), Kamu Yönetiminde Etik, Seçkin, Ankara.
- Kınran, Şükriye Burcu (2006), İş Ahlakı Ve Etik Değerlerin Türk İşletmeciliğindeki Yeri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Çiğdem (2000), Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi Ve Bir Uygulama Çalışması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 196, Eskişehir.



- Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği (12. Baskı). İstanbul: Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz. Tic. Ltd. Şti.
- Koçel, Tamer (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kök Bayrak, Sabahat (2006), “Organizasyonel Kurumsallaşmada Bir Değer Boyutu: İş Ahlakının Kurumsallaşması”, İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:8, Sayı:1.
- Levon Alsamur- İnsan Kaynakları Modül Sorumlusu, (2006 ), IAS Yazılım Geliştirme ve Servis Ltd. Şti. , performans yönetiminde temel stratejiler-1 makale
- Ludeman, K. (2000), Eğitim ve Geliştirme kendi kendine 360 derece değerlendirme, 54 (7).
- Mathis, R. Jackson, J. (2010), Human Resource Management. www. books. google. com. tr (29. 07. 2013)
- Mayatürk Akyol, E. (2011), Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Morris P. , Pinto J. (2007), The Wiley Guide to Project Organization and Project Management Competencies, s. 144 www. books. google. com. tr (27. 07. 2013)
- Murat, Sedat (2008), “İş Ahlakı Ve İş Uygulamaları”, İş Ahlakı Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Nizamülmülk, Siyasetname, (1987), Çeviren Nurettin Bayburtlugil, İstanbul, Dergah Yayınları.
- Oana, P. M. , (2012), Performance Evaluation: Literature Review and Time Evolution, Annals of the University ofOradea, Economic Science Series, C. 21 S. 1, s. 753-758.
- Öcal, Aslan Tolga (2007), İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu - Ahlaki Bir Değerlendirme, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Örücü Edip ve Köseoğlu Mehmet Ali, (2003), İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, Eylül.
- Özbek, Ferhat (2004), “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri Ve Önemi”, İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:6, Sayı:1

- Özcan, Tahsin (2003), Fetvalar Işığında Osmanlı Esnafı, Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Özdevecioğlu, Mahmut (1993), “Organizasyon Kültürü”, İktisat Ve İş Dünyası Dergisi, Sayı:12.
- Özgen Hüseyin, Öztürk Azim ve YALÇIN Azmi, (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi,
- Özgener, Şevki (2004), İş Ahlakının Temelleri - Yönetimsel Bir Yaklaşım, Nobel Yayınları, Ankara.
- Özgener, Şevki (2008), “İş Ahlakının Kurumsallaşmasın”da Üst Yönetim Kademesinin Rolü”, İş Ahlakı Dergisi, C:1 Sayı:1, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Palmer, M. , Winters (1993), T. K. , çev: Şahiner, D. , İnsan Kaynakları, Rota Yayın, 1. baskı, İstanbul
- Palmer, Margaret J. (1993), Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Pehlivan, İnyet (1998), Yönetimsel Mesleki Ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Pelit, Elbeyi Ve Evren Güçer (2007), “İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma”, Seyahat Ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Bahar.
- Peter, Pruzan, (2001), “Corporate Reputation: Image and Identity”. Corporate Reputation Review, 4, 1, pp. 50-64.
- Pınar, İbrahim (2002), “Akademisyenlerin Etik Değerleri Üzerine Bir Araştırma”, Yönetim Dergisi, Sayı:13, İstanbul.
- Post, James, William C. Frederick, Anne T. Lawrence Ve James Weber (1996), “Business And Society - Corporate Strategy, Public Policy”, Ethics, 8. Edition, Mcgraw-Hill Inc. , New York.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013), Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.

- Sağlam Arı, Güler (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?”, Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, Ankara.
- Salt, Ahmet, (2005), Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri Sayıştay Dergisi Sayı 62.
- Serbest, Hamit (2001), “İnsan ve Etik”, Işık Binyılı Dergisi, Sayı: 7, Sonbahar, www.Lightmillenium.Org (20.05.2007).
- Seyidoğlu, Halil (2002), Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük, 3. Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul.
- Seyyar, Ali (2002), Sosyal Siyaset Terimleri Ansiklopedik Sözlük, Beta Basım Yayım, 1. Baskı, İstanbul.
- Sikyr, M. (2013), “Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness”, Central European Business Review, C. 2 S. 1, s. 43-48.
- Şentürk Hulusi, Belediyeler için Performans Yönetim Rehberi, (2005), ilke Yayıncılık / Yayınevi Genel Dizisi, İstanbul.
- Şimşek, Birgül (1999), “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:1 Sayı:3, İzmir.
- Şimşek, Muhittin (2002), Ahilik: Toplam Kalite Yönetimi Ve Tarihteki Bir Uygulaması, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tabakoğlu, Ahmet (2008), “Ahilik Ve İş Ahlakı”, İş Ahlakı Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Tahiroğlu Figen, (2003), Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 3. Baskı, Hayat Yayıncılık,
- Tarhan, Bülent, Ömer Faruk Gençkaya, Ergin Ergül, Kemal Özsemervi Ve Hakan Özbaran (2006), Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler Ve Çözüm Önerileri, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayınları, Ankara.

