T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ETİK LİDERLİK, ETİK İKLİM VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN TKY VE ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Nihal YILDIZBAŞ TÜRK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ETİK LİDERLİK, ETİK İKLİM VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN TKY VE ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Nihal YILDIZBAŞ TÜRK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
PROF. DR. HAKAN KİTAPÇI

GEBZE
2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ ……Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun …..…/…..…/..…..… tarih ve ..……/……..… sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından …..…/…..…/..…..… tarihinde tez savunma sınavı yapılan ……'ın tez çalışması ……Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) :

ÜYE :

ÜYE :

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..…/…../…… tarih ve ……/…..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Birçok ticari, endüstriyel ve kamu sektörü kuruluşu değişen bir ortamla karşı karşıyadır ve karmaşık değişikliklere cevap vermek zorundadır. Alternatiflerden biri TKY yaklaşımını benimsemek olarak karşımıza çıkmaktadır. (TKY), kalite yönetim ilkelerinin, şirketin tüm taraflarına, kapsayıcı tüketicilere ve tedarikçilere uygulanmasını ve bunların açıcı iş faaliyetlerine dahil edilmesini kapsar. Kurumlarda toplam kalite yönetiminin (TKY) etkin bir şekilde uygulanması, işyerinde doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet veren kapsamlı tüketiciler, çalışanlar, profesyoneller ve kazançlı kurumlar için önemli bir belirsizlik haline gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi, bir şirketin yönetim yöntemi olarak Toplam Kalite Yönetimi'dir. kurumsal genişlemenin ve uzun vadeli başarının sağlanması için tüm işgücünün etkilendiği kaliteye de eklenmiştir.

TKY bir yönetim paradigması olarak dünyayı pek çok şirket tarafından kabul edilmişti. TKY, müşteri memnuniyetini sağlamak için yapıları, prosedürleri, gelenekleri, davranışları ve hatta altyapılarını, uyum, kalite iyileştirme ve örgütsel rekabet gücünün iyileştirilmesi vurgusuyla birleştirmeye çalışan bir kuruluştur. Araştırma, toplam kalite yönetim prensibi altında etik liderlik ve örgüte güvenin performans, müşteri odaklılığı, takım çalışması, karar alma süreci ve iş performansı üzerindeki olumlu olumsuz etkileri ölçmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre, faktörler arasındaki ilişkinin en yüksek takım çalışması ile kalite liderliği faktörleri arasında görülmüştür. Bunun yanında sürekli iyileştirme ile kalite liderliği, etik liderlik ile kalite liderliği ve etik liderlik ile etik iklim faktörleri aralarındaki ilişki düzeyleri en yüksek ilişki düzeyine sahip diğer faktör çiftleri olarak görülmektedir. Buna karşın, örgüte güven ile müşteri odaklılık arasında anlamlı ilişki olmadığı; örgüte güven ile iş performansı, müşteri odaklılık ile karar alma ve etik liderlik ile müşteri odaklılık faktörleri aralarındaki ilişki düzeyleri en düşük düzeye sahip olan faktör çiftleri olarak tespit edilmiştir. Belirlenen 18 hipotezin 12 tanesi desteklenirken 6 tanesi desteklenmemiştir.

Anahtar Kelimeler : Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Kalite, Etik İklim, Etik Liderlik, İş Performansı

SUMMARY

Many commercial, industrial and public sector organizations are faced with a changing environment and must respond to complex changes. One of the alternatives is to adopt TQM approach. (TKY), the application of quality management principles to all parties, inclusive consumers and suppliers and their inclusion in open-ended business activities. The effective implementation of total quality management (TQM) in institutions has become an important uncertainty for comprehensive consumers, employees, professionals and lucrative institutions that serve directly or indirectly in the workplace. Total Quality Management is Total Quality Management as a management method of a company. to ensure long-term success and corporate expansion has been added to the quality of all the workforce is affected.

TQM was accepted by many companies as a management paradigm. TQM is an organization that tries to combine structures, procedures, traditions, behaviors and even infrastructures with the emphasis of adaptation, quality improvement and improvement of organizational competitiveness in order to ensure customer satisfaction.

This research aims to measure positive and negative effects of ethical leadership, total quality principle & trust of organization, customer oreientation, teamwork, decision-making process and work performance in the framework of total quality principle.

According to results of study, the highest level of relations of factors seemed between factors of teamwork and quality leadership. In addition, relation between continuous improvement and ethical leadership & ethical leadership and ethical climate are the next highest level of relations of factors. However, there is no meaningful relations between trust to organization and customer orientation. What is more, there is low level relations between trust to organization and work performance, customer orientation and decision-making, ethical leadership and customer orientation. 12 of 18 hypothesis is came true but 6 of them failed.

Key Words: Total Quality Management (TQM), Quality, Ethical Climate, Ethical leadership, Work performance.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana bilgi ve tecrübesiyle yol gösteren, tez çalışma konumun belirlenmesinde beni yönlendiren, tüm çalışma sürecinde özellikle istatiksel analizleri yaparken yardım ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Hakan Kitapçı'ya,

Yüksek Lisans eğitimim süresince derslerine katıldığım tüm saygı değer hocalarıma,

Araştırmanın uygulama kısmının tamamlanması aşamasında anket verilerine ulaşmamı sağlayan arkadaş ve akrabalarıma ve dolaylı olarak destek veren üretim yapan işletme yönetici ve çalışanlarına,

Yüksek lisans çalışma aşamasında oğlumuzla ilgilenerek tezi tamamlamamı sağlayan, manevi desteğini esirgemeyen, bana inanan eşim Aziz TÜRK'e,

Yüksek lisansımı tamamlamam konusunda beni yüreklendiren, tez çalışmamı başarıyla bitirmemi canı gönülden isteyen sevgili annem, babam ve ablama,

Ve tez sürecinde küçükte olsa emeği geçen herkese içten teşekkürlerimi sunarım.

Nihal YILDIZBAŞ TÜRK

İÇINDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	**i**
SUMMARY	**ii**
TEŞEKKÜR	**iii**
İÇİNDEKİLER	**v**
ŞEKİLLER DİZİNİ	**vii**
TABLOLAR DİZİNİ	**viii**
1. GİRİŞ	**1**
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	6
2.1. Kalite Kavramı	6
2.2 Kalitenin Gelişimi	7
2.3. Toplam Kalite Yönetimi, Tanımı ve Gelişimi	9
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve İlkeleri	13
2.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	14
2.5.1. Müşteri Odaklılık	14
2.5.2. Üst Yönetim Liderliği	15
2.5.3. Çalışanların Katılımı	16
2.5.4. Süreçlere Odaklanma	18
2.5.5. Sürekli İyileştirme	19
2.5.5.1. Sürekli İyileştirmenin Yararları	19
2.6. Toplam Kalite Yönetiminde Araçlar	21
2.6.1. Sürekli Gelişim Döngüsü	21
2.6.2. Kalite Çemberleri	23
2.6.2.1 Tarihi Arka Plan	23
2.7. Toplam Kalite Yönetimde Ölçüm Değerlendirme Sistemleri	26
2.8. Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar	28
3. ETİK LİDERLİK	**30**
3.1. Liderlik Ve Etik Liderlik Tanımları	30
3.2 Etik Liderlik Karakter ve Özellikleri	32
3.3 Etik Liderin Önemi ve Karar Verme Yaklaşımları	33

3.3.1. Etik Liderliğin Boyutları 33
3.3.2. Etik Liderlik Tipolojisi ve Boyutları 34
4. ETİK İKLİM 37
4.1. Etik İklim Kavramı ve Kapsamı 37
4.2 Etik İklimin Oluşması 38
4.2.1. Etik Kodlar 38
4.2.2 Sosyal Normlar 40
4.2.3 Örgütlenme Yapıları 40
4.2.4 Örgüte Özgü Faktörler 41
4.3. Etik İklim Türleri 43
4.3.1. Uygulamalı Etik 43
4.3.2 Normatif Etik 44
4.3.3 Meta Etik 50
5. ÖRGÜTSEL GÜVEN 52
5.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımları 52
5.1.1. Savunmasızlık 52
5.1.2 Belirsizlik 53
5.1.3 Risk 55
5.2. Örgütsel Güvenin Boyutları 55
5.2.1. Örgüte Güven 56
5.2.2 Yöneticiye Güven 56
5.2.3 İş Arkadaşlarına Güven 56
6. İŞ PERFORMANSI 58
6.1. İş Perfomansı Kavramı ve Tanımları 58
6.2. İş Performansı Boyutları 59
6.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler 59
6.3.1. Yönetimsel Faktörler 59
6.3.2 Bireysel Faktörler 60
6.4. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri ve İş Performansı Ölçütleri 61
7. BÖLÜM ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ 63
7.1. Araştırmanın Amacı 63

7.2. Araştırmanın Örneklemi 63
7.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 63
7.4. Araştırmanın Yöntemi 65
7.5. Araştırmanın Verilerinin Toplanması 65
7.6. Araştırmanın Bulguları 65
7.6.1. Demografik Bulgular 66
7.6.2. Faktör Analizi 67
7.6.3. Korelasyon Analizi 69
7.6.4. Regresyon Analizi 71
7.6.5. Hipotezlerin Kabul Durumu 79
SONUÇ **80**
KAYNAKLAR **83**
ÖZGEÇMİŞ **93**

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
2.4.1: Deming Çevrimi	14
2.6.1: PÜKO Döngüsü	22
4.2.1: Etik Kod Oluşturulma Adımları	39
7.3.1: Araştırmanın Modeli	64
7.3.2: Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi (Gerçekleşen Model)	78

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No: **Sayfa:**

7.6.1: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri 66

7.6.2: Faktör Yükleri Matrisi 67

7.6.3: Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikler ve Korelasyonlar 70

7.6.4: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin Müşteri Odaklılık Üzerindeki Etkisi 71

7.6.5: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin Sürekli İyileştirme Üzerindeki Etkisi 72

7.6.6: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin Takım Çalışması Üzerindeki Etkisi 73

7.6.7: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin Kalite Liderliği Üzerindeki Etkisi 74

7.6.8: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin Karar Alma Üzerindeki Etkisi Bağımlı Değişken: Karar Alma 75

7.6.9: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi 76

7.6.10: Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu 79

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünya, rekabetin hızla artmasına sebep olmuştur. Bu durum şirketler için hem avantaj hem dezavantaj getirmektedir. Küresel dünyada şirketler hızla gelişen rekabeti kendilerini geliştirmek ve kalitelerini arttırmak için bir avantaj olarak kullanabilmeleri halinde gelişmeye ve pazardan daha fazla pay almaya başlamışlardır.

Değişen ve gelişen dünyaya ve pazara cevap verebilmek için birkaç seçenek mevcuttur. Bu seçeneklerden birisi de "Toplam Kalite Yönetimi'dir". Toplam kalite yönetimi kalite yönetim prensiplerinin şirketin tüm birimlerinden, tedarikçilere ve tüketicilere kadar her aşamanın kapsamasını sağlar.

Toplam kalite yönetimi müşteri memnuniyetini sağlamak için tüm uygulanan prosedürleri, davranışları ve personelin her birimini ve yaklaşımlarını toplu olarak daimi iyileştirmeye yarayan bir yönetim tarzıdır.

Bu tezde toplam kalite yönetimi detaylı olarak incelenecektir. Bununla birlikte etik liderlik kavramı, örgütsel güven ve iş performansı kavramları da detaylı olarak incelenecek ve bu kavramların toplam kalite yönetimi uygulamalarına (müşteri odaklılık, kalite liderliği, karar alma, sürekli iyileştirme, takım çalışması) etkileri de sorgulanacaktır.

Kalite terim olarak bakıldığında, her ne kadar uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından yaygın olarak kullanılan bir terim olsa da herkes tarafından kabul edilmiş ortak bir tanımı bulunmayan bir kavramdır (Ojasalo, 2006; Garvin, 1984; Seawright ve Young, 1996; Beaumont ve Sohal, 1999; Sebastianelli ve Tamimi, 2002; Reeves ve Bednar, 1995; Russell Miles, 1998).

Bu araştırmanın amacı, toplam kalite yönetiminde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin toplam kalite yönetimi ilkeleri, uygulamaları ve iş performansı üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerini incelemektir. Toplam kalite yönetiminin temelde 5 ilkesi bulunmaktadır. Bunlar, müşteri odaklılık, üst yönetim liderliği, çalışanların katılımı, süreçlere odaklanma ve sürekli iyileştirmedir. Müşteri odaklılık üretim, çalışanlar, ürün, süreç yönetimi ve kalite kavramının bütünleşerek tek bir paydada yer alması önem arz etmektedir. Böylece üretim ve satışın paydaşları olan çalışanlar, işverenler ve müşterilerin ortak tatmini hedeflenmektedir. Çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmaya yardımcı olan eğitimler, klasik emir komuta zinciri yönetiminin aksine

güven ve yetkilendirmeye dayalı sistemi kurmakta ve geliştirmektedir. Çalışanların buna katılımının sağlanması büyük önem arz etmektedir. Sürece odaklanan insanların yaşamda daha fazla kazanmaktadırlar. Bunun temel sebebi de sürece odaklı olan insan, hatalarla baş edebilmekte, süreçte memnuniyet kazanmakta, yetkili olmakta ve elinden geleneni en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Sürekli iyileştirme veya Kaizen, işleri kolaylaştırmak ve israfı azaltmak için fırsatları belirlemek için bir yöntemdir.

Toplam kalite yönetiminde sürekli gelişim döngüsü ve kalite çemberleri de büyük önem arz etmektedir. Bu döngü ve çemberler kaliteyi daimi olarak en yukarı taşımaya yardımcı olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin ölçümlemek de bir diğer önem arz eden husustur. İlkeler uygulansa dahi yapılan ölçümlemeler bu ilkelerin ne denli faydalı olduğunu göstermektedir. Bu başlıklar; ürünün müşterinin isteklerine uygun olması, müşterinin beklentilerinin mutlak surette karşılanıyor olması ve ilk iki başlığı uygularken de bu uygulamanın firma için mümkün olduğunca az maliyetli şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Robbins ve Michael, 2000)

Etik bir lider, kendisi için çok önemli olan davranış ilkelerine uygun bir kişidir. Etik bir lider olmak için daha evrensel bir ahlaki davranış standardına uymak gerekir (Thomas, 2001). Etik olarak önderlik etmenin bir soruşturma süreci olduğuna - doğru olan ve neyin yanlış olduğu ve bir davranış şekli hakkında sorular sorduğuna - takipçilere ve başkalarına belirli eylemlerin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında bir örnek verildiğine inanılır (Guy, 1990). Etik liderlik, liderliğin takipçilerle karşılıklı bir ilişki olduğunu kabul ederek, aşkın iyileştirici ve enerji verici güçleri açısından görülebilir. Liderin misyonu, hizmet etmek ve destek olmaktır ve liderliğe olan tutkusu şefkatten gelir (Kouzes ve Posner, 1992). Etik liderliğin dikkat çekmeye başladığı, etik liderliği sevgiye indirgeme çabasında bile gösterilmektedir (Kouzes ve Posner, 1992). Etik liderlik tek taraflı gelişen bir kavram değildir. Liderler tek yönlü bir iletişim ile de etik liderlik yapamazlar. Diğer bir deyişle etik davranış her iki taraftan da uygulanmalıdır.

Etik liderliğin 4 ayrı boyutu mevcuttur. Bu boyutlar iklimsel, davranışsal, iletişimsel ve karar verme sürecinde etik'tir. Bu boyutlar etik liderliğin olmaz olmazları arasındadır.

Liderin etik olması, çalışanların etik davranması kadar önemli bir diğer huşu da etik iklim koşullarıdır. Etik iklim kurumun geliştirdiği pratiklerin ve normların geçerlilik düzeylerinin üst düzeyde olduğu durumu ifade etmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim aynı zamanda sosyal davranış sisteminin de düzgün olarak uygulandığı sistem olarak da göze çarpmaktadır (Martin ve Cullen, 2006). Etik iklimaynı zamanda örgütsel bağlılık da oluşturmaktadır. Bu bağlılık çeşitleri normatif, duygusal ve devam bağlılığıdır.

Etik iklimin oluşması için bir şirkette, etik kodların, sosyal normaların, örgütlenme yapılarının ve örgüte özgü faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Etik Kod, kurumların temel değerlerini, kurallarını beklediği davranış hallerini çalışanlarına, müşterilerine diğer kurumlara ve kamu organlarına ilan ettiği ve kurum kültürü çerçevesinde hazırlanmış yasalardır (Aydın, 2006). Sosyal normlar ise, Etik kurallar ilkelerin aksine daha katı, yönlendirici ve gerektiğinde zorlayıcı kurallardır. Etik kod ise bu kuralların bütününü temsil etmektedir (Kadıoğlu, 2007).

Etik iklimin de kendi içinde türleri bulunmaktadır. Bunlar uygulamalı, normatif ve meta etiktir. Uygulamalı etik, ahlaki açıdan, özel ve kamusal yaşamda ahlaki yargılamada önemli olan hususların felsefi incelemesidir (Singer, 1993). Normatif etik, doğru ve yanlış davranışı düzenleyen ahlaki standartlara ulaşmayı içerir. Bir anlamda, uygun davranış için ideal bir turnusol testi arayışıdır (Anscombe, 1981). Sokrates'in, ilahi emirlerin Plato'nun Euthyphro'sundaki ahlaki değerlerden ayrılmasının savunulması aynı zamanda ahlaki değerlerin laik temeline ilişkin modern meta etik tartışmaların öncüsüdür. Sonrasında meta etik kavramı çoklukla tartışılmış ve yeniden tanımlanmıştır.

Örgütsel güven bir kurumun işleyişi için diğer bir önemli kavramdır. Güven, sosyal sistemler içindeki temel bir sosyal sermaye kaynağıdır (Fukuyama, 1996). Bu nedenle, toplumsal işleyiş için çok önemli bir unsurdur. Aynı durum kurumlara uygulandığında ise kurumlar için çok önemli bir kavramdır.

Örgütsel güvenin 3 ayrı boyutu mevcuttur. Bunlar, örgüte yöneticiye ve iş arkadaşına güvendir. Örgüte güven, kurumun çalışanlarının riskli bir ortamda veya belirsiz bir durumla karşılaşıldığında, kurumun davranışlarının ne kadar tutarlı olacağına dair beklentilerini ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003). Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni kurumlarına da aktarabilmektedirler. Dolayısıyla yöneticiye

güven örgüte güveni de destekleyen unsurlardan birisidir. Çalışanların gözünde yönetici örgütü temsil etmekte ve çalışanlar ile yönetici arasındaki güven ilişkisi bu nedenledir ki yönetici tarafından başlatılmalıdır. İş arkadaşlarