

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ

**ETİK İKLİM ve TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN
KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ ÜZERİNE
ETKİLERİ: BİR LABORATUVAR UYGULAMASI**

Güzin SAVRAN

Danışman
Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

2007

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ

**ETİK İKLİM ve TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN
KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ ÜZERİNE
ETKİLERİ: BİR LABORATUVAR UYGULAMASI**

Güzin SAVRAN

Danışman
Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

2007

YEMİN METNİ

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum “ Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkisi: Bir Laboratuvar Uygulaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

29/ 6 / 2007

Güzin SAVRAN

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Güzin SAVRAN
Anabilim Dalı : Toplam Kalite Yönetimi
Programı : Toplam Kalite Yönetimi
Tez/Proje Konusu : Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkisi: Bir Laboratuvar Uygulaması
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez/proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan projesini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek proje konusu gerekse projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	O	OY BİRLİĞİ ile	O
DÜZELTME	O*	OY ÇOKLUĞU	O
RED edilmesine	O**	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez/Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	O
Tez/Proje, mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez/Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin/Projenin, basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	

ÖZET

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi
Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine
Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması
Güzin SAVRAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

İşletmelerin “müşteri memnuniyeti ve hayatta kalma” ilkesinin altında yatan olgu, değişen şartlara uyum sağlama ihtiyacıdır. Yaşadığımız ortam büyük bir hızla değişmekte ve bu değişikliğe ayak uyduramayanlar hızla gerileme ve yok olma sürecine girmektedir. Bu kapsamda son yıllarda çalışma hayatında gittikçe önem kazanan etik kavramı, işletmelerin uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Çalışmanın birinci kısmında; kuruluş çalışanlarının paylaştığı etik ilke ve normların oluşturduğu, işletmelerin ahlaki kimliğini anlatan “etik iklim” kavramı incelenmiş; etik ölçüt ve analiz boyutları açıklanmıştır.

Toplam kalite yönetimi anlayışında yapılan her işin müşteri odaklı olması ve dış müşteri memnuniyetinin- işletme için en önemli kaynak olarak kabul edilen- iç müşteri memnuniyetiyle sağlanacak olması düşüncesinden yola çıkılarak, ikinci bölümde çalışan ve müşteri arasındaki sosyal ilişkiden kaynaklanan tükenmişlik kavramı anlatılmaktadır.

Alan araştırmasıyla, etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemleri üzerinde etkisinin gösterildiği bir model belirlenmektedir. Bu modele göre etik iklim ile tükenmişlik sendromu arasında negatif yönde anlamlı; tükenmişlikle kalite yönetim sistemleri arasında negatif yönde anlamlı; etik iklim ve kalite yönetim sistemleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kalite yönetim sistemlerini en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yönetimin sorumluluğu ve ölçme- analiz- iyileştirme; etik iklimi en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin yardımsever ve ilkeli yaklaşım; tükenmişliği en iyi açıklayan bağımsız değişkenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: 1)Etik, 2) Etik İklim, 3) İş Ahlakı, 4) Tükenmişlik Sendromu, 5) Kalite Yönetim Sistemleri

ABSTRACT

Thesis Of Master

Effect of Ethical Climate and Burnout Syndrome on Quality Management Systems:An Application on a Laboratory

Güzin SAVRAN

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Management**

The fact underlying the management's principal of “ Consumer pleasure and survival” is a need of adapting themselves to the changing conditions. The environment in which we live is changing very quickly and those who do not keep up with these changes are remanining behind and disappearing. In this context, the concept 'ethic' which has, in recent years, increasingly having an importance in working environment helps managements to have a competitive advantage in a long term.

In the first section of the study, the concept “ethical climate” ,defining management's moral identity, is studied; ethical criterion and analysis dimension are explained.

In the second section, burnout syndrome caused by a social relation between employer and consumer is explained through the idea that the outside consumer's pleasure which is regarded as the most important source for a management can be provided with the inside consumer's pleasure, and every work performed with an understanding of total quality managment must be focused on a consumer.

With an area research, a model showing the effect of ethical climate and burnout syndrome on quality management system is determined. According to this model, a negative meaningful relation is found between ethical cilmate and burnout syndrome, also between burnout and quality managment system, and a positive meaningful relation is found between ethical climate and quality management system.

Moreover it is established that the best independence variables for the quality managment systems are management responsibility and measurement-analysis-improvement, for the ethical climate are benevolence and principled approach, and for burnout are emotional exhaustion and depersonalization .

Key World: 1)Ethic, 2) Ethical Climate, 3) Business Ethics, 4) Burnout Syndrome, 5) Quality Management Systems

ETİK İKLİM ve TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR LABORATUVAR UYGULAMASI

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TUTANAK	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK İKLİM

1.1.GİRİŞ	1
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	2
1.3. ÖRGÜT İKLİMİ	5
1.4. ETİK KAVRAMI	6
1.4.1. Etik Türleri	9
1.4.2. Etik Teorileri	10
1. 4.2.1. Teleolojik Yaklaşım	12
1. 4.2.2. Deontolojik Yaklaşım	14
1.5. ETİK İKLİM	16
1.5.1. Etik Ölçüt Boyutu	23
1.5.2. Analiz Boyutu	28
1.6. YÖNETSEL ETİK	29
1.7. İŞ AHLAKI	32
1.7.1. İş Ahlakı Düzeyleri	35
1.7.2. İş Ahlakının Gerekleri	36
1.7.3. Ahlaki ve Ahlak Dışı Davranışlar	38
1.7.3.1. Ahlaki İlkeler	38
1.7.3.2. Ahlak Dışı Davranışlar	39
1.7.4. İş Ahlakının Kurumsallaşması	41
1.7.4.1. Kurumsallaşmaya İlişkin Yapılar	44
1.7.4.1.1.Hareket Kodu	44
1.7.4.1.2 Politikalar ve Prosedürler	45
1.7.4.1.3 Etik Kodlar	46
1.7.4.1.4. Etik Komitesi	48
1.7.4.1.5. Etik Eğitim Programları	49
1.7.4.1.6. Etik Denetim	50

1.7.4.1.7. İşletmeyi Kamuoyuna Şikayet Etme Mekanizması	50
1.7.4.1.8. Ahlak Görevlileri	51
1.7.4.1.9. Arabulucu	52
1.7.4.1.10. Hükümet Düzenlemeleri	53
1.7.5. Dünyada İş Ahlakı Uygulamaları	53
1.7.6. Türkiye’ de İş Ahlakı Uygulamaları	58
1.7.6.1 Geçmişte İş Ahlakı Uygulamaları	58
1.7.6.2.Günümüzde İş Ahlakı Uygulamaları	62

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	68
2.2. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR	72
2.2.1. Stres	72
2.2.1.1. Stresin Nedenleri ve Sonuçları	74
2.2.2. İş Doyumu	77
2.2.3. Örgütsel Stres	79
2.3. TÜKENMİŞLİK KURAMLARI	81
2.3.1.Perlman ve Hartman’ın Tükenmişlik Yaklaşımı	81
2.3.2. Meier’in Tükenmişlik Yaklaşımı	82
2.3.3. Suran ve Sheridan’ın Tükenmişlik Yaklaşımı	84
2.3.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli	87
2.3.5. Pines Tükenmişlik Modeli	88
2.3.6. Edelwich Tükenmişlik Modeli	88
2.3.7. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	89
2.3.8. Leiter Tükenmişlik Modeli	90
2.3.9. Maslach Tükenmişlik Modeli	90
2.3.9.1.Duygusal Tükenme	91
2.3.9.2.Duyarsızlaşma	92
2.3.9.3. Kişisel Başarı	93
2.4. TÜKENMİŞLİĞİN AŞAMALARI	94
2.5. TÜKENMİŞLİK SEBEPLERİ	98
2.5.1. Bireysel Sebepler	99
2.5.2. Örgütsel Sebepler	104
2.5.2.1.İşin İçeriği	104
2.5.2.2.İş Yüğü	104
2.5.2.3.Özerklik ve Kararlara Katılım	105
2.5.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	106
2.5.2.5 Çalışma Ortamı	107
2.5.2.6. Ödül Eksikliği	110
2.6. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ	111
2.7. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	114
2.8. TÜKENMİŞLİĞİ ÖNLEME ve BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ	116
2.8.1.Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler	116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK İKLİM ve TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ	121
3.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI ve HİPOTEZLERİ	122
3.3. BULGULAR	124
SONUÇ ve ÖNERİLER	157
KAYNAKLAR	172
EKLER	186

KISALTMALAR

RSHMB: Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkez Başkanlığı

TÜGİAD: Türkiye Genç İş Adamları Derneği

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

çvr: çeviren

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo-1. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	126
Tablo-2. Kalite Yönetim Sistemi Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları	127
Tablo-3. Tükenmişlik Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları	131
Tablo-4. Etik İklim (İş ahlakı) Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları	133
Tablo- 5 Kişisel Başarı ve Cinsiyetin Kıyaslanması	136
Tablo-6. Etik İklim (İş Ahlakı), Tükenmişlik, Kalite Yönetim Sistemleri Faktörlerinin Korelasyon Matrisi	137
Tablo-7 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerinin Korelasyon Matrisi	145
Tablo-8 Etik İklim (iş ahlakı) Etki Eden Faktörlerinin Korelasyon Matrisi	146
Tablo-9 Kalite Yönetim Sistemine Etki Eden Faktörlerinin Korelasyon Matrisi	149
Tablo-10 Kalite Yönetim Sistemine Etki Eden Faktörlerinin Regresyon Analizi	151
Tablo-11 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerinin Regresyon Analizi	152
Tablo-12 Etik İklim (İş Ahlakı) Etki Eden Faktörlerinin Regresyon Analizi	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1.1. Ahlak ve Etik Arasındaki İlişki	9
Şekil.1. 2. Etik Düşünce Yolları	12
Şekil.1. 3. Etik Karar Verme Süreci	16
Şekil.1. 4. Teorik Etik İklim Türleri	22
Şekil.1. 5. Etik Boyutlar	23
Şekil. 1.6. Kohlberg' in Bireysel ve Örgütsel Ahlak Geliştirme Aşamaları	25
Şekil 1.7. İş Etiğinin Düzeyleri	35
Şekil 2.1. Genel Uyum Kuramı	73
Şekil 2.2 Örgütlerde Strese Yol Açan Faktörler ve Sonuçları	76
Şekil 2.3. Sonuç Beklentisi ve Yeterli Olma Beklentisi Arasındaki Fark	84
Şekil 2.4. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	89
Şekil 2.5. Tükenmişliğin Oluşumu	96
Şekil 2.6. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Aşamaları	125

EKLER

EK 1: İş Ahlakı Uygulama Örnekleri

EK 2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK İKLİM

1.1.GİRİŞ

Yüzyılımızın ilk yarısı etik sorunların, siyasal ve ekonomik problemlerden çok daha geride kaldığı bir dönem oldu. Yüzyılın son çeyreğinde ise “etik” sözcüğü gittikçe daha sık duyulmaya başlandı. 21. yüzyılın bir etik yüzyılı olup olmayacağını bugünden kestirmek güçtür. Ama çağımızda kimi yaşananlar ve sıkça karşılaşılan kimi belirtiler bunun habercisi gibidir. Yapabilme gücü arttıkça, hem bu gücün kullanımından doğabilecek etik sorunların, hem de bu sorunlardan etkilenebilecek insanların sayısının artacağını söylemek zor değildir. Çağımızda teknolojinin eriştiği düzey, sağladığı çeşitli yaşam kolaylıklarının yanında, insanlığın ve tüm canlıların geleceğine ilişkin kaygıların artmasına da neden oluyor. Bu yüzden “yapabilir olmanın” her durumda “yapmaya” izin verip vermeyeceği ya da yapmaya bir gerekçe sağlayıp sağlamayacağı son zamanlarda sıkça sorulmaya başlanmıştır (Tepe, 2000).

Yakın geçmişe kadar geçerli olan kimi ahlaki değerler, değişime ayak uydurma ve gelişme adına reddedilmekte ve bireysel (durumsal) çıkarların belirlediği yeni ahlaki kodların oluşturulduğu gözlenmektedir. Yaşadığımız modern toplum, yeni ahlaki kodların egemenliğinde biçimlenmiştir. Oluşturulan bu tür yanılsamalara, söylemin yaygınlaştırılmasıyla haklılık ve geçerlilik kazandırılmaktadır.

İşletme etiği, günümüzde istinasız olarak tüm işletmeleri ilgilendirmektedir. Etiğin iş dünyası ile bağdaştırılamayacağı; işletmelerin ekonomik amaçlarına ulaşmak için etik ilkelere vazgeçmesi gerektiği düşüncesi halen çok yaygındır.

Bu düşüncenin aksine paylaşılan ortak etik değerlere ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürlerin, rekabet avantajı sağlayacak stratejileri yürütme aşamasında güçlü etik kültüre sahip organizasyonlara kıyasla daha başarısız durumda olacağı düşünülmektedir.

Çünkü; sosyal sorumlu davranışların, işletmenin ekonomik maliyetlerini kaçınılmaz olarak yükseltmesine rağmen uzun vadede hem işletme hem toplum açısından önemli faydaları ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler etik ilkelerin uygulanabileceği, teşvik edilebileceği ve değiştirilebileceği belirsiz bir sosyal yaşam yarattığı için, sosyal sorumluluk anlayışını destekleyecek etik altyapının, etik iklimin oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda işletmelerin ahlaki bir iklimin yerleştirilmesi için ahlaki olmayan davranışları sorgulayan bir anlayışı hakim kılması; yüksek ahlaki standartlara sahip davranışları destekleyen güven ortamı oluşturması, etik değerlere öncelik veren bir örgüt kültürü oluşturulması gerekmektedir (Bayram, 2005:2).

İşletmelerin çalışanlarına, müşterilerine, toplumun tümüne ve içinde yer aldıkları doğal çevreye karşı var olan sorumluluklarının nasıl algılandığı örgüt kültürü ile ilgilidir. Başka bir deyimle bir işletmenin örgüt kültürü o işletmenin ahlaki yapısını da kapsamaktadır (Arslan, 2001).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ:

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kendine has kültürleri sahip topluluklardır.

Örgüt kültürü, bir örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir (Akıncı, 1998).

Edgar Schen' a göre örgüt kültürü; “Bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır. “ Schen' a göre örgüt kültürü sorunları çözerek öğrenilebilir; uyum ve bütünlük sağlar. Örgüte yeni girenlere öğretilir ve problemler karşısında doğru algılama, düşünme ve hissetmeleri sağlanır (Altuğ, 1997).

Örgüt kültüründe paylaşılan inanç ve değerler, davranış normları ve beklentiler ile ifade edilir ve bireyler arasında birlik sağlar. Kültür, örgüt üyelerinden beklenen davranışlarla ilgili olduğundan, bireysel enerjinin belirli doğrultularda yoğunlaşmasını sağlar.

Güçlü bir kültür, çalışma ortamındaki bireylerin değerleri ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olacaktır. Birbirleriyle ilişki içindeki bireylerin değerlerinin uyumlu olması olumlu sonuçlar sağlayacaktır. Örgüt kültürü; (Edgar H. Schein, çvr. Akbaba, 2002:7)

- a) Belirli bir grup, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken,
- b) Doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple,
- c) O problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak,
- d) Yeni üyelere öğretilmesi gereken,
- e) Bu grup tarafından icad edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş,
- f) Temel varsayımların bir motifidir.

Örgütsel kültür ile etik arasında doğrudan bir ilişkinin varlığından söz etmek olasıdır. Kültürel bir unsur olarak etik, kültürün etkisi altındadır. Kültür, hem bireysel kültür olarak, hem de örgütsel kültür olarak etiğe uygun davranışı etkilemektedir (Köprü, 2007:8). Aynı zamanda kültür yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve etik davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak, yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar arasında davranış birlikteliği sağlanmakta ve takım ruhu geliştirilmektedir.

Normlar, değerler ve ahlak kuralları, örgüt kültüründe önemli faktörlerdir. Norm; yaptırımı olan kurallar sistemi, uyulması gereken çalışma kurallarıdır. Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlar koyan kavram ve inançlardır. Ahlak kuralları ise, yaptırımı manevi olan ve sosyal ilişkileri düzenleyen kurallardır. Bir toplulukta oluşturulan normların uygulanabilmesi için, üyelerin buna

inanması ve çoğunluğun inandığını görmesi gerekir. Çalışanlar için en önemli yararı davranış öncüllüğü yapmasıdır.

İnsan davranışlarının önceden bilinmesini sağlayan normların, yöneticilerce bilinmesi çok önemlidir. Çünkü yönetim ilkelerini buna uydurmaları gerekir. Yönetim biçimini, örgüt iklimini, işgörenlerin nasıl birlikte çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde icra edeceklerini güçlü bir şekilde etkileyen normlar, örgütsel amaçların başarılmasına yardım eder (Sarı, 2005:23).

İş ahlakının kurumsallaştırılmasında, örgütün ahlaki davranışı destekleyici kültürünün önemi büyüktür. Örgütün kültürü ve iş ahlakının kurumsallaştırılması temelde aynı değerleri içermektedir. Çünkü; tanımlayıcı bir rolü bulunmaktadır, diğerlerinden ayıran özellikleri ortaya koymaktadır. Örgütün sosyal yapısına süreklilik kazandıran ahlaki bir örgüt kültürü, toplumsal amaçlar ile toplumsal sorumlulukların her zaman bir kişinin kişisel kazancından daha çok ağırlık taşıdığı inancını yansıtır. Ahlaki kültürel bir alt yapı olmadan yapılmaya çalışılacak her türlü iyi niyetli çalışmanın askıda kalacağı unutulmamalıdır (Özgener,2007).

Örgüt kültürü etik meselelerin tanımlanmasını ve yönetimini etkilemekle kalmaz, çoğu zaman etik sorunların bizzat kaynağını da oluşturur. Zira bazı işletmelerin sahip olduğu değer sistemleri/ iş yapma tarzları, işlerin yürütülebilmesi için yöneticileri etik açıdan kuşkulu taktiklere başvurmalarını zorunlu kılabilir. Bazı durumlarda, işletmenin değerleri birbirleri ile çatışabilir. Örneğin; çalışanların dürüstlüğüne değer verdiğini ve her zaman kararlarının arkasında olacağını iddia eden bir işletme, aynı zamanda alınan kararların üst yönetimin emirlerine uygun olmasını talep ettiğinde, çalışanların etik olmaktan çok uzak biçimlerde davranmalarına sebebiyet verebilir.

Özellikle toplam kalite ve müşteri memnuniyeti kavramalarının yaygınlık kazandığı 1980' lerden sonra birçok firma bu moda kavramları benimsemek için örgütsel yapılarında değişime gittiklerini görüyoruz. Ancak bu girişimlerin yüzde yetmişi başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bunun temel nedeni, örgüt içindeki zihniyeti yani değerleri ve inançları değiştirmeden sadece belli programı ya da

örgütsel tasarımı alıp uygulayarak örgüt kültürünün değişeceği yanlış beklentisidir (Arslan, 2001). Tıpkı burada anlatıldığı gibi, iş ahlakı uygulamalarına yer veren bir örgüt her ne kadar etik kurullar oluştursa, etik kodlar ve ilkeler geliştirirse geliştirsün mevcut kültürünü/ zihniyetini geride bırakmadıkça başarılı olamayacaktır. Ayrıca ahlaki bir örgüt kültürü, toplum tarafından kabul gören yükümlülükleri, ilkeleri, normları ve standartları da teşvik etmelidir. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.

1.3. ÖRGÜT İKLİMİ:

Örgüt iklimi; bir organizasyonu başka organizasyonlardan ayıran, organizasyonlardaki çalışanların ve diğer organizasyonların davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen değerler, normlar, varsayımlar bütünü olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklimin de, bir örgütün ahlaki ikliminin anlaşılması için çok önemli olduğu ve ahlaki kararların şekillenmesinin temel kaynağı olarak işlev gördüğü varsayılmaktadır (Özgener, 2004).

Örgüt iklimi, örgütteki işgörenlerin davranışlarının anlaşılmasına yardımcı olan bir faktördür. Her örgüt kendi tabuları, gelenek ve görenekleri ile kendi iklimini yaratmaktadır. Bu anlamda örgütsel iklim, biçimsel yapının ilke ve değerlerini ve bunların doğal sistem içindeki yorumlamalarını yansıtmaktadır. Örgütteki iç ve dış çekişmeleri, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yöntemini ve sistem içindeki otoritenin kullanımını da yansıtmaktadır (Yalçınkaya, 2000). Katz ve Kahn, ” Her örgüt kendi kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir.” demektedir. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Acet, 2006: 43).

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün organizasyon içinde yarattığı hava ya da atmosferdir. Çalışanların çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamaları sonucu oluşan psikolojik çevreyi ifade eder. Uygulamalar farklı

bireylerce farklı algılanabilir. Burada önemli olan her bireyin kendi algılaması ile gerçekleştirdiği tutum ve davranışların genel iklime ve amaca ters düşmemesidir (Berberoğlu, 2002).

Aynı türdeki işletmeler arasında dahi iklim farklılıklarına rastlamak mümkündür. İklimin hayata taşınması, bireylerin, ekiplerin ve yönetimin davranışlarıyla somutlaşacaktır. Eğer çalışanlar kurum kültürünü benimsiyorsa olumlu bir iklimden; benimsemiyorsa olumsuz/ kötü bir iklimden söz edilir. Bu da verim düşüklüğüne, örgütün zarar görmesine neden olacaktır. İklim farklılığından doğan bu durumlar, örgütün işleyiş biçiminin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesidir. Zamanla farklılık gösterebilir, örgüt kültürüne göre kısa süreli ve geçicidir. Çünkü; örgüt gerçekleri için güncelliği ifade etmektedir (Tahaoğlu, 2007: 47).

1.4. ETİK KAVRAMI

Etik, ahlaki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur. Ahlak yanlış-doğru, iyi- kötü, erdem ve kusur ile ilgili davranışları ve davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Ahlak felsefesi ya da etik, ahlaki konu edinen felsefe dalıdır. Ahlak terimlerini ve ahlaki yargıların statüsünü analiz eden etik, takınılan ahlaki tutumların ardında yatan yargıları ele alır.

Etik sözcüğü, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Ethos’ tan türetilen “ethics” kavramı da, ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerinin incelenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temellerinin araştırılmasıdır (Aydın, 2001).

“Moral” Latince “mos” sözcüğünden gelir. Bu sözcük de etik gibi gelenek, görenek, alışkanlık anlamlarında kullanılmaktadır. Moral karşılığı kullanılan “ahlak” sözcüğü Arapça “hulk” kökünden gelmekte ve yine “gelenek, görenek, alışkanlık” anlamlarında kullanılmaktadır. Etimolojik olarak bakıldığında “ethos (etik)” ile “mos (ahlak- moral) “ arasında anlam farkı görülmemektedir. Etimolojik paralellığe ve anlamca yakınlığa rağmen, gerek moral ve gerekse etik terimlerinin farklı anlamlarda kullanılma alışkanlığı vardır. Buna göre her iki kelime de aynı anlamlara gelse bile “moral” kelimesinin işaret ettiği manada, “bir bireyin, halkın, bir toplumsal sınıfın, bir çağın bilinçli yaşamına hakim olan inanç ve tasarımlar topluluğuna ahlak; bunların toplumsal olgu olarak yaşanmasına ahlaklılık; bu inanç ve tasarımlara göre yönelen insani tutumlara ve bu tutumlara göre yönlendirilen eylemler hakkında verilen (doğru veya yanlış) yargılara ahlaki denilmektedir (Sağnak, 2005: 35).

Ahlakın olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir şey olmasına karşılık etik, bu olgunun kendisine yönelik araştırmasıdır. Buna göre etik, bütün fenomenlerin (somut, algılanabilir olayların) üzerine yönelen felsefe disiplininin adı olarak anlaşılır. İnsanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru- yanlış ya da iyi- kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Aydın, 2001).

Etik, bir pusulaya benzer. Nasıl ki, pusula gidilecek yeri tarif etmez ancak gidilecek yerin yönünü belirtirse etik de kişiye belirli bir eylem ya da davranışı değil doğru olduğu kabul edilen davranışı gösterir ve izlemesini ister. Bireyi bu davranışa zorlamaz ancak birey kendi özgür iradesiyle bu davranışı uygular (Pieper, 1999).

Etik ve ahlakın özdeş olmamasının nedeni, etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasıdır. Etik kuramlar, ahlakın özü, kökeni ve toplumsal yaşamdaki işlevinin yanı sıra, insanların bir arada yaşayabilmelerinin gerekleri, toplumsal normları ve değerleri, kişilerle toplum arasındaki ilişkiler, bireysel yaşamın amacı ve anlamı üstüne görüşleri dile getirir (Pehlivan, 2001).

Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışları ve bunlara uygun olarak nasıl davranmaları gerektiğini belirler. Ahlak geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir. Etik kuralların açık ve belirli bir alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenir. Örneğin; tıp etiği, çevre etiği bu kapsamda ele alınabilir.

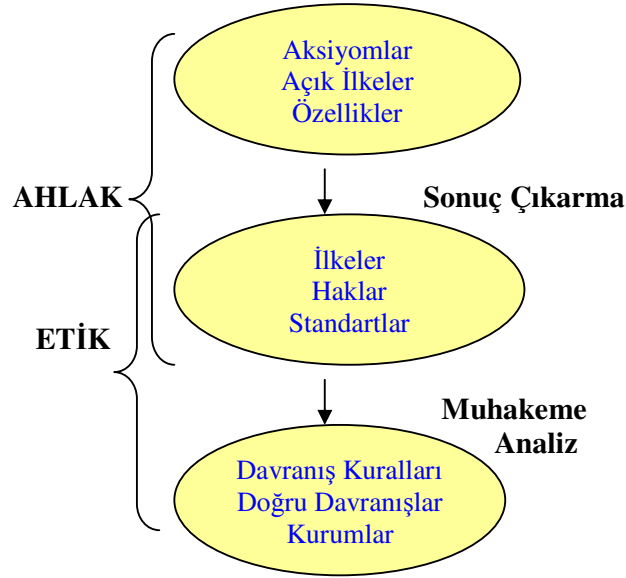
Russell’ a göre etik, bir topluluğun ortak isteklerini bireylere benimsetme girişimidir. Bireylerin isteklerinden bazılarına yalnızca kişisel değil, evrensel bir önem verilmesini de gerektirmektedir.

Etikte, “istenilir iyi” kavramı vardır. Bu “istenilir iyiler” daha evrensel ve genel geçerliliğe sahiptir.

Etik; herşeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağının; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir (Aydın, 2001).

Başka bir deyişle etik; doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlak ise onun pratiği. Bu nedenle ahlaki değil etik ilkelerden, etik değil de ahlaki davranış tarzından söz etmek daha doğrudur. Etik, bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgilidir, ahlak ise bunu hayat geçirme tarzıdır (Sucu, 2003:285-290). Bu iki kavram birbirinden farklı kavramlar olsa da pek çok yazar bu iki kavramı aynı anlamda kullanmış ve genellikle ahlak kavramını kullanmayı yeğlemişlerdir.

Ahlak ve etik kavramlarının ortak yanı bireylerin birbirine karşı davranış kurallarını, birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen davranış ilkelerini içermesidir. Ahlak ve etik arasındaki ilişki Şekil.1 ‘ de gösterilmiştir.



Şekil.1.1. Ahlak ve Etik Arasındaki İlişki

Kaynak: Akbulut, 2000:8

Bu çalışmada ahlak ve etik sözcüklerinin eş anlamlı kullanılmasında bir sakınca görülmemiştir. Kullanılan ortak dil ve kavramlarda, karşılıklı bir anlayışın söz konusu olması; yapılan analiz sonucunda RSHMB’ ye bağlı bölgelerde de etik iklimin “iş ahlakı” olarak algılandığını ve genel bağımlı değişken olan “iş ahlakının” etik iklime ait faktörleri açıkladığı görülmüştür.

4.1. Etik Türleri

Etik aralarında belli bir tarihsel, epistemolojik (bilgi felsefesi) ilişki bulunan farklı türleri ya da aynı anlama gelmek üzere, ahlak felsefesinde üç ayrı araştırma düzeyi vardır. Bunlar betimleyici, normatif ve meta etikdir (Köseoğlu, 2007:12).

a) Betimleyici Etik:

Betimleyici etik, ahlak alanındaki bilimsel ve materialist (maddecilik) yaklaşımı tanımlar. Bu etik anlayışı; norm bildirmek ya da kural koymak yerine , sadece insan eylemini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimlemektedir.

Dolayısıyla, o insanların ahlaki görüş ya da inançlarıyla ilgili olgusal önermelerden meydana gelen etik türünü ifade etmektedir. Bir başka deyişle, insanların hali hazırda nasıl davrandıkları ve bunların nedenleri üzerinde durmaktadır (Arslan, 2001).

b) Normatif Etik:

Normatif etik, nasıl yaşamamız gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştırır, hayatta nihai ve en yüksek değere sahip olan şeylerin neler olduğunu tartışır. Adil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiğini mütala eder. Bir insanı ahlaken iyi kılan şeylerin neler olduğunu sorgular. Örneğin; kürtajın , ötenazinin ahlaken doğru olup olmadığını tartışır. Buradan anlaşılacağı üzere, normatif etiğin, biri tümüyle teorik, diğeri ise önemli ölçüde pratik olan iki düzeyi vardır. Birinci düzeyi itibariyle normatif teori, temel ahlaki ilkeleri belirlemeye koyulur. Buna karşın, normatif etiğin ikinci düzeyi uygulamalı etikdir ve özel alanlarla ilgili genel sorunları tartışır, genel ahlaki ilkeleri özel alanlara uygular. Bu çerçevede normatif etik, bireyin ahlaki bakımdan ne yapması, nasıl bir kişi olması gerektiği gibi konuları ve soruları kapsayan; nasıl davranılması gerektiği üzerinde duran etik türüdür (Arslan, 2001).

c) Metaetik:

Etik araştırmanın veya düşünüşün üçüncü türü ise, zaman zaman analitik veya eleştirel etik olarak da tanımlanan ve ahlak felsefesinde çağdaş yaklaşımı ifade eden metaetiktir. Metaetik normatif etiğin koymuş olduğu ahlaki yargılar üzerine tartışır, bu yargılarda geçen kavramları analiz eder ve söz konusu kavramlarla yargıların anlamlarını, mahiyetlerini ve birbirleri karşısındaki durumlarını inceler. Metaetik ahlakın doğruları ne tür doğrulardır, bu doğruların kaynağı nedir, duyguların ve aklın ahlak bilgisindeki rolünün ne olduğu konusundaki soruların cevapları ile ilgilenmektedir.

4.2. Etik Teorileri :

Etik teoriler, kişinin etik yargılarında ve eylemlerinde başvurduklara rehberlere işaret etmektedir. İş hayatındaki birey de karşılaştığı etik olguları çözümlerken bu kavramlardan birine göre davranışta bulunmaktadır. Kısacası etik kuramı veya teorisi karar alma sürecini formülleştirme aracıdır (Kirel, 2000:32).

Felsefe tarihinde ortaya atılan ahlak kuramları farklı ölçütlerle göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirler. Ahlakın konusu olan iyinin, nesnel veya öznel yapıda olduğu görüşüne göre nesnelci (objectivist) veya öznelci (subjectivist) ahlak kuramları olarak iki ana başlık altında toplanabilir. Sonra yine ahlaki iyinin ahlaki bir davranışta, bu davranışın niyetinde veya sonucunda veya onun bizzat kendisinde bulunduğu görüşüne göre ahlak kuramları niyetçi (motivist), sonuçcu (consequence theories) veya ödevci (deontological) kuramlar olarak sınıflandırılabilir. Bir başka bakımdan da ahlak kuramları doğacı (naturalistic), doğacı olmayan (nonnaturalistic) veya heyecancı (emotionist) ahlak kuramları olarak üçe ayrılabilir (Arslan, 1998).

Goodpaster; normatif bakış açılarından faydacılık, sözleşmecilik ve çoğulculuk üzerinde durmuştur (Sağnak, 2005:35).

Faydacılık (utilitarianism), modern dönemde en etkili normatif görüşlerden biridir. Ahlaki duygunun amaç tarafından yönlendirildiği görüşü, faydacı mesajın temelini oluşturur. Maksimum derecede fayda (mutluluk, zevk, tercihler, refah), örgütteki bütün bölümleri bir eylem veya karar olarak etkiler.

Sözleşmecilik (contractarianism), etikte ikinci etkili yaklaşımdır. Bu yaklaşımın düşünce merkezini, ahlaki duyguyu faydanın maksimize etmesi değil, adalet duygusunun yönlendirdiği anlayışı oluşturur. Adaletin, sosyal düzenlemelere katılan bütün bireylere eşit önem verilme koşuluyla sağlanacağı açıklanır. Sosyal sözleşme fikri bu yönüyle bir cazibeye sahiptir. Çünkü bireylerin doğrularını bir bakıma bir veto hakkı olarak vurgular. Bu anlayış faydacılıkta yoktur.

Çoğulculuk (pluralism), etikte kritik düşünce olarak üçüncü yaklaşım çoğulculuktur. Çoğulculuk, oldukça yaygın olduğu halde en az sistemlilik gösteren yaklaşımdır. Bu bakış açısında, etik fikrini görev yönlendirir. Çoğulculukta, ahlaki duyguya dışarıdan hakemlik görevi üstlenerek rehberlik eden kavramlar (fayda, adalet) olmamasına karşın, ödev duygusu, pek çok ahlaki kriteri belirler. Genel yönetimde çoğulcu düşünce, ilkelere başvurma olarak kendini gösterir. Bu yaklaşımda temel sorumluluklar olarak dürüstlük, doğruluk, tutarlılık vb. olarak sıralanabilir. Bu üç düşünce yolu Şekil-2 ‘ de özetlenmiştir.

Düşünce Yolları	İçerik Temeli	Ahlaki Duygunun Yönetimi
Faydacılık	Amaç Yönelimli	Hangi eylem ya da politika faydayı maksimize eder?
Sözleşmecilik	Hakkaniyet Yönelimli	Hangi eylem ya da politika hakları yerine getirir?
Çoğulculuk	Görev Yönelimli	Hangi eylem ya da politika görevi tam anlamıyla yerine getirir?

Şekil.1.2. Etik Düşünce Yolları

Kaynak: Goodpaster, 1984

Etik teorilerini genellikle iki başlık halinde incelemek mümkündür. Bunlar teleoloji (sonuçsalcılık/ faydacılık) ve deontoloji (Haklar Teorisi/ Kant Ahlakı) teorisi (Arslan, 2001) .

4.2.1. Teleolojik Yaklaşım :

Teleolojik yaklaşım ilke olarak neyin doğru neyin yanlış olduğunun standartını veya nihai bir kriteri benimseyen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda son referans, elde edilen veya elde edilmesi beklenen faydanın karşılaştırılan miktarı, yani kararın sonuçlarının iyi veya kötülüğüdür.

Fayda kavramı, teleolojik etiği anlamada kritik bir rol oynamaktadır. Teleolojik etiğin iki öncü akımından birisi, Machiavelli ve Weber’ in lideri olduğu ve bireyin çıkarını ahlakın temeli olarak ele alan egoizm düşüncesidir. İkinci düşünce ise, faydayı temel alan ve Bentham ve Mill’ in öncüsü olduğu faydacılık düşüncesidir (Köprü, 2007:22).

Egoizm (bencillik) düşüncesine göre, yapılacak olan doğru şey, benim iyimi arttıracak şeydir veya herkes kendileri için gerçekten iyi olan şeyi ister. Buna göre, bir karar/ eylem kişinin bireysel çıkarlarına yaptığı katkılara göre etik veya etik dışı

olarak kabul edilir (Schermerhorn, 1996:108). Ancak, egoizmin görünen mantıki eksiklikleri alındığı zaman, egoistlerin fiilen kişisel sonuçlarından, herkes için sonuçlarına, yani faydacılığa kayarlar. Bundan ötürü, sonuçsal ahlaki eylem, bir kişinin belki de insancıl bir amaç için güç ve nüfuza ilgisinden (Machiavelli), bir kişinin daha yüksek bir otoritenin düzenine riayet etmesine ilgi duymasına (Weber), en büyük sayının en büyük mutluluğu ahlak ve yasamanın temelidir fikrine (Bentham) doğru bir kayış sergilemektedir.

Öz- çıkar kısa vadeli veya uzun vadeli olarak ele alınabilir. Uzun vadeli yaklaşım, bir karar/ eylemin geniş zaman dilimindeki doğrudan ve dolaylı sonuçlarını da kapsadığı için, evrensel etik veya aydınlanmış öz- çıkar olarak adlandırılır (Kırel, 2000:42). Çalışanlarını düşünmeden adaletsiz biçimde onları kullanarak kısa vadede kazancını artırma düşüncesi, uzun vadede personelinin güvenini kaybetme, işe ve örgüte bağlılığının azalması ile sonuçlanacaktır. Kısa vadeli yaklaşımda kabul görse bile bu düşünce, uzun vadeli düşünüldüğünde maliyetlerin faydayı aşması nedeniyle evrensel etik/ aydınlanmış yaklaşım tarafından kabul görmeyecektir.

Teleolojik yaklaşımın ikinci öncü akımı olan faydacı ahlak anlayışının kökenleri Epikür ahlakına dayanmaktadır. Aristo ve Epikür’ e göre insan, özellikle ve ilk olarak “biyolojik ve fiziksel” bir varlıktır. Bu filozoflar şunu anlatmaktadırlar. “İnsan, doğal bir canlı olarak diğer canlılarla benzer davranışlar gösterir. O da acıdan kaçınmak ve haz elde etmek ister. İnsanın diğer hayvanlardan farkı, bunun bilincinde ve farkında olmasıdır. O halde, akıllı bir insanın da yapacağı şey, bilinçli olarak bunu yerine getirmesi, yani mümkün olduğunca acıdan kaçması ve hazzını gerçekleştirmesidir (Köprü, 2007: 23).

Bentham için ise, insan kendi iyiliği için herkesin iyiliğini göz önünde tutmak zorundadır. Ahlaklı kimse kendi mutluluğunu isteyecektir ancak bunu çok sayıda insanın çok sayıda mutluluğunu istemeden gerçekleştiremeyeceğini bilecektir. Mill’ e göre, özel faydayla genel fayda birbirine sıkıca bağlıdırlar. Kişi diğer insanların çıkarını düşünmeden kendi çıkarını düşünemez, özel ve kamuya ait çıkarlar birbirine bağlı olduğu ölçüde mutlu bir toplum oluşacaktır (Köprü, 2007: 23).

Faydacı anlayışa göre, bir eylemin ahlaki açıdan doğru kabul edilebilmesi için, eylemin sağladığı toplam faydanın, bireyin yapacağı diğer bir eylemin sağlayacağı toplam faydadan büyük olması gerekir. Bu anlayışa göre, iki farklı seçenekten birini seçmek durumunda olan bir kimse, daha fazla toplam fayda sağlayacak olanı seçmelidir. Örgüt açısından düşüncecek olursak , işletmenin yalnızca kendi faydasını değil paydaşlarının faydasını maksimize edecek şekilde davranması gerektiğini söyleyebiliriz (Köprü, 2007:23).

4.2.2. Deontolojik Yaklaşım

Ödevin veya ilkenin etiği, deontolojik etik olarak yer alır. Yükümlülüğü sonuçların bir fonksiyonu biçiminde incelemeyerek sonuçlara önem veren teleolojik yaklaşımdan ayrılır. Bir davranışın kendisi, ödevde uyduğu sürece, sonuçlarının önemi yoktur. Formel etik olarak da adlandırılan deontolojik etik, Kantçılık, ahlaki ve kültürel rölativizm ve agapizmdir (Köprü, 2007: 24).

Kant, ahlakın temeli olarak faydayı ve hazzı vurgulayan ahlak anlayışına karşıdır. Kant’ a göre insanın en önemli özelliği aklıdır ve bu özellik onu diğer varlıklardan ayırır. Kant’ ın ahlak felsefesinin temel kavramları; iyi isteme, ödev, ahlak yasası ve özgürlük olarak dört ana başlık altında toplanabilir. Kant, faydacılardan farklı olarak, bir eylemin ahlaki olup olmadığını, eylemin sonucunda değil, niyetinde arar. Kant’ ın “Evrende hatta evrenin dışında iyi olarak nitelendirebileceği tek bir şey vardır. O da iyi niyettir.” sözü uyarınca, saf iyi niyete dayanan ve ödev duygusundan doğan eylemler, sonuçları ne olursa olsun, ahlaki açıdan iyi eylemlerdir.

Deontolojik yaşamın diğer teorisi, ahlaki ve kültürel rölativizmdir. Ahlaki ve kültürel rölativistler kategorik doğru ahlak kuralları olarak adlandırdıkları mutlakları inkar ederler. Rölativistler, iyiyi arttıracak uygun eylemler arasında seçim yapabilmek özgürlüğü isterler. Rölativizm, içinde bulunulan kültürün çoğunluğunca benimsenen görüş ve düşüncelere göre hareket edilmesini istemektedir. Bir kültürde doğru olarak kabul gören bir anlayış veya uygulama , diğer kültürde doğru olmayacağı için evrensel bir anlayış değildir (Köprü, 2007:25).

Bu yaklaşımın son teorisi, agapizmdir. Agapistler için doğrunun tek kaynağı sevgidir. Eğer kişinin eylemi sevgiden kaynaklanıyorsa, eylem, sonuçları ne olursa olsun doğru olarak kabul edilir. Yani agapizm, eylemin doğruluğu için sadece sevgi ögesini dikkate almakta, öteki ahlaki değerleri göz ardı etmektedir (Köprü, 2007:25).

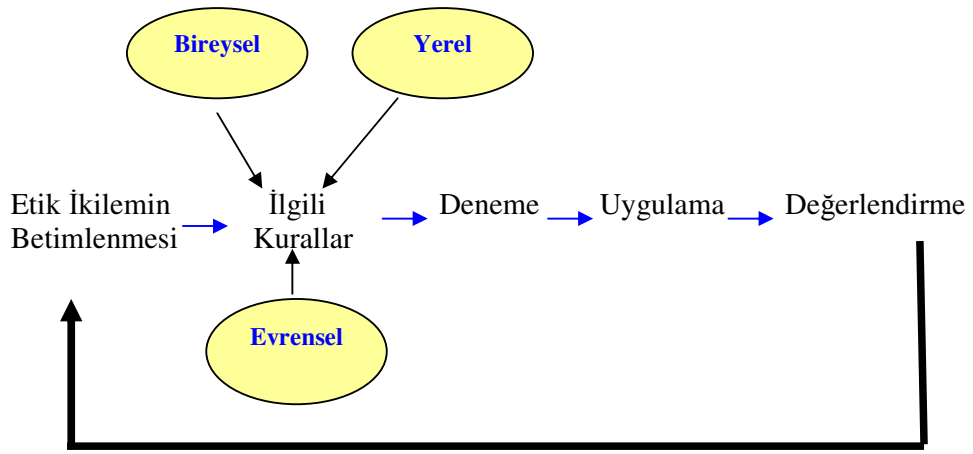
Teleoloji ve deontoloji en bilinen etik yaklaşımlardır. Ancak, aksiyoloji olmadan, modern etik kuramı aşırı derecede objektif olması hususunda eleştirilebilir. Modern etikte eksik olan, insani değerlerin aniliğidir. Bu nedenle değerlere, duygulara bakma ihtiyacına dayanan yeni bir anlayışa gereksinim duyulur. Bu nedenle etiğin kadınsı yönünü yansıtan, insanların karşılıklı bağımlılıklarının doğasını anlatan aksiyolojik etiğe ihtiyaç duyulur (Nizamieva, 2001:103).

Aksiyolojik etik, değerler etiğidir ve bireyin sahip olduğu değerler sistemi üzerinde durur. Deontoloji geçmiş örnekleri, kuralları, normları dikkate aldığı için geçmişe ; teleoloji olası sonuçları ve amaçları vurguladığı için geleceğe yönelik iken; aksiyoloji şimdiki zamanla ilgilidir. Amaç veya ödevden ziyade duyguları değerlendirir. Tüm insanların sahip olması gereken ya da sahip olduğu değerleri anlatan evrensel aksiyoloji; paylaşılan değerlerden çok bireysel değerleri ve bakım objelerini vurgulayan ilişkiler etiği olarak ikiye ayrılır. İlişkiler etiği, başarının beşeri ilişkilerle gelişen işbirliği ve karşılıklı güvene dayandığı için iş dünyasında önemlidir (Nizamieva, 2001:103).

Çok sayıda etik kuramın olması, işletme faaliyetlerinde rehber olarak kullanılacak kuramlar hakkında belirsizlik veya karmaşa yaratabilir. Ancak bunlar birbirini tamamlayıcıdır. Bu durum, etik muhakemenin çok boyutlu doğasını ortaya koyar. Dolayısıyla “etik aziz”, yani insanların çabalayıp ulaşabilecekleri tek bir mükemmel insan modeli söz konusu değildir. İnsanların farklı etik anlayışlara sahip olması, insanlardan oluşan örgütlerde çok boyutlu etik algılamaların varlığı demektir. Bu nedenle işletmelerin, tüm bu boyutları göz önünde bulundurarak etik olabileceklerini söyleyebiliriz.

Etiğin farklı boyutlara sahip olması, çözülmesi gereken etik ikilemlerin varlığını açıklar. Etik iklimlerin sistematik olarak incelenmesi, bunlardan

kaynaklanabilecek sorunların çözümü için temel oluşturur. Yapılan bir faaliyetin, verilen kararın etik olup olmadığını belirlemek için faydacı, aksiyolojik yaklaşımlara göre onları sorgularız. Net toplam faydanın net maliyetlerden fazla olması, insan haklarının sağlanmış olması, temel değerlerle uyumun söz konusu olması halinde, bu sonuçlara göre eylemin etik olduğu sonucuna varabiliriz. Tüm cevapların evet olmaması durumunda hangi yaklaşıma öncelik vermemiz gerektiğini araştırırız. Bu öncelik, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile şekillenen etik iklim ile tespit edilecektir. (İlkeli, yardımsever, egoist)



Şekil.1.3. Etik Karar Verme Süreci

Kaynak: Randall S. Upchurch, 1998: 227–233

Karar verici uygulamasının pozitif ve negatif çıktılarını, daha iyi bir sonuçla karşılaşmak için prensipler belirleme çabasıyla değerlendirir. Çünkü yapacağı düzenlemenin tipi yaklaşımın sonucu olup olmadığına, önemine bağlı olacaktır.

1.5. ETİK İKLİM

Bir işletmenin ahlaki iklimi; hangi davranışın doğru olduğu ve ahlaki sorunların nasıl üstesinden gelinebileceği hakkındaki paylaşılmış düşünceler setidir. Bu iklim, bütün düzeylerde ve koşullarda karar verme tonunu (siyah, beyaz, gri) ayarlamaktadır. Gri alanlar, kurumsal standartların yeterince açık olmadığı durumlardır. Bireyin bilgi eksikliğinden, değerlerin açık ve net olmamasından, etik

kodların geniş kapsamlı ve belirsiz olmasından kaynaklanabilir. İşletmelerde farklı ahlaki iklimlerin oluşmasında kişisel çıkar, şirket karı, faaliyet etkinliği, bireysel arkadaşlıklar, ekiplerin çıkarları ve ilgileri, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, kurallar, standartlar, prosedürler, kanunlar, profesyonel kodlar vb. faktörler çok fazla etkili olmaktadır.

Örgütün etik iklimi, örgütsel bağlamda ahlaki olarak doğru veya yanlışın ne olduğunun sınırları olarak işlev gören yerleşik normlar ve uygulamalarla oluşmaktadır (Özgener, 2004).

Etik iklim, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda örgütün ortak algılamalarıdır.

Victor ve Cullen sosyal normlar, organizasyonel davranışlar ve kalıplar, işletmeye özel faktörler gibi etkenlerin organizasyonun etik iklimini etkilediği ve geliştirdiğini belirtmektedir (Neubaum, Mitchell, Schminke; 2004: 335-347).

Etik iş iklimi; iş iklimi ve örgütsel kültür kavramlarının bir uzantısıdır. Victor ve Cullen, etik iklimi, örgütsel kültür ve iş iklimi kavramlarıyla birleştirerek tanımlamışlardır. Örgütsel kültür; paylaşılan inançlar, değerler, alışkanlıklar ve örgütün gelenekleridir. Etik iklim, örgütsel kültür kavramı ile birleştiğinde; örgütsel kültürün etik boyutları olarak betimlenebilir. Schneider' a göre iş iklimi, örgütün yöntem ve uygulamalarına ilişkin algıların paylaşımıdır. Bu iki kavramla birleştirilerek örgütsel etik iklim, örgüt kültürünün etik görünümüne ilişkin paylaşılan algılar olarak tanımlanmaktadır (Sağnak, 2005:38).

İş iklimi, algılar olarak tanımlanır. Psikolojik olarak, anlamlı bütüne ait betimlemelerdir. İş ikliminin tek bir türü yoktur. Araştırmacılar, otonomi/ kontrol boyutu, yapılanma derecesi, ödüllerin doğası, saygı, samimiyet, dayanışma alanlarında pek çok araştırma yapmışlardır. Bu iklim türleri iki genel sınıflamaya uygun düşmektedir. İlki, kontrol ve ödüller için kullanılan prosedürler ve örgütsel yapıya ilişkin algılar toplamı; diğeri ise değerleri destekleyen örgütsel normlara ilişkin algılar toplamıdır (Sağnak, 2005:38).

İklim çeşitlerinden bazıları etik temellere sahip örgütsel normları sergiler ve örgüt üyelerine, ne yapılması gerektiğini bildirir. İklim türleri, çatışmanın çözümünü destekleme veya saldırganlığı makul görme gibi, bir örgütün veya grubun etik bir temele sahip algılanan normlarını sergiler (Sağnak, 2005:38).

Etik içeriğe sahip örgütsel yöntem ve uygulamalara ilişkin yaygın algılar etik iş iklimini oluşturur. Örneğin; örgütte diğer bireyler için önemli olan bir karar verme durumu ile karşılaşıldığında, bir örgüt üyesi “doğru” alternatifi en azından örgütün bakış açısına uygun olanı nasıl tanımlamalıdır? Bu bilgi iş iklimini oluşturur ve iş başında etik davranışların oluşumunu belirler (Sağnak, 2005:38).

Bir örgütte etik iklim yaratma işletme etiğinin biçimsel olarak ve kesin, açık bir şekilde günlük iş hayatının içinde işletmenin normal bir parçası ve düzeni; işletmenin dış politikalarında, üst düzey yönetiminde ve çalışanların tüm iş faaliyetlerinde, günlük karar almalarında etiği içermesidir.

Etik iklim konusunda yapılan araştırmalar, bir organizasyonun etik iklimi ile çalışanların etik davranışları arasında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Yöneticilerin, örgütün iklimini etkilemeye muktedir oldukları ispat edildiğinden, yöneticilerin uygun olmayan davranışların yaygın olduğu çalışma gruplarının etik iklimlerini değiştirerek, çalışanların etik davranışlarını etkilemeleri mümkün görülmektedir. Bu nedenden ötürü, çalışma yerlerindeki etik olmayan davranışları azaltmanın ilk adımı, organizasyonun o anki etik iklimi hakkında bilgileri değerlendirmektir (Peterson, 2002:313).

Etik davranışlarda bulunanlar insanlar olduğuna göre, bireysel anlamda karar vericiler etik davranış modelinin merkezi durumundadırlar. Etik davranışı etkileyen temel bireysel faktörler kişisel özellikler, işin algılanması ve demografik özelliklerdir. Ailevi faktörler, dini ve kültürel değerler, bireysel etik standartlar, kişisel ihtiyaçlar (finansal, şöhret vb.) belirli koşullarda insanların kararlarını/ eylemlerini belirler. Güçlü ve tutarlı kişisel etikten yoksun olan yöneticilerin kararları, kendi çıkarlarını maksimize etme dürtüsü ile durumdan duruma farklılık gösterir. Sağlam etik anlayışı, kişisel ilkeler veya etik karar verme stratejileri

çerçevesinde hareket eden yöneticiler için, seçimlerini sağlam etik standartlara dayandırmaları nedeniyle, çok daha tutarlı ve güvenilir olur. Yöneticiler kendi işlerini, sağladığı maddi yararlar, tatmin, iş güvencesi gibi farklı açılardan değerlendirirler. İş kaybedilemeyecek kadar çekici veya kariyer gelişimi açısından kritik öneme sahipse veya işin kaybı finansal bakımdan sarsıcı ise, her bir karar/ eylemin sonuçları yönetici tarafından dikkatle tartılır ve ölçülür. Bu da sonuç olarak tepkisizlik veya etik dışı davranış şeklinde gerçekleşir.

İşletmelerin sahip oldukları etik iklimin bir diğer önemli belirleyicisi, devlet düzenlemeleridir. Toplumsal değer ve normlardan doğan ahlaki normların bir kısmı devletin koyduğu hukuk kuralları/ yasalar tarafından korunma altına alınır. Yasalar toplumsal değerleri, işletmeler ve üyeleri için uygun etik davranış standartlarına dönüştürür. Bu yasal düzenlemeler, etik davranışları gözlemeye ve kabul edilebilir sınırlar içinde tutmaya yardım eder (Gülçimen, 1997:79).

Demokratik devletler, otokratik devletlere oranla daha az rüşvet ve yolsuzluk olayları ile karşı karşıya kalırlar. Otokratik rejimlerde devlet yönetiminde açıklık olmaması, etik dışı uygulamalara zemin hazırlar. Demokratik değerlerin, piyasa ekonomisinin uygulandığı yerlerde yolsuzluklar daha azdır. Yönetimde şeffaflık, bilgi edinme hakkı, etkin denetim gibi faktörler etik dışı uygulamaları azaltmaktadır.

Genel toplumsal değerler ve normların bir alt kategorisi olarak, işletmenin içinde bulunduğu toplumun kültürü de etik iklimini önemli ölçüde etkiler. Metropolde ve kırsal kesimde faaliyet gösteren küçük işletmelerde yapılan bir araştırma, toplum ile işletme üyelerinin temel değerleri arasında güçlü bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Kırsal kesimdeki çalışanların, etik açıdan sorgulanabilir faaliyetlere karşı daha tutucu oldukları görülmüştür. Bu nedenle bir işletmedeki eylemin/ kararın etik boyutunu incelerken, yerel topluluğun değerleri ve normları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Küçük işletmelerde etik değerlerin daha homojen ve ilişkilerin daha yakın olması dolayısıyla, etik veya etik dışı davranışları destekleyen iklimin çok daha güçlü olması beklenir. Üst yönetimin oluşturduğu model, etik iklim konusunda kritik

öneme ve belirleyiciliğe sahiptir. Ampirik araştırmalar küçük işletme yöneticilerinin daha yüksek etik değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Büyük olmakla beraber esnek yapıya sahip işletmelerde örgüt üyelerinin etik ikilemlerin çözümünde başvurdukları referans grupları yöneticiler, meslekdaşları ya da arkadaşlarıdır. Esnek olan yapı biraraya gelerek etik sorunları çözümlemeye olanak verir. Bu da etik standartların yükselmesine neden olur ve işletme çalışanları aynı zamanda etik karar verme sürecini öğrenirler.

Açık ve etkin iletişim ve geri besleme sistemlerinin, etik davranışları da denetleyen kontrol ve performans değerlendirme sistemlerinin, etik davranışları ödüllendiren uygun teşvik sisteminin varlığı da, olumlu etik iklimin geliştirilmesi açısından önemlidir. Bu sistemler formal olabileceği gibi informal olabilir. İnfomal sistemlerin etik davranış üzerindeki etkileri daha büyük olmakla beraber, formal sistemler uygun biçimde dizayn edildiğinde istenen davranış biçimlerini besleyebilir.

İşletmenin içinde bulunduğu sektörde , etik karar vermeyi etkileyen bir başka değişkendir. Sektörel etkilerin bir uzantısı olarak bazı meslek gruplarının geliştirdiği mesleki etik kurallar da işletme içindeki etik iklimi biçimlendirebilir. Mesleki etik standartlar, tıp, hukuk ...gibi birçok meslek grubunda vardır. Bu kurallar, meslek erbabının etik davranma sorumluluğunu vurgular. Böylesine güçlü kılavuzlara sahip olan insanlar, karşılaştıkları ikilemleri profesyoneller cemiyetinin etkileri nedeniyle, bu cemiyetin kurallarına uygun biçimde ele alma ve çözme eğilimindedir. İşletmenin etik iklimini belirleyen önemli bir faktör olmasına karşın , mesleki etik ilkeleri her zaman etik davranış kılavuzluğu sağlamaz. İşletmelerdeki mesleki gruplara ait olmayan çalışanların da dikkate alınması gerekir. Çoğu işletmede, işgücünün bu dilimi çoğunluğu teşkil eder.

Etik iklim konusunda aktaracağımız ilk kaynak Reidenbach ve Robin tarafından hazırlanmıştır. Reidenbach ve Robin örgütsel iklimleri moral uygunluk derecelerine göre sıralamayı önermiştir. En alt basamaktan itibaren sıralama şöyledir (Elçi, 2003:8):

1. Ahlaka Aykırı : Neye mal olursa olsun maksimum karlılık söz konusudur. Sahipler ve yöneticiler temel hisse sahipleridir.

2. Yasal: Yasal olan etiktir ve yasalar izlenmektedir.

3. Tepkisel: Yerel topluma yardımcı olmanın yollarını arar ve firma için ekonomik olarak en iyi olabilecek sosyal davranışı araştırır.

4. Yükselen Etik: Etik ve kar arasında denge arar. Firmanın kodlar ve etik komiteleri gibi etik oluşumları vardır.

5. Geliştirilmiş Etik: Dikkatle düşünülmüş ilkeler güdülür.

Bireysel ahlak gelişimi ile ilgili literatür, bireysel niteliklerin yalnız başına ahlak (moral) ve etik (ethics) davranışları açıklamakta yetersiz olduğunu bildirmektedir. Bireysel ahlaki davranışa, sosyal faktörlerin etkisi olduğu anlayışına yönelik artan bir ilgi vardır. Hatta Kohlberg ve okulu, ahlaki ve etik davranışların sosyal bağlamı ile ilgili ahlaki atmosfer ve adil toplum kavramlarını ileri sürmüşlerdir (Sağnak, 2005:38).

Adil toplumun yararlılığı üzerine yapılan araştırmalar, toplumsal sorumluluk, kolektif ilgilere özen gösterme, adalet ve karşılıklı saygının örgütlerde kurumsallaşan normlar haline geldiğinde, büyük ölçüde çalışma ve üretimde illegal aktiviteleri azalttığını ve grup üyelerinin bilişsel akıl yürütme becerilerinde önemli ilerlemeler olduğunu göstermiştir. Ahlaki atmosfer kavramı, etik iklim kavramına benzer olup ahlaki gelişimin bireysel düzeyini değil grubun geçerli normlarını sergiler. Bununla birlikte Kohlberg' in ahlaki atmosfer üzerine araştırması, toplum değerlerinin ve normlarının gelişimini yalnızca ahlak eğitiminin önemi için dikkate aldığından odak noktası oldukça dar bulunmaktadır.

Etik iklim alanında ilk kuramsal ve deneysel çalışma 1980' li yılların sonunda Victor ve Cullen tarafından yapılmıştır. Örgütsel etik iklim, etik önemi olan uygulama ve yöntemlerle ilgili örgütsel normlara ilişkin algıları içerdiğinden örgütsel kültürün bir parçasını oluşturur. Örgütsel kültürün etik boyutları, etik iklim

araştırmalarıyla ortaya çıkarılabilir. Teorik olarak etik iklim boyutları **Şekil.4** ile gösterilmiştir.

ETİK ÖLÇÜTLER		ANALİZ DÜZEYİ		
		Bireysel	Yerel	Evrensel
	Egoistlik	Bireysel Çıkar	Örgüt Çıkarı	Yeterlilik
	Yardımseverlik	Arkadaşlık	Takım Ruhu	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak	Örgütün Kuralları ve Yöntemleri	Yasalar ve Mesleki İlkeler

Şekil 1.4. Teorik Etik İklim Türleri

Kaynak:Victor, B.& Cullen, J.B., 1988 :104

Tabloda, etik iklimin iki boyutlu teorik biçimi görülmektedir. Birinci boyut, örgütsel karar vermede etik ölçütleri gösterirken (egoistlik, yardımseverlik, ilkeli); ikinci boyut, etik kararlarda referans olarak kullanılan (bireysel, yerel, evrensel) analiz düzeylerini göstermektedir. Bu iki boyut tablo haline getirildiğinde dokuz teorik etik iklim türü ortaya çıkmaktadır (Victor ve Cullen, 1988:101-125).

Etik iklim, işletme içi uygun davranış biçimi ile ilgili işletme standartları hakkındaki yaygın tutumu ifade eder. Bir firmanın etik iklimi, teorik olarak temellendirilip; deneysel araştırmalardan sonra fiilen beş boyut bağlamında tanımlanmıştır. Özen gösterme (caring), kanun ve kodlar (laws and codes), kurallar (rules), yarar (instrumental) ve bağımsızlık (independence). Bu beş boyut, etik ölçüt ve analiz açısından elde edilmiştir.

ETİK ÖLÇÜTLER		ANALİZ DÜZEYİ		
		Bireysel	Yerel	Evrensel
	Egoistlik	Yarar		
	Yardımseverlik		Özen Gösterme	
	İlkelilik	Bağımsızlık	Kurallar	Kanun

Şekil. 1.5. Etik Boyutlar

Kaynak: Neubaum vd., 2004: 337

Analizin bireysel, yerel ve evrensel düzlemlerindeki yardımseverlikle nitelenen etik iklimin **özen gösterme** boyutu, çalışanlara, firmaya ve dünyaya karşı sergilenen özenle ilişkilidir. Arkadaşlık, takım ruhu, sosyal sorumluluk ve yeterlilik (efficiency) olarak dört teorik etik iklim tipini kapsar. **Kanun** boyutu, ilkelilik etik ölçütü ve analizin evrensel düzlemiyle bağlantılıdır. Bu boyut, tümüyle dünya tarafından belirlenen davranış kurallarıyla ilgilidir. **Kurallar** boyutu ilkelilik etik ölçütü ve analizin yerel düzlemi üzerine odaklanır. Bu boyut, firma tarafından kabul edilen davranış kurallarıyla ilgilidir. **Yarar** boyutu analizin bireysel ve yerel düzlemlerini ve egoistlik ölçütlerini içerir. Bu boyut, bireylerin kişisel çıkarları ve işletme tarafından harekete geçirilen davranışları kapsar. Yani kişisel çıkar ve örgüt çıkarı ile gösterilen etik iklim tiplerini kapsar. Son olarak, **bağımsızlık** boyutu ilkelilik etik ölçütü ve analizin bireysel düzlemini gerektirir. Bu boyut, kabul edilebilir davranış içindeki bireyin kişisel kurallarıyla ilgilidir (Neubaum, Mitchell, Schminke; 2004: 335-347).

1.5.1. Etik Ölçüt Boyutu

Ahlak felsefesi; bencillik, iyilikseverlik ve ödev ya da ilkelilik olmak üzere üç temel etik teori adı altında sınıflandırılabilir. Bu teoriler, ahlaki düşüncede

kullanılan ölçütler açısından farklılık göstermektedir. Ahlaki gelişime ilişkin psikolojik teoriler, etik düşüncenin gelişiminde bireylerin benzer ölçütler kullandığını söylemektedir. Bunlar içerisinde en etkili olanı Kohlberg’ in teorisidir. Bu teoriye göre ahlaki gelişim, ben merkezilikten itaate, cezadan evrensel ilkeye altı aşamadan oluşmaktadır (Şekil:6). Bu altı gelişim evresinin üçü ahlaki yargıların diğer üçü ise etik teorilerin temel sınıflamasıdır. Bu ortak çerçeveye bağlı olarak örgütsel etik iklim türleri, egoistlik, iyilikseverlik ve ilkelilik olarak sınıflandırılmıştır. Çünkü iklim, gruba ait ya da örgütsel bir kavram olup bireylerin ahlaki gelişim evreleri izlenerek varsayılmaz. Buna ilaveten Kohlberg, bireylerin kendi ahlaki gelişim düzeylerinden ayrı olarak, grup içinde farklı ahlaki gelişim aşamalarında olabildiğini ifade etmektedir.

Geleneksellik öncesi düzeyde yer alan her iki aşama, bireyin/ organizasyonun daha fazla çıkar etme çabası içinde olmasını ve zarar veren sonuçlardan kaçınmasını anlatmakta olup “egoist” yaklaşımla paralellik göstermektedir. Geleneksellik düzeyinde yer alan aşamalar, birey/ organizasyon düzeyinde meslekdaşların beklentilerine uygun hareket etmeyi ve yasalarla belirlenen sınırlar içerisinde alınan kararlarda sosyal olarak sorumlu davranmayı ifade etmekte olup “yardımsever” yaklaşımla paralellik göstermektedir. Geleneksellik sonrası, toplumsal sözleşme ve evrensel etik ilkeler aşamaları ile birey ve organizasyon olarak “ilkelilik” yaklaşımına paralellik göstermektedir.

AŞAMALAR	BİREYLERE UYGULADIĞI MOTİVASYON VE RASYONELLİK	ORGANİZASYONLARA UYGULADIĞI MOTİVASYON VE RASYONELLİK
Geleneksellik Öncesi Düzey Aşama 1: İtaat ve Ceza Aşama 2:Araçsal Amaç ve Değişim	Birine zarar veren sonuçlardan kaçınmak. Birinin daha fazla çıkar elde etme çabası	Organizasyona zarar veren sonuçlardan kaçınmak Organizasyonun daha fazla çıkar elde etme çabası
Geleneksellik Düzeyi Aşama 3: Kişiler arası uyum ve grup normlarını onaylamak Aşama 4: Sosyal Uyum Sistemi Devam Ettirmek	Meslekdaşlarının beklentilerine uygun hareket etmek Yasalar çerçevesinde sosyal beklentilere uygun davranmak.	Organizasyonun faaliyet gösterdiği endüstri kolundaki işletmelerin ve yerel iş çevresinde kabul görmüş normların beklentilerini karşılamak. Mevcut yasa ve beklentilere uygun davranmak.
Geleneksellik Sonrası Aşama5:Toplumsal Sözleşme Aşama 6: Evrensel etik ve ilkeler	Çatışmayı çözümlemede, toplumsal uzlaşma ve toleransı sağlayacak şekilde davranmak. Kişinin kendi seçtiği ahlak kurallarıyla tutarlı hareket etmesi	Yasaların tam belirleyici olmadığı konularda toplumsal uzlaşmayı sağlamak. Örgütsel karar alma sürecinde, evrensel ahlak kurallarını tanımak, anlatmak ve benimsetmek.

Şekil.1. 6- Kohlberg’ in Bireysel ve Örgütsel Ahlak Geliştirme Aşamaları

Kaynak: Longston, Yuthas. 1997:1213-1226.

Egoist (bencil) etik iklimde, ahlaki muhakemede kullanılan temel kriterin, ya bireysel veya şirket düzeyinde ya da toplumsal düzeydeki “çıkarı” maksimize etmek olduğu varsayılmaktadır. Analizin bireysel düzeyindeki ahlaki kararları, bireyin kişisel tercihlerinden etkilenmektedir. Analizin yerel düzeyindeki ahlaki kararlar, organizasyonun çıkarını en iyi şekilde korumaya (en yüksek karı sağlama) çalışan tutumlardan etkilenmektedir. Analizin evrensel düzeyindeki ahlaki kararlar ise, işletmenin sosyal ve ekonomik çıkarlarından etkilenmektedir (Sağnak, 2005:39).

Egoist iklimlerde bireysel çıkar, karar verme aşamasında ahlaki düşüncenin en önemli kaynağı haline gelir. Diğerlerinin gereksinimleri ve çıkarları çok daha az önem taşır. Bu iklimler, bireysel faydalar üzerine odaklanmayı teşvik edicidir. Beklenti, diğerlerinin esenliği hakkında özen göstermeme şeklinde olup; bu koşullarda egoist iklimin hakim olduğu organizasyonlarda örgütsel bağlılığın gelişmesini beklemek olası değildir. Organizasyon çıkarıcı davranışları ve tutumları (yalan söyleme, aldatma, çalma vb...) onaylarsa, çalışanların organizasyon ve organizasyondaki diğer bireyler için çok daha az kaygılanması muhtemeldir (Cullen, Parboteeah, Victor, 2003: 127-141).

Yardımsever (cömert) etik iklim; ahlaki muhakemede kullanılan temel kriterlerin, belirlenen sınırlar içerisinde örgütsel üyelerin çıkarını (ortak çıkarı) en iyi şekilde maksimize etmek olduğunu varsayılmaktadır. Bireysel analiz düzeyinde kararlar, örgüte üye olup olmadığı dikkate alınmaksızın dostluklar geliştirmeyle ilişkili olmaktadır. Yerel analiz düzeyinde ahlaki kararlar mevcut iş ortamındaki kolektif bir etki (ekip çalışması) ile şekillenmektedir. Analizin evrensel düzeyinde, ahlaki kararlar üzerinde sosyal olarak sorumlu (tedarikçiler, müşteriler, kamu sektörüne karşı) davranışa rehberlik eden dışsal güçler etkili olmaktadır (Sağnak, 2005:39).

Yardımsever iklimlerde, birim üyelerinin organizasyon içinde ve dışında birbirlerinin iyilikleri ile alakadar olması beklenir. Yardımsever iklimlerde grupların tipik karakteristikleri (yardımlaşma, dayanışma, karşılıklı bireysel sempati, görevler hakkında pozitif düşünme vb...) organizasyon üyeleri arasında olumlu/ pozitif yönde etkileyici bir atmosfer kurmayı mümkün kılar. Bu etki, organizasyonun kurallara

uygun olarak işleminde yüksek bağlılık gösterilen davranışlar, tehditlere karşı organizasyonu koruma, organizasyon hakkında yayılan doğru/ güvenilir bilgi ve itibarla sonuçlanır. Aynı zamanda bu iklimin, organizasyon üyeleri arasında daha çok dayanışma yaratması da mümkündür.

Victor ve Cullen, ilkelilik etik ölçütünü sosyal bir birimde normatif beklentilerin içinde yer alan kurallar, yasalar ve standartların açıklanması ve uygulanması olarak belirtmiştir. Genel olarak, etik bir ikilemle yüz yüze geldiği zaman organizasyon veya grubun normları, karar vericinin kurallar ve etik kodlara bağlı kalarak karar vermesini öngörmektedir (Cullen, Parboteeah, Victor, 2003: 127-141).

İlkeci (kuralcı) etik iklimde ahlaki kararlarda kullanılan temel kriterin, davranışı yöneten belirli ilkelere bağlılık üzerinde yoğunlaştığı varsayılmaktadır. Analizin bireysel düzeyinde, bir ahlaki karar söz konusu bireye özgüdür. Analizin yerel düzeyinde(içte), bir ahlaki karar üzerinde işletme içerisinde mevcut olan kurallar ve düzenlemeler etkili olmaktadır. Analizin evrensel düzeyinde yani dışta ise, bir ahlaki karar üzerinde işletmeye ilişkin dış güçler(kanunlar, mesleki normlar, İncil...) etkili olmaktadır (Sağnak, 2005:39).

Kohlberg ve Gilligan ve diğer başka araştırmacılar , bireyin etik düşüncesi ile etik türler arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Bu araştırmada, iyiliksever eğilimde olan insanların yasa ve kuralları daha az dikkate aldığı, daha az uysal olanların ilke ve kurallara başvurduğu tespit edilmiştir. Tersine, insanlar ilkeliler olduklarında başkalarını etkilemede duygulara daha az yer vermektedirler. Bu bilgiler, örgütlerde farklı etik iklim türlerinin olabileceğini gösterebilir.

Bir örgüt yardımsever bir iklim olarak nitelendirildiğinde başkalarının refahı ereksel bir önem taşıdığından, işgöreni tanımak ve etik problemleri çözmek; geniş ölçüde ilkeli olan bir iklimde yasa ve kurallara başvurmak ve yorumlamak; büyük ölçüde bencilliğin yer aldığı bir iklimde ise bireysel çıkar egemen düşünce olabilir.

1.5.2. Analiz Boyutu

Analiz düzeyi, örgütsel kararların etik analizinde dikkate alınan sınırları ifade eder. Etik iklim düşüncesinde yerel düzey, örgütlerde etik düşüncenin spesifik kaynaklarıdır(iş grupları gibi). Evrensel düzeyde etik düşünce, dışardan örgütlerin odak noktasına yerleşir ve spesifik örgütsel kaynakları oluşturur (mesleki birlikler ve yasalar gibi). Etik düşüncenin evrensel kaynakları , soyut kavramlar olup örgütün dışında genelleştirilir fakat kurumsallaşmış normatif sistemin parçası olarak örgütlerde kullanılır. Davranışlara yön veren mesleki normlarının kaynağı genellikle dışardan örgüte girer, çalışma normlarını belirler ve mesleki iş örgütlerinde normatif bir iklimin parçası olmayı sürdürür. Buna ilaveten evrensel düzey, başka bir düzey olarak dışardan örgütün ya da grubun merkezine yerleşerek kavramlaşır. Bireysel düzey olarak nitelendirilen bu düzeyde birey, dışardan örgüte girer ve yaygın normatif iklim tarafından desteklenir. Yaygın normların, bireyin kişisel etiğini ya da kendi çıkarına göre davranmasını desteklemesi, iklim örnekleri olarak gösterebilir. Analiz düzeyleri, genel kaynakları ve/ veya etik analizlerde dikkate alınan sınırlarını belirttiği halde, her bir etik kriterle farklı ilişkiler gösterir (Sağnak, 2005:39).

Bencillik kriter bağlamında analiz düzeyleri; birey, örgüt vb. kendi çıkarlarına özgülüğünü ifade eder ve bunların çıkarları doğrultusunda davranmaları beklenir. Bireysel analiz düzeyinde bencillik kriteri, ihtiyaçlara önem verme ve kendini yeğleme (kişisel çıkarlar gibi); yerel analiz düzeyi, örgütün çıkarlarının önemi (şirketin karı, stratejik avantajlar gibi); evrensel analiz düzeyi ise, daha büyük sosyal ve ekonomik sistemlerin çıkarlarının önemi (etkenlik gibi) olarak tanımlanır (Sağnak, 2005:39).

Bireysel analiz düzeyinde iyilikseverlik kriteri, örgütsel üyeliği hesaba katmayarak başka insanlara da önem verme olarak tanımlanır (dostluk, karşılıklı ilişki gibi). Yerel düzeyde, örgütsel işbirliğinin önemi olarak görülür (takım ruhu, ekip çalışması gibi.). Evrensel analiz düzeyinde ise örgütün dışındaki bölgelere önem verme (sosyal sorumluluk gibi) olarak kendini gösterir (Sağnak, 2005:39).

İlke kriteri bağlamında analiz düzeyleri örgütlerde uygulanması beklenen ilkelerin kaynakları olarak tanımlanır. Bireysel analiz düzeyinde ilkeler, bireylerin kendi tercihlerine dayanır. Bu iklimde bireyi, kendi etik ilkelerinin yönlendirmesi beklenir. Yerel analiz düzeyinde ilkelerin kaynaklarını örgütün kendisi sergiler (kurallar ve yöntemler gibi) . Evrensel analiz düzeyinde ise ilkelerin kaynakları örgüt dışındadır (hukuk sistemi, meslek örgütleri gibi). Yerel ve evrensel iklimlere, bireyin etik tercihleri ne olursa olsun onun dışında yer alan ilkelerin kaynakları rehberlik eder (Sağnak, 2005:40).

1.6. YÖNETSEL ETİK

Geleceğin şirketleri, iş ahlakının ve toplumun değerlerinin bilincinde olmanın, şirketlerin imajı ve uzun vadeli performansları üzerindeki etkisinin farkındadırlar. Bu eğilim güçlendikçe, ahlaki değerler konusunda şirket politikaları geliştikçe, çevre- insan hakları vb. etik kodlara uygun hareket eden şirketler diğerleri karşısında rekabet avantajı elde etmeye başlayacaktır.

Geçtiğimiz yıllarda, gerek politikacıların gerek kamu ve özel sektör yöneticilerinin devam edegelen ahlaki olmayan davranışları ahlak konusunu gündeme getirmiştir. Özellikle ABD’ de meydana gelen Encron, Tyco, World Com, Watergate gibi skandallar iş ahlakının eksikliğinin yıkıcı etkilerini ortaya koymuş ve yönetimin ahlaki yönünün incelenmesini gerekli kılmıştır (Yalçın, 2003:23).

YönetSEL etik; yönetSEL kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir (Ronald vd., 2002: 327).

YönetSEL etik, belli bir örgüt içerisinde doğru davranışlara ulaşmak için gerekli olan ilke ve standartları ifade etmektedir. YönetSEL etik bir yandan yöneticilerin ahlak dışı davranışlarda bulunmamaları ile ilgilenirken, öte yandan

karşılaştıkları çıkar çatışmaları ve ikilemlerin çözümünde onlara yardımcı olabilecek ilke ve standartların oluşmasıyla ilgilenirler.

Yöneticinin etik anlayışı, örgütsel karar verme ve eylemleri etkilemektedir. Etik davranışların benimsenmesi, üst düzey yönetimden başlamalı, buradan orta ve alt düzey yöneticiler aracılığıyla tüm örgüte yayılmalı ve tüm örgütçe benimsenmelidir.

Bir örgütün iş ahlakı ilkelerine uygun davranabilmesi için iki faktör çok önemli rol oynar. Bunlar, daha önceden bahsedilen örgüt kültürü ve ahlaki önderliktir. Eğer yöneticiler iş ve meslek ahlakına uygun bir liderlik tarzı benimserlerse ve o yönde bir örgüt kültürü oluşturulmasına gayret gösterirlerse iş ahlakı sağlanmasında çok önemli bir yol kaydedilmiş olacaktır.

Yönetici, planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol, iletişim, karar verme gibi fonksiyonları yerine getiren kişidir. Yöneticiler daha çok mevcut kuralları uygulayan kişiler olmasına karşın, kuralları değiştiren ve yeni kurallar koyan insandır. Bu nedenle yönetici etkili bir şekilde iş ahlakına ilişkin değerleri ve normları değiştiren ya da statükoyu (mevcut olanı) koruyan olacaktır.

Yöneticilik her yönetsel kademe için söz konusu iken; liderlik, üst yönetim kademelerinde daha çok ihtiyaç duyulan bir özelliktir. Lideri yöneticiden ayıran nokta, izleyenler üzerinde mutlak yasal yetkiye dayanan bir etkisi olmamasıdır. Çünkü bu gönüllü bir fedakarlık şeklinde olmaktadır. Üst yönetim ya da yöneticiler liderlik özelliklerine sahip olabilirlerse örgütsel öğrenme yoluyla örgüt kültürünü iş ahlakına daha uyumlu hale getirebilirler (Arslan, 2001).

Çalışanlar, üst yönetimin hareketlerini ve sözlerini izler. Bunlar zaman içerisinde neyin nasıl yapılacağına dair kuralları oluşturur ve bu kurallar sorumlular tarafından alt kademedeki bulunanlara (astlara) iletilir, geçer. Bu nedenle yönetimin amacı örgütün etik temellerini atmak ve bu yönde oluşturulacak kültürü örgüt açısından en yararlı olacak şekilde geliştirmektir.

Gerçektende üst düzey yöneticilerin davranışları ahlaki karar verme sürecini etkileyen önemli bir faktördür. Üst kademe yönetimin görmezden geldiği gayri ahlaki uygulamalar daha alt düzeydeki yönetsel pozisyonlardaki yöneticiler tarafından kolaylıkla gerçekleştirilebilecektir. Örneğin çalışanlara, her ne pahasına olursa olsun sonuçlara ulaşılması gerektiğini söyleyen, işler kötü gittiğinde arayış içine girebilen ya da en iyi performansı gösteren çalışanlara işi bitirmelerini sağlamak amacıyla aşırı derecede iş yükleyen üst düzey yöneticiler, bilerek ya da bilmeyerek, astlarının ahlak-dışı uygulamalar gerçekleştirmesine yol açabilirler.

Etik bir yönetimde (Güney, 2006:9);

- **Etiksel normlar:** (Yönetimin faaliyetleri etiksel standartlara ya da doğru davranışa uyumludur. Profesyonel standartlara uyum vardır. Etiksel liderlik olağan hale gelmiştir.)
- **Güdüler:** (Yönetim eşitlik, adalet vb. gibi etiksel yönelimler içerisinde başarıya ulaşmak ister.)
- **Amaçlar:** (Kanuni ve etiksel standartlar içerisinde karlılık amaçlanır.)
- **Hukuka Yönelim:** (Hukuka itaat söz konusudur.)
- **Strateji:** (Yöneticiler yönetimi etiksel standartlarla gerçekleştirirler.) söz konusudur.

Birey, örgüte kendi değer ve inaçları ile girer. Yöneticilerin yapması gereken, bunları örgütün değerleri ile çatışma yaratmadan örgüt faaliyetlerinde kullanmaktır. Bir süre sonra çalışanlar sahip oldukları bu değerlere yenilerini ekleyerek örgüt içinde yeni bir kültür yaratacaklardır. Burada belirtmek istediğimiz şey, etik bir örgüt iklimi oluşmasında yönetim ve çalışanlar olarak herkese belli görevler düştüğüdür.

Bir örgütteki liderlik olgunlaşmamış, net olmayan ya da negatif bir etik iklime yol açıyorsa, etik çelişkiler genellikle etiğe uygun olmayan davranışlarla sonuçlanır. Bu tip etik olmayan davranışlar doğal olarak yalnızca etik olmayan bir iklim yüzünden ortaya çıkmış değildir. Aynı zamanda içinde bulunulan sistem bulaşıcı ve kendi kendini zorlayan etik olmayan bir durumdadır. Böyle örneklerde bir

örgütün kültürü üyelerini etik dışı davranışlarda bulunmaya zorlayabilir (Ronald, Johannes, 2002: 327).

Yönetimde ahlakiliğin sağlanmasında ilk ve temel şart, ehliyetli ve yeterli yöneticileri seçme ve görevlendirmedir. İfade edilmek istenen, siyasi katılım kültürü yeterince gelişmemiş ya da geliştirilmemiş toplumlarda yerel yöneticileri seçme ve görevlendirmede ehliyet, liyakat ve yeterlilik şartlarının yerine getirilmediği, dolayısıyla bizzat yöneticilerin kendilerinin yerel yönetimlerde ahlaki sorumluluk alanı olarak karşımıza çıktığıdır. Böyle yöneticiler, yönetimlerinde ehil, liyakatli, yeterli olmadıklarından, adil olmayacak, yeterli verimliliği gösteremeyecek ve muhtemelen taraflı hareket etmiş olacaktır. Bunun neticesi olarak, işletmelerin yönetimini elde etmiş yöneticiler, yönetimi altındakileri kontrol edemeyecek ve yönetimden kaynaklanan birçok ahlaki problem ortaya çıkacaktır.

Bu düşünce ile yönetsel etik yaklaşımı çerçevesinde, yolsuzluk- rüşvet ve iş ahlakına uymayan davranışların önlenmesinde kullanılabilecek bir modeli şu şekilde belirtebiliriz (Şen, 1998: 168-172) :

- Ahlaki değerlere göre hukuksal ve kurumsal altyapının oluşturulması,
- İş dünyası tarafından benimsenecek ahlak bildirgesinin oluşturulması,
- Yönetim kademelerine ahlaki niteliklere uygun kişilerin atanması,
- İş dünyası yönetiminde ahlak eğitiminin yaygınlaştırılması,
- İş dünyasının çağdaş ve etkin bir yönetim anlayışına göre yeniden düzenlenmesi.

1.7. İŞ AHLAKI

1960' larda ve 1970' lerin başlarında kendilerini pazarlama çabalarıyla, 1970' lerin sonlarında ve 1980' li yılların başlarında kalite ile farklılaştırmaya çalışan işletmeler, artık genel imajlarıyla farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla müşterilerine en az rakipleri kadar kaliteli ve hesaplı ürün ve hizmetler sunmanın yanı sıra, iş ahlakına uygun hareket etmeye çalışmaktadırlar. Yapılan araştırmalar,

tüketicilerin işletme tercih ederken, kalite- fiyat- hizmet ve rahatlığın yanında topluma destek verme, ahlaka uygun faaliyet gösterme, işgörenlere olumlu davranma, ekolojik çevreyi koruma gibi kriterleri dikkate aldıklarını ortaya koymuştur.Yeni müşteri kazanmanın, eski müşterileri korumaktan daha maliyetli olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin iş ahlakına uygun hareket ederek müşterilerine güven vermeye ve onları elde tutmaya çalışmaları, hem ekonomik, hem de akılcı bir yaklaşımdır.

İş ahlakı aynı zamanda “iş etiği”, “şirket ahlakı” vb. adlarla da adlandırılmaktadır. Uygulamalı bir ahlak olan iş ahlakı, sadece teorik ahlak felsefesi ile değil, günlük hayattaki ahlaki değerlerle de sıkı sıkıya ilişkili olduğundan ingilizce “Business Ethics” teriminin “İş Etiği” yerine “İş Ahlakı” olarak adlandırılması daha doğru ve işlevsel bir kullanım olacaktır (Tutar, Yılmaz, Erdönmez, 2003:148).

İş ahlakı çalışma , meslek ve işletme ahlakı olmak üzere üç temel alanı kapsamaktadır. Çalışma ahlakı, çalışmaya ve işe karşı geliştirilen kişisel tutum ve davranışlardır (Bireysel Boyut). Meslek ahlakı, belli bir meslek grubunun, mesleğine ilişkin olarak oluşturduğu, koruduğu ve mensuplarının uyması gereken ahlaki ilkelerdir (Evrensel Boyut). İşletmecilik ahlakı ise, bir işletmenin örgütsel ya da kurumsal ahlakını temsil etmektedir (Yerel Boyut).

İş ahlakı, Lewis tarafından şu terimlerle tanımlanmaya çalışılmıştır: Sosyal sorumluluk, dürüstlük, adaletli olma, altın kurallar, dini inançlar, vicdanlı çalışma, belirgin kişisel çıkarlar, iyi-kötü karşılaştırması, vicdan, hukuk, sosyal adalet, namuslu olma, olması gerekenler, fazilet, liderlik, karakter, fani olma, tanrı, mahremiyet ve topluma ait olma (Lewis, 1985: 377).

Sosyal sorumluluk, iş ahlakından daha geniş kapsamlıdır. Mikro ve makro çevre içerisindeki tüm etmenlerin birbirine karşı sorumluluğu olarak tanımlanmaktadır. İş ahlakı ifadesinde tanımlanan sorumluluk ise, şirkete, personele, hissedarlara, sosyal çevreye yönelik sorumluluktur (TÜGİAD, 1986). Bir işletmenin

iş ahlakı, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini ve yasaları dikkate alarak, faaliyetlerin toplumdaki etkisini ciddi bir şekilde değerlendirerek, ortaya çıkan sonuçlardan kendisini sorumlu hissederek sınırlarını kendisinin belirlediği topluma dönük faaliyetler, katkılar, yardımlar ve yükümlülükler bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

İş ahlakı, uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. Bu sorunlar; çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletme ve işletmeyle alışverişte bulunanlar ya da işletmeyle çevresel faktörler arasında olabilir.

İş ahlakı bir disiplin olarak ortaya çıkmasında iş dünyasındaki ahlaki duyarlılığın artması önemli bir etkidir. Yolsuzluk, rüşvet, hırsızlık, kayırmacılık ve çetecilik gibi konularla her gün yüz yüze kalan ülkemizde de iş ahlakının önemi artmaktadır (Arslan, 2001).

İşletme yönetiminde ahlak, işletmenin karar verme sürecinde ahlaki değerleri yansıtmaya kapasitelerini, işletmeyi oluşturan grupları bu değerlerin nasıl etkilediğini, işletme yöneticilerinin yönetim sürecinde bu etik değerleri nasıl kullandığını tanımlar (Yurtseven, 2000:249).

İş ahlakı, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik ilkeler ve standartların toplamıdır. Bu kavramı açıklamaya çalışan tüm tanımlar, belirli bir durumdaki “yanlış ve doğrunun” ne olduğu konusundaki var olan kuralları, standartları ve etik prensipleri içine almaktadır (Biçer, 2005). Kısaca iş ahlakı, doğru ve haklı olmayı esas alan, kanun ve düzenlemelere itaatın daha ötesine giden bir davranış kuralları bütünüdür (Özgener,2007).

Spesifik bir davranışın ahlak felsefesine uygun olup olmadığı, yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil, kitle iletişim, çıkar grupları ve örgütleri de içine alan toplum tarafından belirlenmektedir. Bu yargılar örgütlerin

etkinliklerinin toplum tarafından kabulünü ya da reddini etkilemektedir (Biçer, 2005: 21).

1.7.1. İş Ahlakı Düzeyleri

İş ahlakı sadece bireysel ilişkilerden oluşmamaktadır. Kişisel, örgütsel, mesleksi, sosyal ve uluslararası olmak üzere beş düzeyi bulunmaktadır (Köseoğlu, 2007:33).



Şekil 1.7. İş Etiğinin Düzeyleri

Kaynak: Weiss, 1994: 8

Kişisel düzey, başkalarının refahı ile ilgilenme ve özerkliğe saygılı olma, dürüstlük, yasalara uyma, hayırsever olma, rüşvet almama, adaletli olma, doğru sözlülük gibi konuları kapsamaktadır.

Örgütsel düzey, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için oluşturdukları prosedürleri, politikaları, hedefleri ve etik kodlarını ayrıntıları ile içermektedir.

Mesleksel düzey, meslek gruplarının kendi içinde etik kodları incelenerek tarafsızlık, objektiflik, açıklık, güvenilirlik, mesleki sorumlulukları yerine getirme, potansiyel uyuşmazlıktan sakınma gibi ilkeleri kapsamaktadır.

Sosyal düzey, yasaları, normları, gelenekleri kapsamaktadır. Bununla davranışların yasal ve ahlaki kabul edilebilirliğini ortaya koymakta ve toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedirler.

Uluslararası düzey; kültürel, politik, dini unsurları uluslararası düzeyde ele almaktadır. Uluslararası işletmeler, özellikle sözü edilen unsurlarda farklılıklarla karşılaştıkça etiksel olayların çözümünde daha zorlanmaktadırlar.

İş ahlakı düzeyleri, ahlaki konuların kaynaklandığı ve farklı kazançların etkilediği seviyeleri tanımlayarak, ahlaki ikilemleri anlamak, hangi hareket tarzını takınacağını belirlemek zorunda olanlara açıklık getirmektedir.

1.7.2. İş Ahlakının Gerekleri

Son yıllarda iş ahlakı çeşitli nedenlere bağlı olarak giderek önem kazanmıştır. Nedenlerin ilki, ahlaki olarak iş görmek için kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumlulukla ilgilidir. İkinci neden, iyi ahlakın iyi işle özdeş olduğunun fark edilmesidir. Üçüncü neden, yöneticiler için ahlak ve iş yaşamı konusundaki tartışmaların bir tehdit veya zayıflık olarak değil, günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı şeklinde algılanmasıdır. Dördüncü neden, çeşitli çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleme gereksiniminin giderek artan oranda önem kazanmasıdır. Beşinci neden, iş ahlakının basit olarak ve nihayetinde bir güven meselesi olmasıdır. Hem bireyler hem de organizasyonlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güvene ve birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermesi gerçeğine dayanması düşüncesinin yaygınlaşmasıdır. (Özgener,2007)

Aynı soruyu küreselleşen dünya ekonomisini dikkate alarak da cevaplayacak olursak; dünya nüfusu giderek artmakta ve bu artışla beraber yeni istihdam ihtiyacı

da giderek büyümeaktadır. Yeni iş imkanları oluşturulamazsa işsiz ve yoksul kesimler zenginlikten pay almak için sosyal ve siyasal şiddete başvuracak, bu da medeniyeti tehdit edecektir.

Küreselleşme sonucunda değişik kültürlerden gelen insanların çok uluslu firmalarda çalışması, yeni ahlaki sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu tür ortamlarda insanlar birbirini anlamalı ve bir diğerinin kültürüne saygı göstermelidir. Gelişmekte olan ülkeler, yolsuzlukla mücadele ederek temiz bir ekonomik hayat için mücadele vermelidirler (Uslu, 2001:84-86).

İşletmelerin etiksel davranışları arasındaki etiksel boşluğu önemsemek zorunda olan iş ahlakı, işletmenin çıkar gruplarıyla güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi, onun toplum içindeki imajı ve ürünün/ hizmetin sağlayabileceği olumlu davranışlar ile işletme içi davranışların düzenlenmesi ve performansın arttırılması açısından çok önemlidir (Sucu, 2003:290).

İlişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmak olan iş etiğini işletmelerin uygulama sebepleri şöyle sıralanabilir (Öztürk, 1999:20):

- Etiksel performans ve sosyal sorumluluk hakkında halkın beklentilerini karşılamak,
- Genel olarak halkın veya hisse senedi sahiplerinin zarardan korunması,
- İşletmenin etik dışı çalışanlara veya rekabetçilere karşı korunması,
- İşletmede işgörenlerin korunması.

İşletmelerin iş ahlakına aykırı davranması, üretilen ürünleri/ hizmetleri satın alanların azalması, satışların düşmesi ve dolayısıyla müşterilerin ya da kalite kavramının temelindeki müşteri kavramına karşılık gelen tüketicinin başka işletmelerle iş yapmayı tercih etmesi demektir. Sonuçta kazanç azalacak ve kurumsal zarar ortaya çıkacaktır. Müşteri tarafından açılan davalar ve ödenmesi gereken tazminatlar söz konusu olacaktır. Çıkar grupları, paydaşlar ile ilişkiler bozulacaktır.

Örgüt içinde iletişimin ve bağlılığın azalması, işgören devir hızının artması “soyut” bir kavram olarak algılanan etiğin “somut ve ölçülebilir çıkarlara” verdiği zararların birer göstergesi olacaktır. Sonuç olarak iş ahlakını göz ardı etmek işletmenin imajını ve kariyerini mahvedecektir.

1.7.3. Ahlaki ve Ahlak Dışı Davranışlar

İş yaşamında ve iş söylemlerinde sıkça duyulan; “gemisini kurtaran kaptan, herkes yapıyor biz de yapalım” gibi ifadeler, iş ahlakına uygun olan ve olmayan davranışların neler olduğunu akla getirmektedir. Bu davranışlara aşağıda iki bölüm halinde yer verilmiştir.

1.7.3.1. Ahlaki İlkeler

İş yönetiminde ve meslek kurumlarında uyulması gereken ahlaki ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Yalçın:2003:59-65).

- Adaletli olmak,
- Herkese eşit davranmak,
- Dürüstlük ve doğruluk,
- Tarafsızlık,
- Sorumluluk sahibi olmak,
- İnsan haklarına riayet etmek,
- İnsancıl olmak,
- İşe bağlı olmak,
- Hukukun üstünlüğüne inanmak,
- Sevgi sahibi olmak,
- Hoşgörülü olmak,
- Saygılı olmak,
- Müsrif olmamak,
- Demokrasiye inanmak,
- Olumlu düşünmek,

- Herkesin hakkına, kişisel özgürlüğüne sahip olmak,
- Verime göre ücret ödemek,
- İşin çekiciliğini arttırmak,
- Çalışmada bağımsızlık,
- Değer ve statü,
- Psikolojik güvence.
- Çalışan güvenliğini sağlamak.
- Çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için önlemler almak ve gelişmeler yapmak.

1.7.3.2. Ahlak Dışı Davranışlar:

Lider, yönetici, işletme ve çalışanlar açısından iş ahlakına uymayan davranışlar aşağıda verilmiştir (Yalçın:2003:59-65):

- İşletmenin fiziksel araçlarının (her türlü araç-gereç) kişisel amaçlar için kullanılması,
- Gereksiz maddi harcamalar yapılması,
- Bir işin yapılabilir süresinin gereksizce uzatılması,
- Gizli bilgilerin işletme dışına sızdırılması,
- İşletme raporlarında tahrifat yapılması,
- Çalışma saatleri içinde kişisel işler yapılması,
- Bir çalışanın hatasını gizleme,
- İşletme kaynaklarının (telefon, faks, bilgisayar, araba, çalışan vb..) kişisel amaçlar doğrultusunda kullanılması,
- Herhangi bir suçun veya hatanın sorumluluğunun bir başkasına yüklenmesi,
- Vergi kaçırılması,
- Dinlenme molalarının bilerek fazla uzatılması,
- Yaşı tutmayan işçi çalıştırılması,
- Sigortasız işçi çalıştırılması,

- Yöneticilerin astlara değer vermemesi,
- Bir mal ya da hizmete piyasa değerinin üzerinde fiyat biçilmesi,
- Aldatıcı/ yanıltıcı reklam yapılması,
- Haksız rekabet ortamı yaratılması,
- İşgörenler arasında maaş, ücret, prim, terfi vb. konularda ayırım yapılması,
- Performans değerlendirmede adil olmama,
- İşe alma ve yükselmelerde bilgi, kabiliyet ve liyakata değer verilmemesi,
- İşin insandan ön planda tutulması,
- Bayan çalışanlara karşı yapılan her türlü taciz,
- İşletmenin gizli bilgilerini rakiplere sızdırmak,
- Devletten alınan teşviklerin amacına uygun kullanılmaması,
- Yıldırma- korkutma politikası uygulamak,
- Görevi ihmal etmek,
- Başkalarını sömürmek,
- Bencillik etmek,
- İşkence(eziyet) yapmak,
- Yaranma ve dalkavukluk etme,
- Şiddet- baskı uygulamak,
- Saldırganlık göstermek,
- İş ilişkilerine politika karıştırmak,
- Hakaret ve küfür etmek,
- Görev ve yetkiyi kötüye kullanmak,
- Dedikodu yapmak,
- Çalışanlar hakkında bilgi almaya yönelik ajanlık sistemi kurmak,
- Zimmetine para geçirmek,
- Dogmatik davranışlarda bulunmak,
- Bağnazlık yapmak,
- Sigortasız işçi çalıştırmak,
- Asgari ücretin altında işçi çalıştırmak,

- Tüketici haklarına saygı duyulmaması,
- Tekelleşme eğilimine yönelmek,
- Doğaya ve çevreye karşı saygılı davranmamak,
- İşçi güvenliğini önemsememek ve bu konuda gerekli önlemler almamak,
- Hediye alıp verilmesi,
- Çalışanlara değer vermeme ve güvensizlik,
- Kanun simsarları kiralayıp lobicilik yaptırma,
- Sık izin alma,
- Emanete hıyanet etmek,
- Yolsuzluk yapmak,
- Kötü alışkanlıklar edinmek.

1.7.4. İş Ahlakının Kurumsallaşması

İş dünyasındaki ahlaki değerler, bir parçası olduğu toplumun ideallerini ve standartlarını yansıtmaktadır. Her kültür, kendisine özgü ahlaki değerler sistemine sahiptir. Değerler bir yaşam biçimidir, bir haftalık program değildir. Belirlenen ve kabul görmüş değerlere saygı sürekli olmalıdır. Davranışlar belirlenen değerlerle çatıştığında, işgörenlerin günlük karar ve eylemleri üzerinde değerlerin etkisi ciddi bir şekilde zayıflamaktadır. Bu nedenle, iş ahlakının kurumsallaşması giderek önem arzetmektedir. “İş ahlakının kurumsallaşması bir anda gerçekleştirilecek bir olgu değil, uzun vadeli bir süreçtir” (Uysal, 1998).

Firma bazında iş ahlakı olgusunun kurumsallaşması belirli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreçte bireylerin aynı davranış bütünlüğüne ulaşabilmeleri için bir firma ruhu/ kültürü geliştirilmelidir. Ancak bu çabalar uzun bir dönemi gerektirmektedir. Kısa dönemde ise iş ahlakı ile ilgili duyurular ve bildiriler yapılarak konuya ilişkin temel unsurlar verilmeye çalışılabilir. Birey- firma ilişkisinde, ilk önce tarafların karşılıklı olarak birbirinden beklentilerinin neler olduğu saptanmalı ve özellikle iki tarafın iş ahlakı olgusundan ne anladıkları sorusunun yanıtı aranmalıdır. Ortak amaç ve beklentilerin olduğu noktada anlaşmak

çok daha kolaydır. Eğer her iki taraf için bir kurallar zinciri oluşturmaya duyulan istem yüksekse, iş ahlakı kurallarının oluşması kolay ve iş ahlakının kurumsallaştırılması olarak tanımlanan bu olayın süresi de o derece kısa olacaktır (TÜGİAD, 1986).

İş ahlakının kurumsallaştırılması, işletmenin günlük formal ve informal yaşamına etğin dahil edilmesidir. Ahlaki davranışın üst yönetim düzeyinde işletme politikalarının düzenlenmesinde, tüm diğer işletme düzeylerinde biçimsel dolaylı ve doğrudan yöntemlerle günlük karar verme ağacında yeni bir dalın etik/ etik dışı eklenmesini ifade eder. Görüldüğü gibi, iş ahlakının kurumsallaştırılması etik kuralları yazmaktan çok daha fazlasını, etik politika ve programların geliştirilmesini, üst yönetimin desteğini, etik liderliği, örgüt kültüründe ve uygulama sistemlerinde önemli değişimleri gösterir (Nizamieva, 2001:118).

Kurumsallaşma, işletmenin kendi kamuoyuna mal olmasıdır. Bir işletmenin; toplumsal değerleri organizasyon yapısına uyarlamasıdır. Kurumsallaşma, insanlara yapmak zorunda olduğu şeyleri belirlemede ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olur ve sosyal sistemin dengesini güçlendirir. İş ahlâkında kurumsallaşmanın doğuş nedenleri (Özgener, 2004);

- Yönetim kadrosunda ihtiyaç duyması,
- Profesyonel yaşantının zorlaması,
- Kamuoyunun zorlaması ve bu konudaki bakış açısı,
- Gelişen ve değişen sosyo-kültürel yapı,
- Bireylerin bilinçlenmesi, haklar ve değerlere sahip çıkma eğilimindeki artış,
- Organizasyon yapısındaki değişimdir.

Örgütlerde etik ilkeler farklı yollardan kurumsallaştırılabilir. Etik ilkeler geliştirmenin amacı yasal bir çerçevede aynı tür davranışları yerleştirmektir.

Avustralya’ da yapılan bir çalışmada ahlakın kurumsallaştırılması için

nedenler sıralandığında; kurallarla iş yapan insanlar oluşturmak, sosyal sorumluluğu olan bir şirket haline gelmek, daha iyi bir kurum kültürü oluşturmak, şirketin toplumsal imajını geliştirmek gibi nedenlerin önde geldiği görülmüştür.”Ahlaki yönetimin içselleştirilmesi” şeklinde isimlendirilen yönetimin geliştirilmesi ve daha iyi bir kurum kültürü oluşturmak faktörlerinin en çok açıklayıcı faktörler olduğu belirlenmiştir (Aydın, 2002:50).

İş ahlâkı kuralları çalışanlara işletmenin amaçlarını, ilkelerini tanımlamaya yönelik resmileştirilmiş kurallar bütünüdür. Genellikle iki ana yapıyı esas alarak hazırlanırlar. Bunlar:

- İşletme ilkeleri ,
- İşletme politikalarıdır.

İş ahlâkı kuralları bir işletmede doğabilecek sorunları ve bu sorunlar karşısında tutumları belirleyici nitelikte kurallar bütünüdür. Bu kurallar, bir işletmedeki çalışanların geliştirip uyması gereken değerler ve davranışlara rehber olmakta ve iş ahlâkına aykırı davranışlara karşı tavizsiz tutumları tanımlamaktadır.

Kurumsallaşan iş ahlakının öğeleri; psikolojik anlaşma, örgütsel bağlılık ve ahlakı esas alan kültür olarak ifade edilebilir. İş ahlâkı kurallarının yazılı olarak belirlenmesi taraflar arasında psikolojik baskı yaratması açısından kaçınılmazdır. Belirlenen kurallara uyum sağlayamama durumunda yasal yaptırımların olmasıyla, birey ve işletme üzerinde anlaştığı kurallara bağlı kalma zorunluluğunu duyacaklardır. Bu nedenle iş ahlâkına yönelik kuralların yazılı biçimde hazırlanması ve kurumsallaşması bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyecektir (Özgener, 2004).

Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için;

- İşletme ve çalışanlar arasında bir psikolojik anlaşmanın var olması,
- İşletmede iş ahlakına dönük örgüt kültürünün yaratılması, destekleme ve teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi,

- Çalışanların, işletme yararına olacak şekilde sorumluluklarını yerine getirecekleri taahhüdüne bağlı kalması gereklidir.

Psikolojik anlaşmalar, süreklilik gösteren verimli bir ilişkinin kurulması için kaçınılmazdır. Çünkü; böylesi anlaşmalar beklentilerin takasını ifade eder. İş ahlakına paralel beklentilerdeki uyumun arzulanan düzeyde olması durumunda, iş ahlakına uygun davranışlar, işletmede iş ahlakı olgusunun kurumsallaşmasına katkıda bulunacak ve çalışanlara iş ahlakına uygun davranışları geliştirmesine yardımcı olabilecektir (Özgener, 2004).

Tüm işletmeler farkında olsalar da, olmasalar da belirli etik programlara sahiptirler. Bu programlar çoğu zaman bilinçli bir şekilde yaratılmış değildir. İşletmelerin sistemlerinde, süreçlerinde ve kültüründe saklıdır. Bunlar iş ahlakını kurumsallaştırmanın dolaylı yöntemleridir. Bilinçli olarak yaratılan etik kurallar, etik eğitim programları, etik yöneticiler, etik kurullar vb. biçimsel oluşumlar doğrudan yöntemleri oluşturur (Nizamieva, 2001: 118-119).

1.7.4.1. Kurumsallaşmaya İlişkin Yapılar

Son yıllarda çok sayıda şirket iş ahlakını kurumsallaştırmak için etik kodlar, hareket kodları, politikalar, etik komiteleri, sorun bildirme sistemleri, ombudsmanlar oluşturmakta teşvik etmekte ve uygulamaktadır.

Dünyada çok sayıda şirket, iş ahlâkını kurumsallaştırmaya yönelik bir çaba içine girmişlerdir. İşletmeler, ahlâki öncelikleri teşvik etmek için aşağıdaki uygulamaları, ahlâk danışmanları, işletmelerin hukuk departmanları ve dışarıdan danışmanların yardımıyla benimsemektedirler. Bunlara ilişkin uygulamalardan bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

1.7.4.1.1.Hareket Kodu

Hareket kodları; işyerindeki eylemleri tayin etmekte olan ve bu eylemlerle ilgili kararlara temel teşkil eden genel ilkelerdir.” Bu kodlar, anlamlı davranış

örneklerini içerir. Bir hareket kodu geliştirilmek istendiğinde şu hususlara dikkat edilmelidir.

1. Hareket kodunda ahlâk kodunda beyan edilen ahlâki değerlere bağlılık vurgulanmalıdır.
2. Hareket kodunda belirlenen standartlar ve davranışlara tüm işgörenlerin itaat etmesinin beklenildiğini gösteren ifadeler yer almalıdır. Bir sorun varsa, işgörenlerin nereye gidecekleri veya nereye başvuracaklarını gösteren ifadeler olmalıdır.
3. Organizasyondaki önemli üyelerin hareket kodunu gözlemesi sağlanmalı ve hukuk departmanının hareket kodunun tasarımını gözden geçirdiğinden emin olunmalıdır.
4. Yeni hareket kodu ilan edilmeli ve dağıtılmalıdır. Her bir işgörene bir nüshası verilmeli ve her ofiste bir nüshasının bulundurulması sağlanmalıdır.
5. Bir işletmenin hareket kodu yukarıdan aşağıya doğru bütün kademelerin tutumlarınca açık ve koşulsuz olarak desteklenmelidir.

Hareket kodlarının kapsadığı konu örnekleri, tercih edilen kıyafetin stilleri, kanunların yasakladığı ilaçları kullanmaktan kaçınma, yöneticilerin talimatlarını izleme, şirketin rolünden dolayı kişisel hediye kabul etmeme, ırksal ve cinsel ayırımdan kaçınma, kanun ve düzenlemelere uyma, kişisel amaçlar için örgütsel varlıkların ve araçların kullanılmaması, yasal olmayan ve şüpheli uygulamaları raporlamayı kapsar. Bu kodlarla aşırı ölçüde geleneksel kanunlara itaat etmekten çok bir ahlâki duyarlılığın ne olduğu aşılansaktadır (Özgener, 2007).

1.7.4.1.2 Politikalar ve Prosedürler

Sistemler, değişimi desteklediğinde değişim gerçekleşir. Sistemler arzulanan değişimi desteklemek için güncelleştirilmediğinde değişim kolayca gerçekleşmez. Organizasyonların bürokratik orta yönetim düzeylerini harekete geçiren politika ve prosedürlerdir. Bu sistemleri değiştirmedeki başarısızlık, değişime karşı sistemlere göre harekete geçen insanlar tarafından aktif bir direnmenin olduğunu ifade eder. Bu

nedenle politika ve prosedürlerle ilgili dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

1. Hareket koduyla arzulanan davranışları ortaya çıkarmak için politika ve prosedürler güncelleştirilmelidir.
2. Politikalar ve prosedürler ahlâki ikilemleri ortaya çıkarmayı ve çözmeyi kapsamalıdır.
3. Politikalar ve prosedürler ahlâk yönetimi konusunda işgörenin eğitimini kapsamalıdır.
4. Politika ve prosedürler ahlâki davranışları ödüllendirmek ve ahlâki olmayan davranışın sonuçlarına ilişkin sorumluluk yüklenmeyi kapsamalıdır.
5. Politika ve prosedürler, yönetici ile personel arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için işgörelere yönelik bir şikayet politikasından faydalanmayı kapsamalıdır.
6. Bir yıl geçtikten sonra bütün personel politika ve prosedürleri gözden geçirmelidir (Özgener,2007)

1.7.4.1.3 Etik Kodlar

Etik kodlar, çalışanların davranışlarına rehberlik eden temel değerlerin ve standartların ifade edildiği yazılı belgelerdir. Genel ahlak kuralları ve iş ahlakı kuralları dışında işletmenin geliştirdiği, iç kontrol mekanizması taşıyan işletmeye özgü kurallardır. Bu tür işletme içi ahlak kuralları sadece özel işletmelere için söz konusu değildir. Bunun yanında sanayi örgütleri, kamu işletmeleri ve kar amacı gütmeyen işletmelerin de kendilerine has etik kuralları vardır.

Etik kurallarının yazılı hale getiren işletmelerin amacı, yöneticiler veya çalışanlar için ahlaki bir ikilemle karşılaştıkları zaman bu kurallara dayanarak kişilere rehberlik etmektir. Örneğin; alınabilecek ya da reddedilecek hediye ve eşantıyonlar, akrabaların işe alınması, rakip firma ile ilişkiler vb. durumlarda uyulacak ilkelerin önceden belirlenmiş olması, işletme içi iş ahlakını korumada önemli katkı sağlar.

Ahlak kodları genellikle çıkar çatışmaları, gizlilik konularını, temel dürüstlük ve kanunlara itaat, ürün güvenliği ve kalite, işgücünün sağlık ve güvenliği, satış ve pazarlama uygulamalarında doğruluk, şirket içerisindeki gizli bilgileri kullanma, entellektüel mülkiyet ve uygun bilgi, boykotlar, çıkar gruplarıyla ilişkileri, çevresel kalite, bağışlar, politik faaliyetler ve katkılar, eşit istihdam fırsatları, hediyeler, rüşvet, uyuşturucu ve alkol kullanımı, vergi kaçırma vs. konuları kapsar.

Ahlak kodu, endüstrinin ahlaki düzeyini yükseltir, çünkü kabul edilebilir hareket kodunun sınırlarını açıkça tanımlayarak yöneticilere yardımcı olur. Yöneticilerin ahlaka aykırı istekleri reddetmesi konusunda onlara faydalı bir yol gösterici olur. Ayrıca, yakalanamayacaklarını düşünerek kuralları ihlal etmeye meyilli olan insanlar için caydırıcı bir önleyici araç olur. Şiddetli ve yıkıcı rekabet ortamında hileli uygulamalara yönelmeyi azaltır. Yaptırımların uygulanmasını kolaylaştırır (Özgener,2007).

Etik kurallar ve politika el kitaplarının sayfalarına mahkum edilmek yerine, işletme içinde sürekli ve görünür biçimde iletilmesi halinde, işletme değerlerinin daimi hatırlatıcısı olarak hizmet ederler. Herkese uygulanabilen, kişisellikten uzak yani objektif kurallardır. Çalışanların üstlerinden, meslekdaşlarından, müşterilerinde gelebilecek etik dışı taleplere karşı koyma yeteneklerini arttırırlar. İşletme içinde etik dışı uygulamaların rapor edilmesini teşvik etme gibi yararlar sağlarlar.

Buna karşın etik kurallar etik dışı olduğu tam olarak açık olmayan, belirsiz, karmaşık ve zor etik ikilemlerin çözümünde işe yaramayabilir. Dolayısıyla etik kuralların işletmedeki etik davranışlar üzerindeki etkisi sınırlıdır ve bu kurallar tüm meseleleri kapsamayabilir. İşletme içinde tam benimsenmemiş olması ya da kötü yazılış biçimi nedeniyle de etik kuralların etkinliği sınırlı kalabilmektedir. Bu nedenle iş ahlakı, çalışanların kurallara riayet davranışlarından ziyade bireysel ahlaki sorumluluğa dayanmalıdır (Nizamieva, 2001:120).

İşletme etik iklimini geliştirecek etik kodlar başlıca beş özelliğe sahip olmalıdır (Nizamieva, 2001:120):

1. Üst yönetimin tam desteğine sahip olmalı,
2. Sadece çalışanların değil, işletmenin de sorumluluklarını tanımlamalı,
3. İşletmenin güvenlik, müşteri hizmetleri, kalite vb. temel değerlerini yansıtacak unsurları içermeli,
4. Etik ikilemlerin çözümlenmesi, etik davranışların ödüllendirilmesi ve kuralların ihlali durumunda disiplin sonuçlarının işletilmesi için uygun iletişim kanallarının belirlenmiş olmalı,
5. Örgüt kültürünü dikkate almalı ve yansıtmalıdır.

1.7.4.1.4. Etik Komitesi

Ahlâki ikilemlerin, bir organizasyon içerisindeki bir grup tarafından çözülmesi gerekli olabilir. Bu nedenle, organizasyonlar, ahlâki düşüncenin işletmelerin bütün kademelerinde yaygınlaştırılması için etik komiteleri teşkil edebilirler.

İşletmede etik iklimi geliştirecek politika, kurallar ve prosedürler bu kurul tarafından belirlenir. İşletme içi etik eğitim programları düzenlemek, etik kurallara uyulup uyulmadığını kontrol etmek, uyanları ödüllendirmek kurulun görevleri arasında yer almaktadır.

Etik kurullar çalışanlar ve yöneticilerden oluşur. Komite işletme içindeki ve dışındaki yöneticiler arasında denge kurmalıdır. Bu denge hayati derecede önemlidir. İşletmedeki karar verme süreci açısından yararlıdır. Komite içerisindeki denge ön yargıyı engellemeli ve zayıflığın üstesinden gelmelidir. Etik komitesinde üst yönetimin rolü önemlidir. Birçok işletmede etik kurulu üyeliği rotasyona tabi olur ve böylece çalışanlar etik konusunda bilgilendirilir. Etik komitesindeki elemanların kişilikleri, ahlâka olan ilgileri, iş becerileri ve işletmedeki pozisyonları dikkate alınmalıdır. Komitenin hacmi yönetilebilir olmalıdır. Komitenin üye sayısı 3 ile 7 arasında değişiklik gösterebilir (Özgener, 2004).

Bir işletme ahlâkı kurumsallaştırmayı amaçlıyorsa komite gerekli yardımı sağlamalıdır. İşletmenin etik kodunu iletmesi, incelemesi ve uygulaması için komite üzerine düşen görevi yerine getirmelidir. Daha da önemlisi bir işletme yaptırım

yetersizliği sebebiyle çalıştırılmayan bir komite yaratma tuzağından kaçınmalıdır. Komiteler, işletmenin çıkarları ile işletmenin iç ve dış çevresindeki grupların çıkarları arasında hassas dengenin sağlanmasına katkıda bulunmalıdır.

1.7.4.1.5. Etik Eğitim Programları

Etik değerleri yaratacak olan temel değerlerdir. Bu değerleri etik davranışlar yaratacak şekilde değiştirmeden, oluşturulan etik kuralların uygulanması dışınılemez. İşletmeler etik eğitim programları ile değişimi sağlayabilirler. Programlarda teorik eğitim çalışanların etik konusunda dışınımelerini, pratik ise dışınıcelerini davranışlarına yansıtmayı öğretecektir.

Organizasyonlar, yöneticiler ve çalışanların ahlaki açıdan duyarlı olmasını sağlamak için etik eğitim ile ilgili önceliklerin tutarlı bir biçimde belirlemelidir. Ahlaki eğitim, yöneticilerin kendi felsefelerini tanımlaması ve doğru kararlar verebilmesi için gerekli bilgi ve becerileri sağlamaya yardımcı olmalıdır.

Ahlaki eğitimin amacı, insanları ahlak üzerinde kendi kendine muhakeme yapabilecek duruma getirmek olmalıdır. Ahlaki ikilemler ve çözümleriyle ilgili yasaların ve yönetmeliklerin uygulama yollarını göstermek ve bütün işgörenler için güvenli bir ahlâk standardı oluşturmak önemlidir. Ahlak eğitimi, işgücünün her düzeyi için gereklidir. Eğitim, en alt düzeydeki işgörenleri, yeni politikalar, kodlar, hareketler ve bunlarla ilişkili beklentilerden haberdar eder. Onların yakın zamanlarda formüle edilen örgütsel ahlak ve değerlerle ilgili olan dışınıceleri anlamasına yardımcı olur. Ancak, bilgi vermek tek başına uygun davranışın izleneceği güvencesini vermez. Gereksinim duyulan şey, bilginin ve ahlaki standartların çıkar gruplarının güvenini onurlandıran davranışlara dönüştürülmesidir. Çalışanlar, güven ve profesyonel drştlk ile davranışlarını onurlandırmak zorundadır. Bu anlayış örgütün bütün kademelerinde geçerli olmalıdır. Çalışanların yaptıkları ve yapabilecekleri ahlâk dışı uygulamalara yol açan nedenler, iyi düzenlenmiş bir eğitim programıyla önemli ölçüde azaltılabilir. Böyle bir program, onları ahlaki davranış için kabul edilmiş olan standartlara karşı duyarlı kılar; onlara önlenmesi gereken tuzaklarla ilgili olarak deneyimlerden elde edilen yararlı örnekler sağlar. Ancak, “eğitim tek başına iş ahlakının yerleşmesini ve amaçlanan değişimi başarmayı

garanti etmez. Ahlaki eğitim, özellikle yönetimin tutumu, örgütsel yapı, politikalar ve prosedürler ve ödül sistemleriyle desteklenmelidir” (Özgener, 2004).

Etik eğitiminin temel amacı gerçek hayatta uygulanabilecek beceriler kazandırmak olduğuna göre, eğitim etik prensiplerin belli vakalarla uygulanmasını da içermelidir. Citibank’ ın “ İş Etiği” isimli işletme oyunu buna güzel bir örnektir. Bankacılık sektörü ile ilgili yüz sorudan oluşan bu oyunda, takımlar soruları inceler ve dört alternatiften birini seçmek üzere oylama yaparlar, puan alırlar. Oyunun en önemli özelliği takım içi ve takımlar arası tartışmayı teşvik etmesi, en iyi cevabın yanında neden en iyi olduğunun öğrenilmesini sağlamasıdır.

Etik eğitimde işlenen konular en çok; çıkar çatışmaları, bireysel davranışlar, resmi bilginin kullanımı, otoriteye karşı sorumluluk alanlarında olmaktadır (Nizamieva, 2001:121).

1.7.4.1.6. Etik Denetim

Etik denetim, organizasyonun ahlaki sorumluluğunu çok yüksek düzeyde harekete geçirme çabasına yönelik bir temel araçtır. Ahlaki denetim, bir açıklık faktörüdür. Organizasyon böylesi bir denetim sayesinde sonradan ortaya çıkabilecek sorunları saptamayı ve şu an için kendisinin neden olduğu zararları göz önüne alarak organizasyonda ahlâki duyarlılık düzeyini yükseltmeyi amaçlamaktadır.

Yıllık etik denetim, işletmenin temel değerleri ve etik standartları üzerinde odaklanmasına neden olduğu, bunların paylaşmanın önemini vurguladığı, günlük faaliyetlerde bu değerlere ne ölçüde uyulduğunu değerlendirdiği için önemlidir. Etik anlamda farkındalığı yenileme ve yükseltme sürecidir (Özgener, 2004).

1.7.4.1.7.İşletmeyi Kamuoyuna Şikayet Etme Mekanizması

İşletmeyi kamuoyuna şikayet etme mekanizması (Whistleblowing System); organizasyonun veya kişilerin faaliyette bulunurken yasalara ve ahlaka aykırı veya gayrı meşru uygulamalarının organizasyonun eski veya mevcut üyeleri tarafından açığa çıkarılmasıdır”. İşletmeyi kamuoyuna şikayet etme mekanizması, gerçek sonuçlara sahip ciddi bir eylemdir. Sık sık çatışan ahlaki, yasal, ekonomik, kişisel,

ailevi ve kariyer talep ve tercihleri arasında verilen bir kararı ihtiva eder. İşletmeyi kamuoyuna şikayet etme mekanizması, içsel ya da dışsal olabilir. İçsel mekanizma yanlış uygulamalar hakkında ilgili organizasyon üyelerini bilgilendirmeyi kapsar. Dışsal mekanizma ise, bir örgütsel yanlışlıktan dolayı endişelerini ifade etmek için organizasyon dışından işleyen bilgilendirmeyi kapsar.

İşletmeyi kamuoyuna şikayet etme mekanizması, ahlaki standartları korumak ve savurgan, zararlı ve yasal olmayan eylemlere engel olmak için organizasyonlardaki diğer kimselerin kötü eylemlerini teşhir eden bir sistemdir. Ancak, bu sistemde ahlâki olmayan uygulamaların ortaya çıkmasını engelleyen bazı önemli faktörler; katı bir emir-komuta zinciri, görev-grup bağlılığı ve belirsiz öncelikler olmaktadır (Özgener, 2007).

Sorun bildirme konusunda anahtar kavram, sadakat ya da firma sırları gibi konular olmaktan çok adalet kavramıdır. Örgütsel sadakatin sınırının kamu faydası ile sınırlandırılabilceğini söyleyebiliriz. Başka bir deyişle yapılan bilgilendirme “adil midir? değil midir?” sorusu cevaplandırılmalıdır. İşletme içinde haklı sorun bildirmeleri destekleyecek bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve örgüt içinde sorun bildirenleri koruyucu önlemler alınmalıdır (Arslan, 2001).

1.7.4.1.8.Ahlak Görevlileri

Son zamanlarda organizasyonlar ahlâk programını tümüyle desteklemek için bir ahlak görevlisi atamaktadır. Bu rol özellikle çok büyük ve gelişmiş organizasyonlarda çok yaygındır. Bir ahlak görevlisi işyerindeki ahlaki sorunlarda, özellikle ahlaki ikilemleri çözmede önemli rol oynamaktadır. Bu görevli ahlaki sorun ve ahlaki ikilemleri çözmek için gerekli eğitimi görmüş olmalıdır. Ahlak görevlisi, organizasyonun faaliyetleriyle ilişkili ahlaki sorunlar üzerinde çalışmak için biçimsel olarak sorumlulukları olan bir kişidir. “Ahlakı destekleyici oldukça yeni yapılardan biri olan ahlâk görevlileri 1986 yılından bu yana Amerika Birleşik Devletleri’ndeki uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde yaygın olarak görülmektedir. Ahlak görevlileri, genelde işletmede 10 yıl veya daha fazla deneyimi olan kişiler arasından seçilmektedir. Onlar çoğunlukla hiyerarşide en üst kademedede yer almaktadır. En üst yöneticiye ve yönetim kuruluna doğrudan rapor verebilmektedirler. Ahlak görevlileri

kodların ihlali durumunda önlem alabilmekte ve bu konuda tavsiye sunabilmektedir”(Özgener, 2004).

1.7.4.1.9. Arabulucu

Günümüzde çok sayıda organizasyon bir arabulucuya (ombudsmana) sahiptir. Arabulucu, kamu hizmetlerinin yürütülüşündeki adaletsizlikler hakkında, konudan etkilenenlerden şikayetleri almak, bu konularda araştırmalar yapmak ve sorunları çözmekle görevlendirilmiş, bağımsız bir kamu otoritesidir. Ombudsmanların rolleri organizasyondaki ahlak görevlilerinden önemli ölçüde farklılık gösterir. Esas olarak arabulucular organizasyon içerisindeki sorunların ve çatışmaların etkin bir biçimde çözümünü sağlamaya çalışan tarafsız kişilerdir. Arabulucu doğru süreçlerin ve yönetimin gelişmesini destekler, ancak herhangi bir bireyin savunusu veya organizasyonun temsilcisi olarak rol üstlenmemektedir. Arabulucu; güvenilirlik, objektiflik ve tarafsızlığı önemle vurgulayan “uygulama standartları”nı tam olarak tasarlayan bir kurumdur. Arabulucu, yönetim ahlakının son zamanlardaki önemli bir organıdır. Bu organ organizasyon içerisinde bir dizisi önemli rol üstlenmektedir. Bazı roller oldukça gelenekseldir. “Kamu alanında (ombudsmanın ilk olarak görüldüğü alan) kamu görevlileri ve kuruluşlarına ilişkin yolsuzluk ve yanlışlarla ilgili iddiaları inceleyen ve onları ortaya çıkaran bir organdır. Şikayeti duyduktan sonra doğru olup olmadığını veya incelemeye değer olup olmadığını araştırmak ve mevcut sistemleri kullanarak uygun bir çare bulunup bulunmayacağını takip etmek ombudsmanın görevidir. Arabulucu, eleştirilerle vatandaşın şikayetlerini ayırt edebilmeli ve böylelikle insanların misilleme korkusundan uzak ve özgür bir şekilde şikayetlerini iletebilmelerini desteklemeli ve teşvik etmelidir”.

Arabulucu, işletmenin değerler sistemini tamamen içselleştirmek ve işletme politikalarının tüm boyutları ile ilgili sorunları ele almak yeteneğinde olmalıdır. (Özgener, 2004)

1.7.4.1.10. Hükümet Düzenlemeleri

Hükümetlerin çıkardığı kanunlar, uygulamaya ilişkin belli bir alandaki asgari ahlâki standartları tanımladığından dolayı neyin kabul edilebilir veya neyin kabul

edilemez olduğu konusunda yol göstererek etik sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Gerçekte bu düzenlemeler iş dünyası tarafından desteklendiği sürece etkin bir şekilde uygulanabilir. Hükümet düzenlemeleri, işletmenin başka amaçlarına da hizmet edebilir. Etkin bir ahlâk kodunun olmaması durumunda, endüstri çapında bir hükümet düzenlemesi, bireysel olarak işletmenin rekabetçi bir dezavantaja maruz kalmaksızın bir toplumsal bakış açısıyla arzulanan önlemi almasını sağlayacaktır (Özgener; 2004).

Yukarıda bahsedilen konuların dışında ilave edeceğimiz son bir konu etkin iletişimidir. Örgütsel iletişim örgüt kültürünün hem kaynağı hem yansıması olduğu için iletişim sistemlerinin güven, açıklık, dürüstlük, çalışanlara saygı gibi etik değerler üzerinde yapılandırılması ve sürdürülmesi gerekir.

1.7.5. Dünyada İş Ahlakı Uygulamaları

İş ahlakı, ahlak normu ve kurallarının iş hayatında işletmelerde, kuruluşlarda, şirketlerde uygulanması ile ilgilidir. İngilizce kullanımında “Ethics in The Work Place” ya da “Business Ethics” olarak bilinen bu konu, 1960ve 1970’ li yıllarda ABD’ de etik alanının bir alt konusu olarak gündeme gelmiştir. 1980’ li yıllarda ABD’ deki tüm büyük işletme ve şirketlerde “Etik İlkeleri” (Codes of Ethics), Etik Komiteleri, Etik Hizmetiçi Eğitim ve Danışmanlık Birimleri oluşturulmuştur (Yalçın, 2003:81).

Günümüzde iş ahlakı alanında faaliyet gösteren örgütlerden birisi olan Ahlak Kaynakları Merkezi (ERC) 1992 yılında merkezi Washington olmak üzere kurulmuştur. Vizyonu “ *Etik Bir Dünya*” olan, kar amacı gütmeyen, tarafsız bir eğitim kuruluşu olan bu merkez ABD’ deki işletmelerin ahlaki yapılanmalarını desteklemekte, dünya genelinde ahlak merkezlerinin kurulması girişimlerini de desteklemektedir.

ERC ’ nin desteklediği merkezlerden bazıları; Birleşik Arap Emirlikleri Ahlakta Mükemmellik Merkezi, Güney Afrika Ahlak Merkezi, Petersburg İş Ahlakı Merkezi, Kore İş Ahlakı Enstitüsü’ dür.

Kurulan diğ er bazı merkezler şunlardır: İş Ahlak Topluluğu, Markkula Uygulamalı Ahlak Merkezi, Ahlak Yöneticileri Birliği, Uluslararası İş Ahlakı Enstitüsü, Global Ahlak Enstitüsü (Arslan, 2001).

Yukarıda anlatılanlara eş zamanlı olarak ABD’ de neredeyse tüm işletme yüksek lisans programlarında “İş Ahlakı” başlıbaşına ders olarak yer almıştır (Yalçın, 2003:81).

Avrupa’ da da iş ahlakı alanında aktif şekilde faaliyet gösteren merkez ve enstitüler bulunmaktadır. Bunların sayısı arttıkça, yaptıkları işin ve yayınların da kalitesi giderek iyileşmektedir. Ancak iş ahlakındaki gelişmenin önünde en önemli engel dil olmaktadır. Bu ülkelerde bile konuya ilişkin gelişmeleri izlemek için kişilerin İngilizce, İşpanyolca, Almanca, Fransızca, Flemenkçe gibi çeşitli dillere hakim olması gerekmektedir. Bu durum bilgiye ulaşımı önemli ölçüde sınırlamaktadır ( zgener; 2004).

Avrupa’ da son yıllarda şirketlerin önemli bir kısmı ahlak kodu tasarlamıştır. 1990’ lı yılların başında almanya, Fransa, İngiltere’ de etik kodları olan işletme sayısı yaklaşık şirket sayısının % 40’ ı olduğu tahmin edilmektedir.

Dünyanın en büyük sağlık- bakım ürünleri  reticisi Johnson& Johnson şirketinin hissedarlarına, çalışanlarına, toplumdaki üyelerine hitaben yazdıkları etik kodlardan bazıları şu şekilde ifade edilmiştir (Güney, 2006:145):

- İlk sorumluluğumuzun doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere ve ürün ve hizmetlerimizi kullanan diğer kişilere yönelik olduğuna inanıyoruz.
- Onların ihtiyaçlarını karşılarken herşeyi en yüksek kalitede gerçekleştirmek zorundayız.
- Müşteri siparişleri düzgün bir biçimde ve eksiksiz olarak karşılanmalıdır.
- Tedarik ilerimiz ve dağıtım işlerimizi gerçekleştirenler, adil bir kar elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

- Tüm dünyada bizimle birlikte çalışan kadın ve erkek herkese ve işgörenlerimize karşı sorumluyuz.
- Herkes bir birey olarak düşünülmelidir.

İş ahlakı alanındaki gelişmelere örgütsel düzeyde katkı sağlayan organizasyonların başında 1987 yılında kurulan Avrupa İş Ahlakı Örgütü Ağı (EBEN) gelmektedir. Daha sonra Almanya, İspanya, İtalya, Hollanda, İngiltere ve Türkiye’ de EBEN şubeleri kurulmuştur.

Avrupa Sosyal Girişim Şebekesi (SVNE), Norveç İşletme ve Endüstri Konfederasyonu (NHO), İsveç Araştırma Ahlakı Merkezi (CRE) sayabileceğimiz diğer kuruluşlardır (Özgener, 2004).

İngiliz İş Etiği Enstitüsü tarafından yayınlanan bir araştırma iş etiği ilkelerine göre iş yapan şirketlerin kazançlı çıktığını kanıtlamıştır. 1997-2001 arasında, etik ilkelere bağlılığını ilan eden ve böyle bir taahhüdü olmayan yaklaşık 100 şirket kıyaslanmış, etik değerleri ilke edinen kurumların diğerlerinden çok daha iyi yönetildiği ve daha kârlı olduğu görülmüştür (Baltaş, 2006).

Araştırmada dürüstlük, saydamlık, sorumluluk gibi kavramları ölçmenin zor olduğu; bu nedenle birçok şirketin iş etiği uygulamalarına biraz da tereddütle yaklaştığı sonucu elde edilmiştir. Şirketlerin tüm uygulamalarını mali performans ölçümleriyle sayısallaştırma ihtiyacı vardır. Yapılan her yatırımın verimliliği saptanmalı, geri dönüşü sağlanmalıdır.

Aynı araştırmada iş başarısının göstergesi olarak kullanılan dört ölçüt şunlardır:

- Ekonomik katma değer: Tahmini “ekonomik” kâr ya da hissedarların başka benzer bir yatırım aracından elde edecekleri minimum kârın üstünde ya da altında bir kazanç.

- Piyasa katma değeri. Hisseye yatırılmış olan nakit değer ile güncel fiyattan satıldığında elde edilecek nakit değer arasındaki fark.
- Değer/ Kazanç oranı. Hissenin piyasa değerinin hissenin getirisine bölünmesiyle elde edilen değer.
- Kullanılan sermayenin geri dönüşü. Faiz ve vergi öncesi kârın toplam varlıklar ve mevcut borçlar arasındaki farka bölünmesiyle elde edilen oran ya da sermayenin gelir elde etmede ne kadar etkin kullanıldığı.

Etik politikalara sahip şirketlerin dört göstergeden en az üçü üzerinden üstün bir başarı gösterdiği saptanmıştır. “En Beğenilen Şirketler” sıralamasında da etik kurallara sahip şirketlerin en ön sıralarda yer aldığı görülmüştür.

1997-2001 yılları arasında, etik değerlere bağlı şirketlerin, diğerlerinden yüzde 18 daha fazla kâr elde ettiği tespit edilmiştir. Kârlılık, sadece iyi yönetimin değil, aynı zamanda iş paydaşları, tüketiciler ve piyasadaki nitelikli iş gücü tarafından tercih edilmenin de bir sonucudur. İş hayatında etiğin ilkesel olarak doğru olanı yapmaktan ibaret olmadığını, finansal olarak da karşılığının olduğunu gösteren bu araştırma şirketlerin uzun dönemli büyüme eğilimleriyle ilgilenen yönetim kurulları, üst yöneticiler, analistler ve yatırımcılar, bu araştırmayı titizlikle incelenmelidirler.

OECD Ülkeleri Kamu Yönetimi Teşkilatı (PUMA), kamu hizmetlerinde etik ve davranışların yönetimi ve sürdürülmesi için gönüllü OECD ülkelerinin katıldığı bir çalışma başlatmıştır. Çalışmanın önde gelen amaçları, kamuda etik yönetimde kullanılan araç ve süreçleri ve bunların işleyişini tarif etmenin yanı sıra, kamu yönetimi ıslahı çalışmalarının kamu çalışanlarının rollerini nasıl etkilediği günümüzde OECD Ülkelerinde kamu hizmetinde aranan etik iklim gibi bağlamsal etkenler hakkında niceliksel bilgilere ulaşmaktır. OECD Ülkeleri’ nin bir ülkenin kamu yönetimi ve idaresi alanında 3 E (Ekonomi, Etkinlik, Etkililik) kadar 4. E olan “Etik” konusuna giderek daha fazla öncelik verdiği görülmektedir. Kamu

yönetiminde yaşanan etik konulu değişiklikler sayesinde iyi ve etik davranışların daha büyük önem kazanacağı öngörülmüştür. Bu çalışmanın en önemli çıktısı, etik ve davranış yönetimini incelemek için basit fakat güçlü bir altyapının geliştirilmesi olduğudur. Ahlaki alt yapının temel öğeleri olarak; siyasi kararlılık, etkin bir hukuki alt yapı, etkin şeffaflık mekanizmaları, işleyebilir davranış kuralları, profesyonel sosyalleştirme mekanizmaları, uygun çalışma koşulları, bir ahlak koordinasyon organının varlığı ve aktif bir sivil toplumun başarıyla hayat geçirilmesinin, kamu yönetimine olumlu etkileri üzerinde durulmaktadır (TÜSİAD& OECD, 2003).

İş ahlakı konusunda vereceğimiz son örnek Japonya olacaktır. Japonya iş ahlakı konusunda sorunları büyük ölçüde aşmış, son yıllarda gösterdiği atak ile kısa sürede dünya ticaretini yönlendiren başarılı ülke konumuna gelmiştir. Bu başarının derinliklerine inildikçe , bulgular Japon Kültürü üzerinde toplanmaktadır. Japonlar, teknoloji geliştirmeye verdikleri önem, girişimcilik ruhu ve hizmet içi eğitimin yanında iş ahlakı olgusuna ön planda yer verilmesi gerekliliğine inanmışlar ve bunu temel felsefe olarak benimsemişlerdir (TÜGİAD; 1992, 22-23).

Japonya tıpkı Toplam Kalite Yönetimi felsefesi' nde olduğu gibi, iş ahlakı konusunda da bir toplumun değişim rüzgarlarından nasibini alması için kültürünün değil; alışkanlıklarının, davranış biçimlerinin değiştirilmesi gerektiği bilincine varmıştır. Japon şirketleri, gelenekten devraldıkları kültürlerini değiştirmeden uygulanabilir olanı alma anlayışıyla bugünlere gelmiştir. Gelişmek için kalkınmış olan bir ülkeyi örnek alarak onun kültürüne adapte olmaya çalışmanın yanılğı ve zaman kaybı olduğunun bilincinde olmuştur.

Sadece geçmişe dayanan iş ahlakı anlayışı, yeni açılımları engelleyeceği gibi sadece günlük değerlerle kodlanmış ahlak anlayışı da temelsiz olacaktır. Bu da sonuç olarak ilkesizliği kendi deyimiyle ahaksızlığı getirecektir.

1.7.6. Türkiye’ de İş Ahlakı Uygulamaları

Zamanımızda toplumlar ekonomik güçleri ile öne çıkmakta; diğer toplumlarla aralarındaki fark, ilerleme- geri kalma gibi ekonomik gelişme ile belirgin hale gelmektedir. Aynı şartlarda çalışan ve aynı ürünü üreten bir işletmede verimliliği sağlayacak insan gücünün niteliği, ahlakıdır.

Bugün bütün dünyada iş yaşamı, firma yönetimi ve her düzeyde performans giderek etik değerlerin ve ahlak ölçülerinin de esas alınmaya başlandığı bir yöne kaymıştır. Ülkemizde iş ahlakına ilişkin gelişmeler iki başlık altında incelenecektir.

1.7.6.1 Geçmişte İş Ahlakı Uygulamaları

Eski Türklerde insan ve toplum yaşamını, yüzyıllar boyu büyük ölçüde dinsel gelenekler biçimlendirmiştir. Ahlak ilkeleri, hükümet ve saltanatın emirlerine itaat şeklinde ortaya konulmuştur. Türk töresi devlet ve sosyal hayatı düzenleyen hukuk kurallarının bütünü olarak yazılı olmamasına rağmen yüzyıllar boyunca vazgeçilmez olmuştur.

İslamiyetten sonra ise, İslam dininin telkin ettiği ahlak kurallarının önemli bir kısmı Türk ahlak anlayışında kabul görmüştür. Çalışmanın bu bölümünde iş ahlakı konusunu incelerken, büyük önem arzeden Ahilik kurumu anlatılacaktır.

Gelecekte “ticari ahlak”, günümüzden daha da büyük önem kazanacak ve tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de, holdingler, firmalar ve önde gelen isimler ahlaki açıdan titiz bir biçimde sorgulanmaya başlayacaktır.

Kültürümüzde iş ahlakına ilişkin önemli bir örgütlenme olan Ahilik; sermaye sahibinin ”çalışanları ve bütün toplumu kucaklayan sosyal sorumluluk” modelini bin yıl önce hayata geçirmeyi başarmış bir kurumdur.

Ahilik, 13. ile 19. yüzyıllar arasında, Anadolu başta olmak üzere Balkanlardan Kırım'a uzanan bir coğrafyada egemen olmuş ekonomik, sosyal ve kültürel bir kurumdur. Divan-ı Lûgatit Türk’e göre, “eli açık, cömert, yiğit” anlamına

gelen "akı" kelimesinden türemiştir. Azerbaycan'dan Anadolu'ya gelmiş bir halk bilgini olan Ahi Evran bu teşkilatın kurucusudur (Kesal, 2002: 1).

Ahilik 13. yüzyılda birçok Türk Devleti'nde olduğu gibi Anadolu'da da Selçuklular tarafından kurulan Osmanlı Devleti'nin kuruluş döneminde yaygınlaşmıştır.

Ahilik, işi kutsal, çalışmayı ibadet sayan, karşılıklı işbirliği ve sosyal dayanışmaya dayalı, kaliteyi ve müşteri hizmetini ilke edinmiş, mesleki gelişmeyi sürekli eğitimle pekiştiren bir ahlâk anlayışını temsil eder.

Ahilik, ekonomi- ahlak gerginliğini ortadan kaldırmak ve olumsuz etkilerini asgariye indirmek amacını gütmüştür. Özellikle Osmanlı Dönemi'nde iş hayatının dürüst ilkeler çerçevesinde yürütülmesine katkıda bulunarak iş ahlakının kurumsallaştırılmasında önemli bir rol oynamıştır. Esas olarak alınan ilkelerin tamamı, toplumun milli ve manevi değerler sistemi ile uyumlu olduğu için toplumca kolaylıkla benimsenmiştir (Ekrem, 1998: 434-444).

Ahilik, üretim temelinde lonca sistemine dayalı bir örgütlenmedir. Çeşitli üretim dallarındaki esnaf ve zanaatkarın sıkı bir sosyal ve ahlaki disiplin temelinde örgütlenmesi ve belli kurallar dahilinde (ticari ahlak- kalite-tüketici hakkı gibi) çalışmasının sürekli denetlenmesidir. Ahilik, kar payı toplayarak tüm çalışanların sağlık ve eğitim sorunlarının sistemli biçimde çözümlendiği hastaneler ve okullar da kurmuştur. Bulunduğu kentlerde tüm halkın sağlık, beslenme ve yoksulların barınma sorunlarını çözümleyen kurumlar yaratmıştır.

Ahilik bugün globalleşen dünyada en çok ihtiyaç duyulan üretici-varlıklı kesimin, yoksul ve zayıf kesimleri koruyup kollayan sosyal organizasyonlara yönelmesi eğilimini bin yıl önce hayata geçirmiştir.

Yüzyılımızın en önemli değerleri arasında "tüketici mutluluğu" ya da "müşteri memnuniyeti" gibi sözlerle tanımlanan olgu gelir. Bütün firmalar "müşteri

odaklı” çalışmaya yönelmektedir. İnternet ve e-ticaret kapsamında kullanılan “müşteri kraldır” sözü ahilik kurumunun geleneği olan “müşteri velinimetimiz” sözüyle aynı özü taşımaktadır. Çünkü tıpkı bugün internetteki sonsuz seçim hakkı gibi, ahilikte pazarda, esnaf dükkanları arasında, müşterinin kalite seçimi ve beğenisine dayanan bir rekabet anlayışı yaratmayı hedefliyordu.

Ahilik kendi kendine işleyen bir denetim mekanizmasıdır. Sanatta mükemmellik, yaşayışta dürüstlük, topluma ve insana hizmette erdemi esas alır. Ahilikte, ahlak sahibi olmayan bir iş adamı başarılı olamayacağı, olsa bile bunun geçici olduğu düşüncesi hakimdir. Bu ahlakın formel yanını İslami değerler, informal yanını Türk örf ve adetleri oluşturmaktadır (Özgener, 2004).

Üründe aldatılan müşterinin en üst ahilik kurumuna kadar şikayet hakkı vardı ve aldatan esnaf mutlaka en ağır biçimde cezalandırılırdı. Günümüzde dile getirilen tüketici hakları, tüketici köşeleri gibi ahilik kurumunun da başvuru ve şikayet merkezleri vardı.

Ahilik kurumunun geleneksel değerlerinin en önemlilerinden birisi “kalite” anlayışıydı. Sıkı denetim sayesinde buna aykırı davranan ve üründen “ çalan” her esnaf kısa sürede yakalanır, uyarılır, cezalandırılır, yola gelmezse loncadan atılır ve esnaflık yapması yasaklanırdı.

Ahilikte ürün, üretim ve kuruluş şartlarında tıpkı bugünün ISO 9000’i gibi standartlar vardı. Kalite kontrol, Ahilik Kurumu’ nun en önemli görevleri arasındaydı. (Kesal, 2002:11)

Ahiliğin kurucusu olan Ahi Evran ve onu takip eden liderler zaman zaman çarşıları kontrol eder, malların kalitesinin ve standartının değişip değişmediğini ve tüketicinin hakkının ihlal edilip edilmediğini kontrol ederdi. Çarşı denetlenirken, bir esnafın ürettiği malın kalitesiz olduğu tespit edilirse, o kişinin teşhir edilmesi yoluna gidilirdi. Kalitesiz satılan mal, çarşıda herkesin gördüğü yerde tutularak, bu kişinin bir daha aynı hatayı tekrarlamaması sağlanırdı. Ayrıca, dünyada ilk olarak kabul

edilen standartlar kanunu bu anlayış çerçevesinde hazırlanmış ve yürürlüğe konmuştur.(Erdem; 2004)

Her işyerinin duvarına asılan, yukarıdakine benzer levhalar, 124 maddelik Altın Kuralda ifadesini bulan Ahilik ahlakını yansıtır. Ahi birlikleri, zaman zaman üretim sınırlamaları getirerek emeğin değerini bulmasını ve narh sistemi (satış fiyatının idarece saptanması) ve standartlaşmayla tüketicinin korunmasını sağlamıştır. Meslek ahlâkına uygun tutum ve davranışlar denetlenir, kurallara uymayanlara yaptırımlar uygulanırdı.

Esnafta her şeyden önce doğruluk aranırdı. Hileli, çürük iş yapmak, belirlenen fiyatın üstünde mal satmak, başkasının malını taklit etmek büyük suç sayılırdı. Kalitesiz mal üreten, tüketiciyi aldatan, yüksek fiyatla mal satan esnaf ve sanatkar birlikten ihraç edilir, iş yeri kapatılırdı. Böylelerine “yolsuz” denir, piyasadan hammadde alamaz, kimse ona mal satmaz, o malını kimseye satamazdı. Kahvelere kabul edilmez, cemiyet toplantılarına giremezdi.

Ahiliğin piri Ahi Evran, ayakkabıcılar çarşısından geçerken ayakkabıları inceler, hileli gördüklerini kesip dama atar, dükkân kapatılarak ustanın peştamalı kapının kilidine bağlanırdı. Böyle bir olayda haber esnaf arasında hızla yayılır, "filanca ustanın pabucu dama atıldı" denirdi. Usta utancından insan içine çıkamaz, kimsenin yüzüne bakamaz, bazen de terk-i diyar etmek zorunda kalırdı. Sattığı süte su katan sütçünün kuyuya basıldığı, bozuk kantar kullananın ibret-i alem için çarşı-pazar dolaştırıldığı, ekşi pekmez satanın pekmezinin başına geçirildiği bilinmektedir.

Ahiliğin iş ahlakı ile ilgili bazı ilkeleri aşağıda gösterilmiştir.

- Doğruluktan ayrılmamak, cömert olmak, alçak gönüllü olmak,
- İyi huylarını geliştirmek,
- Kendini halka adanmak ve insanlara nasihat ederek iyi yola yöneltmek,

- İş bölümü, işin her kademesinde ciddiye ve disiplinli çalışmayı teşvik etmek,
- Yardımlaşma ve dayanışma, fırsatlar ve imkanlardan eşit ölçüde yararlanma ve ayrıca kendisinden başkasını düşünmek,
- Bir sanat ve iş sahibi olmak,
- Usta- çırak ilişkisi,
- Kalite ve standartizasyon,
- Piyasaların kontrolü ve tüketicinin korunması,

şeklinde sayılabilir (Erdem; 2004)

15. yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu’ nda genel olarak devletin zayıflaması, devlet desteğinin giderek azalması, köyden şehre göçün giderek artması, sosyal ve ekonomik dengelerin bozulması, sermaye yetersizliği, artan vergi yükü vb... nedenlerle Ahilik işlemez hale gelmiştir. Ahlaki değerler yok olmaya yüz tutmuş ve iş ahlakı bozulmuştur. Bu dönemden sonra devletin de müdahalesi ile gayrimüslim esanfları da içine alan “ Gedik” sistemi uygulanmaya başlanmıştır.

1.7.6.2.Günümüzde İş Ahlakı Uygulamaları

1920- 1950 yılları arasında iş ahlakı konusundaki gelişmeler 1. Dünya Savaşı, inkılapların uygulanması, 2. Dünya Savaşı gibi nedenlerle yavaş olmuştur. 1950- 1980’ li yıllarda sosyal ilişkilerde ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Dolayısıyla ahlaki sorumluluklar konusunda genel anlamda bir uzlaşmaya varmamış bir toplumda hiçbir kanun kaosu önleyememektedir. Ekonomik ve yönetsel anlamdaki ahlaki değerlerin yerleştirilmesi, hükümetlerin izlediği politika ve programlarla sıkı sıkıya ilişkili olmuştur. Çünkü siyasi iktidar ve bürokrasi toplumda etik bir iklim oluşturulmasında önemli iki kurum olmuştur. Yine aynı yıllarda hükümet programlarında özellikle yönetimin tarafsızlığı ve yolsuzluklarla mücadele üzerinde durulmuştur. Ancak bu programlarda yer alan vaatler tutulamamıştır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında da yeniden yapılanma gerektiğini gösteren olumsuzluklar göze çarpmaktadır. Kamu görevlerinde nitelikli personelin değil de, kayırlmış personelin istihdamı kamusal ahlak alanındaki aşınmaya dikkati çekmektedir.

1980' li yıllardan sonra ekonomide yanlış ve iş ahlakına aykırı davranışlarla ilgili olaylar ve skandallar açığa çıkmıştır. 1980' li yıllarda kitle iletişim araçlarının gelişmesi, global rekabet ve belirsizlikler, ekonomi politikalarındaki değişim, toplumsal çıkarların daha fazla dikkate alınması eğilimi, Türkiye pazarına yönelik uluslararası baskı, iş kanunlarındaki revizyon vb. sebepten iş ahlakı giderek önem kazanan bir boyut kazanmıştır.

1980 sonrası dönemde de önceki dönemde olduğu gibi yönetici ve politikacıların aşırı vaatte bulunmaları ve söz eylem uyumsuzluğu içine girmeleri sorun olmuştur. Halbuki yönetimde etik bir iklimin oluşturulması ve sürdürülmesi için öncelikle yöneticilerin örnek oluşturucu ve özendirici davranışları önemli rol oynamaktadır. Ahlaki davranışların benimsenmesi, üst yönetimle başlar. Bu noktada, otoriteyi temsil eden her yöneticinin söylem ve davranışları büyük önem taşımaktadır.

1980 sonrası ekonomik ve toplumsal değişme iş ahlakını olumsuz etkilemiştir. Fakirlik, büyüyen gelir farklılıkları ahlaktan sapmaya adeta meşruiyet kazandırmıştır. Kamuoyunca bilinen isimleriyle İSKİ, Emlak Bankası, İLK SAN, Parsadan Olayı, Titanzedeler, Telekulak Olayı, Mavi Akım Projesi, Susurluk Kazası ile başlayan mafya- siyaset ilişkisi Türkiye' de yaşanan yolsuzlukların düzeyini göstermektedir. İşletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı, iş ahlakına uygun olmayan yoldan para kazanmayı şirket kültürünün bir parçası olarak göstermektedir.

Türkiye' de iş ahlakının kurumsallaştırılması için mesleki kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşlarının iş ahlakı konusunda bilinçli ve örgütlü çabaları olmuştur. Bu kuruluşlardan bazıları (Özgener, 2004);

- Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği (TSHD),
- Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı (TEDMER),
- İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği(İGİAD),
- Tüketici Koruma Derneği (TÜKODER),
- Beyaz Nokta Vakfı(BNV),
- Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği(TÜRMÖB)
- TÜSİAD ‘ tır.

TÜSİAD ve TÜGİAD gibi sivil toplum örgütleri konu ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Bunlardan TÜGİAD, 1992 yılında hazırladığı "İş Ahlakı ve Türkiye'de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar" konulu araştırmasında iş ahlakındaki sosyal sorumluluk, verimlilik, yöneticinin rolü, kurumsallaşma ve iş ahlakıyla ilgili gruplar, kararları etkileyen unsurlar, değişik ölkelerdeki iş ahlakına yönelik tutumlar, iş ahlakı kavramı incelenmiştir. Bu konuda TÜGİAD, araştırmanın amacını şöyle özetlemiştir:

Verimliliğin artırılması kalkınma çabalarının hızlandırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle Türkiye'nin gündeminde olması gereken en önemli konulardan birisi verimlilik olmalıdır. Kıt kaynakların olanaklar ölçüsünde etkin kullanımı sağlanarak, verimliliğin çarpan etkisinden yararlanılmalıdır. Kısaca, toplam faktör verimliliğini artıran önlemlerin ve verimliliği teşvik eden çalışmaların çabuklaştırılması ve yaygınlaştırılması çabalarına ağırlık verilmelidir. Mal ya da hizmet üretiminin temel girdisi olan emeğin verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip iş ahlakı, bu açıdan da ele alınması gereken konuların başında gelmektedir. Amaç, örgüt çalışan ilişkilerinde kavramın geliştirilmesine katkıda bulunmaktır (Milliyet, 2007).

TÜSİAD; iş yaşamında karşılıklı güven ilkesinin yerleşip gelişmesine katkıda bulunmak; iş ahlakına uymayan tutum ve davranışların yaygınlaşmasını önlemek; iş dünyasında iş ahlakının yerleşmesine ve iyileşmesine katkıda bulunmak amacıyla,

gönüllü, katılıma dayalı ilkeler bütünü oluşturmuştur. Ayrıca Francis P.McHugh tarafından kaleme alınmış olan “ İş Ahlakı” isimli kitabı Türkçeye tercüme etmiştir.

19 Eylül 200 tarihinde Çeşme’ de toplanan TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi’ nde “ Kamu Kesiminde Kurumsal Yönetim ve Etik Altyapı” başlıklı bir seminer düzenlenmiştir.

1996 yılında hazırlanan “Kamu Hizmetinde Etik ve Devlet ile Birey Arasında Güven İlişkisi: OECD Ülkelerinde Alınan Etik Altyapı Önlemleri” başlıklı raporu Türkçe’ ye çevirerek kamuoyuna duyurmuştur.

Türkiye Etik Değerlendirme Merkezi (TEDMER), Ahlak Kaynakları Merkezi tarafından desteklenen merkezlerdendir. 25 aralık 2001 tarihinde kurulmuş ve kuruluşu 3 mart 2002 tarihli resmi gazetede yayınlanmıştır. Borusan Holding, Türkcell, Türk Henkel, Beko Ticaret, TÜSİAD, TÜGİAD, Atat Yatırım merkezin ilk kurucuları arasındadır (Aydemir ve Adıgüzel, 2003) .

TEDMER tarafından yapılan bir araştırma ile; ülkemizde iş etiği en yüksek sektörler sırasıyla otomotiv, dayanıklı tüketim ve turizm olarak tespit edilmiştir. TEDMER gerçekleştirdiği ‘Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı’ araştırması, 12 ilde çalışan 1042 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar şöyledir:

- İş etiği en yüksek bulunan sektörler sırasıyla % 55 otomotiv, % 50 dayanıklı tüketim, %50 turizmdir.
- Katılımcıların %90’ı Türkiye’de iş etiğinin yerleşmesi için ekonomik iyileşme gerektiğini düşünmektedir.
- Bunun aksine ekonominin daha iyiye gitmesi için iş etiğinin iyileşmesi gerektiğini söyleyenlerin oranı %89’ dur.
- Çalıştıkları firmada yazılı veya yazılı olmayan etik standartların olduğunu

söyleyenlerin oranı % 54' tür.

- Çalıştığı firmada iş etiğine uygun davranış standartlarıyla ilgili eğitim verilmediğini söyleyenler 2002'de yüzde 62, 2005'te yüzde 76 olarak tespit edilmiştir.

- Bir firmanın etik olabilmesi için en önemli bulunan özellikler: Çalma, hırsızlık veya sahtekarlık/dolandırıcılık yapmaması, çalışanlara değer vermesi ve ödeme yükümlülüklerini zamanında yapmasıdır.

- Görüşülenlerin %87'si ürünleri aynı fiyatta olursa iş etiği olan bir firmanın ürünlerini satın almayı tercih edeceklerini belirtmiştir.

- Maaşları aynı olursa iş etiği olan bir firmada çalışmayı tercih edeceklerini söyleyenlerin oranı yüzde 81' dir.

- "İş etiği olan firmaların ürünleri daha kalitelidir" ifadesine katılanların oranı %76' dır.

Türkiye' deki akademik kurumların da iş ahlakı konusunda örgütlenme ve yayın açısından bilinçli bir çaba harcadığı ifade edilebilir. Bilkent Üniversitesi, "İş Ahlakı" konulu bir dersi yüksek lisans programına almıştır. Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği ve Uygulama Merkezi (HÜEM) 2001 yılında kurulmuştur. HÜEM, EBEN Türkiye branşı koordinatörlüğü görevini de yerine getirmektedir. Bu kuruluş geleceğin yönetici, iş adamı, girişimci ve akademisyenlerini iş ahlakı alanında desteklemektedir. 2000 yılından sonra Boğaziçi –Bilkent- Yıldız Teknik Üniversiteleri de Etik Klüpleri ve 2002 yılında ODTÜ Meslek İş Etiği Topluluğu kurulmuştur.

09.10.2003 tarihinde kabul edilen 33 maddeden oluşan 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu; eşitlik, tarafsızlık, açıklık ilkelerine uygun hareket eden şeffaf

yönetimi hedeflemekte olup; kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyetlerinde uygulanmaktadır.

Kamu kesiminde etik düzenlemelere ilişkin diğer bir kanun 11 maddeden oluşan “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” 25 Mayıs 2004 tarihinde 5176 no’ lu kanun kabul edilmiştir. Kanun, kamu görevlilerinin uyması gereken etik davranış ilkelerini belirlemeyi ve uygulamayı gözetmeyi amaçlamaktadır. Aynı kanun kapsamında yazılan görevleri yerine getirmek için Başbakanlık bünyesinde bir etik kurulu oluşturulmuştur.

Ülkemizde kuruluşların etik kodlar oluşturmalarına ilişkin girişimlerde de bulunulmuştur. Örneğin; Doğan Yayın Holding çalışmalarına 2004’te başlamıştır. Temmuz 2005’te İnsan Kaynakları Bölümü ile birlikte ilkeler kesinleştirilmiş, ilkelerin belirlenmesi sürecinde yurtdışı uygulamalar ve kurumsal yönetim ilkeleri dikkate alınmıştır. Borusan Holding’te Genel Müdürler ve Müdür Yardımcılarıyla toplantı yapılarak görüşleri alınmıştır. Oluşturulan El Kitabı ve İnsan Kaynakları kitapçığı tüm çalışanlara, Borusan Grubu Yönetim Anlayışı kitapçığı da yöneticilere dağıtılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Çalışanlar, kendi duygusal birikimlerinden ödün vererek, her gün hizmet verdikleri bireylerin ve kendi ailelerinin gereksinimlerine cevap vermek durumunda kalmaktadırlar. Zamanla, meslekleri gereği karşılamak zorunda oldukları yükü kaldıramaz hale gelmekte; stresle başa çıkma yolları ve duygusal birikimleri tükenmektedir.

Mesleğinden ya da işinden dolayı insanlarla tek yönlü, yani sadece verici bir iletişime girmek zorunda kalan bireyler verdikleri kadar alamadıkları durumlarda, sürekli kendilerinden birşeyler verdiklerini düşündükçe, bir süre sonra tükendiklerini hissetmeye başlamaktadırlar.

Tükenmişlik kavramı yorgunluk, yıpranma ve iş doyumsuzluğu kavramlarından farklı bir kavramdır ve bunlarla karıştırılmamalıdır (Maslach ve Jackson, 1986:6-10).

Tükenmişliği kronik yorgunluk sendromuyla ilişkilendirenler de vardır. ABD ve Kanada’da hekim muayenesine başvuran hastaların %4- 9’ unun bu tür yakınmalarının olması bu sorunun yaygınlaştığını da göstermektedir (Ungan ve Yaman, 2002:37-44). Tükenmişlik, çalışma hayatının değişik dönemlerinde süreklilik taşıyan olumsuz duygusal tepki özelliği gösteren bir kavramdır. Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında yok olmasına neden olan tükenmişlik, belli bir dinlenme sonrası ortadan kalkan bir yorgunluk hali değildir.

Önceleri tükenmişlik, stresle ilişkili bir sendrom olarak tanımlanmıştır. Stres nedeniyle oluştuğu söylenmiş, hatta stresle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Tükenmişlik bir tür stres olarak kabul edilse de, insanların kendilerini çaresiz, kapana

kısılmış, bitmiş hissetmelerine neden olduğu için stresten çok daha olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Tükenmişlik, stresle benzer belirti ve etkilere sahiptir. Fakat tükenmişliği stresten ayıran en önemli özellik, tükenmişliğin çalışan ile karşısındaki kişi arasında olan sosyal ilişki kaynaklı bir stres olmasıdır (Sünter vd., 2006: 9-14). Yapılan araştırmalar tükenmişliğin en iyi biçimde, işle ilgili sosyal ve durumsal kaynaklar içinde anlaşılabilceğini göstermektedir.

Tükenmişlik; duygusal ve bedensel bir kopma ya da farklılaşmadır. Strese girmek her zaman olabilecek anlık bir olaydır, ancak tükenmişlik bir süreç sonucunda oluşur. Kişi, acı çekmekle beraber sorunu ve arkasındaki mekanizmayı tam olarak tanımlayamaz. Adeta iş ile ilgili olumsuzluk içinde gerçekten tükenmiş ve kaybolmuş hale gelebilir. Sağlık sorunları ortaya çıkabilir. Bunun sonucunda çaresizlik, depresyon, kızgınlık, ümitsizlik gelişebilir. Bilinen stres faktörleri, yüksek beklentiler, kişisel direncin azalması, iş dışı yaşam koşulları, zamanı iyi kullanmama kaygısı, kişisel kapasitenin altında veya üstünde olan uygunsuz talepler, organizasyondaki işbölümü eksikliği, yeniliği desteklemedeki yetersizlik ve olumsuz tepkiler tükenmişlik oluşumunda rol oynayan faktörlerdir.

Çetinkanat tükenmişliği; “duygusal, ruhsal ve fiziksel olarak uzun süreli iş stresine karşı ortaya çıkan davranışsal bir tepki” olarak tanımlamaktadır (Çetinkanat, 2002).

Tükenmişlik kavramı bir iş stresi olarak kabul edilmekte; aynı nedenlerle ortaya çıktığı kabul edilen üç boyutu kapsayacak şekilde kullanılmaktadır.(duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı noksanlığı) Tükenmişlik, fizik ve mental kaynakların tükenişidir. Aldığımız enerjiden fazlasını harcadığımızda ortaya çıkmaktadır. Bireyde tükenmişlik, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması şeklinde görülmektedir (Sünter vd., 2006:9-14).

Tükenmişlik, özellikle birey iyi bir performans gösterdiği halde bu çabasının karşılığında uygun bir ödül alamadığı veya takdir edilmediği ve bunu da kabul edemediği zamanlarda görülür. Bu durum, sürekli ümitsizlik ve olumsuzluğun

olduğu bir enerji tükeniştir. Storlie’ ye göre tükenmişlik, değişimi olanaksız görünen durumların insan ruhunda bıraktıkları izlerin birikimi ile oluşan bir “mesleksi otizmdir” (Tümkiye, 1996: 28).

Bu sendrom, genellikle stresli olmanın ve bazı destek sistemlerinin yok olmasının sonucudur. Birçok uzman tarafından, çeşitli olumsuz stres durumları ile mücadelede başarısız girişimlerin sonucu olarak kabul edilmektedir

Tükenmişlik kavramı üzerinde son yıllarda farklı iş alanlarıyla ilgili olarak yoğun bir şekilde çalışılmıştır. Yardıma gereksinimi olan kişilerle işleri gereği yüz yüze geline mesleklerde “tükenmişlik sendromu” sık karşılaşılan bir durumdur. Uzun süreli stresli çalışma ortamına maruz kalındığında fiziksel ve duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve üretkenlikte azalma ile karakterize olan bu durum sağlık çalışanlarının iş ve yaşam doyumları ile olumsuz bir etkileşime sahiptir. Demerouti ve arkadaşları yaptıkları çalışmada iş ortamının gereklilikleri ile sağladığı olanak ve ödülleri tükenme üzerinde oldukça etkili bulmuşlar, tükenmenin çalışma koşulları ile yaşam doyumunu arasında aracı bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir.

Sağlık alanında çalışanlarda, yoğun iş yükü, ağır ve ölümcül hastalara bakım verme, gerektiğinde hasta ve yakınlarına duygusal destek vermek zorunda kalma gibi nedenler işle ilgili stres ve gerginliğe yol açmaktadır. Ayrıca sağlık hizmetindeki yetersizlikler, hizmetin ve personelin dengesiz dağılımı da çalışanlarda düş kırıklığı ve gerginlik yaratmaktadır. İşe bağlı gerginlik ve tükenme kişide depresyon, anksiyete, çaresizlik duyguları gibi ruhsal; baş ağrısı, kaslarda gerginlik, uykusuzluk gibi fizyolojik etkilere yol açmaktadır. Bunun yanı sıra işle ilgili gerginliğin işte verimi ve üretimi düşürme, iş doyumunu azaltma, işe gecikme, özür uydurarak hiç gelmeme ya da işi tamamen bırakma, sonuçta deneyimli personelin elde tutulamaması gibi kurumsal sonuçları da vardır. Tükenme ve işe bağlı gerginlik daha çok hekimlik, hemşirelik, fizyoterapistlik, avukatlık, ilköğretim ve anaokulu öğretmenliği, polislik gibi insanlarla yoğun ve sürekli ilişkide olan mesleklerde görülmektedir (Sünter vd., 2006:9-14).

Tükenmişlik kavramı, psikoloji literatürüne Freudenberg (1974) tarafından “Journal of Social Issues” da yayınlanan bir makale ile girmiştir. Freudenberg, tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir (Perlman ve Hartman, 1982: 283-305).

Freudenberg’e göre tükenme; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olma, enerjinin bitmesi, başkalarının problemlerinden bunalma ve bunun da duygusal olarak yoksun ve talepkar bireylerle, devamlı iş baskısına atfedilmesi şeklinde tanımlamıştır (Kahill,1988 :284-297). Bu durum, bireyin kapasitesinin üzerinde, aşırı isteklerde ortaya çıkmakta ve tam olarak kurumdaki personelin herhangi bir sebepten dolayı yüklendiği ve çalışamaz duruma gelip, amaca hizmet edemediği zamanı göstermektedir. Genellikle bu durum bireyin kurumda çalışmaya başlamasından kısa bir süre sonra görülür, çünkü bu süre içerisinde bazı faktörler etkili olmaya başlamaktadır.

Tükenme ya da tükenmişlik; öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı, olumsuz benlik kavramının gelişmesi, işe ve işyerinde çalışanlara, yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durumdur (Solmuş, 2004).

Cherniss tükenmişliği, aşırı bağımlılık sonucu oluşan bir rahatsızlık olarak görmüş ve aşırı stres ya da doyumsuzluğa gösterilen tepkiyle birlikte işten geri çekilme olarak tanımlamıştır (Ok, 2002:18).

Shirom ise tükenmişliği; “bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan duyguya dayalı bir olgu “olarak kabul etmektedir (Izgar, 2001: 2).

Pines ve Aranson, bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybı olarak gördüğü tükenmişliği; “ Sürekli strese neden olan bedensel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu“ olarak tanımlar (Ok, 2002:19).

Günümüzde bu alanda en yaygın olarak kullanılan tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. “ Tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayat ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendromdur (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001:397-422). Maslach, tükenmişliği duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı (diminished personal accomplishment) olarak üç boyutta ele almıştır.

2.2. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

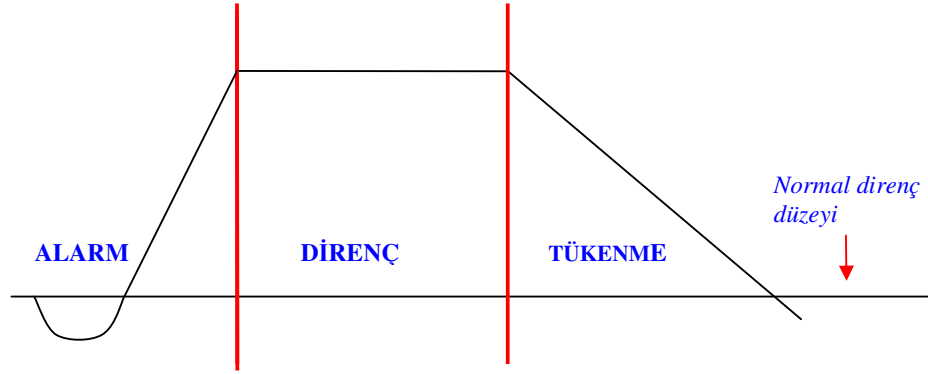
2.2.1. Stres

Latince kökenli bir kelime olan stress, 17. yy.’ da felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmış; 18. ve 19. yy.’ larda anlamı değişerek objelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan baskı, güç ve zorlama olgularının ifade edilmesinde kullanılır olmuştur (Baltaş ve Baltaş, 1990).

Stres, tüm çevrenin, bireysel ve örgütsel etmenlerin belli oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir. Rakbin ve Struening de stresi, organizmanın stress verici etkenlere gösterdiği, fizyolojik ya da psikolojik tepki olarak tanımlamışlardır. Genellikle gerilim, endişe, baskı vb. olumsuz ifadelerle özdeşleştirilen stresin her zaman kötü ve istenilmeyen birşey olduğu da ileri sürülmemelidir (Ertekin, 1993).

Strese karşı psikolojik ve duygusal tepkiler geniş bir aralık da incelenebilir. Olumlu tepkiler hazır olmak, algılamak ve farkında olmak; olumsuz tepkiler ise gerginlik, kaygı, cesaretsizlik, sıkıntı, psikomatik belirtiler, uzun süreli bezginlik, ümitsizlik duyguları ve çeşitli savunucu düşünce ve davranışlar olarak sıralanabilir (Çetinkanat, 2002).

Stres faktörlerine karşı organizmanın gösterdiği tepki ilk kez, Fransız fizyolog Claude Bernard tarafından incelenmiştir. Daha sonra Amerikalı fizyolog Walter B. Cannon' un çalışmaları gündeme gelmiştir. Cannon, stresörlere karşı organizmanın gösterdiği tepkileri incelerken ortaya attığı “**Savaş veya Kaç**” tepkisi halen geçerliliğini korumaktadır. Dr. Hans Selye, stress ve insan ilişkisine önemli katkılar yapmış ve “**Genel Uyum Kuramı**” olarak bilinen “**Stres Kuramını**” geliştirmiştir. Bu kuram Şekil.1 ile gösterilmiş olup; organizmanın strese olan tepkisini üç aşama halinde anlatmaktadır (Sabuncuoğlu, 1996: 232):



Şekil 2.1. Genel Uyum Kuramı

Kaynak: Selye , 1974:39

- 1. Alarm Aşaması :** Organizmanın, dış uyarıcıyı stres olarak ilk algıladığı durumdur. Alarm tepkisi şu belirtilerle ortaya çıkar: Göz bebekleri genişler, yüz solar, kalp atışları hızlanır, damarlar büzülür, ter boşalır, kan şekeri yükselir, mide asit salgılaması artar. Kişi istenmeyen koşuldan ya kaçacak ya da mücadele edecektir. Stres faktörü ortadan kalkarsa gevşeme, uyku, sindirim gibi durumlarda vücudun yavaşlaması görülür. Stres durumu devam ederse direnme aşamasına geçilir.
- 2. Direnme Aşaması:** Stres verici koşullara rağmen, uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşur. Vücut direnci normalin üzerindedir.

Organizma direnç gösterirse stresi yenebilir, aksi takdirde yoğun ve sürekli gerilim, organizmanın savunmasını zayıflatır ve tükenme aşamasına gelinir.

- 3. Tükenme Aşaması:** Stresin uzun süreli olması durumunda vücudun kapasitesi tükenir, savunması azalır, bir takım hastalıklar ortaya çıkar.

2.2.1.1. Stresin Nedenleri ve Sonuçları

Yapılan işin karmaşıklığı, düzeyin getirdiği sorumluluk, işin yetiştirileceği tarihin yakınlığı, tekdüzeliğin yarattığı can sıkıntısı ve bezginlik, vardiyalı işçilerin ve sık seyahat edenlerin değişen beden ritimleri, işe gidip gelirken trafikte yaşananlar vb. birçok şey stres kaynağıdır.

Çalıştığımız kurum kültürü bile, süregelen bir stres unsuru olarak kendini gösterebilir. Yeni bir kurumda çalışmaya başlayanlar için adaptasyon süreci bilinen bir faktördür, ama bir süredir çalıştığınız kurumda bir tek gün dahi iş saatinin bitiminde hemen çıkmaya cesaret edemiyorsanız, stres artık o örgüt kültürünün bir parçası haline gelmiş demektir.

Bir başka tanımda stres , bireylerin karşılaştığı olağanüstü talepler, tehditler ve fırsatlar ortaya çıktığı zaman oluşan bir gerilim durumu olarak verilmektedir. Özellikle işletmeler yönünden ele alınan bir tanımda ise stres, “ Bireylerin çalışma ve iş çevrelerindeki yeni ve tehdit edici faktörlere tepkisi “ olarak açıklanmaktadır.

Paksoy’a göre stres; “bireyin çevreden gelen talep/ talepleri karşılama durumunda kendini yetersiz hissetmesi ve bunun sonucunda onda oluşan kaygı ve gerilim durumudur”(Paksoy, 1986, 15:2).

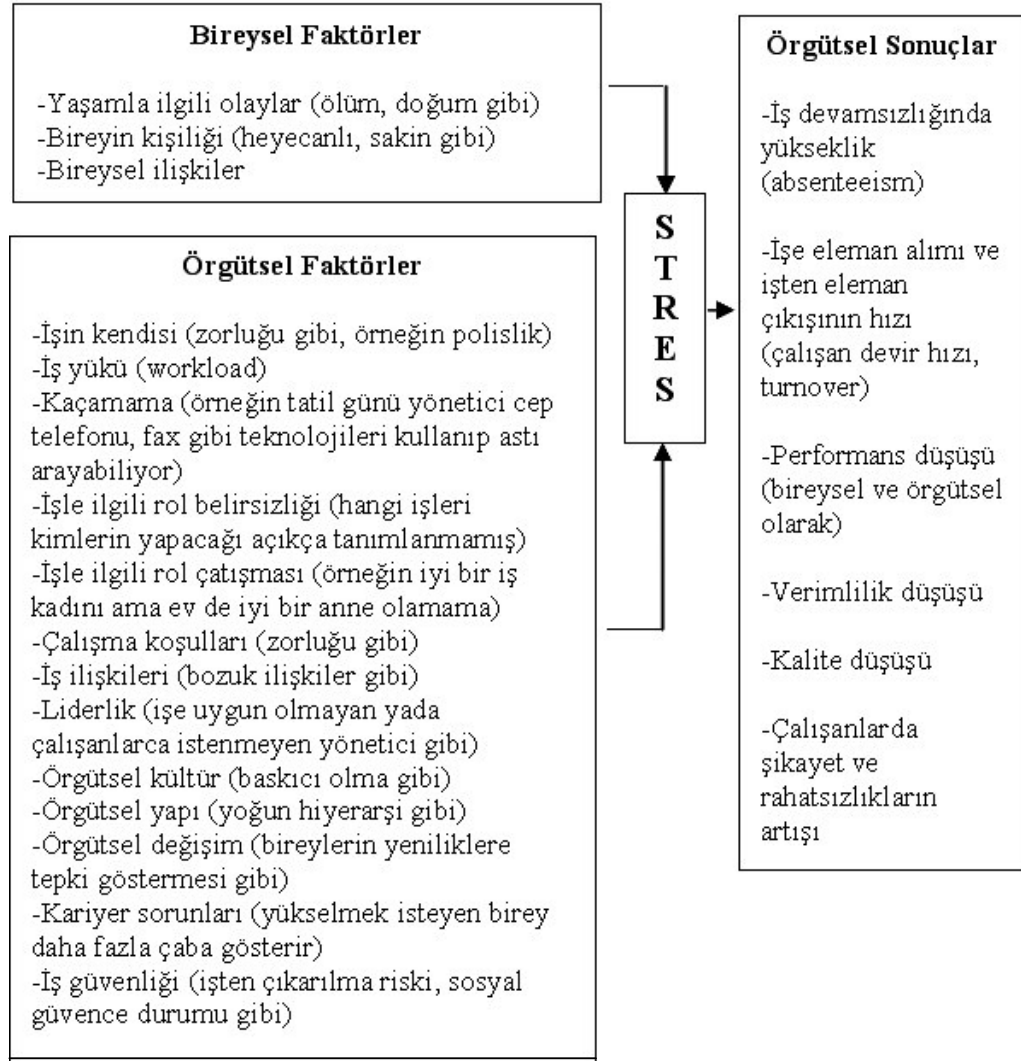
“Stres bedenin bir tepkisidir.” denilebilir. Bunun anlamı, stresin fiziksel bir durum olması ve fizyolojik bir tepki meydana getirmesidir. Buna göre stres fizyolojik bir durumdur ve endişe, kaygı, depresyon veya engellenme değildir. Bu

zihinsel durumlar, fizyolojik tepki için başlangıç olabilir; ancak kendileri stres değildir (Aydın, 2002) .

Strese neden olan faktörler altı grupta toplanabilir (Izgar, 2001:5):

1. **Fiziksel Etkenler:** Dahili ve harici olabilir. Sıcaklık, soğuk, gürültü, titreşim, aydınlatma, havalandırma...
2. **Psikolojik Etkenler:** Zaman baskısı, mükemmeliyetçilik, sabit fikirlilik, batıl inançlar, hatalı düşünme, algılama farklılıkları, duyguları bastırma, kişilik...
3. **Toplumsal Etkenler:** Kişilerarası problemler, yetersiz zaman ve kaynaklar, devamlı yapılan işler...
4. **Ruhsal Etkenler:** Değerlerin kaybı, yaşamın anlam ve amacının kaybı, güçlü bir ilişkinin olmaması ya da ilişkinin yok olmasını içerir.
5. **İşle İlgili Etkenler:** Ücret, denetleyicilerle yaşanan problemler, aşırı iş yükü, işin niteliği, iş arkadaşları ile yaşanan problemler, iletişimsizlik, çalışma gruplarında birlik duygusu ve desteğin olmaması gibi.
6. **Durumsal Etkenler:** İşyerlerinde az mola verme, toplumsal ve profesyonel destek sistemlerinin olmaması, meslektaşlar ile kişisel duyguların paylaşılmaması, verilen hizmet bozulduğunda kurumdan çok insanları suçlama eğilimi, yardıma ihtiyacı olan insanlarla çalışabilmek için yeterli eğitimin olmaması gibi.

Nedenlerin doğal bir sonucu olarak örgütte yaşanan stres durumunun, bireysel ve örgütsel sonuçları da görülecektir. Şekil.2’de strese yol açan başlıca faktörler ve örgütsel sonuçları yer almaktadır (Özmutaf, 2006: 77) .



Şekil.2.2. Örgütlerde Strese Yol Açan Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Nahavandi, Malekzadeh. 1998:534-536

Stres her zaman mutlaka sakınılacak veya zarar verici bir durum değildir. Bazen başarı için gerekli olan dinamizmin kaynağı olabilir. Ancak stresin zarar verici yanı faydasından çok olabilmektedir. Sürekli stres, daha öncede açıkladığımız gibi üçüncü aşamada tükenmişliğe yol açmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar tükenmişliği, aşırı stresin bir sonucu olarak görmektedirler. Tükenmişlikten sonraki aşama bozulma, yani yok olmadır (Izgar, 2001: 5). Tükenmişliğin, stres gibi zarar

verici yanı haricinde yarar sağlayan olumlu ve güdüleyici bir etkisinin olmaması da iki kavram arasındaki diğeri bir farkı göstermektedir.

2.2.2. İş Doyumu

İş doymu, işğörenlerin gereksinimlerinin karşılanma dereceleri ile bu gereksinimlere verdikleri önem derecelerine ilişkin algılamaları arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Çetinkanat, 2000).

Çalışanın iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali olarak iş doymu, tükenmeyi etkileyen önemli bir faktördür. İş doymunun varlığı, bir işletmenin başarısında karlılık, pazar payı kadar önemlidir. İş doymsuzluğu da çalışanın işine karşı olumsuz tutum ve davranış ile açıklanabilir. Çalışanın istekleri ile iş uyumu ne kadar örtüşürse iş doymu o kadar artmaktadır (Karlıdağ vd., 2000: 49-57).

İş doymu tükenmeyi etkileyen önemli etkenlerden biri olarak; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra, yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Çalışma yaşamındaki bu olumsuz etkenler, iş doymunda azalmaya ve tükenmişlik sendromunun oluşmasına neden olabilmektedir (Karlıdağ vd., 2000:49-57).

Tükenmişlik, işe karşı duygusal bir tepki iken; iş doymu tutumsal bir tepki özelliği taşır. Beklenildiği üzere tükenmişlik ve iş doymu arasında genellikle negatif bir korelasyon bulunmaktadır. Bir başka deyişle iş doymu düşük olan çalışanlar yüksek düzeyde tükenmişlik belirtileri sergileyebilmektedirler (Kapız vd., 2001:172-182).

İş doymunun veya doymsuzluğunun, tükenmişlikle aynı şey olmadığı belirtilmelidir. Her iki kavram da” içsel, negatif, psikolojik deneyimleri” ifade etse de; tükenmişlik, duyarsızlaşma, işe karşı duyulan motivasyon veya enerjide azalmayı ifade eden bir kavram olarak iş doymsuzluğundan farklılaşmaktadır. Tükenmişliğin

“mesleki stres kaynaklı psikolojik gerginlik” şeklinde karakterize edilmesi de, onu iş doyumsuzluğundan farklılaştırmaktadır. Bu gerginlik belirtilerinin, müşterilere ya da diğerlerine karşı davranışlarda, yapılan işin kalitesinde ve işe duyulan bağlılıkta değişiklikler içerdiği belirtilmektedir (Sürgevil, 2005:10-11).

Kariyer gelişimi ile birlikte depresyon sıklığındaki azalmanın iş stresi düzeyinde azalma ile birlikte olduğu ; iş doyumunun stresin olumsuz etkilerinden koruyucu aktör olarak etki ettiği bildirilmektedir (Akvardar vd., 2006: 159).

İş doyumunun belirleyicileri şunlardır:

Bireysel : Yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim, sosyo kültürel çevre, değer yargıları, meslekte geçen süre, deneyim, işe uygunluk, hizmet içi eğitimlerden yararlanma, kişilik, sağlık durumu vb...

Çevresel/ Örgütsel: İşin niteliği, işin kendisi, ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, yönetim biçimi ve yöneticiler, kararlara katılım, iletişim, terfi imkanı, çalışma arkadaşları, çalıştığı yere gelme/ getirilme şekli, denetim, otomasyon, işten ayrılma isteği, kabul görme, olanaklar vb...

Wolpin, Burke ve Greenglass tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki karmaşık ilişkiyi incelemişlerdir. Cherniss modeli temel alınarak, iş doyumunun tükenmişliğin bir sonucu veya semptomu olup olmadığı araştırılmıştır. Model, belirgin iş özelliklerinin, belirli iş stresi kaynaklarının nedeni olduğunu, kişinin özelliklerinin iş dışı özelliklerle etkileşime girdiğini ve iş doyumsuzluğuna neden olan tükenmişliğe sebep olduğunu öne sürmektedir (Ok, 2002: 46).

İş doyumunun, tükenmişliğin özellikle duyarsızlaşma boyutunda etkili olduğu bazı araştırmalarda ortaya konmuştur (Izgar, 2001:6). Yaptığı işten doyum almak bireyin yaşam doyumunda ve üretkenliğinde önemli bir yere sahiptir. Bireyin yaşam doyumuna olumlu ya da olumsuz katkısı olan etkenleri ortaya koyarak daha fazla

doyum, daha az tükenme yaşaması için gerekli düzenlemelere gitmek mümkün olabilir (Karlıdağ vd., 2001:113-118).

2.2.3. Örgütsel Stres:

Örgüt açısından stres, yaşamının büyük bir bölümünü türlü örgütlerde geçiren insanın, içinde bulunduğu durumu anlatmak için kullandığı daha çok duygusal ve öznel ögelerle, deneyimlerle yüklü bir kavramdır. Her örgüt yapılan işe, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime vd. etmenlere göre stres kaynakları geliştirir (Ertekin, 1993).

Çalışma ortamında karşılaşılan stres faktörlerini ifade eden örgütsel stres; yeniden yapılanma, iş güvensizliği, yeni iletişim teknolojileri, sanal çalışma, kaynakların dağılımında ve iş görme biçiminde değişiklikler gibi süreçlerde artarak çalışanlarda fiziksel, psikolojik ve davranışsal sorunlar ve hastalıklara yol açabilmekte, yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Çakır, Türk, 2006: 38).

Örgütsel stress, örgütle ya da işle ilgili bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi anlamına gelmektedir. Bireyin örgüt ortamından kaynaklanan bu stresle karşı karşıya kalması iş stresi olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2002).

İş stresi oldukça şiddetli ve evrensel bir stres türüdür. Palletier’ e gore iş stresi, iş arkadaşları arasındaki çatışma, iş doyumsuzluğu, işteki sorumlulukların fazla olması, toplumsal desteğin yetersizliği, iş beklentilerinin belirsizliği veya zaman baskısından kaynaklanabilir. Bazı kişiler kendilerinden işlerinde beklenen performansı göstermek için yeterli eğitimi almadıkları; bazıları ise işlerinin onların becerilerini kullanmalarına izin vermediğini düşündükleri için strese girebilirler. İş çevresinde ve bireyler arasında her zaman çatışmalar ve uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir (Aydın, 2002).

Örgütteki stres kaynaklarını F.Luthans dört grupta toplamaktadır. Örgütler büyüdükçe ve karmaşık bir yapıya kavuştukça bireyi etkileyen stress kaynakları da

artış gösterecek ve örgütün daha zor denetleyebileceği bir olgu haline gelecektir. İş stresine yol açan örgütsel faktörler aşağıdaki gibi gruplanmaktadır (Tutar, 2000:240).

1.Politikalar :

- Adaletsiz başarı değerlemeleri,
- Ücret eşitsizlikleri,
- Örgütsel kuralların katılığı,
- Çelişkili yöntemler,
- İş gruplarını değiştirme, sık sık yer değiştirmeler,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları.

2. Yapılar:

- Merkeziyetçilik, kararlardan dışlanma,
- Yükselme olanaklarının azlığı,
- Aşırı formaliteler,
- Yüksek derecede uzmanlaşma,
- Örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılık,
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma. (Yönetici- personel arası)

3. Fiziksel Şartlar:

- Kalabalık çalışma ortamları ve özel yaşamı önemsememe,
- Aşırı gürültü, sıcak ya da soğuk çalışma ortamı,
- Zehirli maddeler ve radyasyon,
- Hava kirliliği,
- İş kazaları,
- Yetersiz aydınlatma.

4.Süreçler:

- Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi,
- Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim,
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar, adalet denetim,
- Başarı değerlemesinin yanlış ve çelişkili olması,
- Adaletsiz denetim düzeni,
- Yetersiz bilgi.

Bu faktörlerin yarattığı **psikolojik** (öfke, kaygı, depresyon, sinirlilik, aşırı duyarlılık, gerginlik, can sıkıntısı), **davranışsal** (iştahsızlık, aşırı yemek, uykusuzluk, fazla sigara ve içki tüketimi, uyuşturucu kullanımı), **bedensel** (yüksek tansiyon, kalp hastalığı, ülser, baş ağrısı) sorunlar arasında 1970’ li yıllarda farklı bazı tepkiler göze çarpmış ve bunlar tükenmişlik kavramı altında toplanmıştır. Birey, stres uyarılarının büyüklüğü, direnme kapasitesini aştığı anda ya da stresin uzun süreli olması durumunda direncini kaybedecektir. Sonraki aşama daha önceden de belirtildiği gibi yok olma, tükenmedir.

Tükenmişliği, örgütsel kökenli stress kaynaklarından doğan diğer tepkilerden farklı kılan özellik, çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurulan sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır.

2.3. TÜKENMİŞLİK KURAMLARI

Bu bölümde, tükenmişlik üzerine geliştirilen önemli bazı modeller açıklanacaktır.

2.3.1.Perlman ve Hartman’ın Tükenmişlik Yaklaşımı

Perlman ve Hartman, tükenmişlik çalışmalarını inceleyerek bir özet çıkarmışlardır. Berkeley Planlama Derneği, Maslach ve Jackson, Perlman ve Hartman, tükenmişliği üç boyutlu olarak kavramsallaştırmış ve ölçümlerin toplam

bir puanla sonuçlanmadığını belirtmişlerdir. Perlman ve Hartman'ın yaklaşımı, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptomdan (belirti) oluşan kategorisini yansıtmaktadır. Bunlar:

- Fiziksel semptomlar üzerinde odaklaşan fizyolojik boyut (**fiziksel tükenme**),
- Tutum ve duygular üzerinde odaklaşan duygusal-bilişsel boyut (**duygusal tükenme**),
- Semptomatik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyuttur (**duyarsızlaşma ve düşük iş verimi**).

Yaklaşım, bireysel özelliklerin ve kuramsal/ sosyal çevrenin, tükenmenin etkisi ve algılanmasında önemli olduğunu göstermektedir. Stresi etkin ve etkin olmayan başa çıkma yolları etkilemektedir. Yaklaşımın dört aşaması bulunmaktadır (Şanlı, 2006:15).

1. **Aşama:** Durumun strese iletkenliğini göstermektir. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri, algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir.
2. **Aşama:** Bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır.
3. **Aşama:** Strese verilen üç temel tepki kategorisini içerirken,
4. **Aşama:** Stresin sonuçlarını temsil etmektedir.

2.3.2. Meier'in Tükenmişlik Yaklaşımı

Meier'in kuramı, Bandura'nın çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir. Tükenmişlik bireylerin işlerinde anlamlı pekiştireç (destekleyici/ destekleme) , kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yetersizlikten dolayı, “**küçük ödül ve büyük ceza**” beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu tükenmişlik iş

deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınmış ve üç aşamada açıklanmıştır. Bireyin;

- İşle ilgili olumlu pekiştireç davranış beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,
- Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması,
- Pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olması.

Böyle düşük seviyelerde beklentisi olan bireyler, sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duyguları yaşamaktadırlar. Bu yaklaşımın dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Şanlı, 2006:16-17);

1.Pekiştirme Beklentileri: Belli iş yaşantılarının, kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin attığı değer ve anlama göre bireyden bireye değişir. Şöyle ki, bir öğretmen sınıfta sürekli soru soran öğrencilerle çalışmak isterken; diğer bir öğretmen sessizce dinleyen öğrencileri tercih edip bu şekilde doyum sağlayabilir. Her ikisi de bu şekilde işlerinden memnuniyet duyarken, tam tersi bir durum her ikisi için de doyumsuzlukla sonuçlanabilir.

2.Sonuç Beklentileri: Belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Örneğin;bir öğretmen “Öğrenciler bu konuyu öğrenemezler” şeklindeki beklentisini destekleyen olaylar nedeniyle bezginlik yaşayabilir.

3.Yeterli Olma Beklentileri: Verimli davranışı yapmada kişisel yeterlik beklentisine işaret eder. Yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentileri arasındaki farka dikkat çekmiştir. Aşağıdaki şekilde bu fark gösterilmiştir. Bu bilme (sonuç beklentisi) ve yapma (yeterlik beklentisi) arasındaki farktır. Yeterlik beklentisi,

bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir .



Şekil.2.3. Sonuç Beklentisi ve Yeterli Olma Beklentisi Arasındaki Fark

Kaynak: Meier, 1983: 907

Örneğin öğretmen, öğrenciler materyali öğrenmediği için tükenmişlik yaşayabilir (sonuç beklentisi) ya da öğretmek için kişisel yeterlikten yoksun olduğunu hissedebilir (yeterlik beklentisi).

4.Bağlamsal İşleme Süreci: Bu süreç, tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Çünkü bu kategoride insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklama yapılmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın bağlamada bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir. Sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme tarzı ve kişisel inançlar buna örnek olarak gösterilebilir. Meier’e göre bu kavram, Bandura’nın yeterli olma beklentilerini bilişsel süreçlere bağlamasıyla ilgilidir. Bandura’ya göre çevresel olaylarda yer alan yeterli olma bilgisi, birey tarafından bilişsel süreçlerden geçirilerek filtre edilir. Böylece iki ayrı kişinin yaşadığı benzer başarı deneyimi yeterli olmayı farklı etkiler. Çünkü; bireyler başarılarını farklı düşünmektedirler. Bandura’ya göre bilişsel süreçler, yeni davranış kalıplarının akılda tutulmasında ve kazanılmasında önemli rol oynamaktadır.

2.3. 3. Suran ve Sheridan’ın Tükenmişlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım gözlem ve deneyimlere dayanmaktadır. Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan yaklaşımdaki basamaklar şöyledir;

- 1. Basamak;** kimlik , rol karmaşası,
- 2. Basamak;** yeterlilik, yetersizlik,
- 3. Basamak;** verimlilik, durgunluk,
- 4. Basamak;** yeniden oluşturma, hayal kırıklığı.

Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan’a göre tükenmişlik her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yaklaşım, Erikson’un “*Kişilik Gelişimi Kuramını*” temel almaktadır (Şanlı, 2006:18).

1. Basamak- Kimlik , Rol Karmaşası:

Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması, lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin oluştuğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı, mesleki seçim ile profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Ebeveyn, aile ve yaşlılar, destek, yönlendirme ve kendine saygı konularında önemli kaynaklar oluşturmaktadır. Temel sorun “*nasıl bir profesyonel olacağım ?*” sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı meslek seçimi yönünü ve meslek labirentinde bireye yol gösteren ilk duygulara dayanmaktadır. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böylece, bireylerin tükenmişlik tohumları atılmıştır. Kimlik, tüm benliğimle “*ben kimim ?*” sorusuna yanıt bulma sürecidir.

2. Basamak- Yeterlilik, Yetersizlik:

Profesyonelin kimlik süreci, bireyin işindeki yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde birleştirmesi ile tamamlanmaktadır. Bu süreçte birey becerileri geliştirerek bağımsızlaşmaktadır. Deneyim esnasında birey, insanların gözünde profesyonel kimlik geliştirir ve bunu yapmak için duyulan kaygının çoğu azalır. Bundan sonra gelen soru “*yaptığım işte ne kadar iyiyim?*”

sorusudur. Bu sorunun en tutulan çözümü, kendini diğer eş düzeydeki profesyonellerle karşılaştırmak ya da birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görmeye çalışmaktır. Kendini başkalarıyla kıyaslama, “*bir çok profesyonelin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim?*” hissine yol açmaktadır. Bu dönem yirmili yaşların başlarında oluşmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmının sonucu olumsuzsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır. Meslekle ilgili katı beklentileri olan bireyin tükenme riski olabilir. Yeterlik ise kişinin yapmayı seçtiği işte kendini değerli hissetmeyi öğrenme sürecidir.

3. Basamak; Verimlilik, Durgunluk;

Çıraklığın tamamlanmasıyla profesyonel birey, sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu süreç otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren bir süreçtir. İlk kararlar; yer ve tarz (profesyonel küçük bir kolejde mi, büyük bir üniversitede mi çalışmak istiyor; yalnız bir pratisyen mi yoksa bir enstitü üyesi mi olmak istiyor?) belirlemeyi içermektedir. Özel ilgi, eğilim ve kabiliyetler açık hale gelmektedir. Beceriler özelleşmeye başlamakta ve bir tanesi özel kabiliyet ve ilgi için belirgin hale gelmektedir. Bu noktada profesyonel birey, kariyerinin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Bu durum evlilik ve çocuk sahibi olmayı erteleyen bireyler için daha zor bir zamandır. Kariyer ve kişisel mutluluk ilişkisi incelenir ve belki sorumluluğu seçme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durum, çocuk sahibi olmak isteyip, kariyerine de ara verme çatışması yaşayan kadınlar için daha zordur. Bu aşama profesyonelin odaklandığı ve üretici olduğu bir aşamadır. Bireyin hayatını sağlamlaştırıp, yeteneklerine imkan verme duygusu, enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir. Ancak profesyonelin stil ve ilgi geliştirememesi, bir amaç ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır. Yetenekleri yaratıcı olarak kullanabilecek bir ortam olmayınca, daha önceki başarılar da anlamlı görünmeyecektir. Kişi ne yapacağını bilemez hale gelmektedir. “*hepsi bu muymuş?*” duygusu hakim olmaya başlamakta ve tükenmişlik kaçınılmaz bir son haline gelmektedir. Verimlilik ise “yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme” sürecidir.

4. Basamak- Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı:

Orta ve ileri otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman bireyin erken seçimlerini sorguladığı dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumsuzluğu olabilir. Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçmektedir. Bu dönemde incinme ve fanilik duygusu hakim olmaktadır. Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden değerlendirmede, olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olabilir. Yeniden oluşturma ise, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir.

Bu kuramda elli yaşa kadar olan tükenme durumu ele alınmış, tükenmenin daha ileri yaşlarda da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Ancak bu durum basamak olarak incelenmemiştir.

2.3.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss modeli, tükenmişliğin kökünde stresin olduğunu vurgulayarak; stresin, taleplerin başa çıkma kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Tükenmişlik, zamana yayılı bir sürec sonunda ortaya çıkan bir durumdur. İş ortamındaki oryantasyon, iş yoğunluğu, müşteri ilişkileri, özerklik ve kurumsal hedefler gibi bir dizi özellikler, belirli mesleki özelliklerle işe giren farklı talep ve destekleri beraberinde getiren bireylerle etkileşim içindedir. Bu faktörler hep birlikte değerlik derecelerde yaşanan stres kaynaklarına neden olmaktadırlar. Bireyler bu stres kaynaklarıyla farklı şekillerde baş etmektedirler. Bazıları problemleri aktif olarak çözme yoluna giderken bazıları da olumsuz tutumlarını değerştirerek sorunla baş etmeyi tercih etmektedirler.

Gerek çevreden gelen gerekse bireyin kendisinin yarattığı talepler bireyin baş edebilme gücünü açıyorsa stres oluşmaktadır. Bu durumda birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olmazsa

stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Eğer yine birey başarılı olmazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işle olan psikolojik ilişkisini kesmektedir. Stresle başa çıkma teknikleri olumsuz durumun iyileşmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişikliği ortaya çıkar. Bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülmektedir (Şanlı, 2006:20).

2.3.5. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines modeline göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır. Ancak bu iş ortamları sadece işe güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir.

Kronik yorgunluk, enerji azalması, bezginlik ve zafiyet bedensel bitkinliğin; çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı duygusal bitkinliğin; işe yaramama, değersizlik, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içinde olma ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir . Güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algırlar. Böylece bu bireyler, beklentilerini ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme şansını da beraberinde yakalamaktadırlar. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda, yaşanan başarısızlık, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bir kez tükenmişlik yaşandığında güdülenme düzeyleri giderek azalmaktadır. Bu durum bazı bireylerde işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanmaktadır (Şanlı, 2006:20).

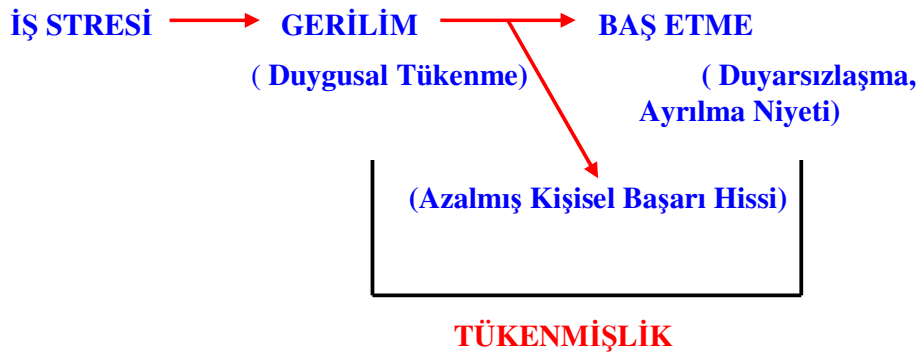
2.3.6. Edelwich Tükenmişlik Modeli

Edelwich modelinde, büyük umutlarla mesleğe başlamak ve beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olması, zamanla çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Edelwich modeline göre tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır (Şanlı, 2006:21).

- 1. İdealistik coşku:** Bu dönemde kişide enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksektir.
- 2. Durgunlaşma:** Kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar.
- 3. Engellenme:** Kişi zaman ilerledikçe mesleğinin amaçlarını başarma gayretlerinin engellendiğini düşünür.
- 4. Apati (duyarsızlaşma, ilgisizleşme):** Artık ilgisizlik ve duyarsızlık kişinin her yerine yansır. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, bazen işe gelmeme görünür .

2.3.7. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturan duygusal tükenmişlik, sürecin en önemli boyutudur. Bu boyut, diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalmayla) ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik, fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, kişilerarası ilişkilerden geri çekilme, eş ve/veya çocuklarla olan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini de kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır (Gaines ve Jermier, 1983:567-586).



Şekil.2.4. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Gaines ve Jermier, 1983: 574

3.8. Leiter Tükenmişlik Modeli

Bu model iki koşula dayanmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeği ile tanımlanan *“tükenmişliğin üç boyutu, iş saatleri dışındaki zamanı da etkiler”* düşüncesi birinci koşulu oluşturmaktadır. İkinci koşul ise, *“ üç boyutun, çevresel koşullar ve farklı kişilik özellikleri nedeniyle farklı ilişkilere sahip olduğu”* düşüncesinden meydana gelmektedir.

Model, tükenmişliğin odak noktası olan duygusal tükenmişlik üzerine kuruludur. Çalışanlar, işte var olan stres kaynakları ve isteklere daha duyarlı olduklarından, öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği varsayılmaktadır. Modele göre çalışanlar tükenmişlik duygusuyla hizmet verdikleri kişilere karşı duyarsızlaşma yolu ile sorunlarla baş etme yolunu seçmektedirler. Duyarsızlaşma, çalışanların iş ortamındaki ilişkilerinde kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumuna neden olan kişisel başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır. Temel stres kaynakları olarak iş yükü ve işyerindeki kişilerle olan çatışmalar belirtilmiştir. Duyarsızlaşma, başarı ve duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilemektedir (Demirbaş, 2006:20).

2.3.9. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik literatürüne en büyük katkı, kuramın babası olarak kabul Maslach’ dan gelmiştir. Maslach tarafından geliştirilen *“duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı noksanlığı”* alt boyutlarından oluşan bu model akademik çevrelerce de kabul görmüştür.

Maslach araştırmalarını, öğretmenler, sosyal hizmet görevlileri, polisler, doktorlar, hemşireler, psikologlar, psikiyatristler, yöneticiler, çocuk bakıcılarına kadar uzanan geniş bir kapsamda gerçekleştirmiştir. Bu insanların aslında idealist, enerjik, heyecanlı, kendini işlerine adanmış, fedakar insanlar olmaları nedeniyle tükenmişlik sorunlarıyla karşılaştığını saptayan ilk araştırmacıdır.

Maslach araştırmalarına, karşılaştığı insanların yaşadıkları olayları gözlemleyerek ve sorgulayarak başlamıştır. Bir hemşire, iş hayatını anlatırken kendini çaydanlığa benzetmiştir. Meslek hayatının başlarında güç problemleri çözerken ateş üzerinde kaynayan bir çaydanlık iken zaman içerisinde suyunun tamamen buharlaştığı, çatlama tehlikesiyle karşı karşıya kalan bir çaydanlığa dönüştüğünü ifade etmektedir. Bir öğretmen ise kendini aküyle kıyaslamıştır. Her eğitim yılı başında öğrencilerinin aküden enerji almaya başladıklarını, eğitim yılı sonunda ise akünün tekrar doldurulması gerektiğini, “take off” olarak adlandırılan kritik bir noktadan sonra ise akünün yenilenmesinin zorunluluk haline geldiğini söyleyerek durumunu dile getirmiştir (Örmen, 1993:6).

2.3.9.1.Duygusal Tükenme

Günümüzde birçok meslek alanında insanlarla yüz yüze ve yakın iletişim kurmak gerekmektedir. İnsanlarla yüz yüze iletişimin yoğun olduğu alanlarda çalışanlarda duygusal tükenmişliğe kadar varan düzeylerde duygusal tepkiler gözlenmektedir (Cordes vd., 1997:685-701).

Duygusal tükenmişlik, genel bir duygu, ilgi ve güven kaybı yanında yorgunluk, kullanılmışlık , sinirlilik, hayal kırıklığı ve yıpratılmışlık duygularını da içerir (Gaines, Jermier, 1983:567-586).

Maslach’a göre tükenmişliğin en önemli bileşeni duygusal tükenmişliktir. Çalışanlarda örgütsel ve kişisel yöndeki beklentilerin, duygusal tükenmişlikle doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir. Araştırmalar yoğun ilişkilerin uzun süre devam ettirilmesini gerektiren işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişliğin, rutin işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişlikten daha fazla olduğu belirtilmektedir (Cordes vd. 1997:685-701).

Ergin, tükenmiřliđi en iyi belirleyen alt boyut olan duygusal tükenmenin, bireyin kendisini tükenmiř hissetmesine yol ačan artmıř duygusal ve ruhsal gereksinimlere bađlı olarak geliřtiđini belirtmektedir (Ergin, 1993: 143-160). Burada

kullanılan "tükenme" (exhaustion) kelimesi önemli bir anlam taşır. Gerçekten de bu duygu, içeriği insan olan ve yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir (Güllüce, 2006: 5).

Wright ve Bonett' e göre duygusal tükenmişlik kavramı, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalmasını tanımlamaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar duygusal anlamda kendilerini işlerine verememektedirler (Wright ve Bonett, 1997: 491-499).

Tükenmişlikle ilgili unsurları belirlemeye yönelik araştırmalar kişilerarası ilişkiler, motivasyon, fazla iş yükü ve kişinin stresle başa çıkamadaki başarısının tükenmişlikle ilişkili olduğunu göstermektedir. İş yerinde yaşanan iç çelişki ve bu çelişkinin doğurduğu stres çalışanları tükenmişliğe eğilimli hale getirmektedir. Stres ve motivasyonun tükenmişlikte önemini vurgulayan araştırmalar, iş stresi yüksek olmasına rağmen motivasyonu düşük olan çalışanların tükenmişlik yaşamadıklarını belirtmektedir. Bireyin işi nedeniyle fazla yüklenmesi ve bu yüksek uyarılmanın uzun sürmesi duygusal tükenmişliği doğurmaktadır (Wright ve Bonett, 1997: 491-499).

Duygusal tükenmişlik çalışanın stresle başa çıkma konusundaki başarısıyla da ilişkilidir. İş stresi aynı düzeyde olmasına rağmen stresle başa çıkmada başarısız olan bireylerin duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir.

2.3.9.2 Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci bileşeni olan duyarsızlaşma; çevresini, işini kontrol edemediğini düşünen çalışanın, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlaması, duyarsızlaşması şeklinde gözlenmektedir (Cordes vd. 1997: 685-701). Hizmet verilene nesneymiş gibi davranma, küçültücü sözler sarfetme, umursamaz bir tavır sergilemenin ardında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması

yatmaktadır. Duyarsızlaşma safhasındaki kişi; insanlar hakkında yanlış düşüncelere kapılır ve onlardan sadece kötülük geleceğini zanneder.

Çalışan, müşterinin/ hizmet verilenin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünmektedir.(Wright ve Bonett 1997: 491-499). Örneğin; bu aşamada bir hekim hastalarını birey olarak algılamaktan çıkar ve birer hastalık olarak algılamaya başlar. Böyle katı bir tavırla yaklaşma eğilimi, hastaların sorunlarını hak ettikleri düşünmeye kadar varabilmektedir (Deckard, Hicks ve Hamory,1992:224-228).

2.3.9.3. Kişisel Başarı

Tükenmişliğin üçüncü bileşeni kişisel başarı noksanlığı ise çalışanlar takdir edilmediklerini düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır. Kişi, kendini çaresiz ve olayları kontrol edilemez hissettiğinde kendi yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum kişisel başarı noksanlığına neden olmaktadır. Kişisel başarı noksanlığı grup çalışması yapan bireylerde daha fazla gözlenmektedir (Cordes vd., 1997:685-701).

Kişisel başarı noksanlığı, kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimini tanımlamaktadır. Çalışan işinde başarısız olduğu düşüncesiyle tatminsizlik duymakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedir (Wright ve Bonett 1997:491-499).

Kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş gösterir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller (Güllüce, 2006: 6).

Düşük kişisel başarı hissi bireyin, aynı zamanda iş başarısındaki eksiklikten acı çekmesi, aşırı yorulmuş olması, etkisizlik ve hayal kırıklığı duyguları ve anlamsız öfke duygularından acı çekmesi durumu olan mesleki depresyona da sebep olabilir (Çam, 1991: 34). Ne yaparsa yapsın, ne denli çabalarsa çabalasın durumda bir değişiklik yaratamadığı algısı kişide bir yılgınlık yaratmaktadır. Kişi, işinde

ilerlemediğini hatta gerilediğini düşünür, harcadığı çabanın bir işe yaramadığına inanır ve potansiyel gücünün yetersizliğini görüp yılgınlığa düşer.

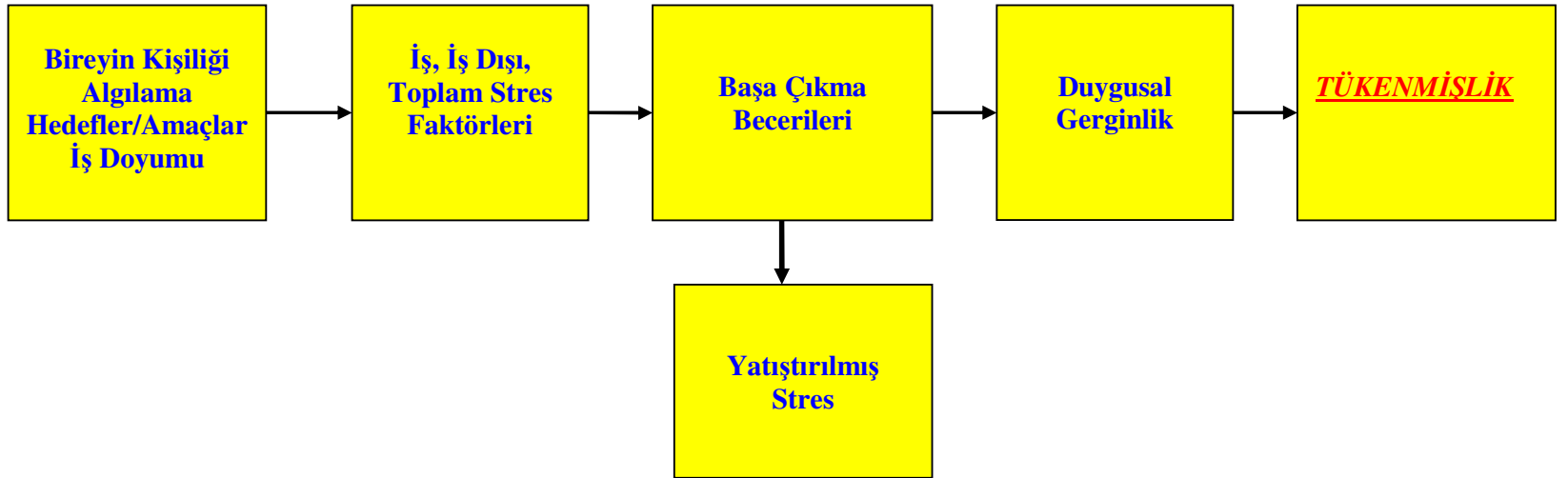
Duygusal kaynaklar boşaldıkça birey, ruhsal bakımdan başkalarına bir şey veremeyeceğini hissetmekte, idealizm, enerji ve amaca ulaşma isteği azalmaktadır (Ungan ve Yaman, 2002: 37-44). Kişinin kendini, olumsuz ve alaycı olarak değerlendirmesi durumudur (Ergin, 1992:144).

2.4. TÜKENMİŞLİĞİN AŞAMALARI

Tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Ergin, 1992:143-160). Tükenme yavaş ve sinsice başlamasına rağmen, seyrek de olsa herhangi bir olay olmadan aniden ortaya çıkabildiği gibi; genellikle tükenme öncesinde kişiyi zorlayacak bir olay sonrasında (eşinden ayrılma, ölüm, baskı, hastalık vb.) görülmektedir.

Caplan & Jones (1975), Kahn (1974), Newcomb&Clark (1985), Pines, Aronson&Karfiy (1981) tarafından yapılan çalışmalara dayanarak tükenmişliğin oluşumu Şekil.5.' deki gibi gösterilmiştir.

Öncül, tüm bireylerin karşı karşıya geldiği stres etkenleridir. Kişi, stresle başa çıkma becerileri aracılığıyla kimi stres faktörlerinin üstesinden gelebilir. Yatıştırılmayan stres ise gerginliğe neden olur ve sonuç tükenmedir (Barrick, 1989: 35-41).

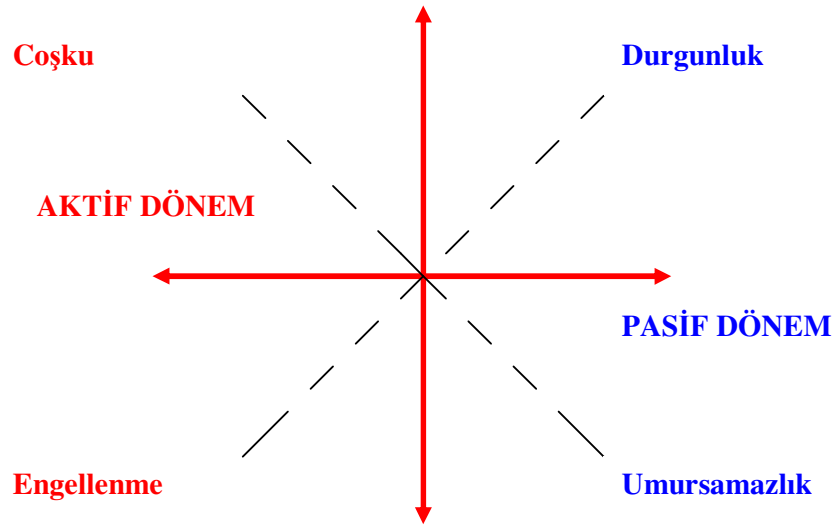


Kaynak: Barrick, 1989, Vol 30, No: 4, s. 35)

Şekil.2.5. Tükenmişliğin Oluşumu

Tükenmişlik aşamaları konusunda literatürde en çok yer verilen sınıflama Golembiewski ve Munzenrider tarafından yapılandır. Tükenmişlik aşamalarını, Russel'ın “*Genel Etkileşim Teorisi*’nden” hareketle incelemişlerdir. Bu teoriye göre kişinin duygusal durumu, etkileyen ve etkilenen iki faktörün gücüne göre şekillenmektedir. Bu etki, memnuniyet verici “*Aktif Dönem*” ile rahatsız edici “*Pasif Dönem*” olmak üzere iki boyutludur. Russel iki boyutta ele aldığı duygusal durumları tanımlamak için sekiz aşama kullanmıştır: Mutluluk, heyecan, harekete geçme, sıkıntı, hoşnutsuzluk, depresyon, umursamazlık ve vazgeçme.

Golembiewski ve Munzenrider bu sıralamadan yola çıkarak tükenmişliği dört aşamada incelemiştir. Bu aşamaların her zaman belirli bir sırada gelişmediği göz önünde bulundurulması gereken önemli bir noktadır. Bu aşamalar Şekil.6’ da gösterilmektedir. (Çimen, 2000:15)



Şekil.2.6. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Aşamaları

Kaynak: Çimen, 2000: 15

Aşamalar şu şekilde açıklanmaktadır (Kaçmaz, 2005:29-35):

- 1. Aşama: Coşku (Enthusiasm):** Bu evrede yüksek bir mutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği herşeyin önündedir, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasıdır.
- 2. Aşama: Durağanlaşma (Stagnation):** Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Birey, mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan, işten başka birşey yapmıyor olmaktır. Zira, mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır.
- 3. Aşama: Engellenme (Frustration):** Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada üç yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; adaptif (uyum gösteren) savunma ve başa çıkma stratejilerini hayata geçirme, maladaptif (sorunu görmezden gelme) savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme son olarak durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.
- 4. Aşama: Umursamazlık (Apathy) :** Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Birey, mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, bireye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olmaktadır.

2.5. TÜKENMİŞLİK SEBEPLERİ

Genel olarak yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde görülen tükenme, her meslek grubunda görülebilir. Her ne kadar yüksek stresi olan işlerde daha sık görülse de kişinin stresle mücadele gücünün farklı olması nedeniyle az stresli mesleklerde de karşılaşılabilmektedir (Ok, 2002:26).

Bireylerin yaşam boyu geliştirdikleri ve stresle başetmelerini sağlayan ve öğrenilmiş güçlülük adı verilen bir davranış dağarcığı bulunmaktadır. Tükenmişlik ve öğrenilmiş güçlülük arasında negatif ilişki vardır. Strese maruz kalan bireyin tükenmişlik yaşama düzeyi, bu durumla başarılı biçimde ne kadar başa çıkabildiğiyle yakından ilişkilidir. Bir başka deyişle birey, stres yaratan durumla başa çıkabiliyorsa daha az tükenmişlik yaşamaktadır (Maraşlı, 2005:27-33).

Yapılan araştırma sonuçları, çalışanların işten memnun olma düzeyi, işin önemi, iş- aile çatışması, iş değiştirme isteği, iş- yetenek uyumu, rol belirsizliği ve çatışması, ekonomik yeterlilik, sosyal destek düzeyi, depresyon vb. birçok faktörün tükenmişliğe neden olduğunu göstermektedir.

Tükenmişliğe neden olan faktörlerin daha iyi anlaşılması için öncelikle iş erezyonu, duygu erezyonu ve birey ile işi arasındaki uyum probleminin bilinmesi gerekmektedir (Ok, 2002:29).

Erezyon kavramı, tükenmişliğin bireyin ihtiyaçları ile işin talepleri arasındaki uyumsuzluğun durmadan arttığı aşamalı bir kayıp süreci olarak tanımlanmıştır. Önemli, anlamlı ve büyüleyici olarak başlayan her işin, zamanla tatsız, ihtiyacı karşılamayan ve anlamsız bir şekle dönüşmesi halinde, bir iş erezyonu söz konusudur. Erezyonun artarak devam etmesi ise bir süre sonra çalışanlarda tükenmişliğin başlamasına neden olmakta ve bu kez duygu erezyonu oluşmaktadır. Duygu erezyonu şevk, kendini adama, güvence ve hoşlanma gibi olumlu duyguların yerini öfke, kaygı ve depresyonun alması anlamında kullanılmaktadır. İş ve duygu erezyonu büyüdükçe, birey ve işi arasında uygunluk sorunu yaşanmakta ve bu durum

özellikle kriz dönemlerinde yüksek derecede gerilime neden olmakta ve tükenmişliğin oluşması için uygun zemin hazırlamaktadır (Ok, 2002: 29).

Tükenmişliğe neden olan faktörler, bireysel ve örgütsel olarak iki kısımda açıklanacaktır.

2.5.1. Bireysel Sebepler

Cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma deneyimi, son kurumda çalışma süresi, gelir düzeyi, kişilik, işkoliklik, beklentiler tükenmişlikle ilgili değişkenlerdir.

Ergin' in çalışmasında cinsiyetin duygusal tükenmişlik açısından önemli bir değişken olduğu; kadınların erkeklerden daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Duyarsızlaşma açısından cinsiyetler arasında bir fark görülmemiş olup; kişisel başarı açısından erkeklerin kadınlardan daha yüksek başarı duygusu olduğu tespit edilmiştir.

Örmen' in banka yöneticileri ile yapmış olduğu araştırmada özellikle duygusal tükenmenin kadın yöneticilerde erkeklerden fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Literatürde yer alan bugüne kadar yapılmış birçok araştırmada da kadınların daha yüksek oranda tükenmişlik yaşadığı ya da cinsiyet farklılığının tükenmişlikte fark yaratmadığı ileri sürülmektedir.

Yaş ile tükenmişlik arasındaki ilişki ise daha belirgindir. Maslach, genç çalışanlar arasında tükenmişliğin yüksek, yaşlı çalışanlar arasında ise düşük olduğunu belirtmiştir. Bu hem çalışılan sürenin hem de daha sonraki yıllarda çalışanların daha olgun, dengeli ve dirençli hale gelmesinin bir sonucudur (Örmen,1993:19).

Batı dünyasında yapılan araştırmalar bekarların evlilere göre daha çok tükenmişlik problemleriyle karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Ayrıca Maslach tarafından yapılan araştırma ile çocuksuz ailelerin daha büyük risk taşıdığı ortaya çıkarılmıştır.

Duyarsızlaşma puanları açısından erkekler, daha yüksek puana sahiptir. Ergin, çalışmalarında kadınlarda duygusal tükenmenin daha fazla görüldüğünü saptamıştır. Kadınlara eş, anne gibi diğer rolleri de üstlenmesinin buna katkısı olduğu dşnllebilir. Erkeklerin iş yaşamında daha bireyci ve başarı odaklı oldukları görülmektedir.

Tükenmişliğin yaş ile azalmasında, işinde kıdemli olmanın, iş tecrübesindeki artışın, bağımsız karar alma yeteneğindeki gelişmenin, doyum sağlayacak statüye sahip olmanın, zorluklarla ve stresle başa çıkma yollarını bilmenin etkisi olduğu bulunmuştur.

Medeni durum konusunda ise evli çiftlerin daha az tkendikleri Maslach ve Ergin' in araştırmalarında saptanmıştır. Bunun nedeni evli çiftlerin birbirlerinden aldıkları sevgi ve güvenle, tükenmişlikle daha kolay başa ıkabilmeleridir. Eş ve aile olmak, kişiye sorunlarla mücadele konusunda tecrübeli hale getirmektedir. Aile yelerinin takdir ve sevgisi çalışana, duygusal taleplerle başa çıkmasında yardımcı olmaktadır (rmen,1993:21). Bu destek kişinin müşteri ve meslekdaşlarından beklediği destek ihtiyaını azaltmaktadır.

Meslekte geçen çalışma süresini, ilgilendiren pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların çoğunda bu sürenin uzamasının, tükenmişliği azalttığı saptanmıştır. İşle ilgili uyumsuzlukların daha çabuk giderilmesi, gelir düzeyinin artması, statü özelliklerinin gelişmesi, iş ortamındaki sorunlarla baş edebilme yollarının daha çabuk geliştirilmesinin etkili olduğu düşünülmektedir (zyurt, 2003: 51).

Maslach, eğitim ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin kompleks bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Araştırmalarında niversite eğitimini

tamamlamamış ya da yüksek öğrenim yapmamış olanlarda daha az tükenmişlik görüldüğü rapor edilmiştir. Üniversite mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme sorunlarıyla muhatap olduğunu saptamıştır.

Aşırı çalışma ya da kendini işe adama davranışı gösteren çalışanlar “işkolik” olarak adlandırılmaktadır. Yoğun iş yükü altında yaşayan bu kişiler, tükenme duygusu ile karşı karşıya kalabilir ve yoğun olarak “hayat çekilmez” duygusu yaşayabilirler. Bu duygu genellikle “çok başarılı” olmak için yoğun bir şekilde çalışan ve her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve çalışma konusunda sınır tanımayan kişilerde sıklıkla görülmektedir. Nitekim tükenmişliğin katlanılması en zor maliyeti; işinde en başarılı ve en parlak olan insanların kaybedilmesidir (Sürgevil, 2005: 3).

İşkoliklerde görülen tükenmişlik sendromu (Temel, 2006);

- İşkolizmin etkisine kapılarak çalışanların aşırı derecede stres yaşamaları,
- İşkolik kişiler çalışmadıkları zamanlarda kendilerini rahatsız, stresli, heyecanlı, gergin ve sinirli hissetmeleri ve bu nedenle bir şey ile uğraşmadıkları taktirde zamanın boş geçeceği inancı ile dinlenememeleri,
- İşkolik kişilerin sahip oldukları birçok rolü aynı anda başarmaya çalışması ile rol çatışması yaşamaları - iş ve iş dışındaki yaşam arasında çatışma- bu nedenle yaşam doyumlarının düşük düzeyde olması, belirli bir süre sonra sürekli olarak bu döngü içinde yer almaları kaynaklıdır.

Tükenme konusunda yapılan bir araştırma; tükenmiş bireylerin tembel ya da başarısız bireyler olmadığını, beklenenden daha başarılı, dinamik, karizmatik, empatik, idealist ve insanlara yönelik bireyler olarak karakterize edildiklerini göstermiştir (Barrick, 1989:35-41). Ramirez ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma sonucunda da iletişim ve yönetme becerileri konusunda eğitimi yetersiz

olanların daha yüksek düzeyde tükenme ile karşı karşıya olduğu saptanmıştır (Karlıdağ vd, 2001: 113-118).

Cordes ve Dougherty; çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla da karşılanması güç olan beklentilerinin tükenmişliğin artmasında önemli bir etken olduğunu belirtmektedir (Izgar, 2001: 13).

Her birey, çalışma hayatına ihtiyaçlar ve beklentilerle başlar. Bu beklentilerin karşılanmaması, çalışanın verimini düşürmektedir. İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, kariyer konusundaki beklentilerin gerçekleşmemesi ve bunların gerçekleşebileceğine dair umutların yok olması tükenmişliğe neden olmaktadır.

Rotter, bireylerin beklentilerini içsel veya dışsal kontrol kaynağına inanç olarak adlandırarak, yaşamdaki olumlu veya olumsuz olayları (ödül ve cezaları) belirleyen güçlerin yoğunlaştığı yere “kontrol odağı” adını vermiştir. İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken; dış kontrol odağına sahip bireyler ise, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklandığına, yalnızca, doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar. İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş ortamlarındaki davranış kalıplarıyla ilgili en belirgin farklılıkların iş doyumu, işe bağlılık, motivasyon ve stres konularında ortaya çıktığı görülmektedir. Başarılı performansın nedenlerini kendisine yükleyen, yeterlilik ve yeteneklerine güvenen, kendisine güven duyarak diğer insanlardan bağımsız bir biçimde davranabilen, sorunları çözmek için kararlar alabilen ve gerekli adımları atabilen çalışanların, diğer bir deyişle iç kontrol odağına sahip çalışanların, dış kontrol odağına sahip çalışanlardan daha fazla iş doyumu, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıkları söylemek olanaklıdır. Stresle mücadele, iş doyumu vb. dış kontrol odaklı bireylerde tükenmişlik oranının iç kontrol odaklı bireylere göre daha fazla olmasında etkili olmaktadır. (Kara vd.,2007)

Önemli bir stres kaynağı da kişilik özellikleridir. Friedman ve Rosenman 1950’li yıllarda A ve B tipi olarak kişilik özelliklerini saptamışlardır. İşletmeler yöneticilik için genellikle A tipini tercih ederler. Ancak yönetici ya da diğer çalışan olsun A tipi kişiler, yüksek devirle çalışan bir motor gibidir. Verimlidirler ancak çabuk yıpranırlar (Sabuncuoğlu, 1996). Bu tipin özellikleri şunlardır (Human Resources Focus, 2007) :

- Zamanı iyi kullanma konusunda hassastırlar.
- Oldukça saldırgan ve rekabetçidirler.
- Sürekli hareket etmeyi severler ve hızlı yemek yemek alışkanlığındadırlar.
- Aynı anda iki işi yapmak isterler.
- Sabırsızdırlar ve beklemekten nefret ederler.
- İşe yöneliktirler ve işi zamanında bitirmeye önem verirler.
- Rakamlarla boğuşurlar ve başarıyı kazanma derecelerini ölçmeye çalışırlar.
- Güçlü bir motivasyonları vardır.
- Kendilerine aşırı güvenleri vardır.
- İşlerinde yüksek kaygı taşırlar.
- Çabuk karar verirler.
- Randevularına tam saatinde giderler ve başkalarında da aynı duyarlılığı isterler.
- Duyarlı bir kişilik yapıları vardır.
- Enerjilerini planlarlar.
- Az dinlenir, az spor yaparlar.
- Orkestra şefi kişilik yapısındadırlar.

Bu tip kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, Freudenberger, Niehouse, Helliwel tarafından potansiyel tükenmişlik tipi olarak tanımlanmıştır. Mazur ve Lynch, A tipi kişiliğin rekabetçiliğin uç noktaları ile karakterize edildiğini ve tükenmişlik için belirgin bir etken olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahip olduğu için, sosyal destekten yoksun kalma beraberinde iş stresi ile başa çıkma konusunda başarı olasılığını azaltmakta ve sonunda tükenmişlik gerçekleşmektedir (Sürgevil, 2005:46) .

2.5.2. Örgütsel Sebepler

Bireysel faktörler, tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahipse de; tükenmişliğin yapısı gereği bu durumun işe ilişkin olması örgütsel faktörlerinde göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir.

İşin niteliği, çalışılan kurum tipi, çalışma süresi, kurum özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, yönetim işlerinde geçirilen zaman, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyiş hataları, yüksek performans gerektiren işler, hizmet verilenlerle olan ilişkiler, yetersiz personel, yetersiz araç, örgüt iklimi ve ortamı (Çam, 1991), kontrol, ödüller, aidiyet- birlik duygusu- grup olma, adalet, değerler (Sürgevil, 2005), örgütün plan ve prosedürlerinden kaynaklanan sorunlar, meslekdaşlarla ilişkiler ve çatışmalar, yöneticilerle ilişkiler (Örmen, 1993), çok fazla sorumluluk ve çok az destek, müşteri gereksinimlerinin finansal-bürokratik-idari nedenlerle karşılanamaması , denetim yetersizliği örgütsel tükenmişlik sebepleri olarak verilmiştir.

2.5.2.1.İşin İçeriği:

Burke, Golembievski, Maslach ve Johnson tükenmişlik üzerinde işin kendisine ait özelliklerin, kişisel özelliklerden daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. İş, özellikle duygusal stresi arttırdığı veya azaltabildiği ölçüde tükenmişlik sendromu için önemli bir faktördür. İşe bağlı gerginlik ve düş kırıklığı daha çok insanlarla yüz yüze çalışan mesleklerde görülmektedir. İşin niteliği gereği yüksek performans gerektirmesi ve çok güç problemlerle karşılaşmada tükenmişlik riskini arttırmaktadır (Sümer, 2005:34). Aşırı derecede basit, monoton ve kolay işlerde çalışmak da olumsuz bir faktördür (Ertekin, 1993).

2.5.2.2.İş Yükü:

Maslach ve Leither tarafından örgütsel yaşamın temel boyutlarından biri olarak görülen iş yükü, örgütsel çerçeveden bakıldığında üretkenlik, bireysel çerçeveden bakıldığında ise zaman ve enerji anlamındadır. Bu nedenle her iki

çerçeve arasında uzlaşma sağlamak, işle dengeli bir ilişkinin oluşturulmasında önemlidir (Ok, 2002:30).

Psikologlara göre aşırı iş yükü nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niteliksel iş yükü, belli bir zaman diliminde çok fazla işi yapma ve bitirme olarak anlaşılmaktadır. Niceliksel iş yükü kavramı ise, belli zamanda sayıca çok fazla iş yapmak olarak değil ama çok zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Örnek olarak, bir işi gereken yeterlilikte olmayan birinin yapmaya çalışmasını verebiliriz (Ertekin, 1993).

Kaynak yetersizliği, küçültme programları nedeniyle personel sayısının azaltılması ve bürokratik işlemlerin çokluğunun, iş yükünü önemli ölçüde arttırdığını belirtmektedir. Personel başına düşen işin nicel olarak artmasıyla da tükenmişlik düzeyinde bir yükselme olduğu görülmektedir. Çalışanların, görevlerinin ve iş arkadaşlarına karşı sorumluluklarının farkında olması veya iş yerinin değiştirilebileceği korkusuyla kendilerini kötü hissetmeleri ve iş yorgunluğuna rağmen çalışmaya devam ettikleri belirtilmektedir (Ok, 2002:31).

2.5.2.3.Özerklik ve Kararlara Katılım

İnsanlar seçim yapma ve karar verme şansına sahip olmak, düşünmek ve sorun çözmek için kendi yeteneklerini kullanmak ve belli ölçüde sorumluluğa sahip oldukları bir süreçte yer almak isterler. Jackson, Schwab ve Schuler otonomi veya kontrol eksikliğinin yapılan işte tükenmişliğe yol açabileceğini belirtmişlerdir. Bireyin işi üzerinde sahip olduğu kontrole, sorumlulukları örtüşüyorsa başarılı bir uyumdan söz edilebilir. Ancak bireyler, işlerinde yerine getirmekle yükümlü oldukları sorumluluklarını gerçekleştirmek için yeterli bir kontrole veya yetkiye sahip değillerse, o noktada uyumsuzluk ortaya çıkar. Çalışanların işi etkileyecek kararlara aktif katılımı, bireyin işi ile daha derin ilişkiler kurmasına olanak tanır. Bireyin kendini özerk hissetmesi; çevresinin farkında olması, işini kendiliğinden yapması ve iş çevresiyle yakın ilişkiler kurması şeklinde yorumlanabilir. Yeterli olmayan bir özerklik ve etki gücü şeklinde ifade edilen kontrol açısından

uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme/ yetersizlik hissi boyutuyla ilişkilidir. Bu uyumsuzluk daha çok, çalışanların işlerini yapabilmek için ihtiyaç duydukları araç gereçlerden yoksun olmaları ya da işlerini etkin bir şekilde sürdürebilmek için gerekli olan yetkiye sahip olmamalarına işaret eder (Sürgevil, 2005: 59).

Maslach, insanların iş hayatlarında kontrolü ellerinde tutmadıkları durumlarda tükenmişliğin yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Üst düzey yöneticiler tarafından işin nasıl, ne zaman, ne şekilde yapılacağı konusunda sıkı sıkıya tembihlenen çalışanlar için başka bir çıkış yolu kalmamaktadır. Bu da çalışanın sadece duygusal stres yükünü, kızgınlık ve öfkesini arttırmakla kalmayıp, başarısızlık ve beceriksizlik hissini kamçılayacaktır. Fakat zor durumdaki insanlarla muhatap olmak zorunda kalan genelde alt düzeydeki çalışanlardır. Böylesine stress yoğun bir ortamda çalışmanın tükenmişliğe zemin hazırlaması kaçınılmazdır (Örmen,1993:18).

Yöneticinin, işgörenlerin kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılımını ve alınan kararın uygulanmasını sağlaması çalışanın kendine olan özgüvenini ve kişisel başarı hissini arttıracaktır.

2.5.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Bireyin iş stresi kaynaklarından biri de rol stresidir ve rol stresinin iki ana bileşeni vardır: Rol belirsizliği ve rol çatışması. Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar. Rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan, bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır.

İşgörenin rolü ne denli belirsiz ise, role ilişkin beklentiler de işgöreni o denli ikilem içinde bırakır. İşgörenin işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması

gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır.

Rol çatışması ise, işgörenin yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personel olmaması, verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları çiğnemesi gerektiği, işyerinde birbirinden çok farklı çalışan gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan talepler alması durumunda artan bir durumdur (Ceylan ve Ulutürk, 2006:48-58).

Her iki durumda çalışan rolünün gereklerini yerine getirememesi ve taleplerin hepsine cevap verememesi nedeniyle duygusal anlamda yıpratıcı; çalışan kendini başarısız olarak görecektir. Yaşanacak sürekli stres, tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

2.5.2.5 Çalışma Ortamı

Çalışma ortamındaki yüksek ses, kötü ulaşım, kasvetli ve monoton görsel düzenleme, uyarı ve farklılığın eksikliği, yetersiz araç- gereç gibi fiziksel problemler (Çam, 1991: 5-7), çalışma saatlerinin esnek olmayışı, vardiyalı çalışma düzeni, yükselme olanaklarının kısıtlı oluşu, iş saatleri üzerinde kontrol sahibi olamamak da tükenmişliğe etki edebilmektedir.

Çalışma ortamındaki ilişkilerde tükenmişlik konusunda etkili olmaktadır. İş ortamında karşı karşıya gelinen kişilerle geçirilen sürenin uzaması, sık etkileşim kurulması, hizmet verilen sayısının artması tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır.

İş arkadaşları ve yöneticiler kurum bünyesinde bağlantı kurulan insanlardır. İş arkadaşları kişiye destek olabileceği gibi engelleyici de olabilmektedir. Çalışanın tükenmişlikle mücadeledeki başarısı çoğunlukla iş arkadaşlarından aldığı yardımla

orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle aynı düzeydeki çalışanların birbirleri ile yardımlaşmaları bir zorunluluktur. Diğer yandan da bir üst basamağa yükselme amacıyla bu kişiler birbirleri ile rekabet halindedir. Bu çelişki sonucu çalışanlar arası çatışma çıkması ve bunu da sosyal desteği zayıflatarak duygusal tükenmeye yol açması kaçınılmazdır.

Meslekdaşlar arasındaki çatışma bir noktaya kadar kişisel kaynaklıdır. Fakat bu çatışmayı kışkırtan büyük ölçüde kurumsal yapı ve yönetimidir. Bunun nedeni de grup veya bölümden çok kişi üzerinde yoğunlaşan performans değerlendirme sistemlerinin varlığıdır.

Yükselme olanaklarının sınırlı, çalışanlar arasındaki rekabetin yoğun olduğu işletmelerde çalışanlar öncelikle kendilerini düşünecektir. İş arkadaşlarıyla güvensizlik, mesafe, görünmez duvarlar oluşturan bu yapı çalışanların tükenmişlik riskini arttırmaktadır.

Yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü astlarıyla geçirmeleri; gerek onların işleri gerekse özel yaşamlarıyla ilgili problemlerinin çözümüyle ilgilenmek zorunda olmaları nedeniyle tükenmişlik tehlikesiyle karşı karşıya oldukları belirtilmiştir (Çimen, 2000: 8).

Örgütün politikaları da çalışan stresine etki eder. Mesela adaletsiz başarı değerlendirmesi, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, iş gruplarını değiştirme, çelişkili yöntemler, sık sık yer değiştirmeler ve gerçekçi olmayan iş tanımları gibi örgütsel politikalar çalışmada stres yaratır (Human Resources Focus, 2007).

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerde tükenmişlik nedeni olabilmektedir. Yönetici, statüsü itibarıyla kontrol ve güç sahibidir. Söz ve davranışlarıyla tükenmişliği önleyebilir veya körükleyebilir. Örneğin bir doktor için hastasına daha fazla vakit ayırmak hastanın sağlığı ve meslek etiği gereği önemli

iken, yönetici içinse fazla zaman ayırmak vakit ve kazanç kaybı olarak düşünülebilmektedir.

Yöneticilerle ilgili söylemek istediğimiz bir diğer konuda geri bildirimdir. Ancak yöneticiler çalışanlara, başarısı için takdir ve motive edici sözler ve işlerini daha iyi yapması gerektiği şeklindeki önerilerden daha çok olumsuz geri bildirimleri iletmektedirler. Negatif bildirimler, çalışanın kendine olan güvenini yitirtmekte ve iş doyumunu azaltmaktadır. Hatta olumsuz yanlarının kendilerine bildirilmesini istememelerinden dolayı hatalarını gizleme ya da başkalarını sorumlu gösterme yoluna gidildiği görülmektedir.

Çalışma ortamına ilişkin değinmek istediğimiz son konu, psikologlar tarafından “Ofis Terörü” olarak adlandırılan “ Mobbing” kavramıdır.

Mobbing; psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamına gelen, Latince kökenli bir sözcüktür. Özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır. Yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen duygusal saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır. İşveren ima ve alayla, karşısındakinin toplumsal itibarını düşürmeye yönelik saldırgan bir ortam yaratarak kişiyi işten ayrılmaya zorlar.

Bir araştırmaya göre mobbing, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, okullarda ve sağlık sektöründe daha yaygındır. Yüksek işsizlik oranları ve dolayısıyla çalışanın değersiz görülmesi mobbingin artmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak her işyerinde ve her türlü kuruluşta rastlanabilir. Organizasyon bozukluğunun daha fazla olduğu işyerlerinde, disiplin getirmek, verimliliği artırmak, refleksleri koşullandırma (askeri disiplin) öne sürülerek yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

Çalışanın, benlik ve mesleki bütünlük duygusunu zedeler. Kişi kendine güven duygusunu yitirir, kendisini yalıtabilir, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşar. Tam anlamıyla çalışanın kuruma ve topluma olan katkısı sıfırlanmaktadır.

Yukarıda sayılan çalışma ortamına ait olumsuzluklar, çalışanların tükenmişlikle mücadele etmede güçsüz kalmasına neden olmaktadır.

2.5.2.6. Ödül Eksikliği

Maslach' a göre iş ortamında oluşan krizler, örgütün çalışanlarını anlamlı şekilde ödüllendirme kapasitesini azaltmakta, onları içsel ve dışsal doyum kaybına uğratmaktadır. Çalışanlardaki içsel doyum kaybının, yapılan işin çekiciliğini kaybetmesine, takım çalışmalarının bozulmasına yol açtığı söylenmektedir. İş yerindeki kutuplaşmanın artması da, örgütsel ve kişisel beklentiler karşılanmadıkça yönetimin sorunların çözüm merkezi yerine sorunların kaynağı olarak görülmeye başlanmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak çalışanlarda bitkinlik, alaycılık ve yetersizlik meydana gelmektedir (Ok, 2002 :33).

Çalışanlara verilen ödüller, içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki ana grupta incelenilir. İçsel ödüller, kararlara katılma, takdir edilme, işi yapma biçiminde daha serbest olma, daha fazla sorumluluk alma, daha ilgi çekici ve sevilen bir iş yapma, kişisel gelişim fırsatlarına sahip olma, tekdüze işler yaparak monotonluktan kurtulma olarak ifade edilmektedir. Bu ödüller işin niteliğinden kaynaklandığı kadar, yöneticilerin sağladığı psiko- sosyal ortamlardan da elde edilebilmektedir. Dışsal ödüller ise, iş görenlere çalıştıkları işletmenin açık bir şekilde sağladığı maddi ve sosyal ödüllerdir.

Çalışan hayatında insanlar, yaptıkları işin karşılığında para, prestij ve güvenlik sahibi olmak isterler. Bu unsurlardan özellikle prestij, kariyer ilerlemelerinin kısıtlı olduğu örgütlerde sahip olunması zor bir olgudur. Orta kademenin kaybolduğu basık örgüt yapılarında, orta kademenin yaptığı işler örgütün

çeşitli kademelerine yayılır, ancak bu görevler çalışanlara herhangi bir prestij sağlamaz. Bu da önemli bir tükenmişlik nedenidir. Ödüllendirme açısından uyumsuzluk, tükenmişliğin daha çok kişisel başarıda düşme/ yetersizlik duygusu boyutu ile ilişkilidir (Ok, 2002:63).

2.6. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik verilen hizmetin nitelik ve nicelik olarak bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren çalışanın sağlığının da bozulmasına neden olmaktadır. Bu sendromun çok çeşitli belirtilerle ortaya çıktığı görülmektedir. Tükenmişliğin sinsi bir süreç oluşundan ve yanılsamalarının bireylerde, çeşitlilik göstermesinden kaynaklanan bu çeşitlilik, tükenmişlik sürecini ayrıntılı olarak açıklayan bir bütünlük göstermektedir.

Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk gibi duygularını fark etse bile; dile getirmeyi arzu etmemesi ve belirtilerin belirgin olmayışı nedeniyle göz ardı eder. Bunun sonucunda işe gitmeyi istememe, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme, işten gittikçe artan soğuma vb. davranışlar görülür.