- Tarım Mehveş, Torun Yasemin, (2014), İş Ahlakı Uygulamalarının Hastane Performansına Etkisi: Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Saha Çalışması, Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği.
- Taylor Phil, (2015)<http://umutsen.org/wp-content/uploads/performansSTUC.pdf>.
- Tedmer (Türkiye Etik Değerler Merkezi), (2002), Türk İş Gücünün İş Etiğine Yaklaşımı 2002, <Http://Www.Tedmer.Org.Tr/Pps/Turkisgucu2002.Pps>, 23. 12. 2010.
- Tevrüz, Suna (2007), “Etik Yaklaşımlar Ve İş Ahlakı”, Editör: Suna Tevrüz, İş Hayatında Etik, Beta Yayım, İstanbul.
- TMMOB (Türk Mühendis Ve Mimar Odaları Birliği), (2004) Etik, Ahlak Ve Meslek İlkeleri, Tmmob Yayınları, Ankara.
- Torlak, Ömer, Şuayip Özdemir Ve Erkan Erdemir (2008), İgiad İş Ahlakı Raporu, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Tosun, Kemal (1990), Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:232, İstanbul.
- Tunçay, Sibel (2009), İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışanlar Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkdoğan, Orhan (1998), İşçi Kültürünün Yükselişi - İş Ahlakı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Türker, Mine (2007), “Yöneticilik Ve Etik”, Editör: Suna Tevrüz, İş Hayatında Etik, Beta Yayınları, İstanbul.
- Uğur, Adem (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Uyargil Cavide, (2008) İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 2. Basım, Arıkan Basımevi.
- Uyargil, C. (2013) Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul: Beta Basım A. Ş.

- Uygun, Oktay (1996), Türkiye’de Demokrasi Ve İnsan Hakları, Todaye İnsan Hakları Araştırma Ve Derleme Dizisi 3, Ankara.
- Ülgener, Sabri F. (1981), İktisadi Çözülmenin Ahlak Ve Zihniyet Dünyası, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- Ünal, Aylin Ve İ. Taylan Çelik (2010), “Çalışma Ahlakı Kavramına Kültürel Bir Bakış Ve Türkiye’de Çalışma Ahlakı”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:8, Sayı:1, Manisa.
- Vinson, M. N. (1996), 360 derece değerlendirmenin artıları, 50 (4).
- Woods, R. H. (1997), Human Resources Management. Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition
- Yetişken, Hülya (2005), “Meslek Normlarının Etik İmkân Ve Sınırları”, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, C:22, Sayı:1, Ankara.
- Yi, Y, Natarajan, R. , ve Gong, T. (2011), Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. Journal of Business Research, 64 (1), 87-95.
- Yüce, P. (2003), 360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul: Hayat yayıncılık
- Zaim, Halil (2009), “İş Ahlâkı”, Müsiad Çerçeve Dergisi, Ocak, Sayı:49, İstanbul.
- Zeyyat Sabuncuoğlu, (2008), “Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3. Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Basımevi.

## EKLER

### 1. BÖLÜM

#### Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/> Bay
2. Yaşınız? <input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-29 <input type="checkbox"/> 30-34 <input type="checkbox"/> 35-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-.....
3. Mezuniyet dereceniz? <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
4. Kurumdaki pozisyonunuz? <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yard. <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Memur Uzman <input type="checkbox"/> Uzman Yard.
5. Kurumdaki toplam çalışma süreniz? <input type="checkbox"/> 0-4 yıl <input type="checkbox"/> 5-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-14 yıl <input type="checkbox"/> 15-20 yıl <input type="checkbox"/> 21- ----

## II. BÖLÜM

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne katılıyorum Ne katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	İş Yaşam Memnuniyeti	1	2	3	4	5
1	Sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum.					
2	Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alıyorum					
3	İşim özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat veriyor.					
4	İşim, kişisel yaşamımı daha zor hale getiriyor.					
5	İşim özel sorunlarımdan etkileniyor.					
6	Kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ediyorum.					
7	İşleyen özel işlerimden dolayı endişe duyuyorum.					
8	İşimden dolayı evde moralim yüksek oluyor.					
9	Kişisel faaliyetlerimi, zaman kalmadığı için ihmal ediyorum.					
10	Kişisel sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor.					
11	Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji veriyor					
12	Kişisel sorunlarım işim için olan enerjimi tüketiyor.					
13	Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksek oluyor.					
14	İşim sağlımı doğrudan etkilemeye yatkındır.					
15	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.					
16	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.					
17	Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.					
18	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.					
19	Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.					
20	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.					

### III. BÖLÜM

( 1 ) Kesinlikle katılmıyorum ( 2 ) Katılmıyorum ( 3 ) Ne katılıyorum Ne katılmıyorum ( 4 ) Katılıyorum ( 5 ) Kesinlikle katılıyorum

	<b>İşletme yöneticilerinin iş ahlakı ile tutumlarını değerlendiriniz?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Bence bu işletmede yöneticiler dürüştür ve dürüştüğe önem verirler.					
2	Bence bu işletmede yöneticiler iş ahlakına sahiptir.					
3	Bence bu işletmede yöneticiler güvenilirlerdir.					
4	Bence bu işletmede yöneticiler istişareye önem verirler.					
5	Bence bu işletmede yöneticiler ilkeli davranırlar.					
6	Bence bu işletmede yöneticiler sabırlıdır.					
7	Bence bu işletmede yöneticiler alçakgönüllüdür.					
8	Bence bu işletmede yöneticiler adildir.					

	<b>Etik olmayan uygulamalarda performans açısından olumsuz durumların sizde görülme derecesini numaralandırınız!</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	İşte hata yaparım					
2	İşe gitmede isteksizlik yaşarım.					
3	İşten ayrılma düşüncesi					
4	İşte kendini yetersiz hissetme					
5	Yapılan işin niteliğinin düşmesi					
6	İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği					
7	İsabetsiz kararlar verme					
8	İş çevresine karşı kırıcı davranma					
9	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama					