

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KATILIMCI YÖNETİM MODELLERİNİN UYGULANDIĞI
İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN ETİK ANLAYIŞI VE İBB
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Zehra ARICAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Özden TOPRAK

İSTANBUL – 2016

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Zehra ARICAN

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Katılımcı Yönetim Modellerinin Uygulandığı İşletmelerde Çalışanların Etik Anlayışı ve İBB Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : .../.../2016

SAYFA SAYISI : 78

TEZ DANIŞMANI : Yrd. Doç. Özden TOPRAK

DİZİN TERİMLERİ : Yönetim, Yönetime Katılma, İşletme, Etik, Çalışanların Etik Anlayışı

TÜRKÇE ÖZET : Bu araştırma, katılımcı yönetim modellerinin uygulandığı işletmelerde çalışanların etik anlayışı üzerine alan uygulamalı bir çalışmadır.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne

Zehra ARICAN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KATILIMCI YÖNETİM MODELLERİNİN UYGULANDIĞI
İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN ETİK ANLAYIŞI VE İBB
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Zehra ARICAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Özden TOPRAK

İSTANBUL – 2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Zehra ARICAN

.../.../2016



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Zehra ARICAN'ın "Katılımcı Yönetim Modellerinin Uygulandığı İşletmelerde Çalışanların Etik Anlayışı ve İBB Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından işletme anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Mustafa BÜTE

Üye

Doç. Müzeyyen Sevtap AYTUĞ

Üye

Yard. Doç. Özden TOPRAK

(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

---/---/2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Küreselleşmenin hızlandığı ve dünyanın gittikçe küçüldüğü günümüzde işletmelerde de artış olmakla birlikte rekabet de artmıştır. Rekabetin artması işletme sahiplerinin, çalışanlarına bakış açılarını da değiştirmiştir. Gelişen insan kaynakları yönetimi her geçen gün çalışanların işlerine adapte olabilmeleri ve verimli çalışabilmeleri için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. İşletmeler değişim rüzgârlarında ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlüğünü yakalayabilmek için yeni yöntemler uygulamak zorundadır.

Çağdaş işletmeler ellerindeki kaynakları, her türlü ortamda, en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, hedeflerine ulaşmayı amaç edinmişlerdir. Kaynakların etkin ve verimli kullanımı, özellikle bu kaynakların kullanımında görev alan insan gücü kaynağını ve yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Ürettiği mal veya hizmetin cinsi ve kapasitesi ne olursa olsun, her büyüklükteki işletmenin temel üretim girdisi insan gücüdür. Bu anlamda bugünün işletmeleri insan gücünü elinde tutabilmeleri adına geliştirdikleri bazı teknikler vardır. Bunların yanında bir de örgütün uyması gereken etik kurallar mevcuttur. Katılımcı yönetim modellerinin uygulandığı işletmelerde çalışanların etik anlayışı bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Anahtar Sözcükler: İşletme, Yönetim, Etik, Örgütsel Etik, Yönetimsel Etik.

SUMMARY

Businesses have grown and competition has increased during the rapidly escalating pace of globalization and the continuous decline in the size of the world. Increasing competition has compelled CEO's to alter their perspectives concerning employees. The progressing department of 'Human Resources Management' are using various methods to ensure employee adaptability and efficiency in the work place. Businesses must use new methods in order to thrive within competitive and ever – changing circumstances.

Contemporary establishments aim to use their resources effectively and efficiently to achieve targets. The effective and efficient use of resources displays the source of human power and administration. Regardless of the type of product or the capacity of service, the essential production input is human power for all businesses. Therefore contemporary businesses, in a sense, have devised a variety of techniques to retain human power however, the organisation should comply with codes of ethics. The subject of study is the ethical understanding of employees that work at businesses which apply and model participating business directors.

Key Words: Business, Business directors, Organizational ethics, Administrative ethics.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
İŞLETME VE YÖNETİME KATILMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ	3
1.1.İŞLETME YÖNETİMİ	3
1.1.1. Kavram Olarak İşletme	3
1.1.2. Kavram Olarak Yönetim.....	4
1.1.3. İşletme Yönetimi Kavramı	6
1.2. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI	6
1.2.1. Yönetime Katılmanın Gelişimi.....	7
1.2.2. Yönetime Katılım Tanımı	8
1.2.3. Yönetime Katılımın Önemi.....	9
1.2.4. Yönetime Katılmanın Amacı	11
1.2.5. Yönetime Katılım Modelinin Özellikleri.....	12
1.3. YÖNETİME KATILIM MODEL VE YÖNTEMLERİ	13
1.3.1. Danışmalı Yönetime Katılım Modeli	14
1.3.2. Katımlı Yönetim Alanları Modeli.....	15
1.3.3. Katımlı Yönetim Biçim Modeli	16
1.3.3.1. Temsilci Yoluyla Katılma	16
1.3.3.2. Sendikal Katılma	16
1.3.3.3. Gönüllü Katılma	17
1.3.3.4. Birlikte Yönetim.....	17

İKİNCİ BÖLÜM	18
KATILMALI YÖNETİM MODELLERİNDE ETİK	18
2.1. ETİK KAVRAMI.....	18
2.1.1. Etik ve Değer İlişkisi	19
2.1.2. Etik ve Ahlak İlişkisi.....	19
2.1.3. Etik ve Kültür İlişkisi	20
2.2. İŞLETMELERDE İŞ ETİĞİ VE İŞ ETİĞİNİ ETKİLEYEN ETMENLER.....	21
2.2.1 İş Etiği Kavramı	21
2.2.2. İşletmelerde İş Etiğini Etkileyen Etmenler.....	22
2.2.2.1. Bireye İlişkin Etmenler.....	23
2.2.2.2. Örgüte İlişkin Etmenler.....	24
2.3. İŞ YAŞAMINDA İŞ ETİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	25
2.4. ETİK İKLİM KAVRAMI VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ	28
2.4.1. Etik İklim Boyutları.....	29
2.4.2. Etik İklimin Çalışanlar Üzerine Etkisi.....	31
2.4.3. Etik İklimin Bireyin Performansına Etkisi.....	32
2.4.4. Etik iklimin Örgütsel Üretkenlik Üzerine Etkisi	33
2.4.5. Etik İklimin Örgütsel Performansa Etkisi	34
2.5. KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDA ETİK DAVRANIŞLAR.....	36
2.5.1. Yönetimsel Etik Kavramı ve Önemi	36
2.5.2. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Etik Davranış İlkeleri	38
2.5.3. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Karşılaşılan Etik Dışı Davranışlar.....	41
2.6. İŞ HUKUKU	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
KATILIM YÖNETİM MODELLERİNİN UYGULANDIĞI İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN ETİK ANLAYIŞI VE İBB ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA	44
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	44
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	44
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	44
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	45
3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	45
3.6. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI.....	45
3.6.1. Katılımcı Yönetim Ölçeği.....	45
3.6.2. Etik İklim Ölçeği	45

3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	46
3.8. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	48
3.8.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	48
3.8.2. Anket Uygulamasına Katılanlar ile İlgili Frekans Bulguları	49
3.8.3. Katılımcı Yönetim İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi	50
3.8.4. Etik İklim İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi	64
3.8.5. İlişki ve Etki Analizi	74
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	:



KISALTMALAR LİSTESİ

- A.G.E.** : Adı Geçen Eser
İ.İ.B.F. : İktisadi VE İdari Bilimler Fakültesi
A.B.D. : Amerika Birleşik Devletleri



TABLÖLAR LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Normallik Analizi	49
Tablo-2 Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları	51
Tablo-3 Demografik Bilgilere Ait Frekans Dağılımı	51
Tablo-4 Cinsiyete Göre Farklılık Analizi	53
Tablo-5 Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi	55
Tablo-6 Yaşa Göre Farklılık Analizi	57
Tablo-7 Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi	60
Tablo-8 Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi	63
Tablo-9 Gelir Durumuna Göre Farklılık Analizi	66
Tablo-10 Cinsiyete Göre Farklılık Analizi	68
Tablo-11 Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi	69
Tablo-12 Yaşa Göre Farklılık Analizi	70
Tablo-13 Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi	72
Tablo-14 Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi	74
Tablo-15 Gelir Durumuna Göre Farklılık Analizi	76
Tablo-16 İlişki Analizi	78
Tablo-17 Etki Analizi	78

ŒEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Œekil-1: Etik İklimin İki Boyutlu Teorik Biçimi 30

Œekil-2: Yönetmel Etiği Etkileyen Faktörler 39



EKLER LİSTESİ

Ek-A: Etik İklim Ölçeği



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde, gerek literatür taraması gerekse araştırma kısmı olmak üzere Yüksek Lisans eğitim sürecinin her aşamasında mesai kavramı gözetmeksizin desteğini esirgemeyen, yol gösteren değerli İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tez danışmanım Yrd. Doç. Özden TOPRAK'a şükranlarımı sunuyorum.

Zehra ARICAN



GİRİŞ

Sanayi Devrimi ile birlikte endüstrileşme, ekonomide hakim konuma gelmiş ve sosyal kalkınmayı derinden etkilemeye başlamıştır. Yönetime katılma kavramı 19. yy.'a kadar uzanmaktadır. İşgörenlerin haklarından yoksun olduğu o dönemlerde işverenin keyfi kararlarına uymak durumunda bırakılmışlardır. Bu durum işgörenin katılma fikrini doğurmuş ve geliştirmiştir.

19.yy.'da sendikalaşmalar ve işçi hareketleri ile yaygınlaşarak işçilerin yönetime katılmasını daha da etkin hale getirmeye başlamıştır. Sektör ayrımı yapılmadan işletmelerin büyük bir bölümünde, entelektüel sermaye olarak nitelendirdikleri bireylere önem verilmektedir. Örgütsel hedeflerine ulaşma konusunda rekabet üstünlüğünü sağlama adına insana yatırım söz konusudur. Çalışanlar, iş süreçlerinde bizzat bulunan ve işi bire bir yürüten kişilerdir. Kalite, verimlilik, müşteri ve çalışan memnuniyeti ve teknolojiye adaptasyonu artırmak için, işi bire bir yapan kişilerin yaratıcı fikir ve önerilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmelerin üretim, pazarlama, istihdam sağlama gibi fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlardaki aksaklıkların düzeltilmesi, tüm fonksiyonların birbirleriyle uyumunu sağlamak yönetimin görevidir. Günümüzde işletmeler hızla artan rekabet koşulları karşısında çalışanlarıyla sağlıklı ve açık iletişim kanalları oluşturmak ve sosyal iklimi iyi bir seviyeye taşımaya çalışmaktadırlar. Çalışanların yönetime katılması başta iş kalitesi, emek verimliliği ve motivasyon artışı olmak üzere bir çok alana doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Yönetime katılma, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda bizzat ya da temsilcileri aracılığıyla söz sahibi olması anlamına gelmektedir. Açık bir anlatımla yönetime, dolaylı ya da doğrudan katılımı desteklemektir.

Çalışanların yönetimde yer alarak görüşlerini beyan etmeleri günümüzde birçok iş yerinde çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Büyümüş ve hızla gelişmiş işletmelerin yönetiminin az sayıda yöneticiyle değil, çalışanların da yönetime katılmasıyla mümkün olabileceği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, yönetime katılmayı sağlayan gelişmeler, insan kaynaklarına değer veren ve çalışanların yönetime katılmasını destekler nitelikte olmuştur. Katılımcı yönetim öncelikle güdülenmeyi kolaylaştırmaktadır. İşletme sorunlarının tanımlanmasında ve bunların değerlendirilmesinde büyük önem taşır. Kişilerin bilgi beceri ve deneyimlerinin artmasını sağlar. Takım çalışmalarını kolaylaştırır. İletişimi hızlandırır. Çalışanlar işlerinden daha fazla doyum sağlarlar. Gelişmelere açık bir işletme yapısı oluşur.

Kişisel ve örgütsel verim artar. Kaliteli ürün ve kaliteli yönetim oluşur. Yönetime katılma, sorumluluk bilincini arttırır.

Yönetime katılmayla amaçlanan, alınan kararların katma değer sağlayabilmesi için çalışanlara da denetim sorumluluğunu vermektir. Böylece, maddi gücün kötüye kullanılması önlenmiş olacaktır. İşletmelerde insanın önemli bir yer tutması, kalite ve işgücü verimliliğinin kilit hedef haline gelmesi ile birlikte, çalışanların fikirlerine, beklentilerine, sorunlarına oldukça önem verildiği görülmektedir. Etik, insanların kurmuş olduğu kişisel ve toplumsal her türlü ilişkilerin temelini oluşturmasını sağlayan değerleri, kuralları, normları, doğru ve yanlış, iyi ve kötü gibi ahlaksal bakımdan araştıran bir disiplindir.

Bu çalışmanın temel amacı; İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarında "Katılım Yönetim Modellerinin Uygulandığı İşletmelerde Çalışanların Etik Anlayışını" belirlemektir. Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde; kavramsal çerçeveye yer verilmiş ve işletme yönetimi çalışanlarının yönetime katılması, tanımı, önemi yönetime katılım modelinin özellikleri ile yönetime katılım model ve yöntemleri kavramları tanımlanmıştır. İkinci bölümde; katımlı yönetim modellerinde etik kuramsal çerçeve içerisinde, etik kavramı, işletmelerde iş etiği ve iş etiğini etkileyen etmenler, faktörler, etik iklim kavramı ve çalışanlar üzerine etkisi, kamu kurum ve kuruluşlarında etik davranışları ile iş hukuku ele alınmıştır. Çalışmamızın son bölümünde, ilk iki bölümde teorik olarak incelenen konu, İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarına yönelik bir araştırmaya dönüştürülmüş ve elde edilen sonuçlar bu bölümde verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME VE YÖNETİME KATILMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1.İŞLETME YÖNETİMİ

Genel olarak işletmelerin üretim, pazarlama, istihdam sağlama gibi fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlardaki aksaklıkların düzeltilmesi, tüm fonksiyonların birbirleriyle uyumunun sağlanması gibi görevler işletme yönetiminin sorumluluğundadır. İşletme yönetimi kavramına geçmeden önce işletme ve yönetim kavramlarının ayrı ayrı tanımlanması daha doğru olacaktır.

1.1.1. Kavram Olarak İşletme

Konusu, insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek olan işletme kavramı 19. yüzyılda buhar makinesinin icadı ve sanayide kullanılmasıyla öne çıkmıştır. Bu yapı içerisinde iktisadi ve sosyal yapıdaki gelişmelere de bağlı olarak artan insan ihtiyaçlarının karşılanması işletmelerin faaliyetleri itibariyle fonksiyonel bir yapıda organize olmaları sonucu doğurmuştur.¹ Mal ve hizmetler, üretim faaliyeti sonucunda elde edilir. Çünkü doğada, çok az sayıda veya miktarda mal veya hizmetler mevcut biçimiyle ve hiçbir emek harcamadan insan ihtiyaçlarını tatmin eder. İşte insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretimini üstlenen birimlere işletme adı verilir. İşletmeler mal ve hizmetlerin üretimi yanında, bunların tüketicilere ulaşması veya pazarlanması faaliyetini de yürütürler. O halde, işletmeler mal ve hizmetlerin üretimini ve/veya pazarlanmasını üstlenen birimler olarak düşünülmelidir². Literatürde farklı tanımlamaları mevcut olan işletme kavramı için aşağıda bazı temel tanımlamalar verilmiştir;

Şimşek (2010)'e göre işletme; “emek, sermaye ve diğer üretim faktörlerini planlı, bilinçli ve sistemli bir biçimde bir araya getirip mal veya hizmet üretimine yönelen ve amaçlarına ulaşmak için üretim kaynaklarının kullanımında ekonomik ve akılcı (rasyonel) kararlar alan toplumsal, ekonomik ve teknik bir birimdir”.³

Koçel (2011)'e göre ise işletme; insan ihtiyaçlarını direkt veya en direkt olarak karşılamak üzere, üretim faktörlerini birleştirerek mal veya hizmet üreten birimler olarak tanımlanmaktadır.⁴

Efil (2004) işletmeyi; “belli ölçüde kar elde etmek ve hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerini bilinçli ve sistemli olarak bir araya getirip tüketicilerin istek ve

¹ Mehmet, Bakır **Denetim**, Dilara, Yayınevi, Sosyal Kitaplar Dizisi, Trabzon, 2005, s.2

² Muammer, Doğan **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2010, s.5

³ Şerif, Şimşek **İşletme Bilimlerine Giriş**, Eğitim Akademi, Konya, 2010, s.44

⁴ Tamer, Koçel **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2011, s.53-54

ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üreten ve/veya pazarlayan ekonomik, sosyal ve teknik kuruluşlar” olarak tanımlamıştır.⁵

Arkan (2011) ise işletmeyi; “bir girişimci (müteşebbis) tarafından ekonomik çıkar sağlamak amacıyla emek ve sermayenin bağımsız bir şekilde bir araya getirilmesi” olarak tanımlamaktadır.⁶

Yapılan bu tanımlara göre, işletmenin belli başlı unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz⁷;

-İşletme, her şeyden önce toplumsal bir işbirliği sistemidir.

-İşletme ekonomik bir birimdir. Yani işletme en az emek kanunu gereğince faaliyette bulunur ve faaliyetlerinin sonucunda makul bir kar sağlamayı hedef alır.

-İşletmenin amacı, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler üretmektir.

-Nihayet, işletme, ekonomik bir birim olmanın yanında aynı zamanda teknik bir birim oluşturur.

Bilindiği gibi, ekonomi bilimi insan ihtiyaçlarını sonsuz, buna karşılık kaynakları kısıtlı kabul eder. Bilim ve teknolojinin de yardımıyla tedarik ettiği üretim faktörlerini uygun oranlarda birleştirerek ürettiği mal veya hizmetler ile sonsuz kabul edilen insan ihtiyaçlarını dolaylı veya dolaysız biçimde karşılamaya çalışan ekonomik ve teknik birimlere genel olarak “işletme” denmektedir.⁸

Bu açıklamaların ışığı altında, işletme “ekonomik ürün veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluşlar” olarak tanımlanır. Genellikle işletmeler üretim faaliyetinde bulunurken kar amacı güderler. Bu açıdan da işletme, “üretim faktörlerini bir araya getirerek, kar elde etmek amacıyla, üretim faaliyetinde bulunan ekonomik bir ünite” olarak tanımlanabilir.⁹

1.1.2. Kavram Olarak Yönetim

Yönetim kavramı siyaset terimi gibi, literatürde ve halkın dilinde çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. Yönetimle ilgili bu tanımları ve kullanışları, “faaliyet/işlev”, “idari sistem”, “örgüt” ve “idari personel” olarak gruplandırmak mümkündür.¹⁰ Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Böyle üç boyutuyla düşünüldüğünde, süreç

⁵ İsmail, Efil **İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s.3

⁶ Sabih, Arkan **Ticari İşletme Hukuku**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2011, s.26

⁷ Şimşek, 2010, a.g.e., s.44

⁸ Vecdi Can A. ve Uyar Süleyman, **İşletmelerde Faaliyet Denetimi**, Nobel Yayınları, Ankara 2010, s.8

⁹ Doğan, 2010, a.g.e., s. 6

¹⁰ Bilal, Eryılmaz **Kamu Yönetimi**, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2011, s.2

olarak yönetim, birtakım faaliyet veya fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.¹¹

“Yönetim nedir?” sorusuna kitaplarda çeşitli tanımlar verilmiştir: Bu tanımlar bilim dallarının yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterir. Çeşitli bilim alanlarına göre yönetimin anlamı şöyle açıklanabilir.¹²

-İktisatçılara göre yönetim, tabiat, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir. Burada üretimde bulunmak hayatın devamı açısından gereklidir. Dolayısıyla yönetim, işletmenin üretkenliğini ve verimliliğini yükselttiği ölçüde başarılı sayılmaktadır.

-Yönetim bilimi ile uğraşanlar yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade eder. Buna göre örgüt “yöneten” ve “yönetilenler” diye iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir.

-Sosyologlara göre yönetim ise, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilir. Bu sınıfa girmek için bilim ve eğitim sonucu sağlanan başarı yaşadığımız çağda temel olmaktadır.

-Diğer bilim dalları (psikoloji, sosyal-psikoloji, hukuk gibi) yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlamalar göz önüne alınarak, yönetim en genel tanımıyla, “başkalarını sevk ve idare etme etkinliğidir”. Başkalarına emretme ve ondan itaat bekleme, bir yönetim yetkisidir. Ancak, bir yönetme otoritesinin olması sayesinde insanların emeklerini ortak amaçlara yönlendirmek mümkün olur.¹³

Yönetim, bir grup insanı, belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır. Yönetim başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.¹⁴

Yönetim kavramının, bazen faaliyet, bazen örgüt, bazen kamusal işleri sevk ve idare eden personel ve bazen de idari sistem yönüne vurgu yapılması, onun çok yönlü bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır. Aslında yönetim, bütün bunların hepsini içeren bir kavramdır.¹⁵ İşletmelerin en önemli fonksiyonlarından birisi yönetim fonksiyonudur. Bu açıdan aşağıda işletme yönetimi kavramının tanımlanması verilmiştir.

¹¹ Pelin, Dünder İ. **Kavram, Yöntem ve Fonksiyonlarla İşletme**, Nobel Yayınları, Ankara 2007, s.43

¹² Efil 2004, a.g.e., s. 6

¹³ Hasan Tutar ve Erdönmez Cumhuri, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.6

¹⁴ Erol, Eren **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003, s.3

¹⁵ Eryılmaz 2011, a.g.e., s. 2

1.1.3. İşletme Yönetimi Kavramı

Bir işletmede bütün fonksiyonların gereklilikleri ne kadar yerine getirilirse getirilsin, her fonksiyon kendi içerisinde zaman zaman da olsa aksaklıklar yaşayabilir. Bu aksaklıkları asgari seviyeye indirmek, işletme içinde uyumu sağlamak ve fonksiyonların birbirleriyle bağlantılarını netleştirmek için, temel bir fonksiyona ihtiyaç bulunmaktadır ki; bu “yönetim fonksiyonu” dur.¹⁶ Bu noktada işletme yönetimi, bir tek kişinin gerçekleştirmeyeceği, ortak bir amaç için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerini koordine etme sürecidir. Ortak amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi yönlendirilmesi koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalar işletme yönetimini oluşturur.¹⁷

Günümüzün gelişmiş toplumlarında ihtiyaçları karşılamak için kurulan ve gelişen işletmelerin yönetimi önemli hale gelmiş ve yönetimin belirli başlı konuları içine girmiştir. Yönetim konuları genelde işletme yönetimine dönüktür. Bu bağlamda işletme yönetimi, işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi – personel, makine, teçhizat vb.- ve işletme dışı – pazar, hammadde, yabancı kaynak, zamanı vb.-unsurları planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanabilir. İşletme yönetimi; işletmeyi belirlenen amaçlarına ulaştırmak için tüm faaliyetleri planlamak, örgütlemek, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etme çabalarına denir.¹⁸

İşletmeler günümüzde yönetim fonksiyonu yerine getirirken çeşitli tekniklerden yararlanırlar. İşletme sorunlarının çözümünde yöneticilerin başvuracakları teknikler ve yöntemlere “işletme yönetim teknikleri” adı verilmektedir.¹⁹ Bir işletme, girişimci-yönetici şeklinde yönetilebilir. Burada girişimci hem işletmenin sahibi hem yöneticisidir. Bu uygulamada, girişimci-yönetici tek olabileceği gibi, iki veya daha fazlada olabilir. Birden çok girişimcinin bulunduğu fakat hiçbirinin yönetici olmadığı bir işletmede yönetim görevi, profesyonelce yerine getirilmiyor demektir.²⁰

1.2. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI

Çalışanların yönetimde yer alarak görüşlerini beyan etmeleri günümüzde birçok işyerlerinde çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Çalışanların yönetime katılması olgusu, tarihsel gelişimi, yönetime katılım tanımı, önemi, amacı, yönetime

¹⁶ Dündar, 2007 a.g.e., s.43.

¹⁷ Tutar, Erdönmez, 2008, a.g.e., s. 8.

¹⁸ Metin, Arslan **İşletme Yönetimi 2**, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu Ders Notu, Şanlıurfa, 2012, s.13

¹⁹ İlter, Akat Budak Gönül ve Budak Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s.9

²⁰ Tutar ve Erdönmez, 2008, a.g.e., s. 8.

katılım modelinin özellikleri ile yönetime katılım model ile yöntemleri başlıkları altında incelenecektir.

1.2.1. Yönetime Katılmanın Gelişimi

Yönetime katılma yeni ve basit bir kavram değildir. Katılma düşüncesi “Sanayi Devrimine” dayanmakta ve yönetime katılmanın o dönemde yaşanan sorunlara gösterilen tepkilerin bir ürünü olarak doğduğu bilinmektedir. 19. yüzyıl Batı Avrupasında, yükselen sanayi hareketinin yaratmış olduğu katma değerden, yeterince pay alamayan emeğin içine düştüğü yoksulluk, işçi-işveren çatışmasına sebep olmuştur. Bu dönemlerde örgütsel davranış araştırmalarında popüler bir konu haline gelmiştir. İlk bulgular işgörenlerin yönetime katılmasının iş tatminini ve başarısını iyileştirmede büyük bir potansiyele sahip olduğunu ortaya koymuştur. II. Dünya savaşıdan sonra Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D) en üstün yönetim modellerine sahip ülke olarak tanınmış ve Avrupa’dan bu yönetim yöntemlerini öğrenmek için akademisyenler ve örgüt yöneticileri bu ülkeye ziyaretlerde bulunmuştur.²¹

Sanayileşme ile birlikte, iş güvenliğinin alt seviyede olması, kötü çalışma koşulları, düşük ücretler, çocuk, kadın gibi dezavantajlı kesimin sömürüldüğü bir ortamda refah ve huzurdan söz etmek söz konusu olmamış; insan üretim sürecinde bir araç haline getirilmiştir. Yaratılan zenginlikten, burjuvanın yüksek pay elde ediyor olması, işçilerin yaşadığı sefaletle bir dayanak oluşturmuş ve işçi-işveren çatışmasını gündeme getirmiştir. İşçi ve İşveren çıkar çatışması ise sistemi yıpratmış; adalet, barış, refah arayışı içerisine girilmiştir.²²

Büyümüş ve hızla gelişmiş işletmelerin yönetiminin az sayıda yöneticiyle değil, çalışanların da yönetime katılmasıyla mümkün olabileceği anlaşılmıştır. Bu bağlamda yönetime katılmayı sağlayan gelişme hümanist gelişmelerdir. İnsan kaynağına değer veren, toplumsal bir varlık olduğunu benimseyen görüşler, çalışanların yönetime katılmasını destekler nitelikte olmuştur.

“Yönetime katılma temelde iki arayışı yansıtmaktadır: Birincisi, gelişmiş batı toplumlarının vardıkları demokrasi anlayışının bir uzantısı olarak gündeme gelen endüstriyel demokrasi arayışları olmakta, ikincisi işyerlerinde yönetimin etkinliğini artırma amacına yönelmektedir. Bunlardan ilki sosyal refah devleti ve çoğulcu demokrasilerin kaçınılmaz bir sonucu, ikincisi yönetim ideolojilerindeki gelişmelerin bir ürünü olmaktadır.”²³

²¹ Güven Murat “Yönetime Katılım” Salih Güney (ed). **Yönetim ve Örgüt**, Nobel Yayını, Ankara 2000, ss. 257-258.

²² Aysu Serdar, “Sosyal Politika” **Sosyal Politika**, Ed. Yusuf Alper-Aysen Tokol, 1. Baskı, Dora Yayınları, Bursa 2011, ss. 1-3.

²³ Meryem Koray, **Endüstri İlişkileri**, İzmir, 1996, s. 45.

Sonuç itibariyle, artan rekabet ve piyasa koşullarıyla gelişen teknolojiyle karşı karşıya kalan işletmeler başarıyı elde etmek için, sermaye ile teknolojik ilerlemenin dışında, çalışanların yönetime katılma tarzında da değişikliklerin gerekli olduğunu anlamaya başlamışlardır.²⁴

1.2.2. Yönetime Katılım Tanımı

Yönetime katılma; işletmelerde çalışanların, kendileri ile ilgili konularda alınacak olan kararlarda, temsilcileri ya da yöneticiler aracılığıyla söz sahibi olmalarıdır. Türkçede katılma olarak tanımlanan ve Batı dillerinde “participation” olarak kullanılan bu ifadenin başlıca iki anlamı vardır.²⁵

a) Ekonomik anlamıyla katılma, bir patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye örgütün karları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir. Pratikte bu duruma “kara katılma” şeklinde ve örgütte işgören tüm işgörenlerin kardan yararlandırılması biçiminde sıkça rastlanmaktadır.

b) Politik anlamda katılma, kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır. O halde, burada, kamu politikaları ve kararlarının belirlenmesindeki katılmanın yararı söz konusudur. Bu kavram daha sonra, mikro-ekonomik örgütler, yani örgütlerin yönetimi için kullanılmaya başlamıştır.

Genel olarak yönetime katılma, mal ve hizmet üreten örgütlerde en alt kademedeki işgörenden başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, deneme, değerlendirme ve yanılma olanaklarının verilmesi olarak tanımlanmaktadır.²⁶

Sabuncuoğlu ve Tüz, yönetime katılmayı genel olarak şu şekilde tanımlamaktadır: “Yönetime katılma, örgütün alt kademelerinin kararlarda veya örgütteki gelişmelerde herhangi bir şekilde söz hakkının olmasıdır.”²⁷ Bir başka tanımda ise, yönetime katılmayı bir düşünce katkısı olarak nitelendirmiştir.²⁸

Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere yönetime katılma ile ilgili tek bir tanım vermek mümkün değildir. Çünkü, yönetime katılmanın anlamı, önemi ve niteliği örgütten örgüte hatta ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Katılımcı yönetim öncelikle güdülenmeyi kolaylaştırmaktadır. İşletme sorunların tanımlanması ve bunların değerlendirilmesinde büyük önem taşır. Kişilerin bilgi beceri ve deneyimlerinin artmasını sağlar. Takım çalışmalarını kolaylaştırır. İletişimi

²⁴ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s. 258.

²⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Örgüt**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 498.

²⁶ Mustafa Paksoy “Örgütlerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası ve Ş.Urfa’da Faaliyet Gösteren Sanayi Örgütleri Yöneticileri ve İşçileri İle Karşılaştırmalı Bir Anket Çalışması”, **8. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi**, Nevşehir, 2000, s. 513.

²⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tüz Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s. 293.

²⁸ Melih Baş, “Katılımcı Yönetim” **Tekstil İşveren Dergisi**, Tekstil Sanayi İşverenler Sendikası Aylık dergisi, Sayı 190, 1995 s. 23.

hızlandırır. Çalışanlar işlerinden daha fazla doyum sağlarlar. Gelişmelere açık bir işletme yapısı oluşur. Kişisel ve örgütsel verim artar. Kaliteli ürün ve kaliteli yönetim oluşur. Yönetime katılma sorumluluk bilincini arttırır.

Amaç ve hedef ufkunu genişleterek stratejik kararların alınmasına yardımcı olur. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırarak gerginliklerin ve örgüte zarar veren davranışların ortadan kaldırılmasına olanak tanır.²⁹

1.2.3. Yönetime Katılımın Önemi

Yönetime katılım, diğer bir deyimle, örgüt üyelerinin bireyler veya gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılmalarının sağlanması özellikle son yıllarda, örgütsel değişimin belli baslı yöntemlerinden biri haline gelmiştir. İnsanları kendi aldıkları kararları veya alınmasında söz sahibi oldukları kararları daha kolay ve daha samimi bir şekilde benimsedikleri ve uygulama alanına koymakta da daha başarılı oldukları bir gerçektir. Örgüt üyeleri, bu yolla düşüncelerini gerçekleştirme olanağına kavuşurken, yöneticilik yetenekleri ile yaratıcılıklarını da geliştirebilmekte ve örgütsel değişim sürecine daha olumlu katkılarda bulunabilmektedirler.³⁰

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır. Birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusunda kararlara katılmalarıdır. İkincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları. Üçüncüsü, yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.³¹

Çalışanların katılımı, örgütsel yaşamda önemli bir yaklaşım olup örgütsel etkinliği ve işgörenlerin olumlu algılamasını artırmak için önemli bir boyuttur. Eğer işgörenler kendilerini ilgilendiren konular hakkında bilgilendirilirse, birlikte iş yapma becerileri geliştirilirse ve kendi işleri hakkında karar vermelerine izin verilirse, bu durum hem örgütün hem de bireyin yararına olur görüşü günümüzde kabul görmüştür³²

“Yönetime katılımın etkin olarak işleyebilmesi için³³

- “Yöneticilerin bazı güçleri ve sorumlulukları paylaşmaya istekli olmaları gerekir.

²⁹ Gönül Kaya **Katılımcı Yönetim Modelinin Organizasyonlarda Yaratıcılığın Geliştirilmesindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s. 72.

³⁰ Şerif M. Şimşek, **Yönetim ve Örgüt**, 7. Baskı Eğitim Kitabevi, Konya 2002, s. 338.

³¹ Erol Eren **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 444.

³² Ünal Ay ve Bilir Pervin “Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılma ve İşgören Tutumlarını Gözleme Ölçeği”, **Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, V (4), Ankara 2007, s. 144.

³³ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 255.

- İleri düzeyde sorun çözümü ve önleme eğitimi verilmelidir.
- İş yönetimi ile işgörenler arasında ortak bir çaba olarak görülmelidir.
- Yönetim, karar alma mekanizmasının merkezden uzaklaştırılmasını benimsemelidir.
- Yönetim, herkesin iyi görüşler üretebileceğine inanmalıdır ve kişisel görüşleri birleştirerek en iyi çözüme ulaşıldığını anlamalıdır.
- Yönetim, uygun olduğunda işgörenlerin önerilerini uygulamaya istekli olmalıdır.
- Çalışma ortamını ergonomikleştirme faaliyetleri, hissedilir derecede olmalıdır.
- Grup çalışmaları aktif olarak desteklenmelidir.
- Yönetime katılım uzun dönemli bir uygulama olarak değerlendirilmeli ve kısa vadeli sonuçlar beklenmemelidir.
- Yönetimin, çalışanların güvenini kazanması ve bunu sürdürmesi gereklidir. Bu pek kolay olmayacaktır; çünkü "güven çok hassas bir üründür, devamlı üretilmelidir ve hiçbir zaman garanti altındaymış gibi görünmemelidir".

Yöneticinin, çalışanların yönetime katılmasını sağlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkmasına olanak hazırlamasıdır. Yönetime katılma gereği gibi yapıldığında, işgörenlerin sorunlara seçenek bulma ve en elverişli seçeneği seçme konusunda yeterlikleri giderek artmaktadır.³⁴

"Yönetime katılmanın yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yönetime katılma işgörenlerin güdülenmesi yönünden önem arz etmektedir. Eğer işgörenlerin, sorunların saptanmasında ve çözüm seçeneklerinin saptanmasında katılımı sağlanırsa bu durum, iş akışını iyi bilen işgörenlerin güdülenmesi ve son kararların kalitesinin yükseltilmesini sağlayacaktır.
- Yönetime katılma kişisel amaçlar ile örgüt amaçlarının birleşmesini sağlayarak amaç birliğini sağlamaktadır.
- Yönetime katılma, özellikle işi bizzat yaparken, yeni yöntemler bulan alt kademe işgörenlerin bu görüşlerinden yararlanılmasına olanak verir.
- Yönetime katılma işgörenlerin işe devamsızlıklarını ve işten ayrılmalarını azaltarak işgörenleri yüksek moral düzeyine taşır.

³⁴ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara 1992, ss. 323-324.

- Yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmakta yararlı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.³⁵

1.2.4. Yönetime Katılmanın Amacı

Yönetime katılmayla amaçlanan, alınan kararların katma değer sağlayabilmesi için çalışanlara da, denetim sorumluluğunu vermektir. Böylece, maddi gücün kötüye kullanılması önlenmiş olacaktır. İşletmelerde insanın önemli bir yer tutması, kalite ve işgücü verimliliğinin kilit hedef haline gelmesi ile birlikte, çalışanların fikirlerine, beklentilerine, sorunlarına daha fazla önem verildiği görülmektedir. Yönetime katılmanın bir takım amaçları bulunmaktadır. Bunlar siyasal-sosyal amaçlar, moral amaçları ve finansal amaçlar olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür.

³⁶

Yönetime katılmanın amaçlarından ilki olan siyasal-sosyal amaca göre, üretim ve iş aşamalarını gerçekleştiren çalışanlar, yönetime katılım sayesinde seslerini duyurabilmektedirler. Böylelikle en az sermaye tarafı kadar yetkiye sahip olup başkalarının kararlarını sorgulamayan robotlardan ayrılmaktadırlar. Ayrıca yönetime katılımı, endüstri ilişkileri içerisinde, siyasal demokrasi uygulanır hale gelmekte ve çalışma yaşamında insani ilişkiler kurulmaktadır.

İkincisi moral ve motivasyonu artırma amacıdır. Çalışanların iş yaşamından beklentilerinin başında, ekonomik yönden tatmin yer almaktadır. Hayati ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına, tüm ekonomik şartlar sağlanmış olsa da, uzun vadede “para” yeterli değildir. Bundan ötürü, sadece ekonomik beklenti içine girmemekte, çalıştığı örgütte fikirlerinin önemsendiğini ve karar aşamasında önerilerine ihtiyaç duyulduğunu görmek istemektedir. Bu da onun sosyal yönünü ortaya koymakta ve yönetime katılma uygulamasıyla, moral-motivasyon artışı sağlanabileceği bilinmektedir. Üçüncü amacı ise, finansal amaçlardır. Çalışanların yönetime katılması ile amaçlanan verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti artışı, hataların sifıra indirilmesi gibi işletmelerin, ekonomik kalemlerinin iyileştirilmesi olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışanların iş üzerindeki önerilerinin alınması verimlilik potansiyelini arttırmaktadır.³⁷

³⁵ Eren 2001, a.g.e., s. 444.

³⁶ Özlem İşığıçok, **Yönetime Katılma**, Ekin Kitabevi, Bursa 2012, s. 56.

³⁷ Barış Seçer “Endüstriyel Demokrasi: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına”, **Çimento İşveren Dergisi**, Kasım 2009 s. 4.

1.2.5. Yönetime Katılım Modelinin Özellikleri

Yönetime katılım modelinin özellikleri arasında, çalışanların yönetime katılımının sağlanması için, mevcut uygulamalardan daha fazla iletişim halinde olunması gerekir. Bu durum neticesinde, çalışanların iş tanımlarında, görev sorumluluklarındaki bilgi ve beceri düzeyleri artış gösterecek, kendilerini yönetime daha yakın hissetmeleri ve geleceklerini güvence altına almada somut katkılar sağlamanın tatminini duymaları ve işletmeye olan bağlılıkları artış gösterecektir.³⁸

Yönetime katılım modelinin özelliklerinde; iletişime önem verilmesi, bilgiyi paylaşması, beceri geliştirmesi ile güdülemeyi artırması ve özendirici olması gibi özellikler bulunmaktadır.

İletişime Önem Verilmesi: Yönetime katılma süreçlerinde iletişim, çalışan ile işletme arasında büyük bir öneme sahiptir. İşletme içerisinde çalışanlar ile bilgi alışverişlerinin kolay bir şekilde temin edilmesi için iletişim kanallarının aktif durumda olması gerekmektedir. Dolayısıyla, yönetimle çalışanlar arasında katılımcılığa yönelik yapılanmalara gidilerek, bürokratik yönetim anlayışlarının yerine katılımcı anlayışların gelişmekte olduğu gözlenmektedir.³⁹

Bir firmanın öğrenme yeteneği, karar alıcılar arasındaki iletişimin sağlanmasıyla karar almaya katılımın cesaretlendirilmesi ve özendirilmesi yoluyla artırılabilir.⁴⁰ Firmalarda iletişim kanallarının doğru bir biçimde kullanılması, çalışanları motive etmekte, işlerinden sağlanan verimi artırmaktadır. Yanlış iletişim sonucunda ise, çalışanlar her geçen gün işinden soğumakta ve verimlerini düşürmektedir.

Bilgiyi Paylaşması ve Beceri Geliştirmesi: İşletmelerin bilgi paylaşımlarına vermiş oldukları önem, bireylerin bilgiye verdiği değeri göstermekte ve bu anlamda kültürel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Buna paralel olarak, örgütsel kültür, çalışanların örgütle ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır. Aynı zamanda, kendi kurumlarını nasıl algıladıklarını açıklar. Başka bir ifade ile, destekleyici ya da engelleyici olabilir. Destekleyici kültürün hakim olduğu örgütler, kurumsal değişime açıktır ve takım çalışmalarını benimser. Buna karşın engelleyici kültürün egemen olduğu örgütlerde güven ve karşılıklı saygı en alt düzeydedir, bürokrasi fazladır, eleştiriye kapalı bir yönetim hâkimiyeti vardır, rekabete, yeniliğe ve değişime kapalı bir yaklaşım sergilenir.⁴¹

³⁸ Kovancı, 2001, a.g.e., s. 259.

³⁹ Hüsnü Erkan "Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme", **Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları**, No: 326 İstanbul, 1997, s. 80.

⁴⁰ Rune, Lines , "How Social Accounts and Participation During Change Affect Organizational Learning", **Journal of Workplace Learning**, Volume: 17, Number:3. 2005. s. 161.

⁴¹ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002. s.127.

Güdülemeyi Artırması ve Özendirici Olması: Çalışanın görevini yapmış olduğu iş ortamı sosyal etmenlerin etkisi ile başarılı olmasında katkı sağlar. Bu durumda, işletmenin yöneticileri çalışanlar için en uygun özendirici motive edici araçlarını bulması ve çalışanlara uygulaması gerekir. Birçok özendirme araçları bulunmasına karşın, içlerinde en çok etkili olanı, ücret, güvence, yükselme, statü, işin çekiciliğinin yanında en büyük faktör ise; yönetime katılma araçlarıdır.⁴²

Motivasyon araçlarından her biri çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesinde etkilidir. “Kendini ilgilendiren kararlara katılma”, “demokrasi” ve “kendi geleceğine sahip bireyler” gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, çalışanları güdüleyecektir. Alınan kararlarda kendi payı olduğunu düşünen çalışan, kararı daha titiz bir şekilde uygulamaya koyulacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekân hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de güdüleme açısından büyük önem taşımaktadır.⁴³

Bir güdüleme aracı olarak çalışanların kararlara katılımı isteniyorsa, bu aracı sadece çalışanların fikir ve düşüncelerini almak gibi, göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınılması gerekir. Bazı örgütlerde sadece belirli çalışan temsilcilerin fikir ve düşünceleri alındığı ya da bunların belirli ölçüde kararlara katıldığı görülür. Oysa, kararların sağlıklı olması kadar demokratik nitelik taşıması ve hepsinden önemlisi uygulamada çalışanlar tarafından alınan kararların desteklenmesi gerekir.⁴⁴

1.3. YÖNETİME KATILIM MODEL VE YÖNTEMLERİ

Koray, yönetime katılmanın temelindeki iki arayışın varlığından bahsetmektedir. Bunlardan ilki; endüstriyel demokrasi arayışı, ikincisi; yönetimin etkinliğini artırma arayışıdır. Bahsedilen iki arayışın genel ve nihai amaçlarının sırasıyla, endüstriyel demokrasi ve verimlilik olduğu söylenebilir. Bu iki amaca ulaşma noktasında yönetime katılmanın uygulama yöntemleri çeşitlilik gösterebilecektir. Buradan hareketle, “yönetime katılma ile amaçlanan şey ne ise, yönetime katılma yöntemi de aynı şekilde belirlenecektir” diyebiliriz. Endüstriyel demokrasinin sağlanmasına ağırlık veren katılım uygulamaları yönetim organlarında yer almaya, verimlilik amacına yönelik katılım uygulamaları ise, işin örgütlenmesine yönelik uygulamalarda yer almaya yol açmaktadır.⁴⁵

⁴² Kamil Ufuk Bilgin, “Yöneticinin Özendirici Rolü ve Liderlik Oluşumuna Etkisi” **21. Yy.Liderlik sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 1997. s.454.

⁴³ Hüseyin Fazlı Ergül **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN 1304-0278 Güz 2005 C. 4 S. 14 ss. 67-79

⁴⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, a.g.e., s. 138.

⁴⁵ Meryem Koray **Endüstri İlişkileri**, Doğruluk Matbaacılık, İzmir 1996, s. 45

Çalışanların yönetime katılması genel olarak; ulusal, girişim ve işletme/işyeri düzeyi olmak üzere 3 düzeyde gerçekleşmektedir. “Hükümet, işçi ve işvereni içine alan üçlü danışma ya da karar verme mekanizmaları ulusal düzeyde katılmaya örnek olarak verilebilir. Ücret, çalışma koşulları, ekonomik kararlar gibi konuları ele alabilirler. Girişim düzeyinde çalışanların yönetime katılması, yönetim kurulları gibi üst yönetim organlarında çalışanların temsil edilmesidir. İşletme konseyleri, işçi konseyleri gibi işyerlerinde çalışma koşullarının, personel sorunlarının tartışıldığı, bazı konularda kararlar alındığı organların varlığı ise, işletme/işyeri düzeyinde çalışanların yönetime katıldığını göstermektedir. Yönetime katılmanın uygulanmasında, toplumun ve işyerinin yapısının önemli bir etken olduğu unutulmamalıdır. Demokrasi anlayışının olmadığı, merkezci bir yönetim anlayışının egemen olduğu toplumlarda ve işyerlerinde yönetime katılmadan bahsetmek zordur. Çalışanların yönetime katılmasını, kararların bağlayıcılığı açısından danışmalı ve katılmalı yönetim biçiminde ele almak mümkündür.

1.3.1. Danışmalı Yönetime Katılım Modeli

Modelin özü, yöneticilerin bazı konularda çalışanların fikirlerine, görüşlerine ve önerilerine başvurulabileceği anlayışına dayanır. Çalışanlar bir nevi danışman konumunda nitelendirilir. Dolayısıyla, bu model yönetime katılmanın ilk aşamasıdır. Günümüzdeki işletmeler kararların verimlilik ve etkinliğini artırması adına uzmanlardan oluşmuş grup fikirlerinden yararlanma yoluna gider. Takım çalışması yolu ile gruptaki uzmanlar, incelemeler yaparak ve yaratıcı fikirler üreterek, yönetime faydalı olmaktadır. Bu yönetim modelinin çalışanın moral ve motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlandığı bilinmektedir. Çalışanların önerilerinin alınmasıyla, çalışan yönetim uzlaşması sağlanmakta ve işgören değer verildiğini hissetmektedir. Bu durum da işletmeye olan iş doyumunu beraberinde getirmektedir.⁴⁶

Danışmalı yönetime katılım modeli üç farklı başlık altında incelenmektedir. Bunlardan ilki; karar öncesi çalışandan bilgi alma aşamasıdır. Yöneticilerin, bir sorunun çözümü ya da iyileştirme ile ilgili olarak herhangi bir aksiyon almasından önce çalışanların fikir ve önerilerine başvurmasıdır.

İkinci başlık ise; karar sonrası çalışanlara bilgi aktarımı aşamasıdır. Sendika ile uzlaşma neticesinde, tek başına aldığı kararların çalışanlara aktarılmasıdır. Üçüncü aşama ise, danışma kurulu tarafından karar verilmesidir. Kararların alınmasında çalışanın dolaysız yoldan veya temsilcileri aracılığı ile söz sahibi olmasıdır. Çalışanlar için, ekonomik ve sosyal konuları tartıştığı işyeri komitesi oluşturulmaktadır. Bu modelin kendi ülkesi olan İngiltere’de tam anlamı ile başarıya

⁴⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, a.g.e., s. 252.

ulaşamadığı söylenmektedir. Bu süreçte; çalışan ile yönetici arasında güvensizlik ortaya çıkmaktadır. Yönetici, astının önerisini aldığı anda, bilgisiz olarak lanse edilmekten çekinmektedir. Aynı durum astlar için de geçerlidir.⁴⁷

Bu katılım modelinde amaçlanan, kararlara etkin şekilde katılmanın dışında karar vericilere, önerilerle destek olmaktır. Bir başka deyişle, karar verenlere danışmanlık yapılmakla kararı etkileyebilmenin getirmiş olduğu psikolojik doyumla, çalışan memnuniyeti artmaktadır.

1.3.2. Katılımlı Yönetim Alanları Modeli

Katılımlı yönetim, çalışanların doğrudan ya da temsilcileri yoluyla dolaylı olarak, çeşitli düzeylerdeki ortak çalışma komitelerine katılarak, yönetimde söz sahibi olmalarıdır. Komitelerde işçi ve işveren temsilcilerinin sayısal dağılımında, işverenin daha ağırlıklı olduğu, bu nedenle de, kararların alınmasında işverenin etkinliğinin daha fazla olduğu bilinmektedir.

Katılımlı yönetimde, çalışanların çeşitli konularda yönetime katıldıkları bilinmektedir. Bu konuları ekonomik, sosyal ve teknik olmak üzere 3 ana alan altında toplamak mümkün olmaktadır. Bunlar;⁴⁸

Katılımlı Ekonomik Alan: Ekonomik konuların işletmeler için önemli olduğu, işverenler kadar çalışanların da ekonomik konulardan etkilendiği herkesçe bilinen bir gerçektir. Buradan hareketle, çalışanların kendilerini etkileyecek yeni yatırım kararları, finansman, pazarlama, ücret vb. ekonomik içerikli konularda söz sahibi olması günümüzde olağan bir durumdur.

Katılımlı Sosyal Alan: İşyerlerinde ekonomik konuların yanı sıra sosyal konularda da yönetsel olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda senelik izin, günlük çalışma saatleri, eğitim programları, kültürel uğraşlar gibi sosyal içerikli konularda, doğrudan etkilenen taraf olan çalışanlar, birçok işyerinde bu konularda söz sahibi olmakta, yönetime geniş ölçüde katılabilmektedirler.

Katılımlı Teknik Alan: Çalışanlar, yöneticiler kadar, belki de daha fazla, işin yapılış süreci, kullanılan makine vb. konularda bilgi ve fikir sahibidirler. Yöneticilerden farklı olarak, çalışma süreci içerisinde gerek makinenin gerekse yapılış sürecinin tüm ayrıntılarını uygulayarak denetimleme fırsatına sahiptirler. Bu durum çalışanları, üretim planlaması, yeni mamul geliştirme, iş organizasyonu vb. teknik konularda günümüz işletmelerinde yönetime katılmanın vazgeçilmezi yapmaktadır.

⁴⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, a.g.e., s. 253.

⁴⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, a.g.e., s. 313.

1.3.3. Katılmalı Yönetim Biçim Modeli

Yönetime katılma olgusunun, çalışanların direkt veyahut temsilci yoluyla katılma, bazen de sendikal katılma, gönüllü katılma ve birlikte yönetim gibi biçim modelleri karar süreçlerinde etkin oldukları yönetime katılma şekilleridir. Bu bağlamda temsilci yoluyla katılma, sendikal katılma, gönüllü katılma ve birlikte katılma olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.⁴⁹

1.3.3.1. Temsilci Yoluyla Katılma

Temsilci yoluyla katılım modelinin temelinde, çalışanların aralarından seçtikleri temsilcileri aracılığı ile karar organlarına katılmasıdır. İşyerinin ekonomik, sosyal ve personel yönetimine ilişkin tüm politikalarının benimsenmesi konularında kararlar alınabilir. Fakat işletmenin alınan kararları tümü ile uygulama zorunluluğu bulunmamaktadır. Yaşanan gelişmeler neticesinde, işçilerin yönetim kurullarında temsilci bulundurma imkânı sağlanmış, kurullarda bulunan temsilcilere belirli konularda söz sahibi olma hakkı tanınmıştır.⁵⁰

Bir başka deyişle çalışan ile işletme temsilcileri beraber oluşturdukları, işyeri kurulları aracılığıyla katılımı sağlamaktadırlar. Böylece işçiler, temsilcileri aracılığıyla işyeri karar süreçlerine katılabilmektedirler. Modelde, işçilerin örgüt kararlarına ancak, temsilcileri aracılığıyla kendilerini ilgilendiren konularda katılabilecekleri ve kontrolün tamamen işçide olmadığı, sadece görüşleri etkileyebilecek konumda olduğu savunulmakta olup, model geleneksel yönetime katılmanın en yaygın modelini oluşturmaktadır.

1.3.3.2. Sendikal Katılma

Yasal olarak, yönetime katılma hakkının sendikalar vasıtasıyla yapılmasını öngören bir sistemdir. İşçilerin kendi adına karar platformunda söz sahibi olmasına "sendikal katılma" denilmektedir. Sendikal katılımın en etkili aracı ise, toplu sözleşmelerdir. Bu sözleşme kanununda, işçi ile işveren ilişkilerinin ve tarafların pazarlık güçleri gözetilerek, toplu pazarlık süreci içerisinde yürütülmesi yer alır. Yasayla birlikte sağlanan, toplu sözleşmeler yoluyla, ücret ve sosyal yardımlar konularında çeşitli iyileştirmeler sağlanmıştır.⁵¹

Endüstrileşme ile birlikte, emeğin yoğun olarak kullanılması nedeni ile işçiler kötü koşullar altında çalışmaya başlamıştır. Sermayenin güçlü bir platformda yer alması, emeğin güçsüz hale gelmesine neden olmuştur. Buna benzer nedenlerden ötürü, sendika ve sendikal katılma gündeme gelmiştir. Böylece sendikalar, emeği

⁴⁹ İşçiçok, 2012, a.g.e., s. 105.

⁵⁰ Atilla Dicle **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ankara 1980 ss. 115-124 **Aktaran**, Özlem Galipoğlu, 2014, a.g.e., s. 47.

⁵¹ Aysen Tokol, **Türk Endüstri İlişkileri Sistemi**, Nobel Yayınları, 2. Baskı Ankara 2005, s. 123.

korumaya çalışmış, çalışma koşulları başta olmak üzere, ücret ve gelir politikasına ilişkin, işçi adına söz sahibi olmuşlardır.

1.3.3.3. Gönüllü Katılma

Yasal açıdan zorunlu olunmayan hallerde ortaya çıkmaktadır. İşveren ve işgören temsilcileri, yönetsel açıdan kin, husumet ve anlaşmazlıkların giderilerek karşılıklı anlayış ve uzlaşma yolunun seçilmesi bakımından bu tür yönetime katılma biçimini kabullenirler. Kısaca, yasal yaptırımın olmadığı durumlarda, çalışanların karar alma süreçlerine gönüllü olarak katıldığı yönetime katılma modelidir.⁵²

Gönüllü katılma modelinde amaçlanan; işçi ve işveren arasındaki çatışmayı azaltmak, tarafların uzlaşmasını sağlamaktır. Böylece, tarafların barış içerisinde ortak karar alabilmesi sağlanmaktadır. İsveç, Norveç, Danimarka gibi kuzey Avrupa ülkelerinde bu model görülmektedir.⁵³

1.3.3.4. Birlikte Yönetim

Almanya'da II. Dünya savaşı sonrası yükselişe geçen bu yönetim şekli "birlikte karar verme" "yönetime eşit katılma" olarak adlandırılmaktadır. Birlikte karar verme yönetimi ile birçok çalışan ile işveren temsilcilerini bir araya getirmektedir. Geçmişteki Alman endüstrisindeki otoriter ilişkileri ortadan kaldırarak, daha demokratik bir nitelik kazandırmıştır. Bir başka ifade ile, işçi ve işveren temsilcilerinin işyeri kurullarında, "eşit sayı ve ağırlıkta" temsil edilmesi fikrine dayanmaktadır.⁵⁴

Birlikte yönetim sistemi, iş eğitim ve sosyal yaşamda görüldüğü gibi, politikalarda ortaya çıkan eşitlik fikriyle, işçi ve işveren temsilcilerini eşit koşullarda bir araya getirmek amaçlanmıştır. Bu model, içerisinde veto etme gücünü de kapsayan, en gelişmiş yönetime katılma yöntemlerinden biridir. Bu modelin, çalışma konseyi, denetim ve yönetim kurulundan oluşan üç yönetime katılım organı bulunmaktadır.⁵⁵

⁵² Işığışok, 2012, a.g.e., s. 107.

⁵³ Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, a.g.e., s. 257.

⁵⁴ Ekin Nusret, **Endüstri İlişkileri**, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 1994, s. 163.

⁵⁵ Işığışok, 2012, a.g.e., s. 107.

İKİNCİ BÖLÜM

KATILMALI YÖNETİM MODELLERİNDE ETİK

2.1. Etik Kavramı

Tarihsel süreç içerisinde etik kavramı ve kapsamıyla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Solomon ve Hanson, Sokrat'tan esinlenerek, etik kavramını aşağıdaki gibi tanımlamışlardır.⁵⁶

Etik, her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilmesidir. Kısacası etik, insan tutum ve davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış açısından değerlendirilmesidir.⁵⁷

Etik sözcüğü köken olarak eski Yunanca bir sözcük olan ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Kaynaklara göre, Ethos'tan türetilen “ethics” kavramı da, ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha felsefidir.⁵⁸

“Etik sözcüğünün iki farklı kullanımı vardır. Bunlar;⁵⁹

- *Alışkanlık töre ve gelenek anlamlarını taşır.*
- *Eylemde bulunan ve davranan kişi, aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulamadan uygulamayı; aksine kavrayarak ve üzerinde düşünerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir”.*

Etik genel olarak, olması gereken bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Geniş anlamda etik, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilmesidir.⁶⁰

⁵⁶ Hitt, William D., **Ethics And Leadership: Putting Theory Into Practice**. Columbus: Battelle Press. 1990, s. 25.

⁵⁷ İnayet Aydın, **Eğitim ve Öğretimde Etik**. Ankara: PEGEM-A Yayıncılık, 2003, s. 52.

⁵⁸ Erich Fromm, **Erdem ve Mutluluk**. (Çeviren: Ayda Yörükkan). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: 325, 1995, s. 25.

⁵⁹ MEGEP (Meslekî Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi); **Meslek Etiği**, Ankara, 2006, s. 36.

⁶⁰ MEGEP, a.g.e. s.12.

Etik, insanların kurmuş olduğu kişisel ve toplumsal her türlü ilişkilerin temelini oluşturanı sağlayan değerleri, kuralları, normları, doğru ve yanlışı, iyi ve kötü gibi ahlaksal bakımdan araştıran bir disiplindir.

2.1.1. Etik ve Değer İlişkisi

Değerler; doğruluk doğrultusunda kararlara etki eden standartlar olarak kısaca ifade edilebilir. Etik; mevcut olan durumlar arasından seçim yapmayı etkileyen değerler kavramı ile yakından ilişkili bir kavramdır. Etikle değerler arasında tespit edilen ilişki, etik standart ve kodların değerler ile ilgili çatışması ve aradaki ikilemlerin çözüümü, yol gösterici bir rol oynamaktadır. Değerler bir anlamda kültürün temelini oluşturmaktadır. Hayatın içinde bulunan önemli amaçlara ulaşma konusunda rehberlik eden prensiplerin insana hizmet etmesiyle şekillenen değerler, insanlara iyi ve kötüyü göstermektedir. Kaynaklardaki tanımlamalardan hareketle değer kavramını, birey ve toplum bakımından iki grupta incelemek mümkündür⁶¹:

Birey açısından değer;

- Uğrunda çabalanması ve uğraşılması gereken
- Genel olarak benimsenen, önemsenen, özenilen, üstün tutulan
- Olgu ve olaylarda bulunmayan ancak insanlar tarafından öznel ve bireysel olarak atfedilen ve yükletilen özelliktir.

Toplum açısından değer ise;

- Bir sosyal topluluğun veya grubun tümünün kendi birlik, varlık, işleyişler ve devamlılığı sağlama ve sürdürme için üyelerin ortak olan düşünce, duygu hedef ve çıkarlarını yansıtarak, genelleştirilen ilke ve inançlar bütünüdür;
- Grup veya toplumların istenileni ve istenilmeyeni, beğenileni veya beğenilmeyeni, doğruyu ve yanlışı belirleyen temel olan standardı veya standartların tümüdür.

2.1.2. Etik ve Ahlak İlişkisi

Ahlâk kavramının kökeni Latince'dir ve moral kelimesine karşılık olarak kullanılmaktadır. Latince de kullanılan bu anlamı ile ahlâk, görelili bir durumu ifade eder ve ahlâk kurallarının toplumdan topluma hatta aynı toplum içindeki farklı gruplar içinde farklı anlamlarda kullanılacağını ileri sürer. Arapça 'da ahlâk *hulk* kelimesinin çoğuludur ve kelime anlamı ile mizaç, huy ve yaradılış anlamlarına gelmektedir. İnsanlar arası ilişkilerde uyulması gereken manevi ilkeler, geleneksel

⁶¹Erhan Örselli, Türkiye'de toplumsal ve yönetsel etik değerler ile ikilemler: Uygulamalı bir çalışma. doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya, 2010, ss. 22-25.

olarak toplumun değerlerini ve davranış kurallarını anlatmaktadır. Türkçede genel olarak Arapça anlamı ile kullanıldığını belirtmek gerekir.⁶²

Ahlakların kapsamının ve ahlak düşünüşlerinin çağlara ve toplumlara göre değiştiği görülmektedir. Toplumların yapısının değişimiyle davranış şekilleri üzerinde bulunan ahlak değerlendirmelerinin de değiştiği görülmektedir. *“Ahlaki kavramlarla değer sistemleri bakımından kişiler birbirlerinden farklı nitelikler göstermektedirler. İnsanların nelerin ahlak, nelerin ahlak dışı olduğuyla ilgili olarak değerlendirme yapmaları onların dinsel inançları, bireysel felsefeleri ve güdülerinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan etik kavramının evrenselliği söz konusudur. Bir taraftan ahlak üzerine düşünme, ahlak üzerine felsefe yapma söz konusu iken etiğin, ahlaksal bir tavrı olduğu da görülür. Ahlak, insanı insan olarak yönelme ve öyle görmedir. Irk, cins, renk, din, sınıf ve mezhep ayrımı gözetmeden herkese aynı şekilde davranma, insanlara saygı ile insan hakları bağlamında yaklaşmayı ifade etmektedir.”*⁶³ Bireylerin töreler doğrultusunda davranışlarını düzeltmesi bu fonksiyonlar çerçevesinde kurallar ve yasaların toplamının bütününe ahlak denilmektedir. Yasalar ve yürürlükte bulunan ahlaklar genel olarak törelere dayanmaktadır. Bunların tümü gelenek ve göreneklere dayanır.

Davranışların ahlaki bakımdan sorgulanabilmesi için o davranışların kimi özellikleri taşıması gerekir. Bir davranışın bilinçli, istemli, özgürce seçilen ve gerçekleştirilebilir olması bu özelliklerden bazılarıdır. *“Bu davranışların insan yaşamı üzerindeki etkisi bir davranış olabilmesi, bir davranışın ahlâki bakımdan tartışılabilen olması için gereken şartlar içindedir. Örneğin bir insanın kalbini kırmak ile bir insanı öldürmek arasında yapısal olarak bir farklılık yoktur. Başka bir deyişle bir ahlâki değerlendirmenin konusu olması açısından her iki durumda birbiriyle aynıdır.”*⁶⁴

2.1.3. Etik ve Kültür İlişkisi

Kültür, insana dair ne varsa her şeyi içine dâhil eden bir kavramdır. Bu yüzden, tanımlaması göreceli ve çeşitlidir. Örneğin; Güvenç kültürü, yaşanan, yaşatan ve yaşayan varlık olarak geçmişten geleceğe gelen bir süreklilik olarak tanımlamaktadır.⁶⁵ *“Her milletin kendine ait dil, kültür ve tarih mirası bulunmaktadır. Buradan hareketle, kültürün toplumsal ve tarihsel bir olgu bir gerçektir. Kültür, bir milletin dini, ahlâkî, dili, iktisadî, teknik hayatlarının âhenkdar bir mecmuası olarak ifade edilebilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi kültür bir bütündür ve doğar, gelişir ve sonrasında ya kaybolur ya da genişler.”*⁶⁶

⁶² Ahmet Cevizci, **Etîğe Giriş**, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 1-3.

⁶³ İnanet Pehlivan, **Yönetmel Mesleki Örgütsel Etik**, Pegem Yayınlar, Ankara, 1998, s. 75.

⁶⁴ Ahmet Arslan, **Felsefeye Giriş**, 3. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara, 1996, s. 35.

⁶⁵ Bozkurt Güvenç, **Türk Kimliği**, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 1993, s. 231.

⁶⁶ Şirin Yılmaz, İlk Halkbilim Çalışmaları Üzerine Bir Konuşma, **Milli Folklor**, Sayı 22, Ankara: Feryal

Kültüre daha geniş çerçeveden bakarak tanımlayanlar da mevcuttur. Kültür, tipik davranış ve uyum örnekleri olarak da görülmüştür. Bu örnekler, standart temeller üzerinde üretilen maddî dayanaklar; giyinme, oturma biçimleri, aygıtlar, makineler gibi bireysel ve kolektif gereksinimlerin karşılanmasına değin evrenin mevcudiyetine yol göstermektedir.⁶⁷

Sonuç itibari ile, kültür kavramı ile ilgili yapılan bu tanımlamaları iki genel kategoride toplamak mümkündür.⁶⁸:

- Bütüncü tanımlar kategorisi; burada kültür, kazanılan bir davranış kalıbı olarak nitelendirilmekte ve insanın yaptığı, ortaya koyduğu her şeyi içeren bir yaşam biçim olarak görülmektedir.

- Fikirler sistemi kategorisi; bu kategoride kültür, zihinsel bir oluşumdur. Şöyle ki, davranış önce zihinde biçimlenir, sonra eyleme dönüşmektedir. Davranışı oluşturan düşüncedir, buradan hareketle aslında kültür, düşünceler sistemidir. Vivaldi (1981: 50-52)'e göre bunun nedeni tek tek kültür unsurları, düşüncenin dışarıya yansımından başka bir şey değildir.

Etik, her zaman kültürün akrabası gibidir. Kültür, etik davranışın muhtemel standartlarını, toplumsal yükümlülükleri ve ödevleri ifade etmektedir. Bireyler etik kararları belli bir durumun ya da bir takım benzer durumların sınırları içinde vermektedirler. Nasıl davranılacağı ve ne yapılacağı konusundaki kararlar ise büyük oranda deneyimlere dayanır. Kültür, kişilerin ahlaki tercihleriyle, dolayısıyla da etik anlayışları ile doğrudan ilişkilidir. Bireyler, hayatlarının her anında, ahlaki inançları yönünde bir karar almak durumuyla karşılaşabilirler. Bu durumda çok düşünmeksizin, etik değerleri, dolayısıyla kültürel altyapıları nezdinde bir davranış gösterirler.⁶⁹

2.2. İŞLETMELERDE İŞ ETİĞİ VE İŞ ETİĞİNİ ETKİLEYEN ETMENLER

2.2.1 İş Etiği Kavramı

İş etiğinin tanımlamasını yapabilmek zordur. Bu kavramın ifade ettiği anlamı ve bu kavramla birlikte neyin ifade edildiği hususunda genel olarak kabul gören herhangi bir görüş birliği görülmemektedir. Aynı biçimde, iş etiğinin belli ve sınırlarının çizilen alanlarını oluşturmak da oldukça güçtür. Sonuç itibariyle iş etiği

Matbaası, 1994, s. 2.

⁶⁷ Gürçan Ültanır, Eğitim ve Kültür İlişkisi-Eğitimde Kültürün Hangi Boyutlarının Genç Kuşaklara Aktarılacağı Kaygısı, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 3 ss. 291-309, 2003, s. 296.

⁶⁸ İsmail Engin, Kültür-Kişilik İlişkisi, A.Ü. Dtcf. **Halkbilim Anabilim Dalı**, Cilt: 33, 1990, s. 165.

⁶⁹ Hamza Ateş ve Bülent Oral, Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve "Örgütsel Ruhçuluk"1 Kuramı Ekseninde Bir Analiz, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (5) 2003/1: 55-71, s. 60.

alanının tanımlanması, bazı unsurların dışarıda tutulup daraltılabilir, aksine tümüyle kuşatıcı ve geniş bir alanı da kapsayacak biçimde genişletilebilir.⁷⁰

İş etiği ABD’de 1960’lı yıllarda gündeme gelen bir kavramdır. 1980’li yıllarda ABD’de bulunan tüm büyük işletmeler ve şirketlerde etik ilkeleri, etik komiteleri, etik hizmet içi eğitim ve danışmanlık birimleri oluşturduğu görülmektedir. İş etiği, iş yerlerinde çalışanlar ya da yöneticilerin neleri nasıl yapacakları, nasıl davranacakları, kişiler arası ilişkilerin de nasıl olması gerektiğinin, çalışan yöneticilerin ilişkilerinin nasıl olacağını belirlemede yardımcı olur. İş yeri çalışanlarının çevresel, ekonomik açıdan sorumluluğunu da belirtir.⁷¹

Sonuç olarak; iş etiği, iş hayatında nelerin doğru ya da yanlış, nelerin iyi ve kötü olduğu hususunda standartları belirleyen, birey ve grupların davranışlarına yol gösteren ilkelerin tümüdür.⁷² Bu anlamda karmaşık davranışların doğru ve yanlış, etik ve etik olmayan olarak tanımlanması, sadece bireylerin etik ve bu değerlerin tarafından ziyade kitle iletişimi, çıkar grupları ve iş örgütlerini de kapsayan toplum tarafından tanımlanmaktadır. İş etiğine dayalı olarak geliştirilen çalışma ortamı saygılı, çevreye duyarlı, iş yerinde ve dışında hakça ve adaletli davranmayı, dürüst ve doğru olmayı içermektedir. İş etiği, işletme açısından ele alındığında çalışanların hangi durumlarda doğru ya da yanlış davranışlarda bulunacağını tanımlanması bakımından önemlidir.

2.2.2. İşletmelerde İş Etiğini Etkileyen Etmenler

Son dönemlerde iş etiğinin örgütlerin karı, statüsü, işletmelerin çevreler ile örgüt, müşteri ve çalışanlar ile ilişkilerinin incelediği dikkat çekmektedir. Adalet terimi çerçevesinde belirli düzen anlayışlarında etik teriminin işletmeler bakımından önemi ayrıca vurgulanmaktadır. Burada vurgulanan sebepler aşağıdaki gibidir.⁷³:

• *“Global pazarda insanların rekabet yarışında insanların fiillerinin etkili olması iş etiğine önem kazandırmıştır.*

• *İşletmenin statüsünü saygıdeğer bir çevre içine alma istemi ya da etik değerlere duyarlı bir çevrede bulundurma istemidir.*

• *İşletmelerin karlılık amacı gütmemesinin temelinde iş etiğine duyarlı olunmasının yatmasıdır. İşletmelerin ilişkide oldukları tüm çevrelerle yakın ilişkide bulunmasıdır.*

⁷⁰ Sabri Orman ve Zeki Parlak, (Ed.), **İşletmelerde İş Etiği**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 23, 2009, s. 84

⁷¹ Özlem Güllüoğlu, **Halkla İlişkiler Mesleğinde Etik Anlayışı**, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli: 28-29 Nisan 2006, ss. 148-150.

⁷² İnyet Aydın, **Yönetmelik ve Örgütsel Etik**, 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 25.

⁷³ Sibel Gök, Çalışma Yaşamında İş Etiği: Bir Alan Araştırması, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (57), Aralık, 2009, ss. 553-554.

• *İş etiği uygulamalarının iş yaşamına ve işletme geleceğine güvence vermesi*" dir.

Sonuçta, iş etiği "genel etik kurallarının iş hayatına uyarlanması" olarak ifade edilebilir. Kısacası, ahlak kurallarının ticaret yaşamına uygulanması olarak tanımlanabilir. Halk arasında iş etiğindeyse, toplumun genel ahlak kurallarını etkileyen iş etiğine uyulması gereken çağdaş bir yaşam kuralı olarak bakılmaktadır.

2.2.2.1. Bireye İlişkin Etmenler

Bireylerin ahlaki gelişimleri ya da etik anlamda yargılama sistemlerinin, insanların psikolojik yapısıyla da yakından ilişkilidir. Ahlaki gelişim ile ilgili ilk kuramsal ve aynı şekilde bilimsel de bir yaklaşım olan psiko-analitik öğrenme kuramı Freud tarafından ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte, özellikle Kohlberg ve Piaget'in geliştirdiği bilişsel ahlaki kuramların belirli sınırlılıkları vardır. Kapsamlı ve ayrıntılı olarak da ahlaki gelişimi değerlendirmişlerdir. Bireyin, öğrenme süreci içerisinde güdülenme ve şartlanma yoluyla ahlaki gelişimini gerçekleştirmesi, dolayısıyla çevresel etkenlerin yoğun olması sonucu, bu etkiyle birlikte ahlaki gelişim sürecini yaşaması, sosyal öğrenme kuramının temel özelliğini oluşturmaktadır.⁷⁴

Kohlberg'in ahlaki gelişim kuramında, gelenek öncesi ahlak dönemi vurgulanır ve ilk evrede doğrunun otorite ve kurallara körü körüne bağımlılığı anlamını taşımaktadır. Bireyler kural ve otoriteleri sorgulamazlar ve kesin olarak uyum göstermektedirler. Patrona karşı çıkma davranışı yanlıştır. Astlar, üstlerine ayak uydurmak zorundadırlar ve uydurmadıkları zaman cezalandırılmaktadırlar. İlk gelişim düzeyinin ikinci evresinde "*bireycilik ve çıkara dayalı değişim*"dir. Bu evrede doğrular, kişi ve çevresindekilerin ihtiyaçlarını karşılama, 0 somut değişimlere dayanan adil alışveriş yapma eğilimindedirler. İşçilerin üst kadrolara atanması, ustabaşı olması ve daha çok ücret alması adına kurallara uyum göstermeleri örnek olarak verilebilir İkinci düzey "*geleneksel ahlak*" dönemidir. Bu dönem içinde kişiler arasında kurulan iyi ilişkilerin, iyi olması, sadık ve güvenilir olması, beklenti ve kurallarla birlikte davranılması, kişilerin toplum içerisinde, toplum düzenlerini koruması ve grubun da refahı doğrultusunda davranarak ve toplumsal ölçütlerden haberdardır. Örneğin, işverenin bir kısım işçileri çıkararak kalanların ücretlerini artırma veya kimseyi işten çıkarmadan bir önceki yılın ücretleri ile çalışılması teklifine karşı, birey iş arkadaşları tarafından dışlanmamak için uyum gösterir.⁷⁵

Üçüncü ahlaki gelişim düzeyi "*gelenek ötesi ahlak dönem*"dir. Bu düzeyin ilk evresinde "toplumsal anlaşma ve bireysel haklar" esastır. Birey için doğru, toplumun

⁷⁴ Nermin Çiftçi, Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Teorisi, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı 1, 2003, s. 72.

⁷⁵ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Arıkan Yayınları, 4.Baskı, 2007, s. 444.

hak, değer ve hukuki kurallarını, farklı sosyal grupların değerleriyle çeliştiği durumlarda bile korumaktadır. Temel hak ve hürriyetler ile özellikle demokrasiyi korumak gibi konularda taviz verilmez. Son evre ise “evrensel ahlaki ilkeler” evresi olup, tüm insanlığın uyması gereken evrensel ahlaki ilkeler yer alır. Bu ilkeler, insan haklarına, bireylere, insan onuruna saygılı davranılmasını gerektirir.

2.2.2.2. Örgüte İlişkin Etmenler

Çalışanların tümü işletme yöneticilerinden kendi ve kişisel haklarına saygı gösterilip, her müşterinin ürün ve hizmeti satın alarak işletme tarafından da haklarının korunmaları, her vatandaşın yaşanabilir bir çevre talep edilir. Çeşitli kültürel farklılıklar ya da görecelikler bu beklentiler içinde bir değişiklik yaratmamaktadır. Bu sebeple iş etiğinin insan merkezli bir temele sahip olduğu ileri sürülebilmektedir. Bu bakış açısıyla, kültürel faktörlerin farklılaştırmadığı kimi yönetim ilkelerinin de mümkün olabileceğinin savunulduğu görülmektedir. Kültürel faktörlerin etkisinin görülmediği hiçbir sosyal alan ve konunun olmamasının kabulüyle beraber, kültürel unsurların, kavramlarından ziyade, onlara yüklenen anlamlara tesir ettiğini söylenilebilir. Etik ilkelerin örgütsel bakımdan taşımış olduğu anlamları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Yılmaz, 2012: 40-41).

Adalet: Örgüt bakımından adalet çalışan bireylerin örgüte katkı ve kurallara uymaları oranlarında haklarının; kurallara aykırı davranmaları oranında da ceza verilmesi gibi, davranışların uygun karşılık bulmasına dair denge sağlayıcı anlam taşımaktadır.

Eşitlik: Eşit kişilerden oluşan sınıfa eşit davranılmasının temel eşitlik, toplum içindeki farklı gruplara eşitlik sağlanmak için çeşitli uygulama ve düzenlemelerin yapılması kısmi eşitlik, grupların ve alt sınıfların arasındaki eşitliğin sağlanma blokların eşitliği şeklinde ifade edilmektedir.

Dürüstlük ve Doğruluk: Doğruluk, bütün hayat ve davranışlardaki gerçeklerin altını çizer. Dürüstlük doğruluk ile ilgilidir fakat farklı bir terimdir. Doğruluk gerçeği söylemek, dürüstlük söze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmektir.

Tarafsızlık: Bir insanın farklı insanları ya da nesnelere oldukları gibi görebilmesi ve bu görüntüyü kendi oluşturduğu görüntülerden ayırt edebilmesidir.

Sorumluluk: Belli bir işten beklenen özellik, nitelik ile nicelikte yapılması anlamını taşımaktadır.

Tutumluluk: İşletmeyi hedeflerine uygun biçimde yaşatma, işletmedeki insan ile madde kaynaklarının verimli biçimde kullanmaktır.

Açıklık: Karşılıklı yapılan iletişim, bilgi üretmek, aktarmak ve anlamlandırmayı içeren süreçtir. Açıklığın başka bir unsuru yapılan işlerin de açık olmasıdır.

Emeğin Hakkını Verme: Çalışanların üretim ve hizmet adına işletmeye harcadıkları çabalarla yaratmış olduğu değer artışlarından hak etmiş olduğu değeri kendilerine ücret şekline döndürülmesini ifade etmektedir.

2.3. İŞ YAŞAMINDA İŞ ETİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş hayatında iş etiğini etkileyen faktörleri sıralamadan önce etiğin kurumsallaşması anlayışına bakmak gerekir. İşletmelerin tümü örgüt faaliyetinin örgüte yerleştirme çabası içindedir. Bu çaba içinde olan işletmeler genel itibarı ile bireylerle iletişim sonunda çıkacak problemleri en aza indirmek veya tamamen bitirme amacını gütmektedir. Bu amaç çerçevesi içinde morallerin yüksek tutulması, üretimi artırılması, kurumların ya da işletmelerin saygınlığını yükseltilmesi ve daha dürüst bir politika izleme amacı bulunmaktadır.⁷⁶ İşletme faaliyetlerinin sürdürülmesi için, yönetim anlayışı çerçevesinde ve organizasyon yapısı içinde çevre ve çalışanlar ile ilişkisini belirli bir norma uyduran sürecini kurumsallaşma olarak kabul edilebilir. İş etiğinin kurumsallaşmasında öncelik etik normlarının yazılı duruma getirmektir. Çalışanlar ya da yöneticilerin karşılaştığı problemlere nasıl tepki vereceği ve nasıl yol çizeceğinin cevabını bu normlar çerçevesinde aramaları gerekmektedir. Bu sebeple, iş etiği normlarının anlaşılır halde yazılı hale getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar ve yöneticilere karşı etik teriminin etkili duruma getirilmesi için çeşitli sempozyum ve seminerler yapılmaktadır. Etik davranışların olumlu ve olumsuz neticelerini daha çok anlayabilmeleri için görsel anlamda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu anlamda etik davranışları uygulamalarında en önemli koşuldur. Yöneticilerin etik kuralları uygulamadığı durumlarda yapılan çalışmalar bu anlamda anlamsızlaşacaktır. Yapılacak olan en güzel davranış ise, etik kurallara karşın gereken durumlar içinde, yöneticilerin kendi özgürlüklerini kısıtlamalarıdır. Bu durumda çalışanlara en güzel örnek sağlanmış olacaktır.

Kurumsallaşma, işletmenin bireye bağlı kalmaksızın kendi yönetim yapısını, organizasyonunu, belli bir sistem dâhilinde, zaman ve çevre koşullarına ayak uydurabilen bir sistem anlayışı gerçekleştirmesidir.⁷⁷ Kurumsal yönetim ilkelerini genel olarak şöyle sıralanmaktadır:

- Kurumların çevreye ve topluma karşı sosyal sorumlulukları,
- Kurumların paydaşlara (hissedarlara) karşı sorumlulukları ve paydaş haklarının korunması
- Kurumların çalışanlara karşı sorumlulukları ve haklarının korunması,
- Kurumların müşterilere karşı sorumlulukları ve müşteri odaklılık,

⁷⁶ Murat Esin, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlâkı" (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, 1996, s. 37.

⁷⁷ Ahmet Gökhan Acar, "Etik Değerlerin Kurumsallaştırılması Üzerine Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, 2000, ss. 2-4.

- Hissedarlara karşı adil olma ve eşitlik,
- Hissedarlara, müşterilere, topluma ve paydaşlara dönük olarak şeffaflık, bilgilendirme ve iletişim,
- Ölçülebilirlik,
- Paydaşlara karşı hesap vericilik ve kurumun denetlenebilmesi,
- Devamlılık, sürdürülebilirlik ve büyüme,
- Gelecek değeri yaratmak,
- Stratejik yönetim,
- Toplam kalite yönetimi,
- Sürekli değişim ve süreç yönetimi.

Ayrıca ülkelerin kendi içlerinde kuramsal modelleri vardır. Ülkelerin kendi şartlarına, kültürlerine göre belli kuralları vardır. Fakat bu kurallar dünyaca kabul görmüş Şu dört temel norma uyması gerekir. Bu normlar;

- Eşitlik (Adalet),
- Hesap verebilirlik,
- Sorumluluk,
- Şeffaflık şeklinde sıralanabilir.⁷⁸

İşletmeler iş yaşamında sürdürülebilir bir iş yaşamını başarmak için iş etiği anlayışını kabullenmek zorundadırlar. İşletmelerde çalışanların, sağlık koşullarını iyileştirmek, sosyal güvence vermek, sendika hareketlerine karşı duyarlı bir davranış sergilemek, ayrımcılıktan uzak, ücret politikalarını tatminkâr düzeyde tutmak iş etiğinde göz önünde bulundurulması gereken başlıca kurallardır.⁷⁹

İşletmelerde oluşan başlıca etik sorunlar şunlardır:

Ücret Sorunu: Çalışanların daha fazla para isteme, iş sahibinin ise daha az masraf ile işçi çalıştırma düşüncesi en temel sorun olmaktadır. Çalışanların neden ücretinin bu kadar olduğu, iş yerindeki görevlendirmenin nasıl olduğu, nasıl ücretlendirme yapıldığı hakkında bilgi sahibi olması gerekir.⁸⁰

Ayrımcılık: Ayrımcılık cinsiyet açısından olabileceği gibi, ırki açıdan da olabilir. Önyargılardan beslenen ayrımcılık hata payını yükseltmesi sonucunda iş yerinde iş tatminsizliğine, performans düşüklüğüne neden olacaktır.⁸¹

⁷⁸ Coşkun Şenol, Kurumsal Yönetim(Yönetişim), **Gümrük Dünyası Dergisi**, Sayı: 46, 2014, s. 26.

⁷⁹ Sibel Gök, İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 5(1), 2008, s. 10-11.

⁸⁰ Rana Özen Kutanis, "Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Sakarya: 18-19 Kasım 2005, s. 212.

⁸¹ Kutanis, 2012, a.g.m., 212

Gelenekler: Gelenek bir toplumun ahlak anlayışıdır. Bir yönetici karar verirken yönetimi çerçevesinde bulunan kişilerin geleneklerini dikkate almak zorundadır. Bu yaklaşımda iş etiğini etkilediği tespit edilmiştir.

Din Anlayışı: Din olgusu inancında olan bireyler dinin getirdiği sorumluluk, görev ve kurallara karşı sorumluluk içindedirler. Toplumdaki kurallara etkisi olan din davranışları, iş yaşamının ve iş etiğinin insanların vicdanına kendi kurallarıyla etki eder.

Moda: Moda kuralları, genel olarak, belli zaman dilimine bağlı ve belli toplumları farklı açılardan etkileyen bir gelenektir. İnsanlar genelde modanın etkisinde kalırlar. Bu etki sayesinde etik ve moda açısından bir çatışma söz konusu da olabilmektedir.

Adamcılık: Adamcılık, kişilerin çalışanlardan ya da yöneticilerden tanıdıkları, akrabaları aracılığı ile bağ kurduğu kişiler vasıtasıyla işini daha kolay ya da istediği şekilde yaptırma yoludur. Böyle bir tavır sergilenmesi de iş etiği açısından yanlış bir tutumdur.

Rüşvet: İşi yapan kişiye para ya da başka kanun dışı bir çıkar sağlayıp işini yaptırma anlayışıdır. Bu hediye şeklinde de olabilir. Toplumumuzda yaygın halde görülen etik dışı durumdur.

Tehdit: Korkusuz, her şeyi göze alabilir bir tavırla çalışanlara baskı kurmak ya da davranışta bulunmak iş etiği açısından son derece ahlak dışıdır. Böyle bir davranış iş geleneğinde düzenin bozulmasına sebep olacaktır.

İstismar: İnsanların başka kişileri kendi doğrultuları yolunda zorla, aldatarak ya da gönül rızası kullanmalarına “istismar” adı verilmektedir. İş açısından son derece etik dışı bir davranış olmanın yanında, toplum tarafından ayıplanan bir durumdur.

İşkence: Çalışanı fiziksel ya da psikolojik olarak etkilemektir. Böyle baskı gören bir insanın ne iş yaşamı ne de aile yaşamı olumlu olur. İşkenceyi önlemek için birçok ülke ağır cezalar uygulamaktadır.

Bencillik: İş etiğinde bencillik, çalışanların sadece kendisi için daha rahat olan işi seçmesi ve zor olanın başkasına bırakılmasıdır. Sadece kendi çıkarlarını düşünmeyi güden bu davranış toplumun çıkarlarını göz ardı edeceği için toplumdaki iş yaşamını zorlaştıracaktır.⁸²

Disiplin: Disiplin yanlış fiillerimizden uzaklaşmayı sağlayan ve doğruyu gösteren kurallardır. İşletmelerde ya da kamu kurumlarında disiplin çalışanların bir araya gelirken kişilerin çıkarlarından, uyuşmazlığından ve işi aksatmalarından

⁸² Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP); **Tüm Alanlar Meslek Etiği**, Ankara: 2006, s. 33-35.

meydana gelen zararların önlenmesi açısından önem arz eder. Disiplin işletmede çalışmanın nasıl yapılacağı yapılmaması halinde yaptırımların neler olacağını ifade eder. Disiplin kurallarının işlediği bir yerde çalışanlar arası güven, düzen ve başarı getirmesi öngörülür. Bu nedenle, yöneticiler disiplin kurallarından taviz vermeden uygulamaktan çekinmemelidir.⁸³

2.4. ETİK İKLİM KAVRAMI VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ

Etik iklim, organizasyondaki bireylerin nasıl karar aldıklarını, doğrunun ve yanlışın ne olduğunu belirleyen algılardır. Etik iklim, bireysel algılardan farklı olarak, organizasyon içindeki gelişmelere ve alt gruplara dayalı olarak oluşur. Ancak, organizasyon içinde var olan her bir grup, bölüm ya da departman farklı bir etik iklime sahip olabilir. Her bir etik iklim boyutu, organizasyon içindeki yönetimin temelini oluşturan dolaylı bir anlatımdır. Organizasyonların sahip olduğu kurumsal kimlikten dolayı, etik iklim organizasyonlar arasında farklılıklar göstermektedir.⁸⁴

Etik İklim, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılamalar şeklinde tanımlanabilir. Bir örgütün etik iş ikliminin, “örgütler içindeki ahlaki yükümlülüklerle ilgili olarak alınan talimat, yasak ve izinleri belirlemede çalışanlara yardımcı olduğunu” ileri sürmüşlerdir.⁸⁵

Mesleki norm ve ölçütlerle biraya gelen bireyler, diğer örgütlerden farklı ancak kendi içinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluştururlar. “Örgüt kültürü” olarak adlandırılan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada olmasına imkan tanır.⁸⁶ Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seramoni ve mitolojilerin tümüdür. Bir örgütün yaşamına ilişkin tüm değişkenleri kapsar. Örgüt kültürü bileşenlerinden biri olan etik iklim ise, organizasyonda çalışan üyelerin hangi sorunları etik ile ilişkilendireceğine ve bu problemlerin çözümüne ilişkin ne tür kriterler kullanacaklarına yardımcı olur. Organizasyonu çevreleyen tüm değerler, neyin doğru ve yanlış olduğunu belirleyerek etik iklimin oluşmasına katkıda bulunur.⁸⁷

Etiksel iklimi işletmede yaymak, yöneticilerin başlıca görevleri arasında olmalıdır. Etik iklimini işletmede oluşturmak, çalışanlara güven vermek ve çalışanları işletmeye bağlamak açısından önemlidir. İşletmeler iş etiğine uygun davrandığı

⁸³ Çetin Kaplan, “Kamu Personelinin Disiplin Yönetimi ve Uygulamalarına Bakışı”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi SBE Dergisi**, 2(1), 2011, s. 140-141.

⁸⁴ Melek Yurdakul, İş Ahlakında Etik İklim: Bireysel Ve Kurumsal Özellikler Açısından Etik İklimin Bankacılık Sektöründe Araştırılması, İstanbul Üniversitesi SBE, (Yüksek Lisans tezi), 2013, s. 43.

⁸⁵ Hayati Bulut, Etik Liderliğin Ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Ve İş Performanslarına Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s.47.

⁸⁶ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, İstanbul: Beta yayınları, , 2010, s.135.

⁸⁷ Yurdakul, a.g.e., s. 43.

sürece çalışanlar arasında iş stresi azalacak ve böylelikle işte verimlilik artacaktır. Etik kuralları oluşturmak ve uygulamak etik dışı davranış karşısında yaptırımların olması ve bunun uygulanması işletmenin devamı açısından son derece önemlidir.⁸⁸

2.4.1. Etik İklim Boyutları

Çalışmalarını büyük ölçüde Ahlaki Gelişim Felsefesine (The Philosophy of Moral Development) dayandıran Victor ve Cullen (1988) iki eksen den oluşan bir Etik İklim modeli sunmaktadır. Teorik olarak etik iklim boyutları şekil ile gösterilmektedir. Birinci boyutta, örgütsel karar verme konusunda etik ölçütleri -egoistlik, yardımseverlik, ilkelilik- ikinci boyutta ise, etik kararlara referans şeklinde kullanılan -kişisel, örgütsel, evrensel- analiz seviyelerini göstermektedir. Bu boyutlar tabloya dönüştürüldüğünde dokuz ayrı teorik etik iklim türü ortaya çıktığı görülmektedir. Victor ve Cullen'in yürüttüğü bir faktör analizinde (1988) bu dokuz faktör beş Etik İklim'e inmiştir. Şekilde etik iklimin iki boyutlu teorik biçimi görülmektedir.⁸⁹

⁸⁸ Aydın Çevirgen ve Engin Üngören, "Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi", 10. Ulusal Turizm Kongresi, Mersin: 21-24 Ekim 2009, ss. 275-276.

⁸⁹ Aktr: Bulut, a.g.e., s. 49.

ÇIKAR ODAKLARI (İng. Locus of Analysis)			
	Kişisel	Örgütsel	Evrensel
ETİK TUTUMLAR	Egoizm KİŞİSEL ÇIKAR SELF-INTEREST Araççılık, (İng.Instrumental)	KURUM ÇIKARI COMPANY PROFIT Araççılık	VERİMLİLİK PRODUCTIVITY
	Yardımsverlik ARKADAŞLIK FRIENDSHIP Başkalarının İyiliğini İsteme, (İng.Caring) KİŞİSEL AHLAK	TAKIM ÇIKARI TEAM INTEREST Başkalarının İyiliğini İsteme KURUMSAL	SOSYAL SORUMLULUK SOCIAL RESPONSIBILITY KANUNLAR VE MESLEKİ
	İlkelilik KURALLARI PERSONAL MORALITY Bağımsızlık, (İng. Independen)	AHLAK KURALLARI COMPANY RULES AND PROCEDURES Kurallar, (İng.Rules)	AHLAK KURALLARI LAWS AND PROFESSIONAL CODES Kanun ve Kodlar (İng.Law and Codes)

Şekil-1: Etik İklimin İki Boyutlu Teorik Biçimi

Egoist İklimler:

Kendine dönük olan çıkarların çoklaştırılmasına dayanmaktadır. Karar alıcı, genel olarak, kendi çıkarlarını en çoklayan alternatiflerinin neler olduğunu aramaktadır. Bunu tespit ederken de başkalarının çıkarları göz ardı edilmektedir. Egoizm, sonuçları bakımından, kişinin kendisi adına en çok faydalı olan faaliyeti yapması gerektiğini söylemektedir. Egoist iklim içerisinde karar verilmek gerektiğinde etiksel olanları belirleyen kaynaklar, kişinin kendi çıkarı olmaktadır. Aynı birim veya örgüt içerisinde bulunanların gereksinim ve çıkarlarının çok daha az

ilgi gördüğüne dikkat çekmek gerekir ki; egoist etik iklimlerinde, normlar kişisel kazançlar üzerinde odaklanmaktadır.⁹⁰

İyiliksever İklimler

İyilikseverliğin bulunduğu iklimlerde, kişinin ve diğer önem arz eden bireylerin çıkarlarını maksimize etmeye odaklanılmaktadır. İyilikseverlik başkalarına dönük olan ilgiye dayanmaktadır. Karar alıcı kişisel gereksinim tatminini azaltacak dahi olsa ortak çıkarın en çoklanacağı alternatifi bulmaya çalışmaktadır. Birinin iyiliksever ikliminin algılaması, kararların alınması konusunda en çok sayıda kişinin çıkarlarının en çok düzeyde tatmin edilmesidir. Bu bireyler örgütlerini, başkalarının çıkarlarına özen gösteren niteliği ile görürler. Bir iyiliksever iklimde beklenti, birim elemanlarının, örgüt içindeki ve örgüt dışındakilerin her birinin refahına özen gösterilmesidir.⁹¹

İkkelilik İklimleri

Genel olarak etik bir ikileme karşılaşıldığında, karar verici, kural ve kodlara dayalı kararlara başvurur. Bu tür ahlaki bir karar için beklenen referanslar, kuralcı-birey iklimiyle bireyin kendi içinden gelebilir, yerel veya kurumsal bir etik kodla ya da kutsal kitaplar veya kanunlar gibi daha geniş kurallarla dışarıdan gelebilmektedir.

2.4.2. Etik İklimin Çalışanlar Üzerine Etkisi

Etik iklimin çalışanlara etkisini daha net anlatmak için meslek etiği kavramını tanımlamak gerekir. Meslek etiği, özellikle doğrudan doğruya insanla ilgili mesleklerde uyulması gereken davranış kuralları olarak tanımlanabilir. Meslek etiğinin en önemli yanlarından biri, dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin bu davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır. Aynı meslekten bireylerin birbirleri ile ilişkilerinde belli davranış kalıplarına uymaları meslek etiğinin gereğidir.⁹²

Mesleki etik grup onu koruduğu sürece yürürlükte kalabilen ve bireylere emreden, onları şu ya da bu şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerine bir sınır çizen ve daha ileri gitmelerine engel olan kurallardan oluşmuştur.⁹³ Mesleki etik kuralları olarak belirlenen ve üyelerinin genel ve ortak olan davranış biçimlerini tanımlayan ilkelerin üç temel işlevi vardır.⁹⁴

1. Yetersiz ve ilkesiz üyeleri ayırmak.
2. Meslek içi rekabeti düzenlemek.

⁹⁰ Bulut, a.g.e., s. 50.

⁹¹ Taşer Akbaş, Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma / KMÜ **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** 12 (19): 121-137, 2010, s. 123

⁹² Aydın, a.g.e. s.71

⁹³ Emile Durkheim, **Meslek Ahlakı**. (Çeviren: Mehmet Karasan). Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Dünya Edebiyatından Tercüme. Fransız Klasikleri, No: 164. 1949, s. 24.

⁹⁴ Abdulrezak Altun, **Türkiye’de Gazetecilik ve Gazeteciler**. Ankara: Çağdaş Gazeteciler Derneği Yayınları, No: 15. 1995, s. 36.

3. Hizmet ideallerini korumak.

Kısacası meslek etiği, bütün mesleki etkinliklerin iyiye yönlendirilmesi konusunda düzenlemeler getiren, meslek üyelerinin kişisel arzularını sınırlayıp belli bir çizginin dışına çıkmalarını önleyen, mesleki idealleri geliştiren, ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan bir ilkeler ve kurallar sistemidir.⁹⁵

Çağdaş dünyada her mesleğin kendisine özgü bir etiği olması, böylelikle meslek üyelerinin davranışları konusunda, toplum içinde güvence oluşturan, bir otokontrol sistemi ortaya çıkması şarttır. Mesleklerin evrensel birer alt kültür olmasıyla ilgili olarak, meslek etiklerinin temel özelliklerinden biri, sadece meslek üyeleri için geçerli olup, farklı toplum kesimlerini bağlamamak, diğeri ise, dünya ölçeğindeki tüm meslek üyeleri için geçerli olmaktır. Meslek etikleri bir meslek grubunun eseri olarak kabul edilebileceğine göre, bir grup ne denli güçlü kurulmuş ise, etik ilkeleri de o denli etkili olmaktadır.⁹⁶

2.4.3. Etik İklimin Bireyin Performansına Etkisi

Performans, bir iş yerinde çalışan insanın, amaçlanan hedef doğrultusunda işle ilgili olarak neleri başarabildiğini sayısal ve nitelik olarak belirten bir kavramdır. Çalışanın bireysel performansı örgütler için en önemli performans kriteridir. Personelin performansı ne kadar iyi olursa örgütlerin performansı da o düzeyde yüksek olur.⁹⁷ Bir başka tanıma göre performans; bir bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenen hedefler ve bu hedeflere uygun standartlara belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu nokta olarak da belirtilmektedir.⁹⁸

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır. Değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi ve etkili sonuçların alınabilmesi için; adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olmalıdır. Aynı zamanda personelin katılımına imkân vermelidir.⁹⁹

⁹⁵ Gülay Yıldırım ve Selim Kadioğlu, **Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları**; C.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi 29 (2): 7-12, 2007, s. 10.

⁹⁶ Berna Arda, **Etiğe Kavramsal Giriş Ve Temel Yaklaşımlar**. Eds.: Arda B, Kahya E, Başağaç Tamay G. Bilim Etiği ve Bilim Tarihi. Ankara, Ankara Üniversitesi, Basımevi, 2004, s:21–36

⁹⁷ Yasin Şehitoğlu ve Cemal Zehir, Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. **Amme İdaresi Dergisi**,43, 4, 87-110, 2010, s. 144.

⁹⁸ Aydın Aydın, Kemal Üçüncü ve Taner Taşdemir, İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri.” **International Journal of Economic and Administrative Studies**.3,5,42-56, 2010, s. 47.

⁹⁹ Halil CAN ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005, ss. 170-172.

Gerçekte bütün örgütler, resmî ya da gayri resmî (formel ya da informel) yollarla çalışanların performanslarını değerlendirirler. Performans değerlendirme;¹⁰⁰

1. Çalışma standartlarının düzenlenmesi,
2. Bu standartlara göre çalışanın gerçek performansının değerlendirilmesi,
3. Performans yetersizliklerini ortadan kaldırma veya yukarıdakileri gerçekleştirme ve çalışanları motive etme amacıyla çalışana geri bildirim sağlamayı da kapsayan bir yöntem olarak tanımlanabilir.

Bireysel performansın oluşması için üç temel unsur söz konusudur¹⁰¹:

- Odaklanma: Bu süreçte çalışanlar ne yapacağını bilerek hareket etmelidirler.
- Yetkinlik: Çalışanlar işleri yapabilecek beceri ve bilgilere sahip olmalıdır.
- Adanma: Çalışanların örgüte katkıda bulunmak için istekli olmaları gerekmektedir.

2.4.4. Etik iklimin Örgütsel Üretkenlik Üzerine Etkisi

Burada örgütsel etikten bahsetmek gerekir etiğin bir boyutunu da örgüt kavramı oluşturmaktadır. Örgüt belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal gruplara verilen addır.¹⁰²

Örgütler, farklı kültürlere sahip birden fazla bireyi bir araya getirerek oluşturulan ve toplumsal amaçları yerine getiren sistemlerdir. Bu farklı inanç ve tutumlara sahip bireylerin bir arada çalışmasını sağlayan ve yardım eden oluşum ise örgüt kültürüdür.¹⁰³ Topluma faydalı olabilmek amacı ile kurulmuş örgütlerin bu hedefi gerçekleştirebilmek için bünyelerindeki çalışanlara da bu bilinci kazandırmaları gerekmektedir. Örgüt üyelerinin bu bilince sahip olabilmeleri için uymaları gereken kurallar, etik ilkelerin ürünleridir. Etik ilkelerinin kurumsallaşmaları ayrı bir durumdur ve farklı yollarla mümkündür ki etik ilkelerin geliştirilmesinin temel amacı, farklı kültürlerden gelen üyelerin aynı tür davranışları göstermesini yasal bir çerçevede gerçekleştirmektir. Hatta örgütlerin sosyal sorumluluk amacını yerleştirmek için örgüt içerisinde sadece bu konularla alakalı kurullar ve komisyonlar kurulmaktadır. Bir örgütün kurulması ve devamlılığı için, bu örgütü oluşturacak

¹⁰⁰ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008, s. 336.

¹⁰¹ Muammer Paşa, Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Bursa-2007, s. 84.

¹⁰² Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 3.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997, s. 17.

¹⁰³ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 86-87.

insanlarda, birtakım özelliklerin olması şarttır. Bu unsurlara örgütün nesnel koşulları ya da üst yapısı adı verilmektedir ki bunlar aşağıdaki gibidir¹⁰⁴;

1. Ortak Amaç: İnsanların bir araya gelebilmeleri için, öncelikli olarak ortak bir amaca sahip olmaları şarttır.

2. Anlaşılabilirlik: Amaçlar, açık kesin ve net olmalıdır ki her insan tarafından kolay algılanabilsin.

3. Gerçekçilik ve Somutluk: Amaçların somut, bilimsel, gözlenebilir ve ölçülebilir olması gerekmektedir.

4. Ulaşılabilirlik: Amaçların, ulaşılabilir nitelikte olması, ulaşılması beklenen hedef için önemlidir.

5. Elastikiyet ve Uyumlabilirlik: Amaçlar, zamanla gelişen ve değişen topluma, koşullara ve olanaklara uyum sağlayabilmeli ve bu özellikleri taşımalıdır.

6. Amaca Katkıda Bulunma İsteği: İnsanların bir araya gelmesi için, sadece ortak amaçlara sahip olmaları yeterli değildir. Bunun birlikte, bireylerin bu amaca kişisel katkıda bulunma isteklerinin de olması gerekir.

7. İşbirliği İsteği ve Olanağı: örgüt bir tek insan değil insanlar tarafından oluşturulur. Bu yüzden işbirliği kurulması ve bu olanağın sağlanması amaca gitmek için gereklidir.

8. İletişimde Bulunabilme: insanların örgüt kurabilmesi için, hem birbirinden haberdar olması hem de birbiri ile iletişimi sağlayacak olanaklara sahip olması şarttır. Burada, ortak dil, ölçüler, değer yargıları, iletişim kanalları ve ortam gerekmektedir.

2.4.5. Etik İklimin Örgütsel Performansa Etkisi

Performans değerlendirme, bir bütün olarak bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durum ve özelliklerini ayrıntılarıyla ele alan ve bütünleyen, bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır¹⁰⁵. Performansın değerlendirilmesinden sağlanan bilgilerin belli başlı kullanım alanları şöyle sıralanabilir¹⁰⁶:

- Çalışana eksik yönlerinin gösterilmesi,
- Ücret ve diğer ödemelerin belirlenmesi,
- Terfi ve iş değiştirmelerinde temel alınması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,

¹⁰⁴ Recep Akdur, **Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme Ve Eğitim Kılavuzu**, Ankara: Onur Matbaacılık Ofset Ltd. Şti., 2003, ss. 1-2.

¹⁰⁵ Neslihan Okakin, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, s. 95.

¹⁰⁶ Ulker Çolakoğlu, Başarım Değerlemesi, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, (Ed. Cengiz Demir), Nobel Yayınları, Ankara, s.129-148, 2005, s. 130.

- İşe alma işlevi etkinliğinin ölçülmesi,
- İş tasarım yanlışlıklarının tespit edilmesi,
- İşin gereklerine uygun davranamayanların işle ilişkilerinin kesilmesi,
- Kişilerin uygun işlerde ve yerlerde çalıştırılıp çalıştırılmadığının belirlenmesi,
- Gruplar içerisinde ve örgüt içerisinde adil ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi,
- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi.

Performans yönetiminde yürütülen fonksiyonlar ile ilgili çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. Bu araştırmalara göre; seçme ve yerleştirme, eğitim ile geliştirmeler, çalışanların işletme bünyesinde kalmalarının sağlanması ve motive edilmesi insan kaynakları yönetiminin yerine getirilen dört temel fonksiyonudur. Diğer fonksiyonu da, gerektiği zaman personelin işten çıkartılma süreçlerinin yönetilmesiyle ilgilidir. Bir başka çalışmaya göre de, çalışan seçimi, geliştirme ve eğitim, performans değerlendirmelerle ücretlendirme fonksiyonlarının işletmeler tarafından en çok uygulanan insan kaynakları fonksiyonları olduğu tespit edilmiştir. Türkiye’de bulunan işletmelerin konu ile ilgili durumlarının belirlenmesine dair olarak çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu açıdan yapılan çalışmada, Türkiye’de bulunan büyük örgütlerin sırası ile; insan kaynaklarını temin ve seçimleri, ücret yönetimleri ve insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirme fonksiyonlarının yerine getirdikleri tespit edilmiştir.¹⁰⁷

Performans yönetiminde sistem mantığının gereğince tüm fonksiyonların aynı şekilde etkinlik ile yerine getirilmesi gereklidir. Bununla birlikte yapılan çalışmaların işletmelerin vurgulanan söylemlerinin eyleme geçirilme aşamasında çeşitli eksiklikler olduğu görülmektedir. Temel alınan insan kaynakları yönetim fonksiyonlarıyla ilgili bir sınırlandırmalara gidildiği görülmektedir. Böyle bir sınırlandırmaya gitmenin en önemli sebebi bu fonksiyonların yukarıda da bahsedildiği gibi en çok uygulanan fonksiyonlar olmalarıdır. Bu sebeple de personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve ücret yönetimi fonksiyonları adalet, fırsat eşitliği ve doğruluk ilkeleri ışığında değerlendirilmeye çalışılmıştır.¹⁰⁸

Örgüt içerisinde iş etiğinin kurumsallaştırılması konusu insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının kilit noktada yer aldıkları görülmektedir. Bu açıdan insan kaynakları yönetim faaliyet ve davranışları içinde yol gösterilen etik kodların oluşturulması, etik davranışlar geliştirilmesi adına etik eğitim programlarının da sunumu, bu davranışların ödüllendirilmesi ve etik dışı davranışların da engellenmesi

¹⁰⁷ Yasemin Özdemir, Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: ISO 500 Örneği, (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi SBE, 2009, s. 21.

¹⁰⁸ Sevdije Bayraktaroğlu ve Ersoy Yılmaz, İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği, **İş Ahlakı Dergisi** Kasım, Cilt 5, Sayı 10, ss. 117-148, 2012, s. 123.

konusu önemli sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarının olumlu ve de yapıcı davranış geliştirilme ve adaletin de sağlanmasına teşvik edip, örgütsel performansı olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Günümüzün iş dünyası içinde, tüm örgüt paydaşlarının iş etiğiyle ilgili olan farkındalıklar artmıştır. Bu ortamda, örgütsel hayatın devamlılığıyla istikrarlı başarıların sağlanması; büyük ölçüde paydaşlarının beklentilerinin karşılanmasıyla mümkün olabilecektir. Burada, işletmelerin etik faaliyetleriyle paydaşların beklentileri arasındaki uyum söz konusu ise, paydaşların da tatmin düzeyleri yükselecektir. Paydaşların örgüt faaliyetleriyle ilgili tatminlerinin yükselmesiyle birlikte örgütsel performans da artacaktır.¹⁰⁹

İş etiğiyle örgütsel performans ilişkilerine dair olarak kabul edilen bu varsayımdan hareket ile, işletmelerin önemli paydaşları arasında olan çalışanları amaç edinen insan kaynakları yönetimi uygulamalarından etik anlayışın yerine getirilmesinin işgörenlerin motivasyonları ve tatminlerinin artıracığı söylenebilmektedir. Albayrak (2009)'ın bu konuyla ilgili yaptığı araştırmada, çalışanlar insan kaynakları yönetimindeki etik uygulamalara dair algılarıyla motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu açıklamaya göre çalışanlar personel seçme ile yerleştirme, terfi, eğitim, performans değerlendirmeler, ücret, iş güvenliği, disiplin ve çalışma şartlarına dair olumlu algılarda motivasyon seviyeleri pozitif olarak etkilemektedir. Çalışanlarının motivasyon ile tatmin düzeylerinde etik olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla yükselten işletmeler, bu çabalar ile, başarılarını artıracabileceklerdir. Bu varsayımlar geçerliliğinin desteklenmesi araştırma kapsamında çalışanların adaletli ve dürüst davranan ve yönetim uygulamaları devamlı olarak geliştirilen işletmelerin iyi yönetim ilkeleri uygun faaliyet gösteren örgütlerin bulunduğu Fortune Kurumsal İtibar Endeksi içinde daha yüksek puanlar aldıkları tespit edilmiştir.¹¹⁰

2.5. KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDA ETİK DAVRANIŞLAR

2.5.1. Yönetmelik Kavramı ve Önemi

Yönetmelik etik, yönetmelik eylem içinde uyulması gereken ilkelerle davranış kuralları şeklinde tanımlanabilir. Bu yönüyle yönetmelik etik; örgüt içindeki kişilerin ahlaki karar almaları ve ahlaki kararların hedeflenmesini sağlamaktadır. Burada etik, yanlış ile doğruyu ayırt etmek, karar sürecinde doğru olan kararları vermeye yönlendirme işlevini üstlenmektedir. Bu anlamda yönetmelik etik; ahlakın belirli bir örgüt içinde, o örgüt tarafından belirlenen kurallar ile beslenerek ortaya çıkış şekli

¹⁰⁹ Bayraktaroğlu ve Yılmaz, a.g.e., s. 122.

¹¹⁰ Aktr: Bayraktaroğlu ve Yılmaz, a.g.e., s. 123.

olarak ifade edilebilir.¹¹¹ Değerlerin ve ahlakın çeşitlilikleri örgütlere yansımaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürüyle yönetsel etik oluşturulur. Kamusal alandaysa yönetsel etik; idari personelin yönetsel karar verirken kullandıkları etik standartların düzenlenmesi, bu standartların analiz edilip kullanılması, karar almada bireysel ve profesyonel yükümlülük gösterecek şekilde davranılmasını vurgulamaktadır.

Yönetsel etik, yönetsel alanda çalışan personel ve yöneticilerin faaliyetlerinde bulunan bütün ahlaki boyutları inceler. Bu boyutları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹¹²:

➤ **Değerler:** Kişisel örgütsel ve sosyal anlamda fikir ve davranışlarda bağımsızlık, dürüstlük, adalet, bağlılık, sorumluluk ve tarafsızlık gibi kavramlar çerçevesinde gerçekleşmesi durumudur.

➤ **Standartlar ve Normlar:** Çalışanların işlerine rehberlik eden, onların davranışlarını yönlendiren ve onları kontrol eden prensipleri kapsamaktadır.

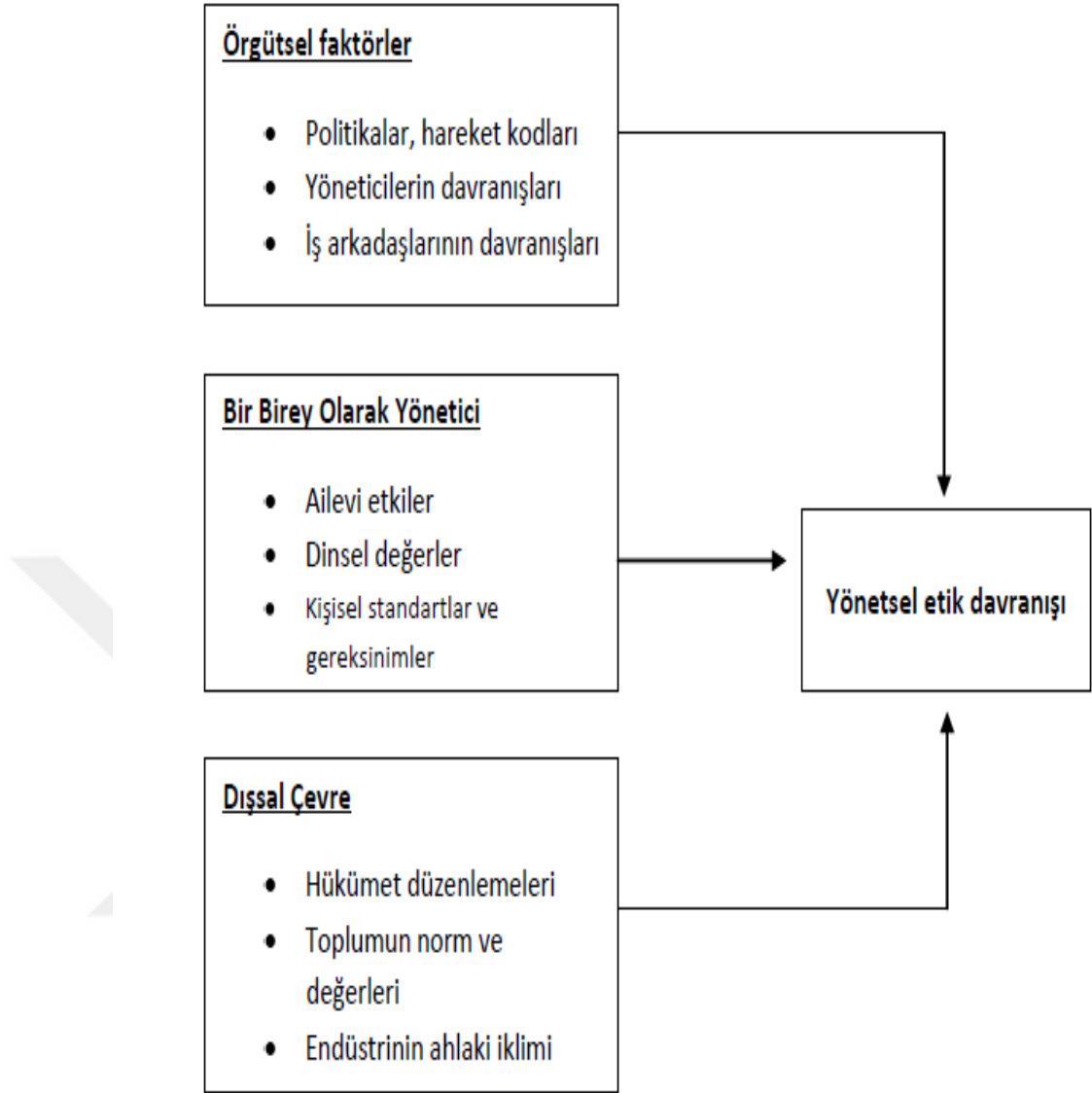
➤ **Davranışlar:** Sosyal değerler çerçevesinde, mevcut olan norm ve standartlar ile sınırlandırılan farklı bireysel faaliyetlerdir.

Yönetsel etik kavramı, müşteriler (tüketiciler), çalışanlar ve yöneticiler ile olan ilişkilerin yanı sıra, işletmelerin ortakları, tedarikçileri, toplum, devlet ve doğal çevre ile olan ilişkilerini de kapsamaktadır.¹¹³ Hitt, Middlemist ve Mathis'in araştırmasına göre yönetsel etiği belirleyen faktörler şekildeki gibi belirtilmiştir.

¹¹¹ Raci Kılavuz, Yönetsel Etik ve Halkın Yönetsel Etik Oluşumuna Etkileri, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık, Cilt.26, No.2, ss.255-66, 2002,s. 258.

¹¹² UNPAN (United Nations Online Network In Public Administration and Finance)-UNPAN Documents, "Administrative Ethics: Sociological Aspects", October-, ss.1-23, 2004, s.5.

¹¹³ Ahmet Kutvan, Yönetsel etik ve basın işletmeleri üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2011, s. 30.



Şekil-2: Yönetmel Etiği Etkileyen Faktörler

Kaynak: Schermerhorn, 1989:607. Aktaran Kutvan, A. B. (2011). Yönetmel etik ve basın işletmeleri üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

2.5.2. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Etik Davranış İlkeleri

Kamu çalışanlarından beklenen davranışların standartları, çeşitli ülkelerde en yaygın biçimleri ile kanun, davranış kodu ve kılavuz ilkeleri şeklinde düzenlendiği görülmektedir. Örneğin, kamu yönetimi alanında etik davranış standartlarının, ABD’de davranış standardı kodunda, Portekiz’de disiplin kanunlarında, Kanada’da

çıkar çatışmasıyla kamu görevi sonrasında istihdam kodunda, İtalya ve Fransa'da etik davranış kodlarında ve İngiltere'de kamu yönetimi kodunda belirlenmiştir.¹¹⁴

Kamu yönetiminde etik davranış ilkelerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür¹¹⁵:

• **Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci:** Kamu hizmetleri yerine getirilirken, devamlı gelişim, saydamlık, katılımcılık, tarafsızlık, dürüst olma, kamunun faydasını gözetme, hesap verebilirlik, öngörülebilirlik, hizmette yerindenlik ve beyana güvenin esas alınmalıdır.

• **Halka hizmet bilinci:** Kamu hizmetlerinde, halkın gündelik hayatının kolaylaştırmak, ihtiyaçların etkin, verimli ve hızlı bir biçimde karşılama, hizmet kalitesi yükseltmek, halkın memnuniyetinin artırmak, hizmetlerin gereksinim ve sonuç odaklı olması anlamını taşımaktadır.

• **Hizmet standartlarına uyma:** Kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticileri ve çalışan diğer personellerin, kamu hizmetlerinin belirleyen standart ve süreçlere göre yürütmesiyle hizmetten faydalanılan iş ve işlemler ile ilgili olarak aydınlatılmasını kapsamaktadır.

• **Amaç ve misyona bağlılık:** Kamuda görevli olanların, çalıştıkları kurum ve kuruluşun hedef ve misyonuna göre davranmak, ülkenin çıkarları, toplumun refahıyla kurumlarının hizmet idealleriyle hareket etmesi anlamına gelmektedir.

• **Dürüstlük ve tarafsızlık:** Kamu yetkililerinin, bütün eylem ve işlemleri içinde yasallık, eşitlik, adalet ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda, görevlerini yaparlarken din, dil, felsefi inanç, siyasi düşünceler, cinsiyet ve ırk gibi nedenlerle ayırım yapılmaması, temel olan hak ve özgürlüklere aykırı veya kısıtlayıcı muamelelerde ve fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalarda bulunulmamasıdır.

• **Saygınlık ve güven:** Kamu yönetimi kapsamında güveni sağlayacak biçimde davranılarak ve görevlerin gerektirdiği güven ve itibara layık olunmasını davranışları ile göstermek, halkın kamu hizmetlerine güven duygularını zedeleyen ve adalet ilkelerine zararlı olan davranışlardan kaçınılması gerekmektedir.

• **Nezaket ve saygı:** Kamu yetkililerinin, üstleri, astları, meslektaşları ve diğer personelle hizmetten faydalananlara karşın saygılı ve nazik davranılması ve gerekli olan ilgiyi göstermek, konu yetkililerinin dışında ise ilgili olan birime ve yetkiliye yönlendirmeyi kapsamaktadır.

• **Yetkili makamlara bildirim:** Etik davranış ilkeleri ile bağdaşmayan ya da yasadışı iş ve eylemlerde bulunulmasının talep edilmesi durumunda veya hizmetler

¹¹⁴Cüneyt Yüksel, Türk Kamu Yönetiminde Etik Mevzuatı Değerlendirmesi Ve Çözüm Önerileri, **Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, ss. 347-360., s. 355.

¹¹⁵Haldun Yağan, Kamu Yönetiminde Etik Davranış İlkeleri, Gümrük Başkontrolörü, <http://www.etik.gov.tr/dosyagoster.ashx?id=134&sayfaid=4> (erişim tarihi: 20.10.2014)

yürütülürken bu tarz bir eylem ve işlemlerden haberdar olunduğu zaman ya da görüldüğünde durumun yetkili makamlara bildirilmesi gerekmektedir.

• **Çıkar çatışmasından kaçınma:** Kamuda görevli olanların, görevlerini objektif ve tarafsız olarak icra etmelerini etkileyen veya etkiliyormuş gibi yapan ve kendilerine, arkadaşlarına, yakınlarına ya da ilişkide olduğu kişilerde ya da kuruluşlara verilen her çeşit menfaat ve onlara ilişkin mali ya da diğer yükümlülükler vb. şahsi çıkarlar hususunda dikkatli davranılması, çıkar çatışmasından kaçınılması adına gereken tedbirleri almak gerekir.

• **Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması:** Kamuda çalışanların, görev, yetki ve unvanlarını kullanarak kendi, yakınları veya diğer kişilerin lehine menfaat sağlamaması; aracı olmaması, akraba, dost, eş, hemşehri gibi tanıdıklarını kayırmama, siyasal kayırmama veya herhangi bir sebeple ayrımcı veya kayırmacı davranmaması gerekmektedir.

• **Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı:** Kamu görevlisinin tarafsızlığı, performansı, kararı veya görevlerini yapmasını etkileyip, etkileme ihtimalinin olması, ekonomik anlamda değeri olanlar ya da olmayanlar, doğrudan veya dolaylı şekilde her çeşit eşya; menfaatin kabul etmemesi kısacası hediyeye almamasıyla kamu görevlilerine hediye verilmemesinin yanında iş nedeniyle çıkar sağlanmaması gerekir.

• **Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı:** Kamuda bina ile taşıtlarla diğer kamu malları ve kaynaklarının kamusal hedeflere ve hizmet gerekleri dışında kullanılmaması ve kullandırılmaması, bunları korumak ve her zaman hizmete hazır durumda bulundurulması adına gereken tedbirlerin alınması gerekmektedir.

• **Savurganlıktan kaçınma:** Kamuya ait bina ve taşıtlarla diğer kamu mal ve kaynakların kullanımında savurgan ve israftan kaçınmak, mesai süresinde, kamu malları, işgücü, kaynakları ve imkânları kullanılırken verimli, etkin ve tutumlu olmak gerekmektedir.

• **Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan:** Kamu yetkililerinin, işlevlerini yerine getirirken yetkilerini aşmış çalışmış oldukları kurumların bağlayıcı taahhüt, açıklama, vaat ve girişimlerde bulunmaması, gerçek olmayan aldatıcı beyanat vermemesi gerekir.

• **Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık:** Halkın bilgi edinme haklarının kullanılmasına yardımcı olmak, istenilen bilgi ve belgelerle bilgi edinme hakkı kanunu gereğince usulüne göre bilgi vermek, üst düzey yöneticiler, ilgili olan kanunların izin verildiği çerçevede, kurumların ihale süreçleri, faaliyet ve denetim raporları kamuoyunun bilgisine sunmak, kamu hizmetleriyle ilgili temel kararlar almak ve

uygulanması konusunda, yasal bir engel yok ise, doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkileneceklerin katkı sağlaması gerekmektedir.

• **Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu:** Kamuda yetkili olanlar, kamu hizmetlerini gerçekleştirirken sorumluluk ve yükümlülükleri hususunda hesap verme ve kamusal değerlendirmeye denetime hazır ve açık olması, yöneticilerin de kurumlarının hedef ve politikalarına uymayan işlemleri veya eylemleriyle yolsuzluğu engellemek adına gerekli olan önlemleri zamanında alması gerekir.

• **Eski kamu görevlileriyle ilişkiler:** Eski kamu görevlilerinin, kamu hizmetlerinden ayrıcalıklı bir şekilde faydalandırılmaması, ayrıcalıklı muamelede bulunulmaması, kamu görevlerinden ayrılan kişilere, ilgili kanunlardaki hükümler ve süreler saklı kalmak kaydıyla, daha önce görev yaptıkları kurum veya kuruluştan, doğrudan veya dolaylı olarak herhangi bir yüklenicilik, komisyonculuk, temsilcilik, bilirkişilik, aracılık veya benzeri görev ve iş verilmemesi.

• **Mal bildiriminde bulunma:** Kamu görevlilerinin, kendileriyle eşlerine ve velayeti altındaki çocuklarına ait taşınır ve taşınmazları, alacak ve borçları hakkında, 3628 sayılı Kanun uyarınca, yetkili makama mal bildiriminde bulunması.

Kamu Etik Kurulunca Yönetmelik ile belirlenen yukarıdaki ilkelere bakıldığında görüleceği gibi, belirlenen ilkelerin büyük bölümü halen daha yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda hükme bağlanan devlet memurlarının görev ve sorumluluklarıyla paralellik göstermektedir.

2.5.3. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Karşılaşılan Etik Dışı Davranışlar

İşletmelerde karşılaşılabilecek muhtemel olan etik dışı davranışları yedi kategoride toplamak mümkündür¹¹⁶:

1. Maddi kazanç için suistimal (rüşvet, yolsuzluk ve hırsızlık dâhil),
2. Çıkar çatışması,
3. Uygunsuz ve profesyonel olmayan davranışlar (resmi görevi kötüye kullanma dâhil),
4. Kusurlu idare (ehliyetsizlik ve ihmal dâhil),
5. Kaynak israfı ve kötü yönetim,
6. Adaleti saptırma,
7. Personel veya işyeri şikâyetleri.

Mosley'in çalışmasında, 300 büyük firmanın üst düzey yöneticilerinin dâhil olduğu uluslararası bir araştırmada, işletmelerin karşı karşıya kalmış olduğu etik dışı davranışlar incelenmiş olup, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu çalışanlar arasında yaşanan kişisel çıkar çatışmalarını, uygunsuz, çıkar amaçlı hediye

¹¹⁶ Browne, M. N., Giampetro, A., Williamson, C. **Practical Business Ethics For The Busy Manager.** Pearson Prentice Hall, 2004, s. 14.

kabulünü, cinsel tacizi, yetkisiz ve izinsiz yapılan ödemeleri işletmelerin karşı karşıya kaldığı sorunlar arasında göstermiştir. Ulusal İş Etiği Araştırmaları (NBES) ortaya konan en çok karşılaşılan 5 davranış şu şekilde belirtilmektedir¹¹⁷:

- İşgörene karşı kötü ya da korkutucu davranış,
- İşgören, müşteri, tedarikçi veya kamuya yalan söyleme,
- Kişisel çıkarın örgütsel çıkardan üstün tutulması,
- Güvenlikle ilgili düzenlemelerin ihlali,
- Çalışılan gerçek zaman hakkında yanlış bildirimde bulunma.

İş hayatında karşılaşılan birçok etik dışı davranış olduğu bilinmektedir. Özel yaşama saygı göstermeme ya da müdahale etme, rüşvet alma, bilgi saklama veya yanlış yönlendirme, işyerine ait gizli bilgileri dışarıya sızdırma, verilen yetkiyi kötüye kullanma, başkalarının fikrini çalma, bir başkasının başarısını kendi başarısıymış gibi gösterme ve dedikodu yapıp huzursuzluk çıkarma gibi pek çok etik dışı davranış türünü saymak mümkündür.¹¹⁸

Çalışma hayatında en çok karşılaşılan etik dışı davranış türleri arasında; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yolsuzluk ve yıldırma (mobbing) gelmektedir.

Kolarska ve Aldrich'in çalışmasında kurum çalışanlarının kurum içerisinde karşılaştıkları etik dışı davranışlara karşı şu tepkileri gösterdikleri ifade edilmiştir:

-Sesini çıkarmama (susma, görüp de görmemezlikten gelme): Kişi, yanlış davranışı görmekte ve bilmektedir, ancak bu konuyu yetkili kişilere ve makamlara bildirmekten kaçınmaktadır. Kinik ahlakı ("bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın" ya da "gölge etme başka ihsan istemem" felsefesi) bu tür davranışın gerisinde yatar.

-Karşı çıkma ve mücadele: Bu ikinci durumda kişi organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemleri öncelikle organizasyon içerisindeki yetkili kişi ve makamlara bildirmekte ve yakından takip etmektedir. Eğer sonuç alamayacağına inanıyorsa, o takdirde olayı organizasyon dışına ifşa etmektedir.

-Kaçıp gitme: Bu üçüncü davranışa bir örnek verebiliriz. Psikolojik terör ya da şiddet (mobbing) mağduru kişi mücadele etmekten kaçınmakta ve sorun organizasyondan ayrılmakla çözeceğine inanmaktadır.¹¹⁹

2.6. İş Hukuku

İş Hukukunun konusuna giren çalışmalarda çalışmayı yapanla yaptırın arasında oldukça sıkı bir bağımlılık ilişkisi söz konusudur. İş Hukuku sadece işçileri ele alıp bunların işverenlerle olan ilişkilerini düzenlemekte ve bununla ilgili konularla uğraşmaktadır. İşçinin işverene bağlı olarak çalıştığı göz önüne alınarak, İş Hukuku

¹¹⁷ TÜSİAD, *Dünyada Ve Türkiye'de İş Etiği Ve Etik Yönetimi*, Haziran, İstanbul, 2009, s.100.

¹¹⁸ Hasan Şentürk ve Özgür Türkmen, İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12), 128-142, 2009, ss. 38-39.

¹¹⁹ Coşkun Aktan, Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlakî Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing", *Mercek Dergisi*, 1-13, Ekim, 2006, s. 5

konularının işçiler kadar işverenler yönünden de ele alınmasının gerekli olacağı öne sürülebilir. İşverenin İş Hukuku alanındaki rolü ve önemi gerçekten küçümsenemez. Bununla beraber, "işveren" kavramı, "işçi" gibi belirli bir mesleki faaliyette bulunan kişiyi ifade etmemektedir. İşveren için işçi çalıştırmak başlı başına bir amaç olmayıp başka iktisadi amaçlara erişmek için gerekli bir yoldur. İşverenin bu amaçla yaptığı iktisadi ve ticari faaliyetleri düzenleyen hukuk kuralları İş Hukukunda değil, Ticaret Hukuku ve diğer hukuk dalları içinde yer almaktadır.