Tükenmişlik yaşayan çalışan, herkesten iyi bildiğine inanır ve neredeyse hiç ikna edilemez. İlerlemeyi ve yapıcı değişimleri kabul etmez. Çalışma süresi arttığı halde bireyin başarısı düşmektedir. Karşısındaki kişilere karşı davranışları sözelleşen negatif tutumlar, aşağılayıcı ve alaycı davranma şeklindedir.

Tükenme sendromunu yaşayan bir kişi, hizmet verilenlere karşı ve kurum içi diğer görevlerini yerine getirmesi sırasında verdiği uğraşlardan sonra - tüm donanımına rağmen - karşılaştığı tutum ve davranışlar karşısında artık bir sırada oturup kırtasiye işi bile yapmayı, mümkün olduğunca az iletişim kurmayı tercih eder hale gelmektedir.

Iwanicki, tükenmişliği hafif, orta, şiddetli olarak derecelendirmiş ve ortaya çıkan davranışları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Iwanicki, 1983:27-32):

1. Birinci derecede tükenmişlik gösterenler (hafif): Kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, kaygı ve sonuçsuz çabalar şeklinde tanımlanmıştır.

2. İkinci derecede tükenmişlik gösterenler (orta): Hafif tükenmişlik gösterenlerle aynı belirtiler görülmekte; ancak bu belirtiler en az iki haftada bir veya daha sık tekrarlanmaktadır.

3. Üçüncü derecede tükenmişlik gösterenler (şiddetli): Fiziksel rahatsızlıklar, ülser, kronik ağrılar ve migren sorunları vardır.

Tükenmişlik belirtileri Çam tarafından şu şekilde gruplandırmıştır (Izgar, 2001:6):

1.Fiziksel Belirtiler:

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Sık tekrarlayan baş ağrısı,
- Uykusuzluk,
- Solunum güçlüğü,
- Uyuşukluk,
- Kilo kaybı,
- Genel ağrı ve sızılar,
- Yüksek kolesterol,
- Koroner kalp rahatsızlığı insidansının (görülme hızı) artışı,
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve grip.

2.Davranışsal Belirtiler:

- Çabuk öfkelenme,
- İşe gitmek istemeyiş hatta nefret etme,
- Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- İş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler,
- İlaç (özellikle trankilizan), alkol ve tütün alma eğilimi ya da alımında artma,

- Öz- saygısı ve öz- güvende azalma,
- Evlilik, aile çatışmaları ile aileye arkadaşlardan uzaklaşma,
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı,
- Teslimiyet, güncellik, suçluluk, içlerimşlik,
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü,
- Unutkanlık, hareketli olmayış,
- Yansıtma,
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma,
- Örgütlemeye yetersizlik,
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık,
- Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma,
- Kuruma yönelik ilginin kaybı,
- Bazı şeyleri erteleme ya da sürünceme de bırakma,
- Başarısızlık hissi,
- Çalışmaya yönelmede direniş,
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma,

3. Psikolojik Belirtiler.

- Aile sorunları,
- Uyku düzensizliği,
- Depresyon,
- Psikolojik hastalıklar.

Minirth, Hawkins, Meier ve Thurman ise tükenmişlik belirtilerini özelliklerine göre şu şekilde gruplandırmıştır (Hawkins, Meier, Minirth, Thurman, 1997):

- Bitkinlik (exhaustion),
- Ayrılma / kopma (detachment),
- Can sıkıntısı ve alaycı olma/ küçük görme (boredom and cynicism),
- Artan tahammülsüzlük ve sinirlilik (increased impatience and irritability),

- Herşeye gücü yetme hissi (a sense of omnipotence),
- Dikkate alınmama, değer verilmeme duygusu (feelings of being unappreciated),
- Çalışma stiline değişmesi (change of work style),
- Paranoia (paranoia),
- Uyumsuzluk (disorientation),
- Psikomatik şikayetler (psychosomatic complaints),
- Depresyon (depression),
- Ağır depresyon (major depression),
- İntihar düşüncesi (suicidal thinking).

2.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğe maruz kalan çalışanlarda yorgunluk, iştahsızlık, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi mide hastalıkları, deri hastalıkları, migren ve kas gerilimine bağlı hastalıklar görülebilmektedir. Kronik strese maruz kalma vücudun bağışıklık sistemini zayıflatmaktadır. Bu tür fiziksel sorunlar yanında kaygı, depresyon, uykusuzluk, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi psikolojik sorunlarda görülmektedir. Alkol alma eğilimi, sigara, uyuşturucu kullanımı da söz konusu olan davranışsal sonuçlardır.

Tükenmişlik arttıkça içe kapanma, sabırsızlık, hoşgörüsüzlük eğiliminde artış, iş ortamından uzaklaşabilmek için molaları uzatma girişimlerine de rastlanmaktadır.

Özellikle hizmet sektöründe görev yapanlar için, iş kaynaklı talepler ve bireyler arasındaki olumsuz etkileşimler iş – kurum- meslek bağlılığını yok etmektedir (Çam, 1991: 48). İzin kullanımından sonra rapor vb. yollarla izni uzatma eğilimi, iş ve iş dışı ilişkilerde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, iş kazalarında artma gibi sonuçlar da tesbit edilmiştir.

McGee' e göre tükenmiş bireylerde örgütsel bağlılık yoktur ve adil olmayan karar verme davranışı gösterirler, ayrıca bu bireylerin özel yaşamlarında da bozulma görülür (Çetinkanat, 2002).

Shannon& Saleebey' a göre tükenmişliğin düşük iş kalitesi, duygusal izolasyon, düşük moral, işten ayrılma, artan ilaç kullanımı ve bozuk sağlığa yol açtığını söylenebilir.

Dikkat noksanlığı ve konsantrasyon zayıflığı önemli tükenmişlik belirtilerindendir. Bu durumu yaşayanlar kendilerini çalıştığı konuya veremez. Aldığı karar ve hareketlerinde birçok faktörü gözden kaçırıp hatalar yaparlar. Tükenmiş şahıslar, okudukları kadarıyla yetindikleri için yenilikçi değil muhafazakar ve statükocudurlar (Örmen, 1993:32).

İşle ilgili gerginliğin işte verimi ve üretimi düşürme, iş doyumunu azaltma, işe gecikme, özür uydurarak hiç gelmeme ya da işi tamamen bırakma, sonuçta da deneyimli personelin elde tutulamaması gibi kurumsal sonuçları da vardır (Alparslan vd., 1997:25).

Birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla mümkün olduğunca az ilişki kurmaya yöneltir. Soruları isteksiz ve belirsiz şekilde cevaplamak; kimse yokmuş gibi davranmak; kendisi ile bağlantılı olmayan görevlerle meşgul olmak şeklinde davranışlar gözlenebilir.

Tükenmişlik örgüt yapısında son derece önemli değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişiklikleri genel başlıklar halinde sıralayacak olursak; işe katılımın ve iş doyumunun düşmesi, işten ayrılmaların artması, performansın düşmesi, grup bağlılığının azalması, fiziksel ve duygusal semptomların artması, sağlık harcamalarının artması, aile hayatının çökmesi, örgüt içindeki performansın azalması, sağlık sorunlarının artışı, işyeri kazalarının ve işgören devir oranlarının artması şeklinde özetlenebilir. Tecrübeli çalışanların işlerine gösterdikleri özveriye

azaltmaları ve emekliye ayrılmaları da tükenmişliğe işaret eden tepki türlerindendir (Wright ve Bonett 1997: 491-499).

2.8. Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Stratejileri

Bireysel, kurumsal ve hatta sistem kaynaklı etmenlerin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan tükenmişlik; bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Etkili müdahale, bireysel ve örgütsel düzeyde olmalıdır. En önemlisi, baştan bu etmenlerin belirlenmesi ve giderilmesi; bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak tükenmişliğe hızla müdahale edilmesidir. Tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için yapılabilecekler iki başlıkta incelenecektir.

2.8.1.Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler

Tükenme bir süreç sonucunda gelişen bir durumdur ve tedavisi de kısa sürede gerçekleşmez. Bireyin tükendiğini inkar etmesi tedaviyi güçleştirir. Bireysel olarak tükenmişlikle baş edebilmek için önerilenler, daha çok stresle başa çıkma teknikleridir.

Uzmanlar, tükendiğini hisseden kişilerin kendilerine aşağıdaki gibi bazı sorular sormasını önermektedir.Böylece tükenmişliğin farkında olarak çözüm yolları üretebilirler (Özyurt, 2003:20):

- Yorgunluk hissiniz ne zaman başladı?
- İş arkadaşlarınızla ilişkileriniz ne zaman bozulmaya başladı?
- İşinizdeki sorumluluğunuzu tam olarak biliyor musunuz?

Bu soruları cevapladıkça bireyler kendilerini daha iyi hissetmeye başlayacak; değerlerini ve önceliklerini yeniden yapılandıracaklardır. Daha sonra yaşamlarında bazı değişiklikler yapmaya hazırlıklı olacaklardır.

İş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu durumlarda bireysel yöntemler öncelik kazanmaktadır. Quill ve Williamson' un stres yönetimine ilişkin modeli aşağıda yer almaktadır (Çevik, Holliman, Yanturalı, 2003:88).

1. **Kendine zaman ayırma:** Meditasyon, psikoterapi, farklı bir konuda eğitim alma.
2. **Duyguların paylaşımı:** Meslek harici veya mesleki grup aktivitelerine katılma, duygu ve düşüncelerin aile fertleriyle paylaşılması, aile/ arkadaşlara zaman ayrılması,
3. **Fiziki ve emosyonel kişisel ihtiyaçların karşılanması:** Tatile çıkma, akşam ve hafta sonu mesailerinin sınırlanması, düzenli tıbbi bakım ve egzersiz.
4. **Kişisel filozofik düşüncenin geliştirilmesi:** Uzun ve kısa vadeli planların yapılması ve uygulamaya konması.
5. **Stresten kurtulmaya yönelik eğitim toplantılarına katılma.**

Bireysel düzeyde yapacaklarımızı maddeler halinde açıklayacak olursak:

- Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. “Herşey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir.
- İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.
- Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.
- Kişiler, duygularını ve zorlukları paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidirler.

- Kişinin insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmesini önleyebilir. Kişi hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını, aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.
- Kişi yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdır.
- Kişi tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır. Örneğin öğle tatilini çalışarak geçirmek, işlerini bitiremediği için izin kullanmamak doğru değildir.

Bireyin zihinsel ve duygusal kaynaklarını yenileyebilmesi açısından tatillerin son derece önemli olduğu bilinmektedir. Duygusal ve psikolojik yenilenmeye neden olan tatillerin tükenmişliği azalttığı ileri sürülmektedir. Ayrıca iş yerlerinde verilen molaların bile çalışanlar açısından faydalı olduğu, molaların hedeflenen amaca ulaşılma ihtimalini yükselttiği bildirilmektedir (Tuğrul, 2002).

- İşyerindeki rutin alışkanlıkları bırakmak, monotonluğu azaltmak. Örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle aynı yerde geçirmek yerine değişik öğle tatili planları yapmak yararlı olabilir.
- İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. (Fiziksel anlamda spor aktiviteleri)
- Rahatlamak aslında bazen iyi anları anımsamak kadar basittir.
- Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir.
- Aynı yerde çalışan kişilerin zaman zaman iş dışı konularda konuşmaları ve birlikte hoşça vakit geçirmeleri, aralarında daha sıcak ve yakın bir ilişki kurulmasını sağlayarak birbirlerine olan desteklerini artırır.

- Birlikte çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde olmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem hizmet kalitesini arttırır, hem de ilişki sorunlarını çözer.
- Birlikte çalışmadan doğan sorunların zamanında, kronikleşmeden çözülmesi gereklidir.
- İşte karşılaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılabilceğı destekleyici grupların oluşturulması da yararlıdır.
- Daha kıdemli iş arkadaşları, işe yeni başlayan kişilere gerçekçi rol modelleri olabilmelidirler.
- İş yerinde destekleyici bir ortam içinde olmak kritik bir öneme sahiptir.
- İş dışındaki yaşamda ailenin ve diğer yakın kişilerin desteğı vazgeçilmezdir. Ayrıca bu yolla kişi, işi dışında var olduğı ve takdir edildiğı bir alan bulmuş olacaktır.

2.8.2.Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler

Örgütsel anlamda tükenmişlikle baş edilmesinde en büyük görev de yöneticilere düşmektedir. Hoşgörölü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir.

Örgütsel düzeyde yapılabilecekleri maddeler halinde sıralayacak olursak:

- Görev tanımlarının açık ve net olması,
- İşe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına katılımı ve süpervizyon (mesleki anlamda destek) sağlanması,
- İş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi,
- Bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planlaması yapılması,
- Düzenli ekip içi toplantıları ile işleyişe ilişkin öneri ve eleştirilerin alınması,
- Sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması,
- Sorunların ilk çıkış anında ele alınması,

- Yöneticilerin çalışanı destekledikleri ve sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması,
- Sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması,
- Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması,
- Alınan kararlara katılımın sağlanması (Kaçmaz, 2005),
- Çalışanların takip edilmesi ve onların tükenmişliklerine neden olan durumların ortadan kaldırılması,
- Çalışanlara enerjilerini yeniden kazanabilecekleri yeni işler verilmesi,
- Çalışanların günlük stresten uzaklaşmalarını sağlayabilecek ortamlar hazırlanması,
- Kişilere kendi yetenekleri hakkında geribildirim verilmesi,
- Çalışanların dış baskılar ve saldırılara karşı korunması,
- Yöneticiler olarak yüksek performans sergileyen elemanlara daha fazla iş verme yönündeki eğilimlerin kontrol edilmesi (Levinson, 1996),
- Zaman yönetimi tekniklerinin uygulanması,
- Kariyer planlama konusunda eğitim ve destek sağlanması (Çevik vd., 2003),

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Bu araştırma, bir kamu kuruluşu olan RSHMB ve bağlı bölge müdürlüklerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı hizmet sektöründe (Klinik Analizler, Çevre Sağlığı Araştırma Analizleri, Gıda ve Levazım Analizleri) faaliyet gösteren kuruluş çalışanlarının, tükenmişlik ve iş ahlakı konularındaki algılarının kalite yönetim sistemleri üzerine etkisinin belirlenmesidir.

Alan araştırması, Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkez Başkanlığı ve bölge müdürlüklerinde kalite yönetim sistemleri konusunda yapılan ilk çalışma özelliği taşımaktadır. Bölgelerde toplam olarak yaklaşık bin personel çalıştığı tahmin edilmektedir. Çalışma için bölgelere anketler yollanmış, bu anketlerin 292 adeti geri dönmüştür. Bununla birlikte 5 anket yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için, kapsam dışında tutulmuştur. Veri analizinde kullanılan anket sayısı 287 adettir.

Çalışmada kullanılan ankette; “Etik İklim (iş ahlakı)” (12 soru), “Tükenmişlik Sendromu” (22 soru), “Kalite Yönetim Sistemleri” (45 soru), “Demografik Değerlendirmeler” (6 soru) olarak dört grupta toplam 85 soru bulunmaktadır. Soruların oluşturulması aşamasında Maslach Tükenmişlik Envanteri, Victor& Cullen Etik İklim Skalası ve TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri standartından yararlanılmıştır. Veri toplamasında kullandığımız Victor& Cullen’ a ait etik iklim skalasının, egoistlik/ yardımseverlik/ ilkelilik etik boyutlarının yerel düzeyine ait soruları kullanılmış olup; bireysel ve evrensel düzeydeki sorular hariç tutulmuştur. Bunun nedeni örneklemimizin kuruluşumuzla sınırlı tutulması ve iş ahlakının kuruluş kapsamında hangi etik ölçüt boyutunda olduğunun tespit edilmesini sağlamaktır.

Ankette demografik sorular kapalı uçlu; etik iklim, tükenmişlik, kalite yönetim sistemleri ile ilgili sorular ise aralık ölçeği ile sunulmuştur. Aralık ölçeğinde beşli sistem kullanılmıştır. Bu sistemin kullanılış nedeni, verilerin daha kolay

toplanabilmesi ve analizin daha hızlı gerçekleştirilebilmesidir. Ayrıca davranış ve tutum ölçümlerinde likert tipi (aralık) ölçeğin kullanılması, daha güvenilir sonuçların alınmasına yardımcı olmaktadır.

Elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 13.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmıştır. Daha sonra verilerin geçerlilik analizi yapılmış; güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Faktörlerin etkileşimlerini ortaya koymak amacıyla Pearson Correlation Matrix' ten yararlanılmıştır. Son olarak değişkenlerin anlamlılığını ve önem sıralarını belirleyebilmek için, regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ:

Öncelikle araştırma soruları oluşturulmuş, daha sonra hipotezler ele alınmıştır. Aşağıda araştırma soruları ve hipotezler sunulmaktadır.

1. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarının tükenmişlik sendromu ile ilişkisi var mıdır?

Bu araştırma sorusu iki alt hipotez ile ele alınacaktır.

A)H1: Duygusal tükenme ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki yoktur.

H2: Duygusal tükenme ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki vardır.

B)H1: Duyarsızlaşma ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki yoktur.

H2: Duyarsızlaşma ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki vardır.

2. Ölçme analiz iyileştirme, yönetimin sorumluluğu, genel şartlar, hizmetin planlanması ve satın alma, hizmetin sağlanması ve izlenmesi, kaynak yönetiminin kalite yönetim sistemi ile ilişkisi var mıdır?

Bu araştırma sorusu iki alt hipotez ile ele alınacaktır.

A)H1: Yönetimin sorumluluğu ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki yoktur.

H2: Yönetimin sorumluluğu ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki vardır.

B)H1: Ölçme, analiz, iyileştirme ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki yoktur.

H2: Ölçme, analiz, iyileştirme ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki vardır.

3) Yardımsever, ilkeli ve egoist yaklaşımın etik iklim (iş ahlakı) ile ilişkisi var mıdır?

Bu araştırma sorusu iki alt hipotez ile ele alınacaktır.

A) H1: Yardımsever yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki yoktur.

H2: Yardımsever yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki vardır.

B) H1: İlkeli yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki yoktur.

H2: İlkeli yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki vardır.

4) Tükenmişlik sendromu ile etik iklim (iş ahlakı) arasında bir ilişki var mıdır?

Bu araştırma sorusu tek alt hipotez ile ele alınacaktır.

H1: Tükenmişlik sendromu ve etik iklim (iş ahlakı) arasında negatif yönlü bir ilişki yoktur.

H2: Tükenmişlik sendromu ve etik iklim (iş ahlakı) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

5) Tükenmişlik sendromu ile kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki var mıdır?

Bu araştırma sorusu tek alt hipotez ile ele alınacaktır.

H1: Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemi arasında negatif yönlü bir ilişki yoktur.

H2: Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

6) Etik iklim (iş ahlakı) ile kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki var mıdır?

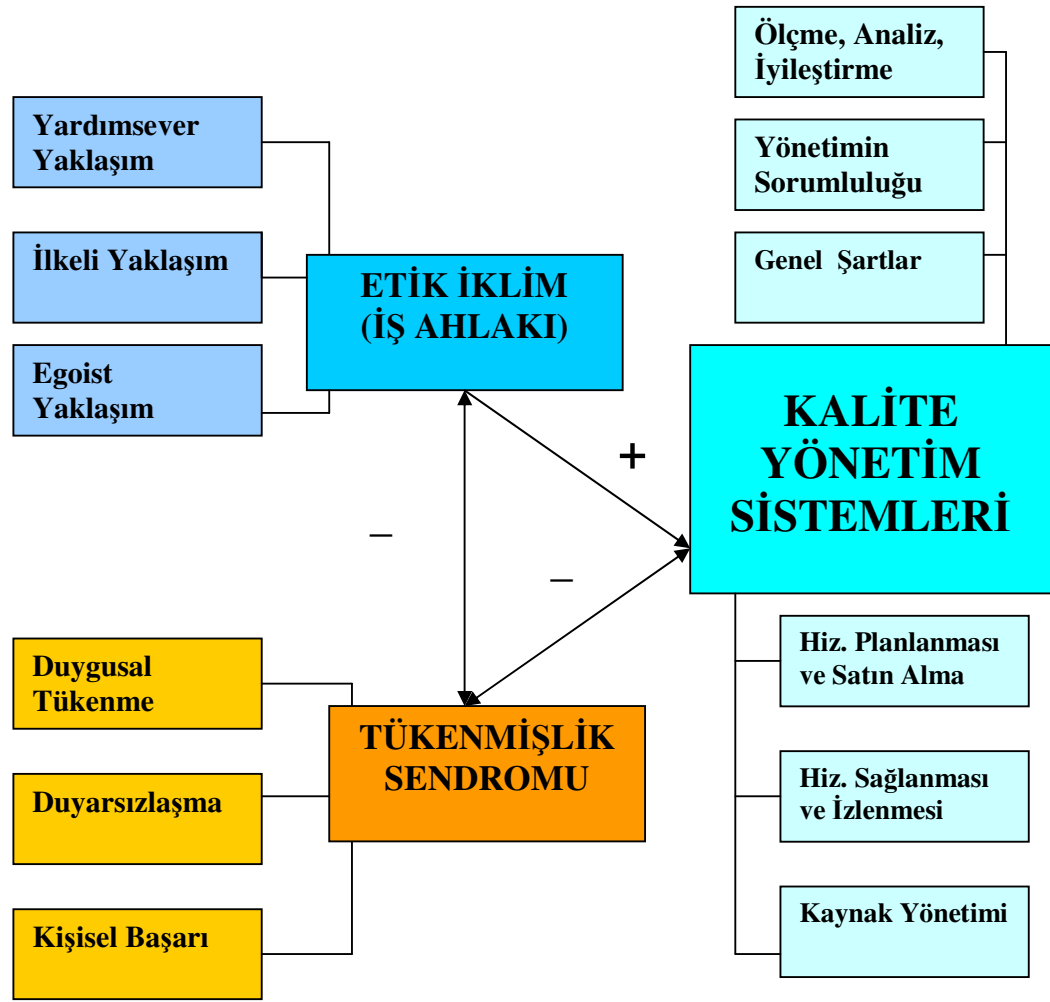
Bu araştırma sorusu tek alt hipotez ile ele alınacaktır.

H1: Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H2: Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3.3. BULGULAR

Bu çalışmanın sonucunda doğrulanan hipotezler yardımıyla, araştırmanın öngörülen modeli aşağıdaki gibi çizilmiştir.



Tanımlayıcı istatistik bazında çalışanların demografik dağılımları Tablo-1'deki gibi gerçekleşmiştir. Çalışanların % 16.7' si 18-32 yaş, % 42.9' u 33-42 yaş, % 35.2' si 43 ve üzeri yaştadır.

Çalışanların % 49.1' ini kadınlar, % 43.9'unu erkekler oluşturmaktadır. Anketi cevaplayanların % 9.4 ' ü 0-5 yıl, % 13.2 ' si 6-10 yıl, % 44.6 ' sı 11-20 yıl, % 27.2' si 21 ve üzeri yıldır çalışmaktadır.

Çalışanların % 20.9' u 0-3 yıl, %24.4 'ü 4-6 yıl, % 11.5' i 7-9 yıl, % 36.2' si 10 ve üzeri yıldır aynı iş yerinde görev yapmaktadır.

Personelin % 15.3'ü lise ve altı, % 58.9' u üniversite, % 20.2 ' si üniversite üzeri eğitim kurumlarından mezun olmuşlardır.

Ayrıca ankete katılanların memnuniyetini ölçmek için Kunin' in yüz ifadeleri skalası kullanılmıştır. (Kunin, 1955) Ankete katılan çalışanlar kendilerine en uygun yüz ifadelerini seçmişlerdir. 129 çalışan anketten memnun olduğunu, 93 ' ü ne memnun ne memnuniyetsiz olduğunu, 45 çalışan da memnun olmadığını ifade etmiştir.

Tablo-1. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

YAŞ	Sayı	Yüzde	CİNSİYET	Sayı	Yüzde
18-32	48	16,7	Kadın	141	49,1
33-42	123	42,9	Erkek	126	43,9
43 ve üzeri	101	35,2	Toplam	267	93
Toplam	272	94,8	Kayıp	20	7
Kayıp	15	5,2	Genel Toplam	287	100
Genel Toplam	287	100			
EĞİTİM DURUMU	Sayı	Yüzde	ÇALIŞMA YILI	Sayı	Yüzde
Lise ve altı	44	15,3	0-5	27	9,4
Üniversite	169	58,9	6-10	38	13,2
Üniversite üzeri	58	20,2	11-20	128	44,6
Toplam	271	94,4	21 ve üzeri	78	27,2
Kayıp	16	5,6	Toplam	271	94,4
Genel Toplam	287	100	Kayıp	16	5,6
			Genel Toplam	287	100
İŞYERİNDE ÇALIŞMA YILI	Sayı	Yüzde			
0-3	60	20,9			
4-6	70	24,4			
7-9	33	11,5			
10 ve üzeri	104	36,2			
Toplam	267	93			
Kayıp	20	7			
Genel Toplam	287	100			

Verilere öncelikle faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin sonuçları Tablo- 2, Tablo -3, Tablo -4 'de sunulmaktadır.

Kalite Yönetim Sistemi için; Barlett testi sonucu 6413.472 değeri ve $p < .001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem 0.932 olarak gerçekleşmiştir ki, bu değer kabul edilebilir sınırlar içindedir. Verilere uygulanan Principal Component analizinde Varimax seçeneği kullanılmış özdeğerleri (Eigenvalue > 1) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Yükleme oranları 0.30'dan az olan değişkenler, konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bu veriler ışığında 36 değişkenin altı faktör altında, toplam farkı (varyansı) % 68,472 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Bu oranın makul sınırlar içinde olduğu saptanmıştır(Hair vd. 2000) .

Tablo-2. Kalite Yönetim Sistemi Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER - EIGENVALUE	TANIMLANAN FAK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	P
1. FAKTÖR:							
Ölçme, Analiz, İyileştirme		16,294	45,262	2,871	30,418	0,915	0,001
İç tetkik	0,778						
Süreç performansı	0,744						
Uygunluk	0,704						
Memnuniyet	0,654						
Veri analizi	0,652						
Kayıt	0,627						
Önleyici faaliyet	0,567						
Sürekli iyileştirme	0,553						
Düzeltilici faaliyet	0,524						
2. FAKTÖR:							
Yönetimin Sorumluluğu		2,394	6,649	3,129	9,447	0,897	0,001
Kalite sorumlusu	0,775						
Politika	0,713						
Planlama	0,704						
Hedefler	0,688						
Yetki	0,611						

Gözden Geçirme	0,483						
İletişim	0,475						
Müşteri Odaklılık	0,459						
Yönetimin Sorumluluğu	0,442						
3. FAKTÖR:							
Genel Şartlar		1,795	4,985	2,936	73,783	0,850	0,001
Doküman Kontrolü	0,808						
Kayıtların Kontrolü	0,773						
Dokümantasyon	0,766						
Kalite El Kitabı	0,661						
Süreçler	0,624						
4. FAKTÖR:							
Hizmetin Planlanması ve Satın Alma		1,758	4,884	3,514	4,475	0,918	0,001
Kurallara Uygun Depolama	0,798						
Hizmetin Güvenliği	0,750						
Kalibrasyon	0,732						
İzlenebilirlik	0,694						
Geçerlilik	0,533						
5. FAKTÖR:							
Hizmetin Sağlanması ve İzlenmesi		1,219	3,387	3,596	50,501	0,857	0,001
Muayene	0,790						
Şartlara Uygun Satın Alma	0,774						
Hizmetin Uygunluğu	0,739						
Hizmetin Gözden Geçirilmesi ve Kayıt	0,433						
Birimlerarası İletişim	0,402						
6. FAKTÖR:							
Kaynak Yönetimi		1,190	3,305	2,855	22,357	0,814	0,001
Çalışma Ortamı	0,811						
Alt Yapı	0,803						
Kaynaklar	0,505						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,932 ve $p < 0,001$; toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,68472; Cronbach Alpha değeri 0,965' tir.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 45,262 düzeyindedir ve dokuz değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iç tetkik, süreç performansı, uygun olmayan hizmetin kontrolü, birim memnuniyeti ölçümleri, veri

analizi, kayıtların tutulması, önleyici faaliyetler, sürekli iyileştirme, düzeltici faaliyetler üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri 8.maddesi: “**Ölçme, Analiz ve İyileştirme**” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 6,649 ’ dur ve dokuz değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; kalite sorumlusu, kalite politikası, planlama, kalite hedefleri, yetki ve sorumluluk belirlenmesi, sistemin gözden geçirilmesi, iletişim, müşteri odaklılık, yönetimin kaliteyle ilgili sorumluluğu üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri 5.maddesi: “**Yönetimin Sorumluluğu**” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 4,985’ dir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; dokümanların kontrolü, kayıtların kontrolü, anlaşılır dokümantasyon, kalite el kitabı, süreçlerin tanımlanması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri 4. maddesi:”**Genel Şartlar**” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 4,884’ tür ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; kurallara uygun depolama, hizmetlerin güvenliği, kalibrasyon, izlenebilirlik, geçerlilik üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün (**hizmetin planlanması ve satın alma**) TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri 7. Hizmet ve Ürün Gerçekleştirilmesi ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 3,387’ tür ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; muayene, şartlara uygun satın alma, hizmetin uygunluğu, hizmetin gözden geçirilmesi ve kayıt, birimlerarası iletişim üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün (**hizmetin sağlanması ve izlenmesi**) TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri 7. Hizmet ve Ürün Gerçekleştirilmesi ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Altıncı faktörün tanımladığı fark yüzdesi 3,305' tir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; çalışma ortamı, altyapı, kaynak sağlanması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri 6.maddesi: “**Kaynak Yönetimi**” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci faktörün ortalaması 2,87; ikinci faktörün ortalaması 3,12; üçüncü faktörün ortalaması 2,93; dördüncü faktörün ortalaması 3,51; beşinci faktörün ortalaması 3,59; altıncı faktörün ortalaması 2,85 olarak gerçekleşmiştir. Beşinci faktör olan hizmetin sağlanması ve izlenmesine çalışanlar en yüksek ortalamayı vermişlerdir. Hizmetin planlanması ve satın alma ile ilgili olan dördüncü faktör ikinci en yüksek ortalamaya sahip olan faktördür. Bununla birlikte kaynak yönetimi ile ilgili olan altıncı faktöre en düşük ortalamayı vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer).

Faktör geçerlilik analizi sonucunda, geriye kalan değişken ifadelerine güvenilirlik testi uygulanmıştır. Kalite Yönetim Sistemine ait verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0.965 olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan faktör gruplarına da aynı test uygulanmış ve parçaların güvenilirlikleri yukarıdaki tabloda sunulmuştur.

Tükenmişlik için; Barlett testi sonucu 1892.841 değeri ve $p < .001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem 0.854 olarak gerçekleşmiştir ki, bu değer kabul edilebilir sınırlar içindedir. Verilere uygulanan Principal Component analizinde Varimax seçeneği kullanılmış ve özdeğerleri (Eigenvalue > 1) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Yükleme oranları 0.35'ten az olan değişkenler, konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bu veriler ışığında 18 değişkenin üç faktör altında, toplam farkı (varyansı) % 55,386 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Bu oranın makul sınırlar içinde olduğu saptanmıştır.

Tablo-3. Tükenmişlik Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER - EIGENVALUE	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	P
1. FAKTÖR:							
Duygusal Tükenme		5,497	30,537	3,544	17,531	0,896	0,001
Tükenmiş	0,846						
Yorgun	0,811						
Kullanılmış	0,782						
Engellenmiş	0,745						
Bitkin	0,730						
Gerginlik hissi	0,672						
Katlanamama	0,613						
Stres	0,602						
2. FAKTÖR:							
Kişisel Başarı		2,709	15,052	3,704	10,524	0,798	0,001
Olumlu Atmosfer	0,726						
Soğukkanlı	0,724						
Enerjik	0,693						
Etkileme	0,688						
Başarma	0,678						
Neşeli	0,659						
3. FAKTÖR:							
Duyarsızlaşma		1,764	9,797	3,769	9,345	0,724	0,001
Umursamama	0,750						
Duyarsızlaşma	0,736						
Nesneleştirme	0,729						
Suçlanma	0,564						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,854 ve $p < 0,001$; toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,55386; Cronbach Alpha değeri 0,852' dir.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 30,537 düzeyindedir ve sekiz değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iş dolayısıyla tükenmiş hissetme, yorgun hissetme, kendini iş günü sonu kullanılmış hissetme, engellenmiş hissetme, duygusal bitkinlik, gerginlik, katlanma sınırının sonuna gelme, insanlarla çalışmanın stres yaratması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün duygusal tükenme ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 15,052’ dir ve altı değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; hizmet verilenler ile yaratılan olumlu atmosfer, sorunlar ile soğukkanlılıkla baş etme, enerjik olma, insanların hayatını olumlu etkileme, önemli işler başarma, yakın çalışmada kendini neşeli hissetme üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün kişisel başarı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 9,797’ dir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; hizmet alanları umursamama, onlara karşı duyarsız davranma, onları nesneymiş gibi görme, sorunlar karşısında suçlanma üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün duyarsızlaşma ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci faktörün ortalaması 3,54; ikinci faktörün ortalaması 3,70; üçüncü faktörün ortalaması 3,77 olarak gerçekleşmiştir. İnsanları umursamama, insanlara karşı duyarsızlaşma, onları nesneleştirme, sorunlar karşısında suçlanma olarak belirleyen üçüncü faktör olan duyarsızlaşma çalışanlar en yüksek ortalamayı vermişlerdir. Bununla birlikte duygusal tükenme ile ilgili olan birinci faktöre en düşük ortalamayı vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer).

Faktör geçerlilik analizi sonucunda, geriye kalan değişken ifadelerine güvenilirlik testi uygulanmıştır. Tükenmişliğe ait verilerin genel Cronbach Alpha’sı 0,852 olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan faktör gruplarına da aynı test uygulanmış ve parçaların güvenilirlikleri yukarıdaki tabloda sunulmuştur.

Etik İklim (İş Ahlakı) için; Barlett testi sonucu 631.022 değeri ve $p < .001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem 0.743 olarak gerçekleşmiştir ki, bu değer kabul edilebilir sınırlar içindedir. Verilere uygulanan Principal Component

analizinde Varimax seçeneği kullanılmış ve özdeğerleri (Eigenvalue > 1) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Yükleme oranları 0.35'ten az olan değişkenler, konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bu veriler ışığında 10 değişkenin üç faktör altında, toplam farkı (varyansı) % 58.761 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Bu oranın makul sınırlar içinde olduğu saptanmıştır.

Tablo-4. Etik İklim (İş ahlakı) Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER - EIGENVALUE	TANIMLANA FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	P
1. FAKTÖR:							
Yardımsever		3,224	32,241	3,125	8,028	0,76 2	0,001
Yaklaşım							
Çalışanların	0,845						
Düşünülmesi							
Çalışanların Refahı	0,742						
Çalışanların İyiliği	0,721						
En iyi Sonuçlar	0,627						
2. FAKTÖR:							
İlkeli Yaklaşım		1,424	14,240	3,545	5,467	0,56 5	0,001
Politikalara Uyma	0,762						
Kural,Prosedür	0,680						
Önemsizliği							
Çıkarlara Zarar	0,617						
Verme							
3. FAKTÖR:							
Egoist Yaklaşım		1,228	12,281	3,300	14,89 5	0,57 8	0,001
Çıkarlara Hizmet	0,854						
Çıkar Geliştirme	0,589						
Çıkarlara	0,572						
İlgilenmeme							

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,743 ve $p < 0,001$; toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,58761; Cronbach Alpha değeri 0,752' dir.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 32,241 düzeyindedir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; çalışanların düşünülmesi, çalışan refahı, çalışanların iyiliği, faaliyetlerden en iyi sonucu alma üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün yardımsever yaklaşım ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 14,240' tır ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; işyeri politikasına uyma, kural-prosedürlere uymanın önemi, işyeri çıkarlarına zarar verebilecek işler üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün ilkeli yaklaşım ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörde yer alan işyeri çıkarlarına zarar verebilecek işler değişkeni egoist yaklaşım değişkenleri arasında yer almasına karşın çalışanlar tarafından ilkeli yaklaşım değişkeni olarak algılanmıştır. Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 12,281' dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; işyeri çıkarlarına hizmet etme, işyeri çıkarlarını geliştirmenin önemi, işyeri çıkarları ile sürekli ilgilenme üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün egoist yaklaşım ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci faktörün ortalaması 3,12; ikinci faktörün ortalaması 3,55; üçüncü faktörün ortalaması 3,30 olarak gerçekleşmiştir. İlkeli yaklaşımı belirten ikinci faktöre çalışanlar en yüksek ortalamayı vermişlerdir. Bununla birlikte yardımsever yaklaşım ile ilgili birinci faktöre en düşük ortalamayı vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer).

Faktör geçerlilik analizi sonucunda, geriye kalan değişken ifadelerine güvenilirlik testi uygulanmıştır. Etik İklima (iş ahlakı) ait verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0,752 olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan faktör gruplarına da aynı test uygulanmış ve parçaların güvenilirlikleri yukarıdaki tabloda sunulmuştur. Bulunan sonuçların tümü kabul edilebilir sınırlar içinde kalmaktadır.

Araştırmamızda gerçekleştirilen ölçümlerde, genel olarak etik iklim alt boyutlarından egoist ve ilkelilik etik ölçütlerinin diğer boyutlara göre daha düşük bir güvenilirliğe sahip olmasının, katılımcılar tarafından yeterince anlaşılamamış

olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Anket uygulamalarında, katılımcıların “olması arzulanır cevaplar” veriyor olmasının da göz önüne alınıp; özellikle tükenmişlik ve etik iklim alt boyutlarının farklı araştırma yöntemleri de (gözlem, görüşme vb.) kullanılarak incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Tablo-6. Etik İklim (İş Ahlakı), Tükenmişlik ve Kalite Yönetim Sistemleri Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

		Tükenmişlik	Etik İklim (İş Ahlakı)	KYS
Tükenmişlik	Pearson	1	-0,334	-0,480
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	287	287	287
Etik İklim (İş Ahlakı)	Pearson	-0,334	1	0,578
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	287	287	287
KYS	Pearson	-0,480	0,578	1
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	287	287	287

* Korelasyon 0,01 çift taraflı önem düzeyine sahiptir.

Yukarıdaki tablo faktörlerin korelasyon matrisini göstermektedir. Pearson Korelasyon Matrisinde faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde, Etik iklim (iş ahlakı) ile tükenmişlik arasında (- **0.334**) negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. ($p < 0.05$). Tükenmişlikle KYS arasında da (- **0.480**) negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur ($p < 0.05$). Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemleri arasında (**0.578**) anlamlı pozitif yönde bir bağ bulunmaktadır ($p < 0.05$).

Tükenmişlik sendromu ve etik iklim (iş ahlakı) arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler ;

H1: Tükenmişlik sendromu ve etik iklim (iş ahlakı) arasında negatif yönlü bir ilişki yoktur.

H2: Tükenmişlik sendromu ve etik iklim (iş ahlakı) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

şeklinde oluşturulmuştur. Tükenmişlik sendromu ve iş ahlakı arasında negatif korelasyon vardır ve bu da H2 hipotezinin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

İş ahlakı, sadece müşterilere karşı doğru ve dürüst olmanın ötesinde çalışanların haklarına da saygılı olmayı, her şeyin ötesinde “ insan” olarak çalışanlara değer verilmesini önerir.

İşletmeler sadece soğuk birer para makinesi değildir. Çalışanlar ise örgütün kalbi ve ruhudur. Çalışanların, insani şartlarda görev yapması gerekir. Bu nedenle ahlaki davranmak, insanların en önemli mücadelelerinden birini oluşturmaktadır.

İşletmelerde verimlilik, emeğin kalitesi ve yönetimine bağlı olarak değişmektedir. Verimlilik artışının, doğrudan çalışan kaynaklı olduğu göz önüne alındığında iş ahlakının önemi bir kez daha anlaşılabacaktır. İş ahlakı, bireyden başlayan ve topluma kadar genişleyen bir sürecin her aşamasında ağırlık kazanmaktadır. Girdileri kullanan çalışanlardır ve ne kadar başarılı olursa olsunlar eğer iş ahlakından mahrum ise, kurumuna ve çalışma arkadaşlarına –işletmenin en değerli varlığı çalışan- zarar verecektir. Bu durum ise örgütün performans ve iklimini olumsuz yönde etkileyecektir. Unutulmamalıdır ki, güçlü işletme ve ahlak geleneği, dürüstlüğün stratejik önemi ve önce insan anlayışı benimsenirse ve kavranırsa güçlü bir iş ahlakı kurulur. Ahlaka “kötü” bireylerin bir sorunu olarak değil, bir sistem sorunu olarak yaklaşılmalıdır. Çalışanların iş ahlakı olgusuna paralel tutumlarının ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi göz ardı edilmemelidir.

Ahlaki ilkeler arasında saydığımız işin çekiciliğini arttırma, çalışanların işyerlerinde kendilerini mutlu ve iyi hissetmelerini dolayısıyla daha yaratıcı ve daha verimli olmalarını sağlayacaktır. Duygusal yönden tükenme azalacak, çalışanın karşısındaki kişiye yardım edebildiğinin farkına varması sağlanacaktır.

İşgörene değer verme de yine ahlaki ilkeler arasında sayılan, önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin beğenilmesi, çalışanlara büyük bir tatmin sağlar. Takdir terfi, parasal ödül vb. şekilde olabilir. Ancak çalışan üstleri tarafından takdir edildiği ve başarısı fark edilip ödüllendirildiği, yükselme olanaklarının açık olduğunu hissettiği sürece örgüte ve işe bağlanacaktır. Dolayısıyla kişisel başarı artışı tükenmeyi önleyecektir.

Üst yönetimin etik davranışı vurgulaması halinde ve çalışanlar işyerleri dahilinde, etik ve başarı arasındaki ilişki konusunda umutlu olduklarında, işlerinin değişik boyutlarıyla (terfi, çalışma arkadaşları, denetçiler, işin kendisi) daha fazla memnun olacaktır. Organizasyonun etik olarak iklimi ve çalışanların etik konusundaki tercihleri birbirleriyle örtüşüyorsa bu durum, artan iş doyumunu ile azalan iş değiştirmeye sonuqlanmaktadır. Bu uyum işle ilgili faaliyetlerde, karar verme sırasında yapılan/ yapılacak düzenlemelerde karşılaşılan etik ikilemleri çözecek, belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır. Çalışan kendini daha güvende hissedecektir. Hizmet verdiği kişilere davranışları belirli kurallara bağlı olacağı için duygusal anlamda tükenmesi, duyarsızlaşması, iyi hizmet veremediğini hissetmesi söz konusu olmayacaktır.

Çalışanların kişiliğine saygı duymalı, örgütün üyesi olarak kabul edilmesi için onların duygu ve düşüncelerinden yararlanılmalıdır. Şimdiki sorunlar ve gelecekle ilgili kararlar alınırken, planlar hazırlanırken söz hakkı tanınması çalışanlara psikolojik anlamda güven verecektir. Bu da çalışanların kişisel çıkarları ile işletme çıkarlarının bir olması imkanını ve iş ahlakına uygun davranmayı arttıracaktır.

Çalışanları düşünmeden, onlara izin kullandırtmadan, çalışanın iş/ gelir kaybı endişesinin kullanılması; yıldırma- korkutma politikası uygulanması; çalışanların işle

ilgili alanlarda gelişmesine imkan verilmemesi ; eşit muamelede bulunulmaması; işçi sağlığı ve iş güvenliğinin göz ardı edilmesi vb. çalışana yönelik iş ahlaki kurallarının ihlali işletme için maddi ve manevi anlamda kayıptır. Bu çalışanın hizmet verebilmek için kendini zorlamasına, duyarsızlaşmasına sonuçta tükenmeye neden olmaktadır. Tükenmişliğin en büyük zararı da iş yapabilecek elemanın kaybedilmesidir.

Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemleri arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler ;

H1: Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemi arasında negatif yönlü bir ilişki yoktur.

H2: Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

şeklinde oluşturulmuştur. Tükenmişlik sendromu ve kalite yönetim sistemleri arasında negatif korelasyon bulunmaktadır ve bu da H2 hipotezinin doğruluğu kanıtlanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. İstenen kaliteyi oluşturmak, işyerindeki çalışana yönelik olmayı gerektirir. Çünkü, ürün/ hizmetin kalitesini arttıracak, sıfır hatayı sağlayacak ve kurum hedefine ulaşmayı sağlayacak çalışanlardır.

Bu yönetim biçimi, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen dış müşterilerini sonsuz derece mutlu etmeyi hedefler. İşletmeler bu amaçlarına çalışanları (iç müşterileri) sayesinde ulaşır. İç müşteri, örgütün gelişim sürecinin iyileştirilmesi açısından önemlidir. Toplam Kalite Yönetimi, sistem anlayışıyla iç müşterilerinin ihtiyaçlarının giderilmesini, dış

müşterilerinin memnuniyeti için örgütün tüm birimlerine entegre edilmesini gerektirir.

Takım çalışması ile çalışanlar kendi bireysel güçlerinin farkında olmaları ve bu güçlerini takım içinde nasıl kullanabileceklerini bilmeleri gerekir. Diğer üyelerle birlikte uyumlu çalışmayı öğrenmeli ve etkili fikirler geliştirmelidirler. Çalışanlar özverili ve itinayla çalışıp; verilen hizmetin daha iyi olması için ne yapabilirim demelidir. Böylece birey hem kendisini hem de işini geliştirerek sıfır hataya ulaşmaktadır.

Ancak tükenmiş çalışanların varlığı ya da artışı hizmet verilen kişilere ve birbirlerine karşı davranışların umursamaz, acımasız ve alaycı olmasına neden olacaktır. Bu da rahatsız edici bir hale gelecek, verilen hizmetin kalitesini düşürecektir. Bir zincirin dayanma gücünün, en zayıf halka kadar olduğu göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir.

Ayrıca tükenmişlik, çalışanın iş performansında düşüşe neden olacaktır. Sonrasında işin niceliğinde olmasa da niteliğinde görülecek etki verilen hizmetin kalitesine yansımaktır.

Çalışanların hizmet sundukları kişilere karşı gösterecekleri ilgide meydana gelen değişiklikler, insanları bir nesneymiş gibi görmeleri Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde kral olarak görülen müşterinin kaybedilmesi anlamına gelecektir.

İş geliştirecek, kaliteyi koruyup artıracak ve müşterinin memnuniyetini sağlayacak olan, işletmedeki sorumluluk sahibi çalışanlardır. İş geliştirecek en iyi kişi o işi yapan kişidir. Örgütte sürekli gelişme, ancak ve ancak nitelikli, Toplam Kalite Yönetimi felsefesine uygun çalışanlarla başarılacaktır.

Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemleri arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler ;

H1: Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H2: Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

şeklinde oluşturulmuştur. Etik iklim (iş ahlakı) ve kalite yönetim sistemi arasında pozitif yönde bir korelasyon vardır. Bu durum H2 hipotezinin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Örgütlerde kârın tek performans göstergesi olduğu şeklindeki geleneksel anlayış değişime uğramaktadır. Örgütün sahip olduğu etik ilkeler, ahlaki davranışlar rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ahlak ve iş yaşamı, günümüz işletmelerinin mükemmellik ve kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı olarak algılanmaktadır. İyi ahlakın iyi işle özdeş olduğunun fark edilmesi ve bu konudaki toplumsal baskıların artması, ülkelerin ve işletmelerin ahlaki değerlere daha fazla önem vermesini zorunlu kılmıştır.

Toplam Kalite Yönetim felsefesine sahip örgütlerde proaktif yönetim anlayışında, diğer konularda olduğu gibi işletmede etik problemlerin ve bunların maliyetinin ortaya çıkmasını beklemeden önlem almaya çaba gösterilmesi beklenir. İş ahlakı konusundaki dış başarısızlıkların maliyeti, işletmenin isim/ imaj kaybını, doğal olarak rekabet avantajını ve iş yapabilirliğini yitirmesi demektir. Kısa vadeli kazançlar belki de tazminatlara varan maddi kayıplarla uzun vadede daha büyük maliyetlere neden olacaktır.

İş ahlakı, genel olarak işyerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek, doğru olanı yapmaktır. Nasıl davranmamız gerektiği konusunda bize yol gösteren saygı, dürüstlük, adillik, sorumluluk gibi değerler ahlaki değerlerdir. Bu değerlerin nasıl uygulandığı konusundaki bildirgelere, açıklamalara etik ilkeler denilir.

Etik ilkelerin günümüzde Toplam Kalite Yönetimi alanında da etkili olduğunu söyleyebiliriz. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi araçlarından biri, TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri Standartıdır. Bu standartın bir işletmede etkili olarak uygulanması, bu standartı uygulayacak işletmelerin bu felsefeyle ilgili ilkeleri de doğru olarak algılaması demektir. Bu ilkeler; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanlarının katılımını sağlamak, proses yaklaşımı, yönetime sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, karar vermede gerçekliğe dayalı bir yaklaşım kullanmak, tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler geliştirmektir.

Kalite, "istenen özelliklere uygunluk" yani "ihtiyaca uygunluk" olarak tanımlanır. Etik kalitesi de, bir işletmedeki tüm tarafların beklentilerini karşılarken sağlıklı bir etik sistemi içinde düşünmek, tartışmak ve yukarıda saydığımız kalite yönetim ilkeleri çerçevesinde iş yapma yeteneği olarak tanımlanabilir. İşletmelerin etik sorumluluklarını dış baskılara veya tehditlere karşı bir tepki olarak değil, süre giden her tür faaliyetin ayrılmaz bir unsuru olarak benimsemesi de toplamda etik anlayışıdır.

Üst yönetimin liderliği, sürekli iyileştirme, ölçme ve değerlendirme, ekip çalışması eğitim ve öğrenme bu standart için olduğu kadar uygulanabilir bir etik sistemi için de geçerlidir.

“Etik Kalitesi” iş ahlakı standartlarını rasyonel bir şekilde değerlendirme ve bu standartları iş ortamlarında uygulama sürecidir. Etik örgüt iklimi, paylaşılan değerlerin belirlenmesini, örgütsel davranışların bu değerler etrafında gerçekleştirilmesini sağlar. Bu çaba değerlerin yazılı hale getirilmesini, değerleri davranışa dönüştürecek politika ve prosedürlerin geliştirilmesini ve bu politika ve prosedürler konusunda işletmedeki herkesin eğitilmesini, sürekli izlenmesi ve iyileştirilmesini kapsar. Bu bütünsel çaba, işletmenin diğer tüm süreçlerinde, yönetim, stratejik planlama, farklılıkların yönetimi gibi diğer programlar için de faydalıdır. Toplam Kalite Yönetiminde iş yapmanın yüksek değerlerinin özel bir yeri vardır. Ancak bunun söylemden öteye geçmesi için daha bilinçli, sistematik, sürekli bir çabaya liderlik edilmesi gerekir.

Toplam Kalite Yönetiminin doğasında etik vardır. Çünkü bu felsefeye göre işletmenin performansı sadece kardan ibaret değildir. Bu anlayışın araçlarından biri olan TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Şartları Standartında iç- dış müşteri memnuniyeti, tedarikçilerin değerlendirilmesi, üst yönetimin desteği, ölçme- veri analizi sonucu gereken iyileştirmelerin yapılması da performansta etkilidir.

İş etiği konusu Toplam Kalite Yönetimi için bir ön koşul olarak değerlendirildiğinde sadece sonuçlarda değil girdilerde de -liderlik, stratejiler, politikalar, yapı, kültür, kaynaklar, süreçler, çalışanlar gibi- etik kalitesi önem kazanacaktır. İşletme bazında da ancak o zaman toplam kaliteden söz edebiliriz. Kaliteye odaklılık sadece teknik bir mesele değildir, aynı zamanda etik bir meseledir ve her ikisinin bir arada bulunması iyi yönetim için de bir ölçüttür (Uzkesici, 2007) .

İş ortamında etik bir örgüt iklimi, etik bir alt yapı oluşturulması ve korunmasında da tıpkı kalite yönetim sistemi uygulamalarında olduğu gibi prosedürlerle işleyiş esaslarının yazılı hale getirilmesi gerekir. Bunu hepimizin bildiği “yaptığını yaz, yazdığını yap” olarak yorumlayabiliriz. Hatta bize yapılmasını istemediğimiz uygulamaları başkasına yapmamak (paydaşlar) şeklinde de konuya geniş bir açıdan bakabiliriz.

Tablo-7 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

Correlations		duygusal bitkinlik	k.basari	kimliksizl esme
duygusalbitkinlik	Pearson Correlation	1	,215**	,440**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	286	286	286
k.basari	Pearson Correlation	,215**	1	,142*
	Sig. (2-tailed)	,000		,016
	N	286	287	286
kimliksizlesme	Pearson Correlation	,440**	,142*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	
	N	286	286	286

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yukarıdaki tablo tükenmişliğe etki eden faktörlerin korelasyon matrisini göstermektedir. Pearson Korelasyon Matrisinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında (0.440); kişisel başarı- duygusal tükenme (0.215) ile kişisel başarı- duyarsızlaşma (0.142) arasında anlamlı pozitif yönde bir bağ olduğu görülmektedir ($p < 0.05$).

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler ;

A)H1: Duygusal tükenme ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki yoktur.

H2: Duygusal tükenme ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki vardır.

B)H1: Duyarsızlaşma ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki yoktur.

H2: Duyarsızlaşma ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki vardır.

şeklinde oluşturulmuştur. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasındaki pozitif korelasyon A ve B şıklarında yer alan H2 hipotezleri doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Tükenmişlik sendromu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığından oluşan üç boyutlu ardışık bir süreçtir.

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir. Çalışanın günlük çalışma temposu içerisinde kendisini zorlaması ve duygusal talepler altında ezilmesiyle oluşmaktadır. Kişi, kendini yeni bir çalışma gününe başlayacak enerjiden yoksun ve kullanılmış hissetmektedir.

Duygusal anlamda tükenen kişi üzerindeki yükü azaltmak için kaçış yolu olarak hizmet verdiği insanlarla olan ilişkilerini en aza indirme ihtiyacındadır. Bu aşamada kişinin karşısındakilere birer nesne gibi davranması, etkileşimde bulunduğu insanlara karşı mesafeli ve umursamaz tavırlar göstermesi, insanlardan sadece kötülük geleceğini zannetmesi kısaca duyarsızlaşması söz konusu olmaktadır.

Kişinin başkaları için geliştirdiği olumsuz düşünceler, kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine neden olmaktadır. Duyarsızlaşması nedeniyle kendini suçlu hissetmekte ve hizmet verilenle yeterince ilgilenemediği duygusu gelişmektedir. Bu nokta, kişinin kendini başarısız olarak nitelendirdiği tükenmişliğin son aşaması olan düşük kişisel başarı aşamasıdır.

Tablo-8 Etik İklima (iş ahlakı) Etki Eden Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

Correlations				
		yardimsever	ilkeli	egoist
yardimsever	Pearson Correlation	1	,310**	,391**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	287	287	286
ilkeli	Pearson Correlation	,310**	1	,334**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	287	287	286
egoist	Pearson Correlation	,391**	,334**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	286	286	286

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

Yukarıdaki tablo etik iklima etki eden faktörlerin korelasyon matrisini göstermektedir. Pearson Korelasyon Matrisinde yardımsever- ilkeli yaklaşım (0,310), yardımsever- egoist yaklaşım (0.391), ilkeli- egoist yaklaşım (0.334) arasında anlamlı pozitif yönde bir bağ olduğu görülmektedir.($p < 0.05$)

Yardımsever yaklaşım, ilkeli yaklaşım ve iş ahlakı arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler ;

A) H1: Yardımsever yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki yoktur.

H2: Yardımsever yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki vardır.

B) H1: İlkeli yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki yoktur.

H2: İlkeli yaklaşım ve iş ahlakı arasında bir ilişki vardır.

şeklinde verilmiştir. Çalışma sonucunda ilkeli ve yardımsever yaklaşım arasında pozitif korelasyon olduğu bulunmuştur. Bu durum her iki H2 hipotezinin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Örgüt iklimi, örgütleri birbirinden ayıran, örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, birey için kişilik ne ise örgüt için de aynı anlama gelen bir kavramdır. Etik iklim(iş ahlakı) tüm örgüt üyeleri tarafından kabul gören ortak etik ilkeler, normlar ve değerlerdir. Kısaca örgütün etik anlamda kişiliğidir.

Etik iklim, etik önemi olan uygulama ve yöntemlerle ilgili örgütsel normlara ilişkin algıları içerdiğinden örgütsel kültürün bir parçasını oluşturmaktadır. Örgütsel kültürün etik boyutları, yardımsever- ilkeli- egoist yaklaşımdır.

Yardımsever (cömert) etik iklim; belirlenen sınırlar içerisinde örgüt üyelerinin menfaatlerini maksimize etmeyi ve mevcut iş ortamında ekip çalışması/ takım anlayışını geliştirmeyi amaçlamaktadır.

İlkeli (kuralcı) etik iklimde ahlaki kararlarda kullanılan temel kriterin, davranışı yöneten belirli ilkelere bağlılık üzerinde yoğunlaştığı varsayılmaktadır. Ahlak, örgütsel düzeyde ele alınması gereken bir sorundur. İş ahlakı hizmetin verilmesi/ faaliyetlerin yürütülmesi sırasında hangi yasaların seçilmesi ve uyulması gerektiği; yasalar ve kurallar arasındaki hangi durumlarda işletme çıkarlarının geri planda kalabileceğinin belirlendiği yönetsel anlamda kararların verildiği bir alandır.

Çalışmanın yapıldığı kuruluşun kamuya ait olması, karar verme ve hizmetlerin gerçekleştirilmesinde ilgili yasalar ve prosedürlere uyma zorunluluğunu getirmektedir. Bu durumda yöneticilerden, tüm çalışanlardan yetki ve kaynak kullanımında kuruluşlarının amaçlarını ve kamu yararını gözetmeleri; yasal ve etik ilkelere uymaları beklenmektedir. Çalışanların yaklaşık % 49 ‘unun 7 ve daha üzeri yıldır aynı kurumda görev yaptığı göz önüne alındığında (laboratuvar, birim) ekip çalışması anlayışı geliştirdikleri de görülmektedir. Başkalarının(işgören, toplum, hizmet verilenler...) refahı iyiliksever iklimde önem taşıdığından çalışan menfaatini

maksimize etmek ve etik problemleri çözmede yasa ve kurallara ek olarak geliştirilecek ve uygulanacak etik kodların önemi göz ardı edilmemelidir.

Correlations

		ölçme	yönsorum lulugu	gensartlar	hiz.planlama	hiz. saglanmasi	kay.yönetimi
ölçme	Pearson Correlation	1	,686**	,529**	,638**	,648**	,053
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,371
	N	283	282	282	282	282	282
yönsorumlulugu	Pearson Correlation	,686**	1	,576**	,624**	,682**	,085
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,150
	N	282	286	286	284	284	285
gensartlar	Pearson Correlation	,529**	,576**	1	,444**	,468**	,062
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,294
	N	282	286	286	284	284	285
hiz.planlama	Pearson Correlation	,638**	,624**	,444**	1	,703**	,112
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,059
	N	282	284	284	284	284	283
hiz.saglanmasi	Pearson Correlation	,648**	,682**	,468**	,703**	1	,147*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,013
	N	282	284	284	284	284	283
kay.yönetimi	Pearson Correlation	,053	,085	,062	,112	,147*	1
	Sig. (2-tailed)	,371	,150	,294	,059	,013	
	N	282	285	285	283	283	286

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo-9 Kalite Yönetim Sistemine Etki Eden Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

Yukarıdaki tablo kalite yönetim sistemine etki eden faktörlerin korelasyon matrisini göstermektedir. Pearson Korelasyon Matrisinde faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde; kaynak yönetimi- ölçme, kaynak yönetimi- yönetimin sorumluluğu, kaynak yönetimi- genel şartlar, kaynak yönetimi – hizmet planlama arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülse de $p>0.05$ olduğu için bu saptamanın değerlendirme dışında bırakılması gerekmektedir. Kaynak yönetimi- hizmet sağlama (0.147) arasında anlamlı düşük derecede pozitif yönde bir bağ bulunmaktadır. “Hizmet planlama ve hizmetin sağlanması “(0.703) ile “yönetimin sorumluluğu ve ölçme, analiz, iyileştirme” (0.686) arasında ise anlamlı pozitif yönde bir bağ bulunmaktadır. ($p<0.05$)

Yönetimin sorumluluğu ve ölçme, analiz, iyileştirme arasındaki ilişkiyi anlatan hipotezler;

A)H1: Yönetimin sorumluluğu ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki yoktur.

H2: Yönetimin sorumluluğu ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki vardır.

B)H1: Ölçme, analiz, iyileştirme ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki yoktur.

H2: Ölçme, analiz, iyileştirme ve kalite yönetim sistemi arasında bir ilişki vardır

şeklinde oluşturulmuştur. Yönetimin sorumluluğu ve ölçme, analiz, iyileştirme arasındaki pozitif korelasyon A ve B seçeneklerinde yer alan H2 hipotezlerinin doğruluğunu kanıtlamaktadır. TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri ;

0. Giriş

1. Kapsam

2. Atıfta Bulunulan Referanslar

3. Terimler ve Tanımlamalar

4. Kalite Yönetim Sistemi

5. Yönetimin Sorumluluğu

6. Kaynak Yönetimi

7. Ürün/ Hizmet Gerçekleştirme

8. Ölçme, Analiz, İyileştirme

olmak üzere sekiz başlıktan oluşmaktadır. Üst yönetimin liderliği, taahhüdü ve aktif katılımı, ilgili taraflara yarar sağlamak, etkin ve verimli bir kalite yönetimi sisteminin geliştirilmesi için esastır. Bu yararları elde etmek için, müşteri memnuniyeti oluşturmak, ayakta tutmak ve arttırmak gereklidir.

Üst yönetim, kuruluşun amacıyla tutarlı olan vizyon, politikalar ve stratejik hedefler oluşturmalıdır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan yapı ve kaynakları sağlamalıdır. Kuruluşa katkı sağlayan hizmetin gerçekleştirilmesi proseslerini tanımlamalıdır. Ayrıca çalışanların katılımını ve geliştirilmesini teşvik eden bir ortam oluşturmalıdır.

Ölçme, analiz, iyileştirme ise gerçeğe dayalı karar verme için önemlidir. Üst yönetim, kuruluşun performansını ve tarafların tatminini sağlayan verilerin etkin ve verimli ölçülmesini, toplanmasını ve geçerli kılınmasını sağlar.

Kuruluş, proseslerinin yeterliliğini, hedeflerin gerçekleştirilme oranını, müşteri ve diğer tarafların memnuniyetini, hizmetin ölçülmesi ve değerlendirilmesini, sürekli geliştirilmesini “ölçme- analiz- iyileştirme” ile gerçekleştirir. İyileştirme faaliyetlerinden elde edilen verilerin analiz sonuçları aynı zamanda yönetimin gözden geçirmesinin girdilerinden birini oluşturmaktadır.

Tablo-10. Kalite Yönetim Sistemine Etki Eden Faktörlerinin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	β	t	$Sig\ t$
(Sabit)	-,424	-2,122	,035
<u>Yönetimin Sorumluluğu</u>	,431	7,268	,001
<u>Ölçme,Analiz,İyileştirme</u>	,327	5,516	,001

Not: Multiple R= ,698; R Square= ,487; Adjusted R Square= ,484
F= 131,160 ; Sig F= ,001

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo-10’ da Kalite Yönetim Sistemine etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Kalite Yönetim Sistemini en iyi açıklayan bağımsız değişkenin yönetimin sorumluluğu, daha sonra ölçme-analiz- iyileştirme olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağımsız değişkenlerin genel bağımlı değişken olan “iş yerimde kaliteli bir yönetim sistemi vardır “ ifadesini açıklama oranı 0,487’ dir.

Regresyon analizi sonuçları formüle edilecek olursa ;

$y = -0,424 + [(0,431 * \text{yönetimin sorumluluğu}) + (0,327 * \text{ölçme, analiz, iyileştirme})]$ elde edilir. Kalite yönetim sistemini etkileyen bu iki değişkende yapılacak iyileştirmeler, karşılaşılan/ karşılaşılabilecek sorunların çözümünü sağlayacaktır. Katsayının negatif olması, katılımcıların konuya negatif bir yaklaşımla yani önyargılı olarak başladığını göstermektedir.

Tablo-11. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerinin Regresyon Analizi

<u>DEĞİŞKENLER</u>	<u>β</u>	<u>t</u>	<u>Sig t</u>
<u>(Sabit)</u>	,504	1,570	,118
<u>Duygusal Tükenme</u>	,486	8,935	,001
<u>Duyarsızlaşma</u>	,137	2,521	,012

Not: Multiple R= ,557; R Square= ,310; Adjusted R Square= ,305
F= 63,047 ; Sig F= ,001

Tablo-11’de tükenmişliğe etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Tükenmişliği en iyi açıklayan bağımsız değişkenin duygusal tükenme daha sonra duyarsızlaşma olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağımsız değişkenlerin genel bağımlı değişken olan “kendimi tükenmiş hissediyorum“ ifadesini açıklama oranı 0,310’ dur.

Regresyon analizi sonuçları formüle edilecek olursa ;

$y = 0,504 + [(0,486 * \text{duygusal tükenme}) + (0,137 * \text{duyarsızlaşma})]$ elde edilir. Tükenmişliği etkileyen bu iki değişkende yapılacak iyileştirmeler, karşılaşılan/ karşılaşılabilecek sorunların çözümünü sağlayacaktır.

Tablo-11 Etik İklim (İş Ahlakı) Etki Eden Faktörlerinin Regresyon Analizi

<u>DEĞİŞKENLER</u>	<u>β</u>	<u>t</u>	<u>Sig t</u>
<u>(Sabit)</u>	,954	3,262	,001
<u>Yardımsever</u>	,397	7,200	,001
<u>İlkeli</u>	,167	3,037	,003

Not: Multiple R= ,476; R Square= ,227; Adjusted R Square= ,221
F= 41,377 ; Sig F= ,001

Tablo-10’de Etik İklim(İş Ahlakı) etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Etik İklimi (İş Ahlakı) en iyi açıklayan bağımsız değişkenin yardımsever yaklaşım daha sonra ilkeli yaklaşım olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağımsız değişkenlerin genel bağımlı değişken olan “iş yerimde iş ahlakına dikkat edilir“ ifadesini açıklama oranı 0, 227’ dir.

Regresyon analizi sonuçları formüle edilecek olursa ;

$y = 0,954 + [(0,397 * \text{yardımsever yaklaşım}) + (0,167 * \text{ilkeli yaklaşım})]$ elde edilir. Etik iklimi(iş ahlakı) etkileyen bu iki değişkende yapılacak iyileştirmeler, karşılaşılan/ karşılaşılabilecek sorunların çözümünü sağlayacaktır.

Tablo. 5 - Kişisel başarı ve cinsiyetin kıyaslanması

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
k.basari	Equal variances assumed	,899	,344	-2,239	265	,026	-,19227	,08587	-,36135	-,02319
	Equal variances not assumed			-2,251	264,938	,025	-,19227	,08540	-,36042	-,02412

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
k.basari	kadın	141	3,6106	,73172	,06162
	erkek	126	3,8029	,66371	,05913

Çalışmada tükenmişlik ve alt boyutlarının, demografik değişkenlerle (cinsiyet, yaş, çalışma yılı, eğitim durumu, işyerinde çalışma yılı) kıyaslanması sonucunda genel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Sadece kişisel başarı ve cinsiyetin kıyaslanması için yapılan T testi sonucunda, kişisel başarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (Sig. 2-tailed 0.026). Ankete katılan erkek çalışanlara ait ortalamanın (3,8029) ve kadınlara (3,6106) ait ortalama dan yüksek olması bunu desteklemektedir. Yani erkeklerde kişisel başarı düzeyi kadınlara göre daha yüksektir.

Literatürde tükenmişliğin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini (Kahil 1986, Kalekin& Fishman 1986, Etzion& Pines 1986), erkekler arasında daha yaygın olduğunu (Schwab& Iwanicki 1982), kadınlar arasında daha yaygın olduğunu (Thompson 1980, Etzion& Pines 1986, Farber& Heifetz 1981) gösterir bulgular vardır.

Kocaeli’ nde bir grup sağlık çalışanı ile gerçekleştirilen bir araştırmada, kadın ve erkekler arasında duygusal tükenme kıyaslandığında, kadınlarda bu oranın erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, toplumsal rolleri gereği kadınların iş yaşamıyla birlikte, ev işleri ve çocuk bakımı ile çifte rol yüklenmeleri şeklinde açıklanmıştır. Duygusal tükenmenin bir nedeni de kadınların ilişki kurdukları insanlara karşı daha duyarlı olmaları ve onlara daha çok önem vermeleri şeklinde gösterilebilmektedir (Sürgevil, 2005:137).

Sonuçlardaki bu çeşitlilik, cinsiyetin tükenmişlik üzerinde bir rolü olmadığını göstermektedir. Yapılan son araştırmalar maskülen (erkeksi) ve feminen (kadınsı) karakter oluşumlarının tükenmişlik üzerinde rol oynadığını göstermektedir (Örmen,1993:20).

Literatürde yapılan araştırmalarla yaş ve tükenmişlik arasında net bir ilişki olduğu; tükenmişliğin genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşük olduğu belirtilmektedir. Yaşın etkisi sadece çalışılan sürenin uzunluğundan kaynaklanmamaktadır. Yaşın ilerlemesi ile insanlar daha olgun, dengeli ve

tükenmişliğe karşı daha dirençli hale gelmektedir. Geçmişte tükenmişlikle mücadelede kazanılan başarı ve direnç ileri yaşlardaki çalışanlarda görülen direncin nedenini açıklamaktadır.

Kocaeli' nde bir grup sağlık çalışanıyla yapılan çalışmanın sonuçları yaş arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığını buna karşılık kişisel başarının arttığını göstermektedir. Bu bulgu konuya ilişkin çoğu çalışmada elde edilmiş, mesleki deneyim arttıkça tükenme ile başa çıkma yollarının daha gelişmiş olmasına bağlanmıştır. Ayrıca daha genç ve yeni olanların işlerinde hiyerarşik düzende daha çok rutin işler yapmaktan, özerk davranmamaktan ve sisteme ayak uydurmada sorun yaşadıkları tespit edilmiştir (Ergin, 1992:143-155).

Maslach araştırmalarında yüksek eğitim yapmamış çalışanların daha az tükenmişlik rapor ettiklerini saptamıştır. Üniversite mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma , daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme sorunlarıyla muhatap olduklarını saptamıştır.

Bu sonuçların açıklaması değişik eğitim düzeylerindeki çalışanların değişik işlere girmesinde aranabilir. Ayrıca yüksek lisans eğitimi ve lisans arasındaki farkın nedeni, yüksek lisans düzeyindeki kişilerin daha iyi işlere daha fazla pratik tecrübeye sahip olarak girmeleri olmaktadır (Örmen,1993:21).

Tükenmişlik, çalışma hayatının başlangıcında veya sürecin sonunda yaşanan bir kavram olmadığı için her aşamada karşımıza çıkabilmektedir. Ancak daha az süre çalışanların daha az kişisel başarı duygusu yaşadıkları ve tükenmişlik belirtilerini bu nedenle daha fazla gösterebilecekleri de göz ardı edilmemelidir.

Yeni işe başlayan çalışanlarda (yaş ve çalışma yılı) işin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri ve mesleki gelişim konusundaki beklentilerin karşılanamaması ve bu şartların değişeceğine dair umutların gerçekleşmemesi tükenmişliğin arttırmaktadır.

Çalışmada etik iklim(iş ahlakı) ve alt boyutlarının demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, çalışma yılı, eğitim durumu, işyerinde çalışma yılı) kıyaslanması sonucunda da anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

İş ahlakını cinsiyet farklılığı açısından ele alan birbirinden bağımsız iki ayrı araştırma (Harris, 1989; Kidwell, 1987), bu tanım belirsizliğini, ilk paragraftaki soruların cevaplarından yola çıkarak azaltmayı amaçlamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, namuslu olma ve dürüstlük, cinsiyete göre farklılık göstermezken, bunların temelini teşkil eden değerlerde farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin, ahlaki konularda alınan kararlarda kadınlar “toplum merkezli”, erkekler “ben-merkezli” yaklaşımlarda bulunmaktadır. Bir başka araştırmaya göre (Gilligan, 1982, 1986), kadın yöneticiler, insanlara yardım etme konusunda daha duyarlı davranırken, erkek yöneticiler, daha çok gelir ve büyüme konularına yönelmektedirler. Kadın yöneticilerin iş ahlakına aykırı durumlardaki toleranslarının erkek yöneticilere kıyasla daha az olduğuna benzer yorumlar başka araştırmalarla da desteklenmektedir (Chris ve Jordan 2002; Statham, 1987; Keys, 1985; Shann 1983; Brenner ve Tomkiewicz, 1979). Kadın yöneticilerin iş gücündeki artan oranı önemli bir eğilimdir ve bu eğilim “ahlaki karar verme” konusundaki ilgiyi de uyandırmaktadır (Dawson, 1995:61). Araştırmacıların birçoğuna göre ahlaki konulardaki problemlerin çözümünde kadın ve erkekler birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

Kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla yapısal farklılıkları nedeniyle organizasyonel süreçlerde değişik davranışsal tepkiler vermektedirler. Bu tepkiler, genel olarak, kadın çalışanların iş ahlakına aykırı durumlarda erkek çalışanlara kıyasla “daha az tolerans gösterdikleri” şeklinde özetlenebilir (Uzel, 2006: 167-176).

Lane ve Schaupp tarafından işletme, tıp, mühendislik öğrencileri arasında yapılan araştırma sonucunda kız ve erkek öğrencilerin iş ahlakına ilişkin değerlerin farklı algıladığını bulmuşlardır. Aynı araştırmada iş ahlakının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği de saptanmıştır (Arbak, Özmen, Katrınlı, 1994: 427-428).

Yaş ve/ veya kıdemin etik karar verme üzerinde belirli ölçüde etkili olduğu ön görülmektedir. Genelleme yapılacak olursa, üst düzey ve daha yaşlı yöneticilerin, daha genç ve alt kademe yöneticilere nazaran daha etik davrandığı söylenebilir. Bu belirli ölçüde, genç alt kademe yöneticilerin etik uzlaşmalara gitme yönünde daha büyük baskı altında olmaları ile açıklanabilir.

Satış elemanları üzerinde yapılan bir anket çalışması, lisansüstü eğitim alanların kendilerinden daha az eğitilmiş olanlara nazaran daha düşük etik standartlara sahip olduklarını göstermiştir. Bunun nedeni, yüksek eğitim görmüş insanların kendi çıkarlarını daha çok düşünmeleri, toplumun değer yargılarını hor görmeleri ve biçimsel davranışlara verilen önemin azalması olabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER:

Toplam Kalite Yönetiminin de içerisinde yer aldığı modern yönetim yaklaşımları incelendiğinde, çalışanların genel olarak psiko- sosyal bir varlık olarak ele alındığı ve bunun örgüt yönetimi açısından öneminin vurgulandığı görülmektedir.

Kalite bilincinin gelişmesi ve hızlı rekabet ortamının oluşmasından dolayı, kamu veya özel kesimdeki kuruluşlar, tüm faaliyet ve işlemlerinde kaliteyi yakalama konusunda istekli olmaya başlamışlardır. Günümüzde rekabet edebilir olma imkanı sağlayan kalitenin, bir kurumun tüm süreçlerinde yakalanabilmesinin “insan niteliğine” bağlı olduğu İmai tarafından belirtilmektedir.

Ülkemizden Töremen de İmai’ ye benzer olarak, insan unsurunun etkileşimiyle oluşan kurumsal kültür ve iklimin, insan sermayesinin kullanımını ve bu sermayenin sağlayacağı kaliteli işleri etkileyeceğini vurgulamaktadır.

Örgütlerin en önemli sermayesi olan insan kaynağının, üretilen mal ve hizmetlerde kaliteyi ve yapılan işlerde başarıyı yakalayabilmesi için kendilerini memnun eden bir çalışma ortamına, takım çalışmasına yatkın iş arkadaşlarına ve tüm bunları destekleyici değerlere sahip örgüt kültürüne ihtiyaçları bulunmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kültür değişikliğidir. Sadece bir takım yeni tekniklerin öğrenilmesi, bazı belgelerin alınması anlamına gelmemektedir. Bir işyerindeki tüm faaliyetlerde müşterinin isteklerini karşılamak için şart olan, yönetim- insan- verilen hizmet kalitesinin bir sistem yaklaşımı içerisinde ve tüm çalışanların katılımı ile sürekli iyileştirme anlayışında ölçülüp değerlendirilmesi; örgüt faaliyetlerinin işleyişine ilişkin değerlerin oluşturulmasıdır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında olduğu gibi, bu felsefenin uygulanmasında bir araç konumunda olan TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri standartında vurgulanan unsurlar; *yönetimin sorumluluğu, ölçme ve geri bildirim, takım çalışması, katılım, örgüt değerlerinde değişimdir*. Çalışma sonuçları

da bahsedilen unsurları desteklemektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre kalite yönetim sistemini açıklayan en önemli değişkenler, öncelikli olarak yönetimin sorumluluğu daha sonra ölçme- değerlendirme- analiz olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda ;

- Kuruluş yönetiminin, belirlediği kalite temsilcisini yazılı olarak tüm çalışanlarına duyurması; kuruluş çalışanlarının sistemin işleyişinde proseslerin oluşturulmasında, uygulanmasında, ilgili taraflarla iletişimin kurulmasında bir sorumlunun olmasına verdiği önemin bir göstergesidir.
- Yönetimin kuruluş vizyonunu, kalite konusunda alacağı tavrı açıkça ortaya koyan ve en önemlisi bu konuda yönetim olarak verdiği taahhüdü yerine getireceğinin açık kanıtı olan “Kalite Politikasını” kuruluş web sayfasında yayınlaması ve yazılı olarak tüm birimlere iletmesi yaşanan kültür değişiminin ifadesi olmaktadır.
- Kuruluşumuz yönetiminin, süreçlerin performansını iyileştirmeye yönelik ölçülebilir hedeflerin oluşturulması (örneğin; 2007 yılı sonuna kadar en az 1 analiz kapsamında akredite olmak, 2007 yılı haziran ayı sonuna kadar en az 40 kişinin laboratuvar akreditasyonu eğitimi almasını sağlamak vb.); hedefleri gerçekleştirecek sorumluların ve kriterlerin belirlenmesi; tüm bunların gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan her türlü kaynağı (referans malzeme, kitler, donanım, işgücü vb.) sağlaması kalite planlamasında aldığı sorumluluğu göstermektedir.
- Klinik analizler, kimyasal analizler ve gıda analizlerinin yapıldığı kuruluşumuzda, yapılan faaliyetlerin niteliği olarak ölçmenin önemi tartışılmazdır. Her laboratuvarın kendi çalışmalarına göre belirlenen periyotlarla (günlük, haftalık ya da her yeni çalışma öncesi) gerçekleştirdiği iç kalite kontrolleri vardır. Hizmet gerçekleştirmenin çeşitli aşamalarında, değişik birim ve laboratuvarlar bazında, müşteri şartlarının sağlanmasına ait

muayene/ deney raporu gibi kayıtlar tutulmakta ve bunlar uygulamaya geçirilen sistem prosedürlerinde belirtildiği şekilde muhafaza edilmektedir.

- “Ölçülemeyen şey geliştirilemez.” bilinciyle çalışanlar, çalışmalarını sonucu elde ettikleri verileri istatistiksel olarak değerlendirmektedir. Sürekli iyileştirme kapsamında bir analiz için -olması gereken değerler referans alınarak- yeni geliştirilen metodlarla elde edilen veriler karşılaştırılmaktadır. Ayrıca ulusal ve uluslararası karşılaştırma analizlerinden elde edilen olumlu sonuçlar (UME, FEPAS, FAPAS, WHO), kuruluş çalışanlarımızın verilen hizmet uygunluğunun önemini bilincinde olduklarının kanıtıdır. Hizmetin sunumu, *7.1. Hizmetin Planlanması* kapsamında yer alan düzenlemeler (doğrulama, geçerli kılma, deney kabul kriterleri ...) tamamlanmadan ve yetkilendirilmiş laboratuvar şef/sorumlularının onayı olmadan yapılmamaktadır.
- Hizmetin gerçekleştirilmesine ilişkin herhangi bir uygunsuzluk (analiz çalışması sırasında karşılaşılan sorunlar, rapor hataları, girdi/ hammadde uygunsuzluğu, analizlerin ortam şartlarına bağlı olarak etkilenmesi , çalışanların yeterliliği vb...) olması halinde önleyici ve düzeltici faaliyetler yapılmaktadır. Laboratuvar içinde şef/ sorumlular tarafından analiz/ deney çalışmalarına yönelik verilen eğitimler, kalite sistemi konusunda alınan eğitimler, sıcaklık- nem- hava sirkülasyonu gibi çalışma ortamına ilişkin düzenlemeler ve benzeri faaliyetlerle yapılan analizlerin güvenilirliğini sağlanmaktadır.

Tükenmişlik; işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen, çalışanı yakın duygusal ilişkilerden uzaklaştıran, onun verimliliğini düşüren, hayattan aldığı zevki azaltan, aynı zamanda örgütleri de olumsuz yönde etkileyen bir tür strestir.

Çalışmada tükenmişliği açıklayan iki bağımsız değişken, ilk olarak duygusal tükenme ve ikinci olarak duyarsızlaşma olmuştur. Kişisel başarınınsa çalışmada diğer iki boyut kadar önemli olmadığı görülmektedir.

Literatürde de çalışmayı destekler şekilde duygusal tükenmenin bu sendromun en önemli ögesi, merkezi olduğu ifade edilmektedir. Duygusal tükenme, özellikle sorunlu veya problemlili insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmekten kaynaklanan kronik duygusal gerginliğe bir tepkidir. Kuruluş çalışanları olarak gün içerisinde karşı karşıya kalınan yoğun çalışma temposu, kendimizi hizmet verdiğimiz kişilerin duygusal talepleri karşısında zorlamamıza neden olmaktadır. İş gereği karşılaşılan insanların sorunlarının içselleştirilmesi yani bu sorunların kendi sorunlarımız gibi algılanması, karşılaşılan sorunlar üzerinde iş bittikten sonra da düşünülmesi duygusal bir yorgunluk yaratmaktadır. Çalışanlar olarak hepimizin bu gerginliğe karşı direnç göstermesi aynı olmadığından, katlanma sınırının sonuna gelindiğini düşünülmemekte ve enerjinin tükendiğini hissedilmektedir.

Duyarsızlaşmada tükenmenin arkasındaki aşama olup, karşınızdakini nesne olarak algılamamızı, onunla mümkün olduğunca az iletişim kurmak istememizi ifade etmektedir. Örneğin, bir sağlık çalışanı olarak karşınızdaki hastanın bunu hak ettiğini düşünebilecek hale gelmek, onlara ne olacağını umursamamak ya da onlara küçümseyici/ alaycı tavırlarla cevap vermek gibi...

Doğrudan insana hizmet eden, hizmet kalitesinde insan ögesinin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda sıkça karşılaşılan tükenmişlik; hizmet kalitesinin düşmesine, kalifiye elemanların işten ayrılmasına ve sonuçta kurumun ekonomik olarak zarar görmesine neden olmaktadır. Bireysel, kurumsal, toplumsal anlamda önemli olan bu sorunu çözmek için tükenmişlik olgusunun tanınır ve çözümlenir olması gerekmektedir.

Çalışma hayatında kendi yetenekleri ve bilgisi dahilinde çalışma imkanı bulanlar daha verimli olmaktadır. Çalışanın kapasitesinin altında ya da rutin bir tempoda çalışması verimliliğini azaltmaktadır. Günümüz koşullarında diğer

işyerlerinde olduğu gibi kuruluşumuzda da, yeteneklerimiz dahilinde bir işe sahip olamama, kuruluş ve çalışanın değerlerinin örtüşmemesi sonucu tükenmişlik yaşanması olasılığı hiç de az değildir.

Kamu kesiminde yer alan bir hizmet kuruluşu olarak, çalışanlarımız bilerek ya da bilmeyerek tükenmişliği yaşamaktadır. Sabah erken saatlerde başlayan işgünü içerisinde;

- Hizmet verilen kişilerin, kamu kuruluşu çalışanı olarak yasal gereklilikleri yerine getirme zorunluluğumuzu ve işleyişimizi anlamaması, hatta anlamak istememesi ve ısrarla taleplerini yinelemesi,
- Hizmet verilenin, çalışanların astlar olarak amirlerinin/ üstlerinin isteklerini yasal sorumluluklar çerçevesinde yerine getirmekle mükellef olduğunu göz ardı edip çalışan üzerinde baskı kurmaya çalışması,
- Bu baskı karşısında yönetimin çalışanını sahiplenmemesi ya da yönetimin duruma tepkisiz kalması,
- Hasta yoğunluğu veya iş yoğunluğuna rağmen çalışanın günlük işleyişte mola vermeden çalışmaya devam etmek zorunda olması, izin kullanamaması, tatil günlerinde çalışması,
- Herkesin stresle mücadele gücünün farklı olması nedeniyle çalışanın ekip arkadaşlarının uyumunu bozacak olumsuz davranışlarda bulunması, tavırlar sergilemesi, sözler srafetmesi,
- Devlet memuru zihniyetiyle çalışan bazı işgörenler ya da çalışanın yetersizliği nedeniyle diğer çalışanların iş yükünün artması,

- Bilgisayar, laboratuvar çalışma malzemesi vb. kaynak yetersizliği nedeniyle karşı karşıya kalınan istenmeyen durumlar ve bu durumlar sonucu yaşanan baskı vb...

bir süre sonra çalışanların kendini bitkin hissetmesine, çalışanın karşısındakini umursamama- duymama gibi tepkiler vermesine neden olmaktadır. Her sabah aynı şekilde bir iş günü yaşama düşüncesi, çalışanı güne başlamadan duygusal olarak tüketmektedir.

Etik iklim, faaliyetler sırasında karşılaşılan sorunlarla nasıl baş edeceğimiz hakkında kuruluş olarak paylaşılan etik algılar, normlar ve kurallar bütünüdür ve ilkeli, yardımsever, egoist yaklaşım olarak üç boyutta incelenmektedir. Kuruluşumuzda gerçekleştirilen çalışma sonucunda etik iklimi en iyi açıklayan değişkenler; önce yardımsever yaklaşım daha sonra da ilkeli yaklaşım olarak bulunmuştur. Buna göre kuruluşa hakim olan etik iklim türü teorik olarak; yerel (kuruluş) düzeyde, yardımsever ve ilkeli yaklaşım etik ölçütüne göre “*takım ruhu*” ve “*örgüt kuralları ve yöntemleri*” şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca verilerin analizi sonucunda kuruluşun, etik iklim teorisinin deneysel araştırmalardan sonra tanımlanan beş boyutundan “*özen gösterme*” ve “*kurallar*” boyutlarına dahil olduğu görülmektedir. Egoistlik etik ölçütünde olan iklim türlerinden, kuruluş çıkarımı ön plana çıkaran “*yarar*” boyutu çalışma sonuçlarında yer almamaktadır.

Yardımseverlik etik ölçütü, özen gösterme boyutuna göre takım ruhu ve çalışanlara karşı gösterilen düşünceli davranışları anlatmaktadır. Bazı laboratuvar/ birim çalışanlarının okul yıllarından gelen arkadaşlıkları ya da iş dışı yaşamlarındaki birliktelikleri, yardımseverliğin toplum olarak kültürümüzdeki yeri, kuruluşumuzda verilen hizmetin nitelik olarak ekip çalışması sonunda üretilir olması (kayıttan, rapor yazımına kadar) çalışma sonuçlarına yansımıştır.

Ancak zaman içerisinde yükselme hırsları ile çalışanların birbirini rakip olarak görmesi, bireylerarası sosyal desteğin ve güvenin azalması sonucu gelişen olumsuz ilişkiler, birlik beraberlik duygusunun kaybolması sonucu gelişen ve artan iş stresi,

ekip olarak çalışmalarda etik değerlere aykırı hareket etme, örgüt ikliminden kaynaklı bu ve benzeri nedenler duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı arttırmaktadır. Buradan sorunlara ya da olaylara grup halinde bakmanın; işletme körlüğünün aşılmasındaki önemi, teknik bilgiyi geliştiren özelliği, bunun yanı sıra kişisel ilişki ve iletişimi geliştirici yanı, bu bilincin yerleşmesinin yaratacağı “grup sinerjisinin” tükenmişliği azaltacağı dolayısıyla kaliteyi getireceği ortaya çıkmaktadır.

Kurallar boyutu, kuruluşumuzda kabul gören ilkelerle ilgilidir. Yardımsever ve ilkeli etik iklimlerde etik kurallar, kolektif olarak belirlenmektedir. Bu durumda kuruluş düzeyinde ahlaki karar alınırken, işletme içerisinde mevcut olan kurallar ve düzenlemeler etkili olmaktadır. Yönetim, mevcut olanın iş ahlakına uygun olarak değiştirilmesini sağlayan konumundadır.

Kuruluşumuz etik iklimi için, yardımsever yaklaşımın ilkeli yaklaşıma göre daha açıklayıcı olduğu analiz sonucunda tespit edilmekle beraber ilkeli yaklaşım boyutunun varlığı, etik kararların alınması ve faaliyetlerin yürütülmesinde; kamu kuruluşu olmamız nedeniyle yasa ve kurallara başvurulmasını ve bunlara uyma mecburiyetini egemen düşünce olarak karşımıza çıkarmaktadır. Yasalar her ne kadar kuruluşumuz dışında oluşturulsa da normatif sistemin parçası olarak ilkelilik boyutunda yerel düzeyde kullanılmaktadır. Kuruluşumuz düzeyinde etik ilkelerin kaynakları, kuruluşumuz etik iklimiyle şekillenen politika ve kurallarla da sergilenmektedir. Kısacası buradan da anlaşıldığı üzere kuruluşumuzdaki etik iklimi, çalışan bireyin etik tercihleri dışında yer alan kaynaklar da rehberlik etmektedir.

Çalışma sonucunda ilkeli yaklaşımın önemli olmasının, kuruluş içerisindeki bazı takımların daha az uyum göstermesi nedeniyle ortaya çıkabileceği de düşünülmektedir. Ayrıca kamu kuruluşu olarak geçirilen denetimlerde/ teftişlerde yaşanmış sorunlar nedeniyle, çalışanların yaşadıkları tecrübelerle kendilerini korumak amacıyla bir takım kural ve yasalara bağlı kalmayı istemesi önemli bir faktördür. Çünkü çalışanların yaşadığı duygusal erozyon kendini işine adama, güven duyma gibi olumlu duyguların yerini öfke, depresyon gibi olumsuz duygulara

birakmasına; kriz dönemlerinde iş stresinin tükenmişliğe dönüşmesine zemin hazırlamaktadır.

Çalışmada iş ahlakı olgusunun geliştirilmesinin, etik ikilemlerin çözümünün, yönetim ve tüm çalışanların katılımlarıyla gerçekleştirilebileceği ortaya çıkmaktadır. Bir kamu kuruluşu olmamız nedeniyle yasal düzenlemelere (mevzuat, yönetmelik, genelge ...) ek olarak, kaliteli hizmet sunmamıza olumlu yönde katkısı olacak işletme içi etik kuralların (etik kodların) yazılı olarak hazırlanması ve eğitimlerinin verilmesi gerekmektedir. Bugüne kadar yazılı olarak ifade edilmeyen ancak her kurumda olduğu gibi - sözlü olarak bilinen- çalışanlarca bilindiği düşünülen kuralların, biçimde kalmayan ve herkesçe benimsenmiş yazılı etik kodlar haline getirilmesinin testinin kınılmasını engelleyecek zihniyetin yerleşmesini sağlayacaktır.

Örgütlerin kuruluş amaçlarına uygun etik kodlar geliştirdikleri düşünüldüğünde, halk sağlığını korumayı var oluş amacı olarak gören kuruluşumuz için de hizmet veren- hizmet verilen arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde bu ilkeler yol gösterici olacak, belirsizlikleri yok edecek, birliktelik sağlayacaktır.

Etik iklim (iş ahlakı) oluşumunda çalışanlar ve yönetim olarak iki tarafa da görev düşmekle birlikte; en önemli rol yönetime ait olacaktır. Toplam kalite yönetimi ve etik iklim (iş ahlakı) arasında çalışma sonucunda tespit edildiği üzere, her iki kavram arasında aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kuruluştaki etik iklimin (iş ahlakı) varlığı, yapılacak denetimlerle bunlara ne ölçüde uyulduğunun denetlenmesi ve değerlendirmelerle sürekli iyileştirilmesi çalışmaları kalite yönetim sisteminde de aynı aşamalarla gerçekleştirilmektedir. Her iki kavram da rekabet edebilme üstünlüğü sağlanmasında kuruluşu avantajlı hale getirmektedir.

Standartın 5.1. *Yönetimin Taahhüdü* maddesi özetle;

“ Üst Yönetim, kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerin yerine getirilmesine dair kanıtlarını aşağıdaki yollarla sağlamalıdır.....”

demekte; tarafların ihtiyaç ve beklentilerinden - kaynakların sağlanmasına kadar tüm 5. madde kapsamında işletme faaliyetlerinde hizmet/ ürün gerçekleştirilmesi için yönetimin sorumluluklarını anlatmaktadır. Öyle ki analiz sonucunda da kurumumuz için kalite yönetim sistemini etkileyen en önemli faktör yönetimin sorumluluğu olarak bulunmuştur.

Çünkü; çalışanlar için etik davranışların ya da etik kodların oluşturulmasını yönlendirecek rehber niteliğinde bir yöneticinin olmaması olumsuz bir faktördür. Çalışanları asıl harekete geçiren dinledikleri sözler değil tanık oldukları davranışlardır ve onlar kendilerine model alacak bir yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Bu üst, orta, alt yönetim, birim amiri olsun fark etmemektedir. Ayrıca yöneticinin “çalışanların ne yapacaklarını değil, neden öyle yapakları sorusuna” cevap verebilecek yeterlilikte ikna edici rehberler olması gerekmektedir.

Devlet Memurları Kanunu 10. Maddesi ; “*Amirler maiyetindeki memurları yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli ve sorumludur.*“ şeklinde bir düzenlemeyi içermektedir. Bu düzenleme, çalışmanın yapıldığı kuruluşun bir kamu kuruluşu olması nedeniyle, etik bir iklim oluşturulmasında en önemli rolün amirlere ait olduğunu anlattığımız yukarıdaki paragrafı desteklemektedir.

Alt, orta, üst yönetime kadar her kademedeki amire ve çalışanlarına hem mesleki hem teknik hem de etik açıdan yetiştirilmesinde sorumluluk verilmelidir. Hizmet içi eğitimlerle, gerekli olduğunda hizmet öncesi eğitimlerle kuruluşa has etik kodlar üzerinde durulmalıdır. (Örneğin; müşteri bilgileri ile müşteri mülkiyeti kapsamında ele alınacak telif hakkı/ patent/ formüller vb. entellektüel sermaye gizliliği, kendi hataları için başkalarını sorumlu göstermeme, hediye kabul etmeme, liyakat ilkelerinden taviz verilmemesi, kurum ve kamu yararını dengelemek, herkese eşit davranılması vb.....) Bu kapsamda standartın “6.2.1. Genel “ ve “6.2.2. Yeterlilik, Farkında Olma, Eğitim” maddesi kapsamında verilecek oryantasyon (işe uyum) ve iş başı eğitimlerin anlatılanlara katkısı olacağını düşünülmektedir.

Sosyalizasyon da iş ahlakının kurumsallaştırılmasında göz önünde bulunduracağımız bir kavram olacaktır. Sosyalizasyon, bir örgüte ait kuralların, değerlerin ve normların, etik kodlarının eğitim süreciyle ve telkin yollarıyla benimsetilerek içselleştirilmesi sürecidir. Bu süreçte öğrenme, çalışanların hem kişisel gözlemleri ile hem de yöneticilerin onlara verdikleri bilgilerle sağlanır. Kuruluşumuzun temel değerleri ile birlikte kültürünü de öne çıkaran eğitim toplantıları, kuruluş için önem arzeden temel etik değerleri işle ilgili faaliyetlere yansıtmayı başarmış çalışanlara çeşitli ödüllendirmeler ile birlikte başaramayanlara ödüllendirmeyerek cezalandırma ve son olarak da bu değerleri çalışanlara iletmek için geliştirilmiş kurum içi iletişim programları bu sürecin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Kurumumuzda etik kodlar, ilke ve normlardan oluşan bir kültür geliştirmek öncelikle bu aşamada başarılı olmamıza bağlı olacaktır.

Yönetici konumundaki çalışanların, ahlaki olmayan davranışların azaltılması ya da cezalandırılması için yapacağı girişimler, iş doyumunun artmasına ve hatta kuruluş değiştirme düşüncesinin azalmasını sağlayabilir. Çünkü, çalışanların ahlaki olmayan davranışlarla kazanılan başarı, çıkar, terfi ya da övgünün kurumda yeri olmayacağını ve yöneticiler yanında iş ahlakı konusunda bahsettiğimiz uygunsuz davranışların itibar görmeyeceğini bilmesi olumlu düşünmeye neden olacaktır. Bu da kendilerini işlerine vermeleri, çalışma ahlakına riayet ettikleri sürece kişisel başarılarının artacağını bilmeleri anlamına gelir. Hatta etik dışı ya da övgüye değer davranışların, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınması gerekmektedir.. (Ciddi anlamdaki ihlallerin özlük dosyalarına kaydedilmesi, terfinin sınırlandırılması, işten atılması vb. uygulamalar yürürlükteki mevzuat dahilinde yürütülmektedir.)

Anlatılan konunun aktif hale getirilmesi teşvik edilmelidir. Bunun için ilk aşamada , çalışanlar için en yüksek değere sahip performans ödülleri belirlenmelidir. Bu ödüller içsel (iş tatmini, takdir) veya dışsal (ücret, prim) şeklinde olabilir. Çalışanlar için öncelikliklerin ve ödüllerin ne olacağının tesbitinde anket, yüzyüze görüşme, araştırma yapılabilir. Elde edilen veriler etik davranışı ödüllendirmede kullanılacakları belirlememizi sağlar. İkinci olarak, kurumun çalışanlardan beklediği

davranışlar formüle edilir ve bulunan performans beklentileri doğrudan veya dolaylı iletebilir. Son aşamada, kurumun isteği olan davranışlarla çalışanların arzuladığı çıktı veya ödüller bağdaştırılır.

Kuruluştaki etik davranışlar olumlu çıktılar yaratacaktır. Örneğin; işyerine ait bir kalem ya da herhangi bir ofis aracını almayı sıradan bir davranış olarak düşünsek de, önemsiz gördüğümüz bu davranışın yaygınlık ve süreklilik yaratması halinde işletmeye zarar verme potansiyeli bulunmaktadır. Bu kadar sıradan olmayan etik dışı davranışların, kurum kazancına (gelir, imaj) ve sonuçta kurum çalışanları olarak bizlere yansıyacağını unutmamalıyız. Kurum ve çalışanları olarak, kurumun başarısı çalışanların da çıkarlarına uygun olduğundan , etik davranış ve kurum amaçları arasında kurulacak köprü etik kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir adım olacaktır.

Yönetime düşen bu görevlerin yanında, taraf olarak çalışanların uyması gereken etik sorumluluklar da bulunmaktadır. Çalışanların kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde sadakatli ve gayretli olması, kamu ve kurum zararına neden olacak davranışlarda bulunmaması, kurum içinde kuvvetli bir ahlaki değer duygusunun yaratılması için birlik ve beraberlik ruhuna sahip olması, canlılık ve hareketlilik, memnuniyetsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık sayabileceklerimizden birkaçıdır.

Etik davranış kuralları, kurum genelinde geçerli olan etik ilkelerin ana hatlarıdır. Bu kurallar basit, anlaşılır dille yazılmalı, olumlu bir yaklaşım içermelidir. Çalışanların katılımıyla oluşturulacak etik kurullar, etik ikilem ve kaygıların çözümünün çalışanca sahiplenilmesine zemin hazırlayacaktır. En azından onların da görüşleri alınmalı ve iletişim içinde olunup etik kodlar tanıtılmalıdır. Katılım, farklı etik durumlar için ayırım ve analiz yapma yeteneğini geliştirecektir. Kurumdaki birimlere verilecek takdir yetkisi ile her birim kendi ihtiyacına en uygun olan uygulamayı geliştirebilecek, sonuçta kaynaklarını daha iyi kullanacaktır.

Etik kurullar, etik görevliler aracılığıyla gerçekleştirilecek kontrol ve düzenlemeler, hata ve uygunsuz davranışların azalmasını sağlayacaktır. Ancak çok fazla kural ve kontrolün, çalışanlarda hata yapma kaygısı ile sorumluluktan kaçmaya yol açacağı düşünülerek işleyişi aksatmasına da izin vermemek gerekmektedir. Kurum faaliyetlerinde kuruluş kanumuzda da belirtildiği üzere toplumsal faydayı geliştiren, halk sağlığını korumayı amaçlayan ilkeler geliştirilmeli ve bunlara uyulmalıdır.

Etik bir örgüt kültürünün oluşturulmasında önemini belirtmek istediğimiz bir konu da iletişimdir. Bir örgütün varlığı için iletişim zorunludur. Nitekim kalite yönetim sistemlerine ait faktör analizinde, “*Hizmetin Sağlanması ve İzlenmesini*” etkileyen değişkenlerden biri de iletişimdir. İç iletişim; kuruluşun yönetimi, politikası, hedefleri ve başarılarını duyurmayı anlatır. Bu türdeki bilgilerin sağlanması kuruluşun performansının iyileştirilmesini, çalışanlar ve yönetim arasında geri beslemeyi, motivasyonu sağlayacaktır. Etik olmayan mesajlar kalite yönetim sisteminin işleyişini de olumsuz etkileyecektir. İletişimin de kendine özgü etik boyutu bulunmaktadır. Yıkıcı, aldatıcı, gizliliği ihlal edici, bilgileri paylaşmayıcı, manipüle edici (sömürücü) ve özellikle de zorlayıcı mesajlar iletişimin etik olmayan yönleridir. Etik olmayan iletişim, çalışanlarımızın iş stresi yaşamasına, çalışma şevk ve enerjilerini kaybetmesine neden olmaktadır.

İletişimin güven, açıklık, dürüstlük, çift yönlülük, çalışanlara saygı gibi etik değerler üzerinde yapılandırılması ve sürdürülmesi gerekmektedir. Özellikle etik meselelerde iletişim kanallarının (her ne kadar yönetim literatüründe vurgulanan ve benimsetilen şekil yukarıdan aşağıya etkin iletişim olsa da) aşağıdan yukarı ve çapraz olarak da kullanılması faydalı olacaktır. Çalışmadan etik veya diğer konularda karşılaşılan ikilemlerin meslekdaşlar arasında ya da diğer çalışanlarla yapılacak karma toplantılarda, gerekirse bölgelerarası seminerlerde tartışılmasının yararlı olacağı sonucu çıkmaktadır.

Texas Instrument İşletme Birimleri arasında anında ve açık iletişimi sağlayacak “etik e- posta sistemi” konuyla ilgili güzel ve uygulanabilir bir örnek

olacaktır. Sistem, belirsiz ve karmaşık etik ikilemlerle karşılaşan çalışanların ismini açıklamadan yardım istemelerine; tavsiyelerin ve pratik çözümlerin verilmesine; çalışanların olumsuz sonuçlara maruz kalmadan çözüm getiremedikleri etik ikilemleri dile getirmelerine olanak sağlamaktadır.

Etik bir örgüt iklimi ve tükenmişlik arasındaki negatif ilişkinin olması ve bu olumsuzluğun kuruluş çalışanlarının sunduğu hizmetin kalitesine yansması riskini azaltılması için, sürekli iyileştirmeler kapsamında bu konunun ele alınması gerekmektedir. Örgüt ve üyelerinin etik değerlerinin farklı olması uyumsuzluklar yaratacaktır. Uyumsuzluk, işin yürütülme şekli ve çalışanın beklentilerinin ters düşmesidir. Bunun sonucu çalışma esnasında yaşanan sorunlar tükenmişliğe davetiye çıkartmaktadır.

Yaşanan uyumsuzluk, diğer çalışanların etik anlayışlarındaki farklılık dolayısıyla da olabilir. Hepimiz, ahlak anlayışı ve değerleri bize benzeyen çalışanları iş yaşantımıza dahil etmek, onların tecrübe ve bilgilerinden yararlanmak isteriz. Ancak yeteneklerimiz ve bilğimiz dahilinde bir iş bulmak kadar, çalışma arkadaşlarımızı da kendi seçme imkanımız bulunmamaktadır. İyi niyetiyle olumsuzluklara rağmen çalışan birçok birey, bir süre sonra yaşadıkları sonucunda duyarsızlaşmakta ve işlerine ilgileri neredeyse sıfırlanmaktadır. Bir başka deyişle duygusal anlamda tükenmekte, kendi kabuğuna çekilip insanlarla iletişimini minimuma getirmektedir. Bunun sonrası, kişisel başarı düzeyinde yaşanacak olan düşüş şeklindedir.

Vizyon sahibi olamama, kısa vadeli kazançlar için kurumun değerlerine ters düşen davranışlar içine girme, kariyer gelişimi/ terfi de eşit imkanlar verilmemesi, performans değerlendirmede adil olunmaması, çalışana insan olarak değer verilmemesi ve sayabileceğimiz birçok iş ahlakına uygun olmayan davranışa rağmen; çalışanlar işinden ayrılmayacak durumdaysa, iş stresinden kaynaklanan büyük bir bunalım yaşanması söz konusu demektir.

Tüm kurum çalışanlarının istenilen etik/ ahlaki değerlere sahip olmasının, çalışmalarında etik ilkeleri uygulamasının, çalışanların tükenmişliklerinin bilincine varıp bunu kabul etmesinin, bireysel olarak önlemler almasının bir anda gerçekleşmeyecek olması tahmin edilmekle birlikte; çalışmadan bu tür sorunların asıl nedeninin, çalışma ortamı şartları ve örgüt iklimi olabileceği ortaya çıkmaktadır. Çünkü, örgüt/ işyeri de çözümün bir parçası olmayacaksa ne kadar bireysel olarak mücadele ederseniz edin tükenmişlik kaçınılmazdır. Bireysel- örgütsel etik değerlerin etkileşimiyle oluşacak bir iklimde sorunları çözmeye, çalışanların eskisine göre daha destekleyici bir işyerinde görev yapması anlamına gelir.

Özellikle işin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, çalışanlara işlerine ilişkin karar verme imkanını tanımak suretiyle işlerini sahiplenmelerini sağlamak ve kişisel başarı hislerini arttırmak, genellikle olumsuzlukları iletme şeklinde değil başarıları takdir etmek şeklinde geri bildirimler yapmak, kişisel gelişim ve dinlenme sürelerini arttırmak, iletişim kalitesini yükseltmek, çalışanları hizmet içi ve dışı eğitimlerle yeni görevlere hazırlayıp rutinin önüne geçerek onları motive etmek, etik davranışları ödüllendirip işyerinde olumlu yönde bir etik iklim oluşturmak, takım ruhunu bozan davranışları engelleyip aidiyet duygusunu geliştirmek, işe ilişkin etik belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanın kazanacağı iş doyumunu ile onu stresin olumsuz etkilerinden korumak, görev tanımlarının yapılarak rol belirsizliğine bağlı stresin önüne geçmek, iş ve örgüt kaynaklı daha az stres yaşanması için yönetsel anlamda önerebilecek düzenlemelerdir. Bu kapsamda elde edilen bulgular ışığında, yapılabilecekler şu şekilde sıralanabilir:

Misyon bir kuruluşun varoluş sebebi olduğuna göre, bu tanımın yol göstericiliğinde çalışanlardan beklenen davranışlar belirlenebilir ve etik kodlar haline getirilebilir.

Belirlenen kodlar, işleyiş usulleri uygulanmalı; etik değerleri, davranış kurallarını ve etik politikaları içeren kitapçıklar, etik kurulları gibi yönetim mekanizmaları oluşturmalıdır.

Üst ve diğer kademe yönetimi olarak, etik ilkelere uygun karar ve davranışlarla çalışanlara örnek olmalı ve kurumsal beklentiler bu şekilde ayrıntılı biçimde pekiştirilmelidir.

Günlük iş davranışlarında etik kod uygulamalarını izleyerek başarı değerlendirilip ödüllendirmelidir. Performans sistemi içinde yer almayan etik değerlere etkinlik ve güncellik kazandırmak mümkün olmayacağından bunlar performansa dahil edilmesi sağlanabilir.

Kuruluşumuzun etik değer/ davranışları, en önemli kaynağı olan çalışanlarını önemseyişini yayınlar, intranet , ödüller gibi araçlar yardımıyla vurgulayabilir.

Kritik iş durumlarından yararlanarak etik değerlerin desteklendiğini ve uygulanmasının ciddiye alındığını göstermek için üst yönetimde de aynı ilkelere uyulduğu kanıtlanmalıdır.

Çalışanların yaptıkları işin ve ilişkilerinin, etik değerlere uygun ve kaliteli olmasının önce kendilerine, sonra kuruma, en son topluma karşı bir sorumluluk olduğu bilinci yerleştirilebilir.

Bu çalışma, en önemli kaynak olarak vurgulanan çalışanlarımızın etik iklim (iş ahlakı) ve tükenmişlik üzerine düşüncelerinin toplam kalite yönetim sistemi ile ilişkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Sonuçların genellenebilir olması araştırmaya katılanlarla sınırlıdır. Örgütlerde değişim; değerler, inançlar ve geleneklerle birlikte düşünülen örgüt kültürü ve dolayısıyla örgütün kişiliği, kimliği anlamına gelen örgüt ikliminin değiştirilmesi ile sağlanacaktır. Değişim sürecinin başarısı ise kaliteli hizmeti gerçekleştirecek çalışanlarımıza bağlı olmaktadır. Bu nedenle bundan sonraki araştırmaların sosyal değişkenler, psikolojik gerginlikler ve sağlık yakınmaları şeklinde gruplandırılan örgütsel stres düzeyinin incelenmesi üzerine yapılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

1. Akbulut Emine Ebru, (2000), *Etik Davranış Kuralları ve Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği İçin Öneri, Yeterlilik Etüdü*, Sermaye Piyasası Kurulu Piyasa Gözetim ve Düzenleme Dairesi, Ankara.
2. Akıncı Z. Beril, (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul
3. Akvardar Yıldız, Demiral Yücel, Ergör Alp, Ergör Gül., (2006), *Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hekimlerde İş Doyumunun Anksiyete ve Depresyon Düzeylerine Etkisi*, D.E.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi, cilt 20, sayı 3: 157-164.
4. Alparslan Z. Nazan, Aslan S.Halime, Aslan Oğuz, Kesepera Coşkun, Ünal Mehmet, (1997), *Kocaeli’nde Bir Grup Sağlık Çalışanında İşe Bağlı Gerginlik, Tükenme ve İş Doyumu*, Toplum ve Hekim Dergisi, Cilt 12, Sayı 82: 25-29.
5. Altuğ Duygu, (1997), *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara.
6. Arslan Ahmet , (1998), *Felsefeye Giriş*, Vadi Yayınları, Ankara
7. Arslan Mahmut, (2001), *İş ve Meslek Ahlakı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
8. Arbak Y., Özmen Timurcanday Ö., Katrınlı A.E. (1994). *Türk Yöneticilerin İş Ahlakına İlişkin Değerleri*. 2. Yönetim Kongresi, 9 Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını:1 , s. 420-43
9. Aydemir Muzaffer, Adıgüzel Orhan, *İş Ahlakının Kurumsallaştırılmasında Sivil Toplum Örgütlerinin Rolü: Türkiye Örneği*, 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi, 17- 19 Eylül 2003, s:165-170.

10. Aydın Abuzer, (2002,. *Kurum Etiği: Bir Kamu Kurumu İncelemesi*.
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü
11. Baltaş Acar ,Baltaş Zerrin, (1990). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi,
İstanbul
12. Barrick Kirby R., (1989), *Burnout and Job Satisfaction of Vocational Supervisors*,
Journal of Agricultural Education, 30(4), p. 35-41
13. Bayat Bülent, (2002), *Örgütlerde Güdülenme Yetersizlikleri ve Geri Çekilme
Davranışlarını Açıklamakta Kullanılan Bir Model: Öğrenilmiş Çaresizlik*, Gazi
Üniversitesi İİBF. Dergisi, cilt 4, sayı:3
14. Bayram Seda, (2005), *İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan
Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma*,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Bursa.
15. Berberoğlu Güneş.(2002), *Örgüt Kültürü*, Yönetim Organizasyon, Anadolu
Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.249-266
16. Biçer Mehmet, (2005) , *Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten
Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir
Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü, Adana.
17. Cordes C. L., Dougherty T. W., Bulum M., (1997). *Pattern of Burnout Among
Managers and Professionals: A Comparasion of Models*. Journal of
Organizational Behavior, 18 (6): 685-701

18. Çakır Özlem, Türk Meral, (2006), *Bir Kamu Bankasında Örgütsel Stres Düzeyi ve Etkileyen Faktörler*, Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran sayısı
19. Çam Olcay, (1991), Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
20. Çelik Eylem, Tuğrul Belma, (2002), *Normal Çocuklarla Çalışanan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:12
21. Çetinkanat Canan, (2002), *İş Doyumu ve Tükenmişlik*, Eğitim Araştırmaları, sayı 9, s.186-193
22. Çetinkanat Canan, (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
23. Çevik Arif Alper, Hollıman C.James, Yanturalı Sedat, (2003), *Acil Servis Hekimleri ve BURNOUT Sendromu*, Turkish Journal of TRAUMA & EMERGENCY SURGERY, 9(2):85-89
24. Ceylan Adnan, Hüseyin Yıldırım, (2006). *Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1): 48-58
25. Çimen Mesut, (2000), *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve işten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara

26. Deckard G. J., Hicks L. L., Hamory B. H., (1992), *The Occurrence and Distribution of Burnout Among Infectious Disease Physicians*, Journal of Infectious Disease, 165: 224-228
27. Demir Nurdan. (2005). *Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Ankara
28. Demirbaş Ali Rıza, (2006), *Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
29. Donald O. Neubaum, Marie S.Mitchell, Marshall Schminke, (2004), *Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate*, Journal of Business Ethics, Netherland, 52: 335-347.
30. Dönek Ekrem, (1997), *Türk Toplumunun İş Ahlakı ve Ekonomik Gelişmesinde Ahilik Kültürünün Yeri ve Önemi*, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya Ü.İ.İ.B.F. Adapazarı, s.434-444
31. Elçi Mehmet Emin. (2003). *Etik İklimin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle Olan İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü , Gebze.
32. Erdem Ekrem, (2004), *Ahilik: Ahlakla Kalitenin Buluştuğu Bir Esnaf Teşkilatlanma Modeli*, Kayseri Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Yayını, Kayseri.
33. Ergin Canan, (1992), *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Bayraktar R, Dağ İ.(Ed), VII., s.143-160, Ankara.

34. Ertekin Yücel, (1993). *Stres ve Yönetim* , TODAİE Yayınları , Ankara
35. Gaines J., J. M. Jermier, (1983), Emotional Exhaustion in a High Stres Organization, Academy of Management Journal, 26 (4): 567-586
36. Güllüce A.Çağlar, (2006), *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
37. Güney Semra, (2006), *Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü*, Yönetim ve Ekonomi, 2006, Cilt:13, Sayı:1, Erişim: 24.4.2007
[Http://www.Bayar.Edu.Tr/~libf/Dergi/Pdf/C13s12006/Sg.Pdf](http://www.Bayar.Edu.Tr/~libf/Dergi/Pdf/C13s12006/Sg.Pdf).
38. Hair Joseph F. vd. (2000). Marketing Research. Singapore: McGraw-Hill Co., Inc., s. 43.
39. Izgar Hüseyin, (2001), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
40. Iwanicki E.F., (1983), *Toward Understanding and Alleviating Teacher Burnout*, Theory into Practice, p. 27-32
41. İş Etiği, Ekim- Aralık 2003, Sayı: 16, Erişim: 21.3.2007
<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=16>,
42. İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, *Ahlak ve İş Etiği*, Erişim Tarihi: 11.03.2006.
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=558>
43. İmai Maasaki, (1999), Kaizen, KALDER Yayınları, İstanbul

44. Kaçmaz Nazmiye, (2005) , *Tükenmişlik (Burnout) Sendromu*, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68, s.29-35
45. Kahill, S., (1988), *Symptoms of Professional Burnout: A Rewiev of the Emprical Evidence*, Canadian Psychology, 29(3), p. 284-297
46. Kapız Serap Özen, Kümbül Burcu, Pazarlıoğlu Vedat, (2001), *Birey- İş Uyumu Açısından İş Doyumu ve Tükenmişlik Etkileşimi, Hemşireler ve Bayan Polisler Üzerinde Yapılan Karşılaştırmalı Bir Uygulama*. 9 Eylül Üniversitesi İİBF,8. Ulusal Ergonomi Kongresi, s.172-182
47. Kara Hakan, Tokat Bülent, Ülkgün Nuriye, *Yöneticilerin Sorun Çözme Yetenekleri ve Kontrol Odağının Belirlenmesi: DPÜ Örneği* , Erişim: 27.5.2007 <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh295.doc>
48. Karlıdağ R., Ünal S., Yoloğlu S., (2000), *Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi*, Türk Psikiyatri Dergisi, 11(1):49-57.
49. Karlıdağ R., Ünal S., Yoloğlu S., (2001), *Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi*, Klinik Psikiyatri, 4 :113-118.
50. Kesal Ercan, *Örgüt ve Ahlak Açısından Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ahilik*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Uygulamalı Psikoloji Yüksek Lisans Ödevi, Erişim: 26.12.2006, http://www.ercankesal.com/word_master/002.doc
51. Kirel Çiğdem, (2000), *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No :1211, s.42, Eskişehir
52. Kunin T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. Personnel Psychology, 8, 65-67

53. Köprü Burcu, (2007), *Türk Kamu Yönetiminde Etik Değerlerden Sapma ve Yozlaşma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
54. Köseoğlu M. Ali, (2007), *Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Karahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
55. Levinson H., (1996), “*Burnout*”, Harvard Business Review. July-August, p. 153-161.
56. Lewis Phillip, (1985), *Defining Business Ethics; Like Nailing Jello To A Wall*, Journal of Business Ethics, 4: 377-383
57. Longston J. M. ve K. Yuthas, (1997), *Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation and Organizational Moral Development*, Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers, 16 :1213-1226.
58. Maslach C., & Jackson S. E., (1986). *Maslach Burnout Inventory*. 2nd ed. Pal Alto: Consulting Psychologists Press, p. 6-10
59. Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M. P. , (2001). *Job Burnout*, Annual Review of Psychology, Volume: 52, p.397-422
60. Maraşlı M., (2005), *Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri*, Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Temmuz- Ağustos- Eylül Sayısı , s. 27-33
61. Minirth F, C. P. Hawkins , D. Meier, C. Thurman, R. FLOURNOY.,(1997), *Beating Burnout: Balanced Living for Busy People*, New York, Inspirational Press

62. Nahavandi A., A. R. Malekzadeh, (1998) . *Organizational Behaviour*. Prentice-Hall, New Jersey, s.534-536
63. Nizamieva Dilber, (2001), *Örgütlerde Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
64. Ok, Sibel. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklerine Göre İncelenmesi*., Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
65. Örmən Uğur., (1993), *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
66. Özgener Şevki, (2004), *İş Ahlakının Temelleri - Yönetmel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayınları, Ankara.
67. Özgener Şevki, Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaşması, Erişim:17.5.2007, <http://bahadirakin.tripod.com/isahlaki.htm>
68. Özmutaf N. M., (2006), *Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım*, Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, cilt 23, sayı(1-2), s.75-81
69. Öztürk Namık Kemal, (1999), *Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar*, Amme İdare Dergisi, cilt: 32 , sayı: 2, s.20, Ankara
70. Özyurt Ali, (2003), *İstanbul Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri*, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

71. Paksoy M., (1986). *İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, cilt: 15, sayı:2
72. Perlman B. ve Hartman A.E., (1982), “*Burnout: Summary And Future Research*”, Human Relations, 35: 283-305
73. Peterson Dane K., (2002), *The Relationship Between Unethical Behavior and The Dimensions of The Ethical Climate Questionnaire*, Journal of Business Ethics, p.313
74. Pehlivan İnayet. (2001). *Yönetmel ve Mesleki Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık. Ankara.
75. Pehlivan İnayet, (2002), *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
76. Pieper Anne M. (Çvr. Gönül Sezer), (1999), *Etik Giriş*, Ayrıntı Yayıncılık, İstanbul.
77. Sabuncuoğlu Zeyyat, (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
78. Sağnak Mesut, (2005), *Etik İklimlerin Örgütsel Temelleri*, Çağdaş Eğitim, Mart sayısı, s.34-40.
79. Sarı Esra, (2005), *Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
80. Schein H. Edgar (Çvr:Atilla Akbaba), (2002), *Örgütsel Kültür*, 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt:4, sayı:3
81. Schermerhorn R. John, (1996), *Management*“, 5- th Ed., John Wiley& Sons, Inc.,NewYork

- 82.** Selye Hans. Stress Without Distress, J.B.Lippincott Co., New York, 1974:39
- 83.** Sims R.R.,Brinkman J, (2002), *Leaders As Moral Role Models: The Case of John Gutfreund At Salamon Brothers*, Journal of Business Ethics, 35: 327- 339.
- 84.** Solmuş Tarık, (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Yayınları, İstanbul.
- 85.** *Stres ve Stres Yönetimi*, <http://www.humanresourcesfocus.com/stres.asp> , Erişim: 27.5. 2007
- 86.** Sucu Yaşar, (2003), . *Yönetim ve Etik*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi , Afyon. 2003. s. 285-290
- 87.** Sümer Dilge, (2005), *İnsan Kaynaklarında Eğitim Fonksiyonunun Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İzmir.
- 88.** Sünter A.T., Canbaz S., Dabak Ş., Öz H., Pekşen Y., (2006) *Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*, Genel Tıp Dergisi, 16(1):9-14
- 89.** Sürgevil Olca. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- 90.** Şanlı Savaş , (2006), *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

91. Şen Mustafa Lütfi, (1998), *Yönetimde Yozlaşmanın Önlenmesinde Etik Yaklaşımı, Siyasette ve Yönetimde Etik*. Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. ve Adapazarı Ticaret Odası Ortak Yayını, Adapazarı, s.168-172.
92. Tahaoğlu Filiz. (2007), *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Gaziantep
93. Temel Ayşen, (2006), *Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar*, İş-Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8 Sayı:2
94. Tepe Harun, (2000), *Etik ve Meslek Etikleri*, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara
95. Torun Alev, (1997), *Stres ve Tükenmişlik*, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, KALDER- Türk Psikologlar Derneği 2. Baskı, Tevrüz Suna (Ed.), s. 43-51.
96. Töremen F., (2002), *Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi; PEGEM Yayıncılık, sayı: 32
97. Tutar Hasan, (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.
98. Tutar Hasan, Yılmaz M Kemal, Cumhur Erdönmez, (2003), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Nobel Basımevi, Ankara
99. Tümkaya S., (1996), *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
100. Türkiye Genç İş Adamları Derneği, *İş Ahlakı ve İş Ahlakına Yönelik Tutumlar*, 1986

- 101.** TÜSİAD& OECD, (2003), *Kamu Hizmetinde Etik: Güncel Konular ve Uygulama*, Erişim: 12.01.2007, <http://www.tusiad.org/turkish/rapor/kamu2/kamu.pdf>
- 102.** Ungan M., Yaman H., (2002). *Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme*. Türk Psikoloji Dergisi, 17 (49), s.37 – 44
- 103.** Upchurch Randall S., (1998), *Ethics in The Hospitality Industry: An Applied Model*, International Journal of Contemporary Hospitality Management , MCB University Pres. , USA, 10(6) 227–233.
- 104.** Uslu Salim, (2001). *İş Etiğinde Geleneği ve Yeniyi Harmanlayabilmek*, Görüş, s.84-86, Erişim: 20.3.2007, <http://www.tusiad.org/yayin/gorus/46/17.pdf>
- 105.** Uysal Birkan, (1998), *Siyaset- Yönetim- Halkla İlişkiler*, TODAİE Yayını No: 287
- 106.** Uzel Uğur, (2006), *İş Ahlakı, Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar Açısından Literatür İncelemesi*, Yönetim ve Ekonomi, cilt:13, sayı:1, s.167-176 Erişim: 24.4.2007
<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/c13s12006/uu.pdf>,
- 107.** Uzkesici Nuray, *İşletmelerde Etik Yönetimi ve İşletmelerde Etik Kalitesi Yönetimine Geçiş*, Erişim: 24.4.2007
http://209.85.135.104/search?q=cache:OquKrzs0LoMJ:www.isguc.org/%3Favc%3Darc_view.php%26ex%3D162%26pg%3Dm+%C4%B0%C5%9Fletmelerde+Etik+Y%C3%B6netimi+ve+%C4%B0%C5%9Fletmelerde+Etik+Kalitesi+Y%C3%B6netim+ine+Ge%C3%A7i%C5%9F&hl=tr&ct=clnk&cd=1
- 108.** Victor B., Cullen J. B., (1988), *The Organizational Bases of Ethical Climate*, Administrative science Quarterly, (33) 101- 104

109. Victor B., Cullen J. B., Parboteeah K. P., (2003), *The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two Study Analysis*, Journal of Business Ethics 46: 127-141, Kluwer Academic Publishers, Netherlands
110. Yalçın D.Yıldız, (2003), *İşletmelerde İş Ahlakı ve Niğde İlinde Bir Uygulama* , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
111. Yalçınkaya Münevver , (2000), *Örgüt İklimi ve İş Doyumu.*, E.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını No:2. İzmir:Ege Üniversitesi Basımevi. ISBN:975-483-460-1, Özgün Bir Araştırma, 1-166
112. Yurtsever Gülçimen, (1997), *Türk Yöneticilerin Ahlaki Karar Vermesine Etki Eden Unsurlar*, Öneri, cilt: 2, yıl:4, sayı: 7, s. 79
113. Yurtseven H. Rıdvan, (2000), *İşletme Yönetiminde Etik Toplum ve İşletmeler Açısından Çanakkale Kenti' nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Erciyes Üniversitesi, s.249-251, Nevşehir
114. Weiss Joseph W., (1994), *Business Ethics: A Managerial, Stakeholder Approach* , Wadsworth Pub. Co., California , pp.8
115. Wright T. A., Bonett R., (1997), *The Contribution of Burnout to Work Performance*, Journal of Organizational Behavior, 18 (5), p.491-499
116. Erişim: 30.4.2007, http://www.aselsan.com.tr/icerik.asp?kategori_id=420
117. Erişim:23.5.2007, İşletme ve Toplum,
<http://www.geocities.com/ndcbrsc/isletmetoplum/>
118. Erişim:16.4.2006,
<http://www.milliyet.com.tr/1997/02/04/ekonomi/dunya.html>

SAYIN KATILIMCI,

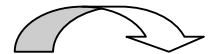
Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Bölümü tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, etik iklim ve tükenmişliğin kalite yönetim sistemine etkilerini analiz etmektir. Çalışmanın sonuçları eğitim amaçlı kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Anketin doldurulması en fazla dokuz dakikanızı alacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Güzin SAVRAN

Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında bilginiz yok ise, “**Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum**” seçeneğini; ifadeye kesinlikle katılıyorsanız “**Tamamen Katılıyorum**” seçeneğini “**X**” ile işaretleyiniz.

ETİK İKLİM	Tamamen Katılıyorrum	Katılıyorrum	Ne Katılıyorrum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
EGOİST YAKLAŞIM					
Bu işyerinde, işyerinin çıkarlarını geliştirmenin önemi vurgulanır.					
Çalışanların, sürekli olarak işyerinin çıkarlarını arttıracak herşeyle ilgilenmesi beklenmez.					
Çalışanlardan, tüm bunlar dışında işyerinin çıkarlarına hizmet etmeleri beklenir.					
Burada işyerinin çıkarlarına zarar verebilecek işler de kabul edilebilir.					
YARDIMSEVER YAKLAŞIM					
Bu işyerinde, en önemli endişe tüm çalışanların iyiliğidir.					
Bu işyerinde, çalışanların refahı üzerinde durulmaz.					
Tüm faaliyetlerin, herkes için en iyi olan sonucu getirmesi beklenir.					
Bu işyerinde, tüm çalışanların iyiliği düşünülmez.					
İLKELİ YAKLAŞIM					
Burada, işyerinin kural ve prosedürlerine tam olarak uyulması büyük önem taşır.					
Çalışanların işyerinin politikalarına sıkı bir şekilde uymaları beklenmez.					
İşyerinin kurallarını uygulamayan kişilere pek iyi gözle bakılmaz.					
Burada işyerinin kural, prosedür ve politikalarının önemi vurgulanmaz.					



TÜKENMİŞLİK SENDROMU	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
DUYGUSAL BİTKİNLİK (Tükenme)					
İşimden dolayı kendimi duygusal olarak tükenmiş hissediyorum.					
İş günü sonunda kendimi kullanılmış hissediyorum.					
Her sabah, işimde yeni bir gün yaşayacağım için yorgun hissediyorum.					
Tüm gün insanlarla çalışmak benim için çok yıpratıcı.					
İşimden dolayı kendimi tükenmiş hissediyorum.					
İşimden dolayı kendimi engellenmiş hissediyorum.					
İşimde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.					
İnsanlarla birlikte çalışmak çok fazla stres yaratıyor.					
Artık katlanabileceğim sınırın sonuna geldim.					
KİMLİKSİZLEŞME (Duyarsızlaşma)					
İşyerimde bazı kişilere sanki birer nesneymiş gibi davranıyorum.					
Bu işe girdiğimden beri insanlara karşı duyarsız davranmaya başladım.					
Korkarım bu iş bana duygusal olarak zarar veriyor.					
İş yaptığım kişilere ne olacağını gerçekten umursamıyorum.					
Sanırım iş yaptığım bazı kişiler kendi sorunlarıyla ilgili beni suçluyor.					
KİŞİSEL BAŞARI					
İş yaptığım kişilerin duygularını anlayabiliyorum.					
İş yaptığım kişilerin sorunlarıyla ilgileniyorum.					
İşimle diğer insanların hayatlarını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.					
Kendimi oldukça enerjik hissediyorum.					
İş yaptığım kişilerle aramda oldukça olumlu bir atmosfer yaratabiliyorum.					
İşimde, duygusal sorunlarla soğukkanlılıkla baş ederim.					
Bu işte pek çok önemli iş başardım.					
İş yaptığım kişilerle yakın çalışma yaptığımda kendimi neşeli hissediyorum.					

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ					
	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Ne Katılıyor, Ne Katılmıyor	Katılmıyor	Tamamen Katılmıyor
GENEL ŞARTLAR					
Burada tüm işlerin süreçleri (prosesler) tanımlıdır.					
Burada sistem anlaşılır bir dilde dökümanite edilmiştir.					
Birimimizde herkesin ulaşabileceği kaliteye yönelik bir el kitabı vardır.					
Birimimizde dokümanlar kontrol edilmektedir.					
Birimimizde kayıtlar kontrol edilmektedir.					
YÖNETİMİN SORUMLULUĞU					
Yönetim kalite ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmektedir.					
Yönetim müşteri (hasta, hemşire, doktor vb) odaklıdır.					
Kalite politikamız vardır.					
Kalite hedeflerimiz vardır.					
Kalite sistemi planlanmaktadır.					
Kalite ile ilgili bir sorumlumuz vardır.					
Yetki ve sorumluluklarımız belirlidir.					
İletişimin sağlıklı olması için bir sistem kurulmuştur (tlf, pano vb).					
Yönetim sistemin kalitesini belirli aralıklarla gözden geçirmektedir.					
HİZMETİN GERÇEKLEŞTİRMESİ					
Hizmetin gerçekleştirilmesi bir plan dahilinde yapılmaktadır.					
İşimiz ile ilgili tüm yasal ve diğer gereklilikler yerine getirilmektedir.					
Buradaki hizmetler gözden geçirilmekte ve kayıtları tutulmaktadır.					
Diğer birimlerle aktif bir iletişim ve işbirliği vardır.					
Satın alma işlemleri şartlara uygun yapılmaktadır.					
Satın alınan ürünün muayenesi yapılmaktadır.					
Ürün ve hizmetlerin uygunluğu kontrol edilmektedir.					
Süreçlerinin geçerliliği (validasyon) sağlanmaktadır.					
Ürün ve hizmetlerin izlenebilirliği sağlanmaktadır.					
Ürün ve hizmetlerin güvenliği sağlanmaktadır.					
Ürün ve hizmetlerin kurallara uygun depolanmaktadır.					
Cihazların kalibrasyonları ve kontrolleri düzenli yapılmaktadır.					



KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ					
KAYNAK YÖNETİMİ					
Kaliteli bir sistem için gerekli kaynaklar sağlanmaktadır.					
Yeterli çalışanımız vardır.					
Yetkin, bilinçli ve eğitilmiş çalışanlarımız vardır.					
Kaliteli bir altyapımız (bina, donanım, yazılım vb) vardır.					
Kaliteli hizmet sunabilecek bir çalışma ortamımız vardır.					
ÖLÇME, ANALİZ VE İYİLEŞTİRME					
Hizmet verilen birimlerin memnuniyetleri ölçülmektedir.					
Kaliteye yönelik iç tetkikler (denetimler) yapılmaktadır.					
Süreçlerinin performansları ölçülmektedir.					
Ürünlerin uygunlukları ölçülmekte ve kayıtları tutulmaktadır.					
Uygun olmayan işlemler kontrol altında tutulmaktadır.					
Toplanan veriler analiz edilmektedir.					
Sürekli iyileştirme faaliyetleri (eğitim vb) yapılmaktadır.					
Uygunsuzlukların çıkması durumunda düzeltici faaliyetler yapılmaktadır.					
Uygunsuzlukların olmaması için önleyici faaliyetler yapılmaktadır.					
GENEL;					
Genel olarak, kendimi tükenmiş hissediyorum.					
Genel olarak, iş yerimde etik iklim vardır.					
Genel olarak, iş yerimde kaliteli hizmet sunulmaktadır.					
Genel olarak, iş yerimde kaliteli bir yönetim sistemi vardır.					
Genel olarak, iş yerimde iş ahlakına dikkat edilir.					



DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir?

- a) 18-25 b) 26-32 c) 33-42 d) 43-50 e) 51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Kadın b) Erkek

3. Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?

- a) İlkokul b) Orta okul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü

4. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- a) 1'den az b) 1-5 c) 6-10 d) 11-20 e) 21 ve üzeri

5. Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- a) 1'den az b) 1-3 c) 4-6 d) 7-9 e) 10 ve üzeri

6. Sizce aşağıdaki ifadelerden hangisi, anketimiz için geçerlidir? Lütfen işaretleyiniz.



İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖRNEK 1:

TYLENOL VAKASI VE İŞ ETİĞİ

30 Eylül 1982 tarihinde Chicago’da üç kişi Tylenol kapsüllerine bulaşan siyanür sebebiyle öldü. Bu olayla başlayan bir dizi gelişme, tarihe “Tylenol Vakası” olarak yansdı. Ölüm ve Tylenol kapsülleri arasındaki bağlantı son derece hızlı bir şekilde anlaşıldı ve Johnson & Johnson yetkililerine bildirildi. Ölü sayısının artmasıyla (toplam yedi kişi) Johnson & Johnson, potansiyel bir kriz ve felaketle karşı karşıya kaldı. O dönemde Tylenol, Johnson & Johnson’ın piyasada en büyük pazar payına sahip olan ürünüydü ve toplam kârının % 7,4’ünü ve cirosunun %17 ile %18’ini oluşturuyordu.

Johnson & Johnson’ın alınacak önlemlerle ilgili karar sorumluluğuna sahip az sayıdaki yöneticisi, “Tylenol’e siyanür üretim aşamasında mı, yoksa daha sonra mı karıştırıldı; ölümler Chicago ile mi sınırlı yoksa başka şehirlere de yayıldı mı?” gibi sorulardan dolayı ne yönde karar vereceklerini tam olarak bilemediler. Amerika Gıda ve İlaç Kurulu (US Food and Drug Administration) Tylenol’ün satın alınmaması konusunda bir bildiri yayınlamış, ancak Amerikan hükümeti şirketten herhangi bir talepte bulunmamıştı. Ölümün yerel kalma ve toplam yedi ile sınırlı olma ihtimali vardı. Belki de yetkililer ilacın geri çekilmesiyle ilgili hiçbir talepte bulunmayacaklardı. Sadece halk sağlığını tehdit eden neden ortaya çıkarılıp çözümlenene kadar, ilacın satışının geçici olarak durdurulması mümkündü.

Krizin Maliyeti

Bu bilinmeyenlere karşı kesin olanlar şunlardı:

- Hükümetten gelecek bir toplatılma talebi 100 milyon dolarlık bir kayıp demektir.
- Kaybı karşılayacak sigorta yoktu.

- Herhangi bir söylentinin bile ürüne zarar vereceği, şirketin halkın güvenini ve pazarda sahip olduğu %37'lik payı bir daha hiçbir şekilde elde edemeyeceği açıktı.
- Söylentiler ve kayıp, şirketin hisse senetlerinin değerinde önemli bir düşüşe neden olacaktı (gerçekten de Ekim'in ilk haftası içinde %15'lik bir düşüş yaşanmıştı).
- Analjezik pazarında rekabet çok güçlüydü ve rakipler bu durumdan kazançlı çıkabilmek için ellerinden gelen her şeyi yapacaklardı.

Yine de Johnson&Jonhson yönetimi, Tylenol şişelerinin derhal toplatılmasını istedi. Şirket hiç tereddüt etmeden kendi "And"ında yer alan kuralları uygulamış, halkın sağlığını ön planda tutmuştur. Bu durumda şirketin uğrayacağı zarar, trajik ve beklenmedik olmasına karşın, ikinci planda tutulmuştur.

Johnson & Jonhson'ın andının ilk maddesi şöyledir: "Bizim, şirket olarak birinci önceliğimiz doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere ve bizim ürünlerimizle hizmetimizi alan herkese karşı olan sorumluluğumuzdur." Olay daha sonra bir efsane haline gelmiş, Johnson & Jonhson'ın tepkisi bu gibi durumlarda nasıl davranılacağı üzerine bir çalışma konusu olmuş ve iş ahlakıyla ilgili kitaplarda örnek vaka olarak verilmiştir.

Krizin Kazandırdıkları

Alınan karar, yalnızca etik olarak doğru bulunmakla kalmamış Johnson & Jonhson olayın kötü sonuçlarıyla da başa çıkabilmiştir. Şirket, halka her türlü bilgiyi açık olarak sağlamış ve 18 ay içinde daha önce elinde bulundurduğu pazar payının %96'sını geri almıştır.

Şirket 100 milyon dolar kaybetmiş, hisse senetlerinin değeri geçici olarak düşmüştür. Bugün ise hisse değerleri, şirketin o dönemde aldığı kararların da etkisiyle, dünyada benzer kuruluşlar arasında en yüksek değerde olanlardan biridir. Ayrıca Johnson & Jonhson dünyada ahlak standartlarına en yüksek değeri veren şirket olarak, piyasadaki en nitelikli işgücünün birinci derecede tercih ettiği bir kuruluştur.

Bu olayda ilginç olan bir başka nokta, şirketin o dönemdeki başkanı James Burke'nin, davranışı nedeniyle "neden takdir edildiğini" anlamadığını söylemesi olmuştur. Çünkü başkan, kendilerine rehberlik edenin, şirket andı olduğunu söylemiştir. Ona göre, aldıkları karar "alınabilecek tek karar"dır ve yaptıkları, "yapılabilecek tek şey"dir. Burke, bu sebeple, "insanların şirketinden farklı bir davranış beklemelerine" şaşırdığını belirtmiştir. (İnsan Kaynakları, 2007)

ÖRNEK 2:

ASELSAN ETİK İLKELERİ VE DAVRANIŞ KURALLARI BELGESİ

TEMEL İLKELER

- Misyonu uygun biçimde ve vizyonu yakalamak hedefiyle çalışılması
- Kuruma aidiyet ve kurumsallık ruhunu benimseme
- Yaratıcılığın ve farklı fikirlerin, ortak aklın ve takım ruhunun, olaylar karşısında esnek düşünebilme ve davranabilmenin teşviki
- Dürüstlük, doğruluk, iş disiplini
- Alçakgönüllülük, saygı, karşılıklı anlayış, bağlılık
- Eylem ve söylemlerimizin tutarlılığı, açıklık
- Maliyet bilinci (israftan kaçınma)
- Müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması
- Yasalara ve iç düzenlemelere uygunluk temel ilkelerimizdir.

DAVRANIŞ KURALLARI

Çalışanlar ve yöneticiler;

- Her davranışıyla şirketin kültürünü etkilediğinin farkında olarak; nezaket, içtenlik, karşılıklı hoşgörü ile herkesin birbirine saygılı davrandığı, açık bir düşünce alışverişine olanak tanıyan bir çalışma ortamı oluşturur.

- İşle ilgili ilişkilerde, mesleki (profesyonel) bakış açısıyla, hakkaniyetli ve tarafsız davranır.
- Çalışmalarında ve özel yaşantısında, şirketin tabi olduğu tüm yasalara, yönetmelik, yönerge ve kurallar ile düzenlemelere uyar, görevi çerçevesinde diğer yöneticilerin ve çalışanların da uymasını temin edecek şekilde kontrol eder.

ÇIKAR ÇATIŞMALARININ ÖNLENMESİ

- Çıkar çatışması; çalışan/yöneticinin kişisel çıkarı ile şirketin çıkarının birbiriyle örtüşmediği durumların genel adıdır.
- ASELSAN çalışanları ve yöneticileri, şirketle çıkar çatışması yaratacak bir faaliyet ya da yaklaşım içine girmez. Bu gibi hallerde, durum Yönetim Kurulu'na ve Kurumsal Yönetim Komitesi'ne rapor edilir.

Şirketin üçüncü taraflarla ilişkileri:

- Şirket; anlaşma yapacağı kuruluşları, bayilerini, iş ortaklarını, tedarikçilerini, müşterilerine en iyi hizmet anlayışına uygun olacak biçimde, şirketin çıkarlarını ön planda tutarak, şeffaflık ve eşitlik ilkelerine uygun yöntemlerle değerlendirir ve seçer.
- Çalışanlar ve yöneticilerce, şirketin anlaşma yapması söz konusu olabilecek taraflar ile, pazarlık sürecinde şirketin olası avantajlarını zayıflatacak kişisel anlaşmalar yapılması, buna neden olacak faaliyetlere girilmesi veya finansal işlemler yürütülmesi kabul edilemez.
- ASELSAN, tedarikçilerinden benzer ilkeleri temel almasını bekler, bu konuda destek verir ve bu ilkelerle sürekli bir işbirliğinin sağlanacağına inanır.

Armağan ve indirimler:

- Çalışanlar ve yöneticiler (birinci derece yakınları dahil), üçüncü taraflardan şirketin tercih ve kararlarına etki edecek nitelikteki armağanları, indirim ve avantajları, kişisel hizmeti veya desteği, hayır amaçlı da olsa talep ve kabul

edemez (brüt asgari ücretin dörtte biri değerini aşmayan kalem, takvim, ajanda gibi tanıtım malzemeleri ile ASELSAN'ın bütün personeline eşit şekilde uygulananlar hariçtir).

- Bu kapsamda, her türlü yol ve konaklama ücretinin, işle ilintisi bulunmayan sosyal, kültürel, sportif etkinliklere katılımın üçüncü taraflarca üstlenilmesi uygun görülmez. Bu tip bir üstlenme olması halinde, piyasada geçerli fiyata göre üçüncü tarafa ödeme yapılmalı veya şirket tarafından karşılanması (çalışandan tazmin edilebilir) için işlem başlatılmalıdır.
- İş görüşmesi veya ortak çalışma niteliğinde olan faaliyetlerle doğrudan ilintili olan (örneğin bir toplantının saatleri dahilindeki öğle yemeği, sonrasında tertip edilmiş bir kokteyl veya birkaç gün süren etkinliklerde bir akşam yemeği) davetler kabul edilebilir.
- Çalışanlar yöneticilerine, üçüncü tarafların üstlendiği etkinliklerin hangi bağlamda olduğu, sıklığı ve niteliği hakkında bilgi vermelidir.

Şirket varlıklarının kişisel kullanımı:

Çalışanlar ve yöneticiler, şirketin mallarını, bilgilerini ve diğer çalışanlarını Yönetim Kurulu'nun izni/onayı alınmış hususlar dışında kişisel amaçları için kullanamaz. ASELSAN'a, ASELSAN'ın müşterilerine, iş ortaklarına ve tedarikçilerine ait malları korur.

Şirkete ait fırsatlar

Çalışanlar ve yöneticilerce; şirketin faaliyet alanlarıyla ilgili fırsatların, şirketin makamlarının ve olanaklarının kişisel kazanç uğruna kullanması, şirketle rekabet içine girilmesi uygun görülemez.

GİZLİLİK

Çalışanlar ve yöneticiler yasalar gereği açıklamakla yükümlü olunan veya kamuya ait bilgi dışında, şirketin kendisine emanet ettiği ve/veya şirkete ait bilgilerin

gizliliğini korur. Bu bilgileri kendisi veya başkalarının kişisel kazançları için kullanamaz.

RESMİ KURUM VE YETKİLİLERE KARŞI DAVRANIŞLAR

İş ya da başka olanaklar kazanmak amacıyla, resmi kurumlarda görevli memurlara nakit değerinde avantajlar sağlamak doğru bir davranış şekli olarak kabul edilmez.

KAMUOYU ÖNÜNDEKİ DAVRANIŞLAR

Kamuoyu önünde yapılan açıklamalar, şirketin haklı çıkarlarına zarar vermediğini ve amaçlarıyla uyum içinde olduğunu güvence altına almak üzere, sorumlu yönetici(ler) ile önceden görüşülerek yapılır.

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

ASELSAN, SPK ve İMKB düzenlemelerine uygun raporlama ve bilgilendirme yapar. Hisse değerini etkileyecek bilgilerin içeriden öğrenilerek kullanılması hukuka ve şirket ilkelerine aykırıdır.

UYGUN OLMAYAN DAVRANIŞLARIN RAPOR EDİLMESİNİN TEŞVİKİ

Bütün çalışanların bu belgede belirtilen ilke ve kurallar hakkında soru sorma, bilgi/kılavuzluk alma ve ihlalleri amirine bildirme görevi ve hakkı vardır. İyi niyetle, gerçek bir ihlali bildiren kişiye olumsuz veya kötü davranılması kabul edilemeyeceği gibi, gerçeğe aykırı veya (geçerli bir sebebi olmaksızın) gerçek kişiliğini saklayarak yapılan suçlamalar da hoş görülemez. Bildirimin yanıtı kalması veya olumsuz bir tavırla karşılanması durumunda çalışan, sıralı olarak en üst amire kadar bilgi vermelidir. (Aselsan, 2007)