Ticaret Hukukunun, özellikle tacirlerin hukuki durumunu kendisine konu alması gibi, İş Hukukunun da işçilerin durumunu konu aldığı ve bunların korunmasını amaç edindiği görülmektedir. Bu nedenle, İş Hukuku "işçilerin özel hukuku" olarak da nitelenebilmektedir. İş Hukuku kuralları işçinin taraf olduğu durumlarda uygulama alanı bulmaktadır.

İşçinin borçları: Kendisinin Çalışma Borcu: Hizmet akdinde ismi geçen işçinin çalışmayı yapması sorumluluğudur. Yapacağı işi bir başkasına işverenden habersiz devredemez. Devretmesi iş hukukuna göre hizmet akdinin bitirilmesine sebeptir. Hizmet akdi işverenin kişiliğine, kabiliyetine, becerisine dikkat ederek tercih ettiği o işe uygun gördüğü kişi ile yapıldığı için bir başkasına devredileceği düşünülemez. Belirtilen İşte Çalışma Borcu: İşçinin çalışacağı mesleki alan belirtilmemiş ise (vasıfsız işçi) işverenin takdir ettiği alanda çalışmak sorumluluğudur. Hizmet akdinin çalışacağı alan belirtilmiş ise bu alanda çalışma sorumluluğudur. Belirtilen alanın dışında çalışması işveren ve işçinin rızası ile olur.

İşin Özenle Yapılması Borcu: İşyerinin kalite ve kapasite koşullarına göre çalışma sorumluluğudur. Üretimin düzeyini ve niteliğini düşürecek çalışma temposunu yavaşlatacak çalışma biçimi yasal ve etik açıdan doğru değildir. İşyerinin başarısı için üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmelidir.

Sadakat Borcu: İşyeri ile ilgili gizlilik arz eden bilgi, teknoloji ve becerilerin deşifre edilmemesi gerekir. Özellikle günümüzde rekabet koşullarında gizlilik arz eden unsurların sızdırılması yasal hükümlerle de sınırlandırılmıştır. Hizmet akdi sona erdiğinde gizlilik arz eden unsurları kullanabilir veya rakip firmalara aktarabilir.

İşyeri Kurallarına Uyuma Borcu: İşyeri dışında yakınlığı ve diyalogu ne olursa olsun işyeri ortamında işyeri kuralları ve ahlak ölçüleri içinde hareket etmelidir. Problemler ve geçimsiz çalışma şekli mesleki birikimi ne olursa olsun iş yeri düzen ve ahenk içinde istenmeyen unsurdur. Yükselme ve atama tercihlerinde bu şekilde bir intiba olumsuz değerlendirmeye uğrar.¹²⁰

¹²⁰ "İş Hukuku" <http://www.muhasabedersleri.com/ekonomi/is-hukuku.html> Erişim Tarihi 27.12.2014x5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KATILIM YÖNETİM MODELLERİNİN UYGULANDIĞI İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN ETİK ANLAYIŞI VE İBB ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın problemleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Bu çalışmada; İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında Katılım Yönetim Modellerinin Uygulandığı İşletmelerde Çalışanların Etik Anlayışını belirlemek amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul Büyükşehir Belediyesinin tüm çalışanlarından oluşturmaktadır (37000 kişi). Evrene ulaşmada zamansal sıkıntılar yaşanacağından dolayı, rastgele örnekleme tekniği ile evreni temsil edecek örnekleme seçilme yolu izlenmiştir. Son aşamada, araştırmanın örnekleme 120 çalışandan oluşmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modeline göre modellenmiştir. Araştırma katılanların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. Bu bağlamda araştırma modeli, ve karar verme sürecine katılım dereceleri ile katılım isteklilikleri belirlenmek istendiğinden dolayı betimsel tarama modeline dayanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde, iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel bağlılıkları ile karar verme süreçleri arasındaki ilişkiler belirlenmek istendiğinden dolayı çalışma aynı zamanda ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır.¹²¹

Bu araştırmanın hipotezleri ise;

H₁: Çalışanların yönetime katılımı etik iklim düzeyini olumlu yönde etkiler.

H₂: Çalışanların yönetime katılımı etik iklim düzeyi arasında pozitif yönde etkiler.

¹²¹ Niyazi Karasar **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayınları, Ankara 2006 s. 124

H₃: Çalışanların yönetime katılımı ve etik iklim düzeyleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı ilişki vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma

- İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanları ile
- Örnekleme uygulanan Kişisel Bilgi Formu, Katılımcı Yönetim Ölçeği ve Etik İklim Ölçeği ile sınırlandırılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya katılan çalışanlarının soru formuna güvenilir, içten ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları çalışanların yönetime katılımı ve etik iklim düzeylerini ölçmede yeterli kabul edilmiştir ve sorunların çözülmesi için uygun olacağı düşünülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların, bütünü temsil edecek şekilde örneklemeyle belirlenmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemek üzere Demografik Bilgi Formu, ikinci bölümde Katılımcı Yönetim Ölçeği ve üçüncü bölümde Etik İklim Ölçeği olmak üzere katılımcılara yöneltilmiştir.

3.6.1. Katılımcı Yönetim Ölçeği

Araştırmanın uygulanmasında kullanılan Katılımcı Yönetim ölçeğinde çalışan kurumlarda takım çalışmasını desteklemesi, iletişime önem vermesi, bilgiyi paylaşması ve beceri geliştirmesi, gerekli kaynakları sağlaması, hedefleri belirlemesi, geri besleme yapması, motivasyonu artırması ve teşvik edici olması gibi özelliklerine yönelik elli bir adet soru bulunmaktadır. Anket formunun hazırlanmasında “Likert 5’li ölçek” esas alınmıştır.

Katılımcı Yönetim Ölçeği “Katılımcı Yönetim Modelinin Organizasyonlarda Yaratıcılığı Geliştirmedeki Rolü Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde kullanılan katılımcı yönetim ölçeği kullanılmıştır.¹²²

3.6.2. Etik İklim Ölçeği

Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş olan etik iklim ölçeğinin orijinali dokuz boyutludur ancak yazarlar çalışmalarında yaptıkları faktör analizi sonucunda soruların beş faktörde toplandığını belirlediklerini ifade etmektedirler. Söz konusu ölçek üzerinde daha sonra yapılan çalışmalarda altı boyutta bulunmuştur.

¹²² Kaya, 2004, a.g.e., s. 108.

Literatürde bu ölçek vasıtasıyla etik iklimi hem altı boyutta hem de beş boyutta ölçek çalışmalara rastlamak mümkündür. Ölçek Türkçeye çevrilerek çeşitli araştırmalarda kullanılmış ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Özyer'in yapmış olduğu çalışmada ölçeğin beş faktör yapısına uyum sağladığını belirterek Cronbach alfa katsayısını 0.84 olarak tespit etmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Analiz sonucunda ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin birinci faktör için 0.542-0.810 arasında; ikinci faktör için 0.78- 0.815 arasında; üçüncü faktör için 0.469- 0.659 arasında; dördüncü faktör için 0.548-0.634 arasında; beşinci faktör için 0.646-0.781 arasında değiştiği belirlenmiştir.¹²³ Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.906 olarak tespit edilmiştir.

Etik iklim soru ölçeği 5'li likert tipinde uygulanmıştır. Soru ölçeği 1=kesinlikle katılıyorum 2=katılıyorum 3=kararsızım 4=katılmıyorum 5=kesinlikle katılmıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Örnekleme giren çalışanlara uygulanan “Katılımcı Yönetim Ölçeği” ve “Etik İklım Ölçeği”nden elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde izlenen yol ise şu şekildedir:

- Örnekleme oluşturan katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. Bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak tablolayabilmek için frekans analizi kullanılmaktadır.¹²⁴ Elde edilen bulgular tablolayarak yüzde (%) ve frekans (f) olarak ifade edilmiştir.

- Frekans analizi sonrasında, örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde uygun istatistiksel analizleri yapabilmek amacıyla her bir ölçekten elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği belirleyebilmek için Kolmogrov-Smirnov Testi uygulanmıştır. İstatistiksel hesaplamalarda önemli bir varsayım ilgili değişkeninin nicel değerlerinin normal dağılıma uygunluk göstermesidir. Birçok istatistiksel yöntem normal varsayımı üzerine kurulmuştur. Normal varsayımları sağlandığı durumlarda parametrik yöntemler kullanılırken, sağlanmadığı durumlarda parametrik olmayan istatistik teknikleri kullanılmaktadır. Normal varsayımı büyük örneklem

¹²³ Kubilay Özyer Etik İklım ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010,

¹²⁴ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem –A Yayıncılık Ankara 2010.

için Kolmogorov Smirnov (KS) testi ile uygulanabilir. Bu yöntemde problem aşağıdaki gibidir:

H₀: Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

H_a: Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

Tablo 1. Normallik Analizi

	<i>Tests Of Normality</i>		
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	p
Katılımı Sağlama	0,107	120	0,002
Takım Çalışması	0,078	120	0,072
İletişim Sağlaması	0,150	120	0,000
Bilgiyi Paylaşma	0,130	120	0,000
Hedef Belirleme	0,119	120	0,000
Geri Besleme	0,172	120	0,000
Teşvik	0,097	120	0,007
Kaynak Sağlaması	0,154	120	0,000
Yaratıcılık	0,134	120	0,000
Başkalarının İyiliğini İsteme	0,161	120	0,000
Kanun Ve Kodlar	0,136	120	0,000
Kurallar	0,136	120	0,000
Araççılık	0,139	120	0,000
Bağımsızlık	0,088	120	0,024
Katılımcı Yönetim	0,099	120	0,005
Etik İklim	0,088	120	0,023

Tablo 1’de görüldüğü gibi ölçeklerin genel durumuna bakılarak katılımcı yönetim ($p = 0,005 < 0,05$) ve etik iklim ($p = 0,023 < 0,05$) ölçeklerinin normal dağılım gösterdiği, böylece araştırmaya konu olan verilerin analizinde normallik varsayımını gerektiren istatistikler kullanılması gerektiği için (Büyüköztürk, 2010) verilerin analizinde parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Örnekleme oluşturan katılımcılardan elde edilen verilerin parametrik dağılıdığının belirlenmesi sonucunda araştırmanın alt problemlerinin analizinde; iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için T Test, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sonucunda gruplar arasında anlamlı görülmesi durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu

belirlemek için, varyansların homojen olması durumunda Tukey Testi, heterojen olması durumunda Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha = 0.05$ düzeyinde test edilmiştir (Büyüköztürk, 2010).

Çalışanların Katılımcı Yönetim ve Etik İklim Düzeyleri toplam puanlarındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı bir değişkenin diğeriyle olan ilişkisinin derecesini göstermektedir. Araştırmada, korelasyonun anlamlılık değeri ise, hesaplanan korelasyon katsayısının büyüklüğü ve açıklanan değişkenliğin pratikteki önemi dikkate alınarak $\alpha = 0.01$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70- 0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, korelasyon katsayısının işareti ise ilişkinin yönünü yani olumlu ya da olumsuz olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki durumu ise, yani X değişkeninin artması durumunda Y değişkeni de artma eğilimi gösteriyorsa bu X ve Y arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyans, değişkenlerden birinde gözlenen değişkenliğin ne kadarının diğer değişken tarafından açıklandığını yorumlamak için determinasyon katsayısı, yani korelasyon sayısının karesi (r^2) kullanılmıştır.¹²⁵

3.8. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

3.8.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan Katılımcı Yönetim Ölçeği ve Etik İklim Ölçeği puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ 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 güvenilirdir (Büyüköztürk, 2010).

¹²⁵ Ali Balcı **Sosyal Bilimlerde Araştırma**, 8. Baskı Pegem Akademi Ankara 2010. s.68

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Tablo

	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Katılımcı Yönetim Ölçeği	0,981	0,981	51
Etik İklim Ölçeği	0,836	0,835	26

2'de

görüldüğü gibi, örneklem grubuna uygulanan Katılımcı Yönetim Ölçeği güvenirliliğinin $\alpha=0,981$ ve Etik İklim Ölçeğinin güvenirliliğinin $\alpha=0,835$ olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu, dolayısıyla bu değerlerin araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

3.8.2. Anket Uygulamasına Katılanlar ile İlgili Frekans Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan kişisel bilgilere ait olarak toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanacaktır.

Tablo 3. Demografik Bilgilere Ait Frekans Dağılımı

		f	%
Cinsiyetiniz	Erkek	75	62,5%
	Bayan	45	37,5%
	Toplam	120	100,0%
Yaşınız	18-29 Yaş	21	17,5%
	30-43 Yaş	72	60,0%
	44-55 Yaş	18	15,0%
	56 Yaş ve üzeri	9	7,5%
	Toplam	120	100,0%
Eğitim Durumunuz	İlkokul mezunu	5	4,2%
	Lise Mezunu	18	15,0%
	Üniversite Mezunu	91	75,8%
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	5,0%
	Toplam	120	100,0%
Medeni durumunuz	Evli	85	70,8%
	Bekar	35	29,2%
	Toplam	120	100,0%
Çalışma Süreniz	1 yıldan az	1	0,8%
	1-3 yıl	8	6,7%
	4-7 yıl	12	10,0%
	8-12 yıl	48	40,0%
	12 yıldan fazla	51	42,5%
	Toplam	120	100,0%
Gelir Durumunuz	1000-2000 TL	1	0,8%
	2001-3000 TL	58	48,3%
	3001 TL'den fazla	61	50,8%
	Toplam	120	100,0%

Tablo 3'te görüldüğü gibi, katılımcıların 75'i (% 62,5) erkek, 45 (% 37,5) tanesi bayanlardan oluşmaktadır.

Yaş değişkeni açısından incelendiğinde katılımcıların 21 tanesi (% 17,5) 18-29 yaş, 72 tanesi (% 60,0) 30-43 yaş, 18 tanesi (%15,0) 44-55 yaş ve 9 tanesi (%7,5) 56 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

Eğitim durumu değişkenine göre, katılımcıların 5 tanesi (%4,2) İlkokul mezunu, 18 tanesi (%15,0) Lise Mezunu, 91 tanesi (%75,8) Üniversite Mezunu ve 6 tanesi (%5,0) Yüksek Lisans/Doktora mezunu olarak dağılmaktadır.

Medeni Durumu değişkeni açısından incelendiğinde katılımcıların 85'i (%70,8) evli, 35 (%29,2) tanesi bekarlardan oluşmaktadır.

Çalışma Süresi değişkenine göre, katılımcıların 1 tanesi (%0,8) 1 yıldan az, 8 tanesi (%6,7) 1-3 yıl, 12 tanesi (%10,0) 4-7 yıl, 48 tanesi (%40,0) 8-12 yıl ve 51 tanesi (%42,5) 12 yıldan fazla olarak dağılmaktadır.

Gelir Durumu değişkenine göre, katılımcıların 1 tanesi (%0,8) 1000-2000 TL, 58 tanesi (%48,3) 2001-3000 TL ve 61 tanesi (%50,8) 3001 TL'den fazla olarak dağılmaktadır.

3.8.3. Katılımcı Yönetim İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi

Bu bölümde katılımcıların yönetime katılma tutumlarının demografik değişkenlere göre, farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla iki ilişkisiz değişkenler için T testi yapılmış; ve ikiden fazla ilişkisiz değişkenler için ANOVA uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Cinsiyetiniz		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Katılımı	Erkek	75	2,6889	,87006	1,250	0,214
Sağlama	Bayan	45	2,4815	,89628		
Takım	Erkek	75	2,7417	,83457		
Çalışması	Bayan	45	2,7667	,96553	-0,144	0,886
İletişim Sağlaması	Erkek	75	2,5840	,90270	-2,505	0,014
	Bayan	45	3,0933	1,32226		
Bilgiyi	Erkek	75	2,5893	,80195		
Paylaşma	Bayan	45	2,6533	,99215	-0,367	0,715
Hedef	Erkek	75	2,6422	,74671	-,014	,989
Belirleme	Bayan	45	2,6444	,94655		
Geri	Erkek	75	2,5567	,69818		
Besleme	Bayan	45	2,8667	1,01354	-1,810	0,075
Teşvik	Erkek	75	2,6343	,82909	-1,155	0,250
	Bayan	45	2,8349	1,05768		
Kaynak Sağlaması	Erkek	75	2,4433	,78797		
	Bayan	45	2,4944	1,07462	-0,277	0,782
Yaratıcılık	Erkek	75	2,6311	,80878	-0,377	0,707
	Bayan	45	2,6926	,95277		
Katılımcı Yönetim	Erkek	75	2,6322	,69859		
	Bayan	45	2,7364	,93055	-0,697	0,487

Tablo 4'te görüldüğü gibi, cinsiyete göre, yönetime katılımın katılımı sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin katılımı sağlama ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. ($p=0,214$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, takım çalışması düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin takım çalışması ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=-0,144$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, iletişim sağlaması düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kadınların iletişim sağlaması erkeklerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. ($p=0,014$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, bilgiyi paylaşma düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin bilgiyi sağlama ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,715$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, hedef belirleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin hedef belirleme ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,989$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, geri besleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin geri besleme ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,075$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, teşvik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin teşvik ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,055$, $p=0,250 > 0.05$).

Cinsiyete göre, kaynak sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin kaynak sağlama ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,782$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, yaratıcılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin yaratıcılık ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,707$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, yönetime katılımın düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin yönetime katılım ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,487$, $p > 0.05$).

Tablo 5. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

Medeni durumunuz		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Katılımı	Evli	85	2,5784	,85781	-0,631	0,529
Sağlama	Bekar	35	2,6905	,94639		
Takım	Evli	85	2,7279	,88644		
Çalışması	Bekar	35	2,8071	,88146	-0,447	0,657
İletişim	Evli	85	2,7153	1,20253	-0,924	0,357
Sağlaması	Bekar	35	2,9200	,80469		
Bilgiyi	Evli	85	2,5694	,94844		
Paylaşma	Bekar	35	2,7200	,66190	-0,991	0,324
Hedef	Evli	85	2,6118	,89693	-0,647	0,519
Belirleme	Bekar	35	2,7190	,61407		
Geri	Evli	85	2,6559	,92097		
Besleme	Bekar	35	2,7143	,60979	-0,407	0,685
Teşvik	Evli	85	2,7647	,92153	1,022	0,309
	Bekar	35	2,5755	,92354		
Kaynak	Evli	85	2,4853	,93728		
Sağlaması	Bekar	35	2,4071	,82043	0,454	0,651
Yaratıcılık	Evli	85	2,6765	,92416	0,440	0,661
	Bekar	35	2,6000	,69804		
Katılımcı						
Yönetim	Evli	85	2,6600	,84699	-0,242	0,809
	Bekar	35	2,6986	,64676		

Tablo 5'e görüldüğü gibi, medeni duruma göre yönetime katılımın katılımı sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların katılımı sağlama ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. ($p=0,529$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre, takım çalışması düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların takım çalışması ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,657$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre, iletişim sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların iletişim sağlama ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=-0,357$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre, bilgiyi paylaşma düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların bilgiyi sağlama ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,324$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre, hedef belirleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların hedef belirleme ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,519$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre, geri besleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların geri besleme ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,685$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre, teşvik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların teşvik ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,309$, $p=0,250 > 0.05$).

Medeni duruma göre, kaynak sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların kaynak sağlama ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,651$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre, yaratıcılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların yaratıcılık ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,661$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre, yönetime katılımın düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle evli ve bekarların yönetime katılım ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,809$, $p > 0.05$).

Tablo 6. Yaşa Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılımı Sağlama	18-29 Yaş	21	2,8571	1,02373	1,598	0,194	
	30-43 Yaş	72	2,4699	,85778			
	44-55 Yaş	18	2,7685	,56920			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,8519	1,12868			
	Toplam	120	2,6111	,88201			
Takım Çalışması	18-29 Yaş	21	3,2917	,71516	3,876	0,011	18-29 Yaş > 30-43 yaş
	30-43 Yaş	72	2,6181	,93703			
	44-55 Yaş	18	2,5556	,66728			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,9444	,70741			
	Toplam	120	2,7510	,88202			
İletişim Sağlaması	18-29 Yaş	21	3,5810	1,20815	6,415	0,000	18-29 Yaş > 30-43 yaş
	30-43 Yaş	72	2,4861	1,03669			
	44-55 Yaş	18	3,0000	,74833			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,7556	1,05725			
	Toplam	120	2,7750	1,10204			
Bilgiyi Paylaşma	18-29 Yaş	21	3,1143	,85222	3,598	0,016	18-29 Yaş > 30-43 yaş
	30-43 Yaş	72	2,4500	,89930			
	44-55 Yaş	18	2,7556	,65997			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,4667	,70000			
	Toplam	120	2,6133	,87456			
Hedef Belirleme	18-29 Yaş	21	3,2460	,62053	5,487	0,001	18-29 Yaş > 30-43 yaş
	30-43 Yaş	72	2,4653	,84750			
	44-55 Yaş	18	2,6019	,66209			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,7407	,75051			
	Toplam	120	2,6431	,82341			
Geri Besleme	18-29 Yaş	21	3,3452	,81577	6,262	0,001	18-29 Yaş > 30-43 yaş 18-29 Yaş > 44-55 yaş
	30-43 Yaş	72	2,5104	,83754			
	44-55 Yaş	18	2,5417	,60785			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,6667	,59948			
	Toplam	120	2,6729	,84004			
Teşvik	18-29 Yaş	21	3,5034	,79233	8,996	0,000	18-29 Yaş > 30-43 yaş
	30-43 Yaş	72	2,4524	,90890			
	44-55 Yaş	18	2,9127	,68097			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,5079	,61491			
	Toplam	120	2,7095	,92228			
Kaynak Sağlaması	18-29 Yaş	21	3,1429	,77287	7,586	0,000	18-29 Yaş > 30-43 yaş
	30-43 Yaş	72	2,1944	,91373			
	44-55 Yaş	18	2,6806	,58035			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,5833	,70711			
	Toplam	120	2,4625	,90206			
Yaraticılık	18-29 Yaş	21	3,2143	,82013	5,363	0,002	18-29 Yaş > 30-43 yaş
	30-43 Yaş	72	2,4491	,82443			
	44-55 Yaş	18	2,8889	,74316			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,5185	,90693			
	Toplam	120	2,6542	,86215			
Katılımcı Yönetim	18-29 Yaş	21	3,2624	,73582	6,085	0,001	18-29 Yaş > 30-43 yaş
	30-43 Yaş	72	2,4779	,79643			
	44-55 Yaş	18	2,7462	,52915			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,6885	,68596			

Tablo 7’de görüldüğü gibi Yaşa göre yönetime katılımın katılımı sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına

göre, farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,194$, $p > 0.05$).

Yaşa göre takım çalışması düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,011$, $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların takım çalışması 30-43 yaş grubundakilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yaşa göre iletişim sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,000$, $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların iletişim sağlama 30-43 yaş grubundakilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yaşa göre bilgiyi paylaşma düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,016$, $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların bilgiyi paylaşma düzeyi 30-43 yaş grubundakilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yaşa göre hedef belirleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,001$, $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların hedef belirleme düzeyi 30-43 yaş grubundakilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yaşa göre geri besleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,001$, $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların geri besleme düzeyi 30-43 yaş grubundakilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yaşa göre teşvik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,000$, $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını

belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların teşvik düzeyi 30-43 yaş grubundakilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yaşa göre kaynak sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,000$, $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların kaynak sağlama 30-43 yaş grubundakilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yaşa göre yaratıcılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,002$, $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların yaratıcılık düzeyi 30-43 yaş grubundakilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yaşa göre yönetime katılımın düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,001$, $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların yönetime katılımı 30-43 yaş grubundakilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılımı Sağlama	İlkokul mezunu	5	2,4333	,96177	0,327	0,806	
	Lise Mezunu	18	2,4630	,47333			
	Üniversite Mezunu	91	2,6557	,95704			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,5278	,60934			
	Toplam	120	2,6111	,88201			
Takım Çalışması	İlkokul mezunu	5	2,5250	,10458	3,525	0,017	Üniversite > Lise
	Lise Mezunu	18	2,1736	,41378			
	Üniversite Mezunu	91	2,8613	,94197			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	3,0000	,63738			
	Toplam	120	2,7510	,88202			
İletişim Sağlaması	İlkokul mezunu	5	2,3200	,26833	1,570	0,200	
	Lise Mezunu	18	2,3333	,68256			
	Üniversite Mezunu	91	2,8835	1,19780			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,8333	,55737			
	Toplam	120	2,7750	1,10204			
Bilgiyi Paylaşma	İlkokul mezunu	5	2,4000	,24495	4,129	0,008	Üniversite > Lise
	Lise Mezunu	18	2,0111	,48250			
	Üniversite Mezunu	91	2,7165	,91315			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	3,0333	,77374			
	Toplam	120	2,6133	,87456			
Hedef Belirleme	İlkokul mezunu	5	2,5333	,07454	2,879	0,039	Üniversite > Lise
	Lise Mezunu	18	2,1389	,31957			
	Üniversite Mezunu	91	2,7418	,89796			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,7500	,39087			
	Toplam	120	2,6431	,82341			
Geri Besleme	İlkokul mezunu	5	2,5000	,30619	3,717	0,014	Üniversite > Lise
	Lise Mezunu	18	2,1528	,43840			
	Üniversite Mezunu	91	2,8077	,89604			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,3333	,37639			
	Toplam	120	2,6729	,84004			
Teşvik	İlkokul mezunu	5	2,8571	,26726	0,823	0,484	
	Lise Mezunu	18	2,4048	,77048			
	Üniversite Mezunu	91	2,7504	,96600			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,8810	,97485			
	Toplam	120	2,7095	,92228			
Kaynak Sağlaması	İlkokul mezunu	5	2,0500	,11180	0,454	0,715	
	Lise Mezunu	18	2,4028	,57611			
	Üniversite Mezunu	91	2,4863	,98838			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,6250	,64711			
	Toplam	120	2,4625	,90206			
Yaratıcılık	İlkokul mezunu	5	2,2000	,13944	0,631	0,596	
	Lise Mezunu	18	2,5833	,90613			
	Üniversite Mezunu	91	2,7015	,88907			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,5278	,60934			
	Toplam	120	2,6542	,86215			
Katılımcı Yönetim	İlkokul mezunu	5	2,4667	,14435	1,878	0,137	
	Lise Mezunu	18	2,2908	,50643			
	Üniversite Mezunu	91	2,7524	,85176			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,7516	,51575			
	Toplam	120	2,6712	,79134			

Tablo 7’de görüldüğü gibi, eğitim durumuna göre, yönetime katılımın, katılımı sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,806$, $p > 0.05$).

Eğitim durumuna göre, takım çalışması düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,017$, $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda Üniversite mezunlarının takım çalışması lise mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre iletişime katılma düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,200$, $p > 0.05$).

Eğitim durumuna göre, bilgiyi paylaşma düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,008$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda Üniversite mezunlarının bilgiyi paylaşma düzeyi lise mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre, hedef belirleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,039$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda Üniversite mezunlarının hedef belirleme düzeyi lise mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre, geri besleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,014$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda Üniversite mezunlarının geri besleme düzeyi lise mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre, teşvik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,484$, $p > 0.05$).

Eğitim durumuna göre, kaynak sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,715$, $p > 0.05$).

Eğitim durumuna göre, yaratıcılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,596$, $p > 0.05$).

Eğitim durumuna göre, yönetime katılımın düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,137$, $p > 0.05$).



Tablo 8. Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Katılımı Sağlama	1 yıldan az	1	2,1667	.	0,250	0,909
	1-3 yıl	8	2,4375	,15269		
	4-7 yıl	12	2,4861	1,04799		
	8-12 yıl	48	2,6701	,79112		
	12 yıldan fazla	51	2,6209	1,00115		
	Toplam	120	2,6111	,88201		
Takım Çalışması	1 yıldan az	1	3,1250	.	0,248	0,911
	1-3 yıl	8	2,8594	,04419		
	4-7 yıl	12	2,6354	,80562		
	8-12 yıl	48	2,8177	,88725		
	12 yıldan fazla	51	2,6912	,97607		
	Toplam	120	2,7510	,88202		
İletişim Sağlaması	1 yıldan az	1	3,0000	.	0,052	0,995
	1-3 yıl	8	2,8250	,31053		
	4-7 yıl	12	2,7667	,77616		
	8-12 yıl	48	2,7250	1,25791		
	12 yıldan fazla	51	2,8118	1,11886		
	Toplam	120	2,7750	1,10204		
Bilgiyi Paylaşma	1 yıldan az	1	3,2000	.	0,810	0,521
	1-3 yıl	8	2,1250	,10351		
	4-7 yıl	12	2,5500	,60977		
	8-12 yıl	48	2,6708	,90529		
	12 yıldan fazla	51	2,6392	,95751		
	Toplam	120	2,6133	,87456		
Hedef Belirleme	1 yıldan az	1	2,6667	.	0,105	0,981
	1-3 yıl	8	2,5208	,43129		
	4-7 yıl	12	2,6944	,47051		
	8-12 yıl	48	2,6076	,79559		
	12 yıldan fazla	51	2,6830	,96854		
	Toplam	120	2,6431	,82341		
Geri Besleme	1 yıldan az	1	2,5000	.	0,770	0,547
	1-3 yıl	8	2,2188	,38816		
	4-7 yıl	12	2,8750	,58872		
	8-12 yıl	48	2,6875	,83872		
	12 yıldan fazla	51	2,6863	,93654		
	Toplam	120	2,6729	,84004		
Teşvik	1 yıldan az	1	3,5714	.	0,467	0,760
	1-3 yıl	8	2,8750	1,55265		
	4-7 yıl	12	2,6786	,93007		
	8-12 yıl	48	2,6101	,84373		
	12 yıldan fazla	51	2,7675	,89167		
	Toplam	120	2,7095	,92228		
Kaynak Sağlaması	1 yıldan az	1	1,7500	.	1,269	0,286
	1-3 yıl	8	1,9375	,77632		
	4-7 yıl	12	2,5000	,50000		
	8-12 yıl	48	2,3958	,91214		
	12 yıldan fazla	51	2,6127	,96607		
	Toplam	120	2,4625	,90206		
Yaratıcılık	1 yıldan az	1	2,6667	.	0,288	0,885
	1-3 yıl	8	2,6458	,25877		
	4-7 yıl	12	2,4306	,95732		
	8-12 yıl	48	2,6354	,87900		
	12 yıldan fazla	51	2,7255	,90236		
	Toplam	120	2,6542	,86215		
Katılımcı Yönetim	1 yıldan az	1	2,8039	.	0,064	0,992
	1-3 yıl	8	2,5711	,32158		
	4-7 yıl	12	2,6275	,60632		
	8-12 yıl	48	2,6654	,81884		
	12 yıldan fazla	51	2,7001	,87263		
	Toplam	120	2,6712	,79134		

Tablo 8’de görüldüğü gibi, çalışma süresine göre yönetime katılımın katılımı sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,909$, $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, takım çalışması düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,911$, $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, iletişime katılma düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,995$, $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, bilgiyi paylaşma düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,521$, $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, hedef belirleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,981$, $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, geri besleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,547$, $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, teşvik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,760$, $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, kaynak sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,286$, $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, yaratıcılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,885$, $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, yönetime katılımın düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,992$, $p > 0.05$).

Tablo 9. Gelir Durumuna Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Katılımı Sağlama	1000-2000 TL	1	1,8333	.	3,197	0,054
	2001-3000 TL	58	2,4253	,81600		
	3001 TL'den fazla	61	2,8005	,91126		
	Toplam	120	2,6111	,88201		
Takım Çalışması	1000-2000 TL	1	1,7500	.	2,087	0,129
	2001-3000 TL	58	2,6207	,84875		
	3001 TL'den fazla	61	2,8914	,89747		
	Toplam	120	2,7510	,88202		
İletişim Sağlaması	1000-2000 TL	1	1,6000	.	0,632	0,534
	2001-3000 TL	58	2,7483	1,07577		
	3001 TL'den fazla	61	2,8197	1,13296		
	Toplam	120	2,7750	1,10204		
Bilgiyi Paylaşma	1000-2000 TL	1	2,0000	.	1,931	,150
	2001-3000 TL	58	2,4690	,90267		
	3001 TL'den fazla	61	2,7607	,83332		
	Toplam	120	2,6133	,87456		
Hedef Belirleme	1000-2000 TL	1	2,0000	.	2,504	,086
	2001-3000 TL	58	2,4885	,78724		
	3001 TL'den fazla	61	2,8005	,83711		
	Toplam	120	2,6431	,82341		
Geri Besleme	1000-2000 TL	1	2,0000	.	0,481	0,619
	2001-3000 TL	58	2,6336	,80461		
	3001 TL'den fazla	61	2,7213	,87927		
	Toplam	120	2,6729	,84004		
Teşvik	1000-2000 TL	1	1,5714	.	0,785	0,459
	2001-3000 TL	58	2,7365	,93114		
	3001 TL'den fazla	61	2,7026	,91707		
	Toplam	120	2,7095	,92228		
Kaynak Sağlaması	1000-2000 TL	1	1,7500	.	0,693	0,502
	2001-3000 TL	58	2,4095	,92088		
	3001 TL'den fazla	61	2,5246	,89058		
	Toplam	120	2,4625	,90206		
Yaratıcılık	1000-2000 TL	1	2,3333	.	0,552	0,577
	2001-3000 TL	58	2,5661	,88959		
	3001 TL'den fazla	61	2,7432	,83974		
	Toplam	120	2,6542	,86215		
Katılımcı Yönetim	1000-2000 TL	1	1,8627	.	1,503	0,227
	2001-3000 TL	58	2,5747	,77114		
	3001 TL'den fazla	61	2,7763	,80372		
	Toplam	120	2,6712	,79134		

Tablo 9'da görüldüğü gibi, gelir durumuna göre yönetime katılımın katılımı sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,054$, $p > 0,05$).

Gelir durumuna göre, takım çalışması düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,129$, $p > 0.05$).

Gelir durumuna göre, iletişime katılma düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,534$, $p > 0.05$).

Gelir durumuna göre, bilgiyi paylaşma düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,156$, $p > 0.05$).

.Gelir durumuna göre, hedef belirleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,086$, $p > 0.05$).

Gelir durumuna göre, geri besleme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,619$, $p > 0.05$).

Gelir durumuna göre, teşvik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,459$, $p > 0.05$).

Gelir durumuna göre, kaynak sağlama düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,502$, $p > 0.05$).

Gelir durumuna göre, yaratıcılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,577$, $p > 0.05$).

Gelir durumuna göre, yönetime katılımın düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p=0,227$, $p > 0.05$).

3.8.4. Etik İklim İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi

Bu bölümde katılımcıların Etik İklim tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla, iki ilişkisiz değişkenler için T testi yapılmış ve ikiden fazla ilişkisiz değişkenler için ANOVA uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 10. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Cinsiyetiniz		N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Başkalarının İyiliğini İsteme	Erkek	75	2,3448	0,84486	-1,897	0,060
	Bayan	45	2,6508	0,87299		
Kanun Ve Kodlar	Erkek	75	2,3800	0,65806		
	Bayan	45	2,0778	0,57362	2,642	0,010
Kurallar	Erkek	75	2,3500	0,86407	2,633	0,010
	Bayan	45	1,9667	0,58533		
Araççılık	Erkek	75	3,0286	0,47728		
	Bayan	45	3,0540	0,32844	0-,345	0,731
Bağımsızlık	Erkek	75	2,6733	0,73057	-4,319	0,000
	Bayan	45	3,2333	0,60865		
Etik İklim	Erkek	75	2,5856	0,50756		
	Bayan	45	2,6556	0,35317	-0,887	0,377

Tablo 10'da görüldüğü gibi, cinsiyete göre etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre, kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin başkalarını iyiliğini sağlama ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. ($p=0,060$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, kanun ve kodlar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre, kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, erkeklerin kanun ve kodlar düzeyi bayanlardan anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,010$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, kurallar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre, kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle erkeklerin kurallar düzeyi bayanlardan anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,010$, $p > 0.05$).

Cinsiyete göre, araççılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre, kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,731$, $p < 0.05$).

Cinsiyete göre, bağımsızlık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre, kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kadınların bağımsızlık düzeyi erkeklerden anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,000$, $p >> 0.05$).

Cinsiyete göre, etik iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre, kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık tespit

edilememiştir. Diğer bir ifadeyle, kadın ve erkeklerin etik iklim düzeyi ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir ($p=0,377$, $p > 0.05$).

Tablo 11. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

Medeni durumunuz	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Başkalarının İyiliğini İsteme	Evli 85 Bekar 35	2,4286 2,5347	,88503 ,82090	-0,609	0,543
Kanun Ve Kodlar	Evli 85 Bekar 35	2,1706 2,5000	,65033 ,56556	-2,773	0,007
Kurallar	Evli 85 Bekar 35	2,2294 2,1500	,78415 ,81620	0,498	0,619
Araççılık	Evli 85 Bekar 35	3,0067 3,1143	,43694 ,39474	-1,314	0,193
Bağımsızlık	Evli 85 Bekar 35	2,9000 2,8429	,72189 ,78141	0,385	0,701
Etik İklim	Evli 85 Bekar 35	2,5864 2,6736	,46877 ,42157	-0,953	0,343

Tablo 11’de görüldüğü gibi, medeni duruma göre etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre, evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle, evli ve bekarların başkalarının iyiliğini isteme ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir. ($p=0,543$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre kanun ve kodlar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, bekarların kanun ve kodlar düzeyi evlilerden anlamlı bir şekilde yüksektir. ($p=0,007$, $p > 0.05$).

Medeni Duruma göre, kurallar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,619$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre, araççılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre, evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,193$, $p < 0.05$).

Medeni duruma göre, bağımsızlık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre, evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,701$, $p > 0.05$).

Medeni duruma göre, etik iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan T testi sonuçlarına göre, evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,343$, $p > 0.05$).

Tablo 12. Yaşa Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Başkalarının İyiliğini İsteme	18-29 Yaş	21	3,1156	,83375	6,734	0,000	18-29 yaş > 30-43 yaş > 44-55 yaş
	30-43 Yaş	72	2,3194	,83901			
	44-55 Yaş	18	2,1190	,50030			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,7302	,97793			
	Toplam	120	2,4595	,86475			
Kanun Ve Kodlar	18-29 Yaş	21	2,3333	,63901	0,472	0,702	
	30-43 Yaş	72	2,2326	,65586			
	44-55 Yaş	18	2,2222	,37268			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,4722	,96375			
	Toplam	120	2,2667	,64229			
Kurallar	18-29 Yaş	21	2,1667	,53813	0,547	0,651	
	30-43 Yaş	72	2,2049	,90414			
	44-55 Yaş	18	2,3750	,63158			
	56 Yaş ve üzeri	9	1,9722	,59219			
	Toplam	120	2,2063	,79101			
Araççılık	18-29 Yaş	21	3,1088	,40884	0,618	0,605	
	30-43 Yaş	72	3,0337	,41907			
	44-55 Yaş	18	2,9365	,41061			
	56 Yaş ve üzeri	9	3,1111	,57044			
	Toplam	120	3,0381	,42626			
Bağımsızlık	18-29 Yaş	21	3,1786	,65260	2,430	0,069	
	30-43 Yaş	72	2,7431	,75640			
	44-55 Yaş	18	3,0139	,60313			
	56 Yaş ve üzeri	9	3,0556	,82706			
	Toplam	120	2,8833	,73688			
Etik İklim	18-29 Yaş	21	2,8571	,35442	3,058	0,031	18-29 yaş >30-43 yaş
	30-43 Yaş	72	2,5459	,47206			
	44-55 Yaş	18	2,5321	,27743			
	56 Yaş ve üzeri	9	2,7265	,63620			
	Toplam	120	2,6119	,45549			

Tablo 12’de görüldüğü gibi, yaşa göre etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre farklı yaşa sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,000$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların başkalarının iyiliğini isteme düzeyi 30-43 ve 44-55 yaş grubundaki katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yaşa göre, kanun ve kodlar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına, göre farklı yaşça sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,702$; $p > 0.05$).

Yaşa göre, kurallar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşça sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,651$; $p > 0.05$).

Yaşa göre, araççılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşça sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,605$; $p > 0.05$).

Yaşa göre, bağımsızlık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşça sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,069$; $p > 0.05$).

Yaşa göre, etik iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı yaşça sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,031$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 18-29 yaş grubundaki katılımcıların etik iklim düzeyi 30-43 yaş grubundaki katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 13. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark	
Başkalarının İyiliğini İsteme	İlkokul mezunu	5	2,1714	,15649	3,673	0,014	Üniversite > Lise
	Lise Mezunu	18	1,9048	,56721			
	Üniversite Mezunu	91	2,5604	,89979			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,8333	,75277			
	Toplam	120	2,4595	,86475			
Kanun Ve Kodlar	İlkokul mezunu	5	1,7500	,61237	1,457	0,230	
	Lise Mezunu	18	2,1667	,50730			
	Üniversite Mezunu	91	2,3049	,64957			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,4167	,83166			
	Toplam	120	2,2667	,64229			
Kurallar	İlkokul mezunu	5	1,5500	,54199	2,114	0,102	
	Lise Mezunu	18	2,0694	,34091			
	Üniversite Mezunu	91	2,2390	,84731			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,6667	,75277			
	Toplam	120	2,2063	,79101			
Araççılık	İlkokul mezunu	5	2,7714	,61112	2,705	0,049	Yüksek Lisans/ Doktora > İlkokul
	Lise Mezunu	18	3,0000	,30205			
	Üniversite Mezunu	91	3,0330	,43230			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	3,4524	,26212			
	Toplam	120	3,0381	,42626			
Bağımsızlık	İlkokul mezunu	5	2,5500	,27386	2,721	0,048	Üniversite > Lise
	Lise Mezunu	18	2,5278	,70131			
	Üniversite Mezunu	91	2,9890	,74806			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,6250	,51841			
	Toplam	120	2,8833	,73688			
Etik İklim	İlkokul mezunu	5	2,2308	,35251	4,432	0,005	Üniversite > Lise
	Lise Mezunu	18	2,3611	,23530			
	Üniversite Mezunu	91	2,6648	,47176			
	Yüksek Lisans/ Doktora	6	2,8782	,36924			
	Toplam	120	2,6119	,45549			

Tablo 13'te görüldüğü gibi, eğitim durumuna göre etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,014$; $p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası

post-hoc Scheffe testi sonucunda Üniversite mezunu katılımcıların başkalarının iyiliğini isteme düzeyi lise mezunu katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre, kanun ve kodlar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,230$; $p > 0.05$).

Eğitim durumuna göre, kurallar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,102$; $p > 0.05$).

Eğitim durumuna göre, araççılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,049$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda Yüksek Lisans/Doktora mezunu katılımcıların araççılık düzeyi ilkokul mezunu katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre, bağımsızlık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,048$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda Üniversite mezunu katılımcıların bağımsızlık düzeyi lise mezunu katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre, etik iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,005$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda Üniversite mezunu katılımcıların etik iklim düzeyi lise mezunu katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 14. Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Başkalarının İyiliğini İsteme	1 yıldan az	1	3,7143	.	1,153	0,335
	1-3 yıl	8	2,1607	,96116		
	4-7 yıl	12	2,2381	,39633		
	8-12 yıl	48	2,4315	,90949		
	12 yıldan fazla	51	2,5602	,87731		
	Toplam	120	2,4595	,86475		
Kanun Ve Kodlar	1 yıldan az	1	2,0000	.	2,616	0,039
	1-3 yıl	8	1,5938	,12939		
	4-7 yıl	12	2,3333	,30773		
	8-12 yıl	48	2,2813	,77120		
	12 yıldan fazla	51	2,3480	,56365		
	Toplam	120	2,2667	,64229		
Kurallar	1 yıldan az	1	1,7500	.	0,390	0,816
	1-3 yıl	8	1,9375	,37201		
	4-7 yıl	12	2,1250	,63514		
	8-12 yıl	48	2,2448	,89990		
	12 yıldan fazla	51	2,2402	,77453		
	Toplam	120	2,2063	,79101		
Araççılık	1 yıldan az	1	3,8571	.	1,430	0,228
	1-3 yıl	8	2,9464	,28508		
	4-7 yıl	12	2,9881	,39692		
	8-12 yıl	48	2,9911	,43948		
	12 yıldan fazla	51	3,0924	,42936		
	Toplam	120	3,0381	,42626		
Bağımsızlık	1 yıldan az	1	3,5000	.	7,986	0,000
	1-3 yıl	8	3,7813	,64694		
	4-7 yıl	12	2,2292	,49381		
	8-12 yıl	48	2,7344	,64082		
	12 yıldan fazla	51	3,0245	,71634		
	Toplam	120	2,8833	,73688		
Etik İklim	1 yıldan az	1	3,1538	.	1,418	0,233
	1-3 yıl	8	2,5000	,31915		
	4-7 yıl	12	2,4359	,16427		
	8-12 yıl	48	2,5769	,49120		
	12 yıldan fazla	51	2,6931	,47284		
	Toplam	120	2,6119	,45549		

Tablo 14'te görüldüğü gibi, çalışma süresine göre etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,335$; $p < 0.05$).

Çalışma süresine göre, kanun ve kodlar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,039$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası 1 yıldan az grupta 1 katılımcı olduğu için post-hoc testi hesaplanamamıştır.

Çalışma süresine göre, kurallar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,816$; $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, araççılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,228$; $p > 0.05$).

Çalışma süresine göre, bağımsızlık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,000$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası 1 yıldan az grupta 1 katılımcı olduğu için post-hoc testi hesaplanamamıştır.

Çalışma süresine göre, etik iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma süresine sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,233$; $p > 0.05$).

Tablo 15. Gelir Durumuna Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Başkalarının İyiliğini İsteme	1000-2000 TL	1	2,2857	.	3,844	0,024
	2001-3000 TL	58	2,2414	,84078		
	3001 TL'den fazla	61	2,6698	,84858		
	Toplam	120	2,4595	,86475		
Kanun Ve Kodlar	1000-2000 TL	1	2,0000	.	9,335	0,000
	2001-3000 TL	58	2,0259	,61182		
	3001 TL'den fazla	61	2,5000	,59161		
	Toplam	120	2,2667	,64229		
Kurallar	1000-2000 TL	1	2,0000	.	3,799	0,025
	2001-3000 TL	58	2,0086	,63516		
	3001 TL'den fazla	61	2,3975	,88433		
	Toplam	120	2,2063	,79101		
Araççılık	1000-2000 TL	1	3,0000	.	3,580	0,031
	2001-3000 TL	58	2,9335	,41818		
	3001 TL'den fazla	61	3,1382	,41647		
	Toplam	120	3,0381	,42626		
Bağımsızlık	1000-2000 TL	1	2,7500	.	0,017	0,983
	2001-3000 TL	58	2,8879	,79908		
	3001 TL'den fazla	61	2,8811	,68558		
	Toplam	120	2,8833	,73688		
Etik İklim	1000-2000 TL	1	2,4615	.	7,296	0,001
	2001-3000 TL	58	2,4582	,42770		
	3001 TL'den fazla	61	2,7604	,43827		
	Toplam	120	2,6119	,45549		

Tablo 4'te görüldüğü gibi, gelir durumuna göre etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,024$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası 1000-2000 TL grubunda 1 katılımcı olduğu için post-hoc testi hesaplanamamıştır.

Gelir durumuna göre, kanun ve kodlar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,000$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası 1000-2000 TL grubunda 1 katılımcı olduğu için post-hoc testi hesaplanamamıştır.

Gelir durumuna göre, kurallar düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,025$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası 1000-2000 TL grubunda 1 katılımcı olduğu için post-hoc testi hesaplanamamıştır.

Gelir durumuna göre, araççılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,031$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası 1000-2000 TL grubunda 1 katılımcı olduğu için post-hoc testi hesaplanamamıştır.

Gelir durumuna göre, bağımsızlık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p=0,983$; $p > 0.05$).

Gelir durumuna göre, etik iklim düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı gelir durumuna sahip katılımcıların arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p=0,001$; $p < 0.05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası 1000-2000 TL grubunda 1 katılımcı olduğu için post-hoc testi hesaplanamamıştır.

3.8.5. İlişki ve Etki Analizi

Bu bölümde katılımcıların yönetime katılım ve etik iklim Düzeyi toplam puanları sürekli değişken olarak değerlendirilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı, etkiyi belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan istatistiksel analizin sonuçları Tablo 16 ve Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 16. İlişki Analizi

		Etik İklim
Katılımcı Yönetim	r	0,733
	p	0,000
	N	120

Tablo 16'ya göre, katılımcılara ait katılımcı yönetim ile etik iklim arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0,733$; $p < 0,01$). Yönetime katılım arttıkça etik iklim düzeyinin de artacağı %65 güvenle söylenebilir.

Tablo 17. Etki Analizi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	P	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R²	F	P
Sabit	-,653	0,289		-2,261	0,026	0,537	136,633	0,000
Etik İklim	1,273	0,109	0,733	11,689	0,000			
Bağımlı Değişken: Katılımcı Yönetim								
Bağımsız Değişken: Etik İklim								

Tablo 17'de görüldüğü gibi, yönetime katılım ile etik iklim puanları arasındaki etkiyi belirleyebilmek için Regresyon Analizi yapılmış ve analiz sonucunda yönetime katılım puanları ile etik iklim puanları arasında istatistiksel açıdan $r=0,733$ $p=0,000 < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir etki saptanmıştır. Etik İklim düzeyine ilişkin toplam varyansın %53,7'sini yönetime katılım düzeylerinin etkilediği ifade edilebilir. ($R^2=0,537$)

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde yürütülen hizmetlerin temel belirleyici unsuru şüphesiz çalışanlardır. Gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarında verimliliğin sağlanabilmesi iş performansının maksimum düzeye çıkartılması ve çalışan tarafından örgüt içi etik iklim yapısının algılanabilme düzeyi örgütsel bağlılık açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca etik iklim yapısının oluşmasında, çalışanın duyulan iş tatmininin bir sonucu olarak oluşan üretkenlik davranışlarının artışı ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında önem arz eden bir diğer faktör ise işletme yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarıdır.

Son yıllarda artan rekabet ve teknolojinin gelişimi ile birlikte örgütler için aynı tempoda monoton bir şekilde çalışma, işgörenlerin duygularını yok sayma etkili olmamakta; aynı zamanda işgörenlerin fikirlerinin alınması önemli olmaktadır. İşgörenlerin bir makine gibi görüldüğü klasik yönetim yaklaşımından soyutlanarak, işgörenlerin de duyguları olduğu, onlarında söz sahibi olması gerektiği neo-klasik yönetim yaklaşımına önem verilmektedir. Bunun sonucunda işgörenler rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak olarak görülmekte ve insanlarla ilgili kavramlar ve uygulamalar ön plana çıkmaktadır.

Toplumda şüphe ve güvensizliğe yol açacak durumları ortadan kaldırmak ve kamuoyunun güvenini arttırmak için, kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapanların uymaları gereken etik davranış kodlarının, örgüt yetkililerince belirlenmesi ve bu sayede etik dışı davranışların engellenmesi planlanmalıdır. Örgüt çalışanları etik davranışlar konusunda eğitilmelidir. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Yine eğitim kurumları ve enformasyon merkezleri ile ilişkili olan dernekler ve sivil toplum kuruluşları da, etik değerlerin oluşturulması ve uygulanması aşamasında katkı sağlayabilmektedirler.

Aynı zamanda, kurum içerisindeki etik değerlerin geliştirilmesi, etik dışı davranışların engellenmesi ve etik iklimin oluşturulabilmesi için örgüt içerisindeki olumsuz durumları ifşa etmenin önü açılmalı ve alınacak önlemlerle etik sorunlar ortadan kaldırılmalıdır. Bu açıdan ifşacıların, karşı tepkilere ve cezalara maruz bırakılmaması ve kurum ile olan ilişkilerinin devamlılığının sağlanması için, ifşacıları korumaya yönelik yasalar çıkartılmalı, hatta mevcut yasaların da geliştirilmesi için yurtdışında uygulanan yasalar model alınmalıdır. Bu doğrultuda çıkarılacak olan yasaların hangi bireyleri içine alacağı belirlenmelidir. Yani yasalar, yalnızca örgüt çalışanlarını değil, örgüt ile ilişkisi olan herkesi içine almalıdır. Ayrıca çıkarılan bu yasalar, örgüt çalışanlarına ve paydaşlarına açıkça duyurulmalıdır. Bunun için örgüt içerisindeki uygun yerlere gerekli bilgiler asılabilir. Ya da zaman zaman düzenlenecek olan toplantılarla çalışanlara gerekli bilgiler hatırlatılmalı, aynı

zamanda çalışanların bu doğrultuda görüş bildirmelerine olanak sağlanmalıdır. Dolayısıyla, sunulan önerilerle alınacak önlemler doğrultusunda, toplumsal düzenin ve refahın sağlanması için gerekli atılımlara ivme kazandırılmalıdır.

Yönetime katılma, tamamıyla somut bir içerikle işyerleri ve işletmeleri nasıl yönetilmesi gerektiği, diğer bir deyişle, işletme yönetimi nasıl örgütlenmelidir sorununa yöneliktir. Yönetime katılma, işletme içinde başlamakta ve orada kalmakla yetinmektedir.

Katılımcı Yönetim Modelinin, takım çalışmalarını destekleyen bir yönetim modeli olması da, yaratıcılığın geliştirilmesinde pozitif bir rol oynamaktadır. Katılımcı yönetim modelinde takımlar üretim sürecinde özellikle, kendi çalışma alanları ile ilgili olarak karar verme yetkisini sahip olarak sorumluluk üstlenmektedirler. Böyle bir yapının oluşması, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını güçlendirirken, çalışanların yaratıcı güçlerini ortaya koymalarını da artırmaktadır. Ayrıca takımların ve proje gruplarının yeterince esnek olması ve gerektiğinde değişimi ve dağılmasına olanak tanıdığından, organizasyonlarda işlerin esnek ve organik bir şekilde tasarlanmasına da katkıda bulunmaktadır.

Katılımcı yönetim işletme faaliyetleri için her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, zaman ve mekan kullanımında sağladığı avantajlarla da üretimde etkinlik ve yaratıcılığı geliştirdiği gözlenmektedir. Aynı zamanda bilgi paylaşımını destekler ve yapısı itibari ile bilginin örgütün tüm kademelerine yayılmasına kolaylaştırır. Böylelikle kişilerin bilgi ve beceri gelişimine ve yaratıcı davranışlarda bulunmasına olumlu yönde etki eder.

Yapılan bu çalışmanın analiz sonuçları incelendiğinde; katılımcı yönetim modellerinin uygulandığı İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmamıza katılan katılımcıların %62,5'i erkek, %60,0'ı 30-43 yaş aralığında, %75,8'i üniversite mezunu, %70,8'i 1-3 evli,%42,5'i 12 yıldan fazla çalışmakta ve %50,8'i 3001 TL'den fazla gelir durumuna sahiptir.

Yönetime Katılım için, cinsiyet değişkenine göre kadınların iletişim sağlaması erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş değişkenine göre ise, 18-29 yaş katılımcıların takım çalışması, iletişim sağlaması, bilgiyi paylaşması, hedef belirlemesi, geri besleme, teşvik, kaynak sağlama, yaratıcılık ve katılımcı yönetim düzeyi 30-43 yaş katılımcılardan daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır.

Eğitim durumu değişkenine göre, üniversite mezunu katılımcıların takım çalışması, bilgiyi paylaşma, hedef belirleme, geri besleme düzeyi lise mezunu katılımcılardan daha yüksek, etik iklim, cinsiyet değişkenine göre, erkeklerin kanun ve kodlar ile kurallar düzeyleri kadınlardan; kadınların bağımsızlık düzeyi

erkeklerden daha yüksek medeni durum değişkenine göre bekârların kanun ve kodlar düzeyi evlilerden daha yüksektir.

Yaş değişkenine göre , 18-29 yaş katılımcıların başkalarını iyiliğini isteme ve etik iklim düzeyi 30-43 yaş katılımcılardan yüksek eğitim durumu değişkenine göre üniversite mezunu katılımcıların başkalarını iyiliğini isteme, bağımsızlık ve etik iklim düzeyleri lise mezunlarından yüksek, yüksek lisans mezunlarının araççılık düzeyi ilkokul mezunu katılımcılardan yüksek çalışma süresi değişkenine göre kanun ve kodlar ile bağımsızlık düzeyi anlamlı gelir durumuna göre tüm alt boyutlar ve etik iklim anlamlı olduğu görülmüştür.

Yönetime katılım ile etik iklim arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu ve etik iklim düzeyinin %53,7'sini yönetime katılım düzeylerinin etkilediği görülmüştür. Kurumda yönetime katılım ile etik iklim arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmaya ilişkin bulgular neticesinde aşağıdaki öneriler sıralanabilir: Çalışanların yönetime katılımlarının daha da artırılması için gereken koşullar sağlanmalıdır. Yönetime katılımları engelleyen nedenler tespit edilerek çözüm önerileri geliştirilebilir. Bu araştırmada katılımcıların yönetime katılımı ve etik iklimi çeşitli demografik faktörlere (cinsiyet, branş, eğitim durumu, kıdem) göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bundan sonraki yönetime katılım ve etik iklim ile ilgili araştırmalarda, kişilik özellikleri ve yöneticilerin yönetim tarzı gibi değişkenlere göre de farklılık gösterip göstermediği araştırılabilir.

Bu araştırma sonucunda birden fazla kurumda çalışma yapılarak karşılaştırma yapılmalıdır. Özel sektör ile kamu sektörü karşılaştırması yapılmalıdır. Etik İklım düzeylerini artırmanın yolları üzerinde de araştırma yapılabilir. Yönetime katılım konusunda eğitimler ve seminerler verilebilir. Bu araştırmada, yönetime katılım ile etik iklim arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda da etik iklimin başka hangi faktörlerden etkilendiği detaylı bir biçimde araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAT İter, BUDAK Gönül ve BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir 2002.
- AKDUR Recep **Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme Ve Eğitim Kılavuzu**, Ankara: Onur Matbaacılık Ofset Ltd. Şti., 2003.
- ALTUN Abdulrezak **Türkiye’de Gazetecilik ve Gazeteciler**. Ankara: Çağdaş Gazeteciler Derneği Yayınları, No: 15. 1995.
- ARDA Berna **Etİğe Kavramsal Giriş Ve Temel Yaklaşımlar**. Eds.: Arda B, Kahya E, Başağaç Tamay G. Bilim Etiği ve Bilim Tarihi. Ankara, Ankara Üniversitesi, Basımevi, 2004.
- ARKAN Sabih, **Ticari İşletme Hukuku**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2011.
- ARSLAN Metin, **İşletme Yönetimi 2**, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu Ders Notu, Şanlıurfa, 2012.
- ARSLAN Ahmet **Felsefeye Giriş**, 3. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara, 1996.
- AYDIN İnayet **Eğitim ve Öğretimde Etik**. Ankara: PEGEM-A Yayıncılık, 2003.
- AYDIN İnayet **Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- BAKIR Mehmet, **Denetim**, Dilara, Yayınevi, Sosyal Kitaplar Dizisi, Trabzon, 2005.
- BALCI Ali **Sosyal Bilimlerde Araştırma**, 8. Baskı Pegem Akademi Ankara 2010.
- BARUTÇUGİL İsmet **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN İbrahim Ethem **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara 1992.
- BROWNE M. N., Giampetro A., Williamson C. **Practical Business Ethics For The Busy Manager**. Pearson Prentice Hall, 2004.
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem –A Yayıncılık Ankara 2010.
- CAN Halil ve KAVUNCUBAŞI, Şahin **Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005.
- CAN Vecdi A. ve UYAR Süleyman, **İşletmelerde Faaliyet Denetimi**, Nobel Yayınları, Ankara 2010.
- CEVİZCİ Ahmet **Etİğe Giriş**, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002.
- ÇOLAKOĞLU Ülker Başarım Değerlemesi, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, (Ed. Cengiz Demir), Nobel Yayınları, Ankara, s.129-148, 2005.
- DESSLER Gary **Human Resource Management**, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008.
- DİCLE Atilla **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ankara 1980.
- DİNÇER Ömer ve FİDAN, Yahya **İşletme Yönetimine Giriş**, 3.Baskı, Beta Basım

- Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997.
- DOĞAN Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2010.
- DURKHEİM Emile **Meslek Ahlakı**. (Çeviren: Mehmet Karasan). Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Dünya Edebiyatından Tercümeleler. Fransız Klasikleri, No: 164. 1949.
- DÜNDAR Pelin, İ. **Kavram, Yöntem ve Fonksiyonlarla İşletme**, Nobel Yayınları, Ankara 2007.
- EFİL İsmail, **İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.
- EREN Erol **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003.
- EREN Erol **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, , 2010.
- EREN Erol **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.
- EREN Erol **Yönetim ve Örgüt**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- ERKAN Hüsnü "Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme", **Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları**, No: 326 İstanbul, 1997.
- ERYILMAZ Bilal, **Kamu Yönetimi**, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2011.
- FROMM Erich **Erdem ve Mutluluk**. (Çeviren: Ayda Yörükkan). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: 325, 1995.
- GÜNEY Salih **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001.
- GÜVEN Murat "Yönetime Katılım" Salih Güney (ed). **Yönetim ve Örgüt**, Nobel Yayını, Ankara 2000.
- GÜVENÇ Bozkurt **Türk Kimliği**, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 1993.
- HİTT William D., **Ethics And Leadership: Putting Theory Into Practice**. Columbus: Battelle Press. 1990.
- İŞİĞİÇOK Özlem, **Yönetime Katılma**, Ekin Kitabevi, Bursa 2012.
- KARASAR Niyazi **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayınları, Ankara 2006.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.
- KORAY Meryem **Endüstri İlişkileri**, Doğruluk Matbaacılık, İzmir 1996.
- KOVANCI Ahmet **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- LİNES Rune, "How Social Accounts and Participation During Change Affect Organizational Learning", **Journal of Workplace Learning**, Volume: 17, Number:3. 2005.
- MEGEP (Meslekî Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi); **Meslek Etiği**, Ankara, 2006.
- MEGEP Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP); **Tüm Alanlar Meslek Etiği**, Ankara: 2006.

- NUSRET Ekin **Endüstri İlişkileri**, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 1994.
- OKAKIN Neslihan **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- ORMAN Sabri ve PARLAK, Zeki (Ed.), **İşletmelerde İş Etiği**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 23, 2009.
- PEHLİVAN İnanet **Yönetmel Mesleki Örgütsel Etik**, Pegem Yayınlar, Ankara, 1998.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.
- SERDAR Aysu "Sosyal Politika" **Sosyal Politika**, Ed. Yusuf Alper-Aysen Tokol, 1. Baskı, Dora Yayınları, Bursa 2011.
- ŞİMŞEK Şerif, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Eğitim Akademi, Konya, 2010.
- ŞİMŞEK Şerif M. **Yönetim ve Örgüt**, 7. Baskı Eğitim Kitabevi, Konya 2002.
- TOKOL Aysen, **Türk Endüstri İlişkileri Sistemi**, Nobel Yayınları, 2. Baskı Ankara 2005.
- TUTAR Hasan ve ERDÖNMEZ Cumhur, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- TÜSİAD, **Dünyada Ve Türkiye'de İş Etiği Ve Etik Yönetimi**, Haziran, İstanbul, 2009.
- UNPAN (United Nations Online Network In Public Administration and Finance)- UNPAN Documents, "Administrative Ethics: Sociological Aspects", October, ss.1-23, 2004.
- ÜLGEN Hayri ve MİRZE Kadri **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Arıkan Yayınları, 4.Baskı, 2007.

MAKALELER

- AKBAŞ Taşer Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma / KMÜ **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** 12 (19): 121-137, 2010, s. 123
- AKTAN Coşkun Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing", **Mercek Dergisi**, 1-13, Ekim, 2006, s. 5
- ATEŞ Hamza ve Bülent Oral, Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve "Örgütsel Ruhçuluk"1 Kuramı Ekseninde Bir Analiz, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (5) 2003/1: 55-71, s. 60.
- AY Ünal ve Bilir PERVİN "Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılma ve İşgören Tutumlarını Gözleme Ölçeği", **Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, V (4), Ankara 2007, s. 144.
- AYDIN Aydın, Kemal ÜÇÜNCÜ ve Taner TAŞDEMİR, İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri." **International Journal of Economic and Administrative Studies**.3,5,42-56, 2010, s. 47.
- BAŞ Melih "Katılımcı Yönetim" **Tekstil İşveren Dergisi**, Tekstil Sanayi İşverenler Sendikası Aylık dergisi, Sayı 190, 1995 s. 23.
- BAYRAKTAROĞLU Sevdiye ve YILMAZ, Ersoy İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye

- En Büyük 500 Şirket Örneği, **İş Ahlakı Dergisi** Kasım, Cilt 5, Sayı 10, ss. 117-148, 2012, s. 123.
- ÇEVİRGEN Aydın ve ÜNGÖREN, Engin “Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi”, 10. Ulusal Turizm Kongresi, Mersin: 21-24 Ekim 2009, ss. 275-276.
- ÇİFTÇİ Nermin Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Teorisi, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Sayı 1, 2003, s. 72.
- ENGİN İsmail Kültür-Kişilik İlişkisi, A.Ü. **Halkbilim Anabilim Dalı**, Cilt: 33, 1990, s. 165.
- GÖK Sibel Çalışma Yaşamında İş Etiği: Bir Alan Araştırması, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (57), Aralık, 2009, ss. 553-554.
- GÖK Sibel İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 5(1), 2008, s. 10-11.
- GÜLLÜOĞLU Özlem **Halkla İlişkiler Mesleğinde Etik Anlayışı**, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli: 28-29 Nisan 2006, ss. 148-150.
- KAMİL Ufuk “Yöneticinin Özendirici Rolü ve Liderlik Oluşumuna Etkisi” **21. Yy. Liderlik sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 1997. s.454.
- KAPLAN Çetin “Kamu Personelinin Disiplin Yönetimi ve Uygulamalarına Bakışı”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi SBE Dergisi**, 2(1), 2011, s. 140-141.
- KILAVUZ Raci Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık, Cilt.26, No.2, ss.255-66, 2002,s. 258.
- KUTANİS Rana Özen “Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Sakarya: 18-19 Kasım 2005, s. 212.
- PAKSOY Mustafa “Örgütlerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası ve Ş.Urfa'da Faaliyet Gösteren Sanayi Örgütleri Yöneticileri ve İşçileri İle Karşılaştırmalı Bir Anket Çalışması”, **8. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi**, Nevşehir, 2000, s. 513.
- SEÇER Barış “Endüstriyel Demokrasi: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına”, **Çimento İşveren Dergisi**, Kasım 2009 s. 4.
- ŞEHİTOĞLU Yasin ve Cemal Zehir, Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. **Amme İdaresi Dergisi**,43, 4,87-110, 2010, s. 144.
- ŞENOL Coşkun Kurumsal Yönetim(Yönetişim), **Gümrük Dünyası Dergisi**, Sayı: 46, 2014, s. 26.
- ŞENTÜRK Hasan ÖZGÜR Türkmen, İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, (12), 128-142, 2009, ss. 38-39.
- ÜLTANIR Gürcan Eğitim ve Kültür İlişkisi-Eğitimde Kültürün Hangi Boyutlarının Genç Kuşaklara Aktarılacağı Kaygısı, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 3 ss. 291-309, 2003, s. 296.
- YILDIRIM Gülay ve Selim KADIOĞLU, **Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları**; C.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi 29 (2): 7-12, 2007, s. 10.

YILMAZ Şirin İlk Halkbilim Çalışmaları Üzerine Bir Konuşma, **Milli Folklor**, Sayı 22, Ankara: Feryal Matbaası, 1994, s. 2.

YÜKSEL Cüneyt Türk Kamu Yönetiminde Etik Mevzuatı Değerlendirmesi Ve Çözüm Önerileri, **Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, ss. 347-360., s. 355.

TEZLER

ACAR Ahmet Gökhan Etik Değerlerin Kurumsallaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, 2000. (**Yüksek Lisans Tezi**)

BULUT Hayati Etik Liderliğin Ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Ve İş Performanslarına Etkiler, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Yüksek Lisans Tezi, 2012. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ESİN Murat İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlâkı” (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, 1996. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KAYA Gönül Katılımcı Yönetim Modelinin Organizasyonlarda Yaratıcılığın Geliştirilmesindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KUTVAN Ahmet Yönetimsel etik ve Basın İşletmeleri Üzerine bir Araştırma. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2011, s. 30.

ÖRSELLİ Erhan Türkiye’de Toplumsal ve Yönetimsel Etik Değerler ile İnkilemler: Uygulamalı bir Çalışma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya, 2010. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**)

ÖZYER Kubilay Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

PAŞA Muammer Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa-2007, s. 84. (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

YURDAKUL Melek İş Ahlakında Etik İklim: Bireysel Ve Kurumsal Özellikler Açısından Etik İklimin Bankacılık Sektöründe Araştırılması, İstanbul Üniversitesi SBE, 2013, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET KAYNAKLARI

YAĞAN Haldun Kamu Yönetiminde Etik Davranış İlkeleri, Gümrük Başkontrolörü, <http://www.etik.gov.tr/dosyagoster.ashx?id=134&sayfaid=4> (erişim tarihi: 20.10.2015)

ERGÜL Hüseyin Fazlı **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN 1304-0278 Güz 2005 C. 4 S. 14 ss. 67-79

“İş Hukuku” <http://www.muhasabedersleri.com/ekonomi/is-hukuku.html> (Erişim Tarihi 27.12.2015)

EKLER

EK-A ANKET FORMU

KATILIMCI YÖNETİM MODELLERİNİN UYGULANDIĞI İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN ETİK ANLAYIŞI VE İBB ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Değerli Katılımcılar,

Aşağıda yer alan anket sorularına “Katılımcı Yönetim Modellerinin Uygulandığı İşletmelerde Çalışanın Etik Anlayışının Değerlendirilmesi” amacıyla hazırlanmıştır. Yanıtlar tamamen gizlilikle incelenecek ve cevapların kimlere ait olduğuyla ilgilenilmeyecektir. Araştırma sonuçları yalnızca bu konudaki görüşlerinizi incelemek için bilimsel amaçlı kullanılacak olup üçüncü şahıslarla hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır.

Araştırma anketi tek bölümden oluşmaktadır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra, üzerinde çok düşünmeden aklınıza ilk gelen cevabı veriniz ve cevapsız madde bırakmayınız. Ankete vereceğiniz samimi cevaplar hazırlanacak teze değerli bir katkıda bulunacaktır.

Teşekkür ederim.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Cinsiyetiniz: | 3()Dul |
| 1()Erkek | 5. Çalışma süreniz: |
| 2()Bayan | 1()1 yıldan az |
| 2. Yaşınız: | 2()1-3 yıl |
| 1()18-29 | 3()4-7 yıl |
| 2()30-43 | 4()8-12 yıl |
| 3()44-55 | 5()12 yıldan fazla |
| 4()56 ve üzeri | 6. Gelir Durumunuz: |
| 3. Eğitim durumunuz: | 1()0-999 TL |
| 1()Okur-yazar değil | 2()1000-2000 TL |
| 2()Okur-yazar | 3()2001-3000 TL |
| 3()İlkokul mezunu | 4()3001 TL den fazla |
| 4()Ortaokul mezunu | |
| 5()Lise mezunu | |
| 6()Üniversite mezunu | |
| 7()Yüksek lisans/ Doktora | |
| 4. Medeni Durumunuz: | |
| 1()Evli | |
| 2()Bekâr | |

1=Kesinlikle Katılıyorum 2=Katılıyorum 3=Kararsızım 4= Katılmıyorum
5= Kesinlikle Katılmıyorum

KATILIMCI YÖNETİM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yönetim, organizasyonda işlerin daha iyi yerine getirilmesi konusundaki fikirler paylaşır.	1	2	3	4	5
Yönetim, karar sürecine katılım sağlar.	1	2	3	4	5
Yönetim, çalışanların uzun dönemli örgütsel planların hazırlanması sürecine katılım sağlar.	1	2	3	4	5
Yönetim, problemlerin çözülmesinde fikirler alır.	1	2	3	4	5
Yönetim, iş birliğine ve katılıma dayalı bir yapının uygulanıyor.	1	2	3	4	5
Yönetim, çalışanların Düşüncelerinden yararlanılıyor.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, birlikte çalışılan insanların birbirine bağlı olmasına önem veriyor.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, takım arkadaşlarının hedefe bağlı olmasına özen gösteriyor.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, takım çalışanlar arasında güven ilişkisinin olmasına önem veriyor.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, takım çalışanlarının farklı özelliklere sahip olmasına önem veriyor.	1	2	3	4	5
Yönetim takımlar oluşmasına destek veriyor.	1	2	3	4	5
Yönetim takım çalışmalarını destekliyor.	1	2	3	4	5
Yönetim, takım liderlerinin problem çözme çalışmalarında yaratıcı bir atmosfer sağlamaya özen gösteriyor.	1	2	3	4	5
Yönetim, yeni ve farklı düşüncelere önem veren üyelerden oluşan takımlar oluşturuyor.	1	2	3	4	5
Düşüncelerimizi yöneticilere açık ve dürüst bir şekilde ifade ediyoruz.	1	2	3	4	5
Yönetim açık iletişim olan bir iş ortamı geliştiriyor.	1	2	3	4	5
Yönetim, bilgi, haber ve verilerin sürekli olarak iletilmesini sağlıyor.	1	2	3	4	5
Yöneticiler ile sürekli iletişim var	1	2	3	4	5
Yönetim, iletişimin çok yönlü olmasına önem veriyor.	1	2	3	4	5
Yöneticiler sahip olduğu bilgi ve kaynakları paylaşır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler yeni şeyler öğrenmek ve tecrübe etmek konusunda fırsatlar sunar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler sorun çözmede gerekli bilgi ve verileri sağlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler problem çözme ve öğrenme odaklı çalışmaları teşvik eder.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanları yeni düşünce ve deneyimleri kabule hazırlamak için sürekli eğitim verir.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, hedeflerini açık bir biçimde belirler.	1	2	3	4	5

Yöneticiler iş ile ilgili belirlediği hedefler açık ve ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
Yöneticiler iş konusunda beklentileri yeterince açıktır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda özgürlük sağlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, amaçları gerçekleştirirken farklı yaklaşımların kullanılmasına izin verir.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, başarıları uygun olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
Sunulan öneri, yenilik veya girişimlerin kabul edilmem gerekçelerini yöneticiler açıklar.	1	2	3	4	5
Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili yöneticilerin kendilerine bilgi verir.	1	2	3	4	5
İşlerini yaparken gereksinim duyulan konularda yöneticiler yardımcı olur.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışmalarını uygun ve yapıcı bir biçimde eleştirir.	1	2	3	4	5
Yaratıcı çalışmaların farkına varılır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, fikirlere objektif bir şekilde değerlendirip ve onlara saygı duyar.	1	2	3	4	5
Organizasyonlarda uygulanan ödüllendirme sisteminin yaratıcılığı özendirilir.	1	2	3	4	5
Risk aldığımızda bunun karşılığını görür.	1	2	3	4	5
Yönetim problemleri farklı yollarla çözümlenmesine cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
Yönetim yeni fikirlere ve değişime açık olur.	1	2	3	4	5
Yönetimin çalışanlara farklı ve yeni fikirlerin geliştirilmesine teşvik eder.	1	2	3	4	5
Yönetim yaratıcılık için gerekli olan kaynakları temin eder.	1	2	3	4	5
Yöneticiler yaratıcılığı arttırmak için düzenlenen etkinlikler için gerekli materyali kullanıma sunar.	1	2	3	4	5
İşlerimizi yaparken gerekli tüm imkânları sağlar.	1	2	3	4	5
İşler ve projeler için ayrılan bütçenin yeterli olması sağlanır.	1	2	3	4	5
Organizasyonlarda yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve yeni ürün fikirleri araştırılır.	1	2	3	4	5
Organizasyonlarda yaratıcı fikirler üretilir.	1	2	3	4	5
Organizasyonlarda yeni fikirler uygulamak için gerekli yatırım sağlanır.	1	2	3	4	5
Organizasyonlar yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım birim yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
Organizasyonlarda yeni fikirler uygulamak için gerekli olan plan ve düzenlemeler oluşturulur.	1	2	3	4	5

ETİK İKLİM ÖLÇEĞİ

Çalıştığım kurumda	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.En önemli husus, kurumdaki herkes için en iyinin ne olduğudur.	1	2	3	4	5
2.En önemli konu, kurumdaki herkesin bir bütün olarak iyiliğidir.	1	2	3	4	5
3.En önemli meselemiz, her zaman, diğer insanlar için en iyinin ne olduğudur.	1	2	3	4	5
4.İnsanlar, birbirlerinin iyiliğini gözetirler.	1	2	3	4	5
5.Bizden her zaman toplum için doğru olan şeyi yapmamız beklenir.	1	2	3	4	5
6.En verimli yol, her zaman en doğru yoldur.	1	2	3	4	5
7.Çalışanlardan her şeyden önce beklenen verimli bir şekilde çalışmaktır.	1	2	3	4	5
8.İnsanlardan her şeyden önce kanunlara ve mesleki standartlara uymaları beklenir.	1	2	3	4	5
9.Mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar.	1	2	3	4	5
10.İnsanlardan kanunlara ya da mesleki standartlara sıkı sıkıya uymaları beklenir.	1	2	3	4	5
11.İlk dikkat edilen nokta alınan bir kararın herhangi bir kanunu ihlal edip etmediğidir.	1	2	3	4	5
12.Kurumun kural ve prosedürlerine uymak çok önemlidir.	1	2	3	4	5
13.Herkesten, kurumun kural ve prosedürlerine bağlı kalmaları beklenir.	1	2	3	4	5
14.Başarılı insanlar yazılı talimatlara göre hareket ederler.	1	2	3	4	5
15.İnsanlar, kurumun politikalarına sıkı sıkıya uyarlar.	1	2	3	4	5
16.Çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar.	1	2	3	4	5
17.İnsanlar, çoğunlukla kendilerini düşünürler.	1	2	3	4	5
18.Bir kişinin kendi ahlaki ya da etik değerlerine yer yoktur.	1	2	3	4	5
19.İnsanlardan, sonuçlarını düşünmeden, kurumun çıkarlarını arttıran bir şeyler yapmaları beklenir.	1	2	3	4	5
20.İnsanlar, başka her şeyi bir kenara bırakıp sadece kurumun çıkarları ile ilgilidirler.	1	2	3	4	5
21.Yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir.	1	2	3	4	5
22.İnsanların en büyük sorumluluğu maliyetleri kontrol etmektir.	1	2	3	4	5
23.Çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki	1	2	3	4	5

inançlarına uygun davranmaları beklenir.					
24.Çalışanlar, neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.	1	2	3	4	5
25.En önemli konu, her bir bireyin kendi doğru veya yanlış algısıdır.	1	2	3	4	5
26.İnsanlar, kendi etik değerleri tarafından yönlendirilir.	1	2	3	4	5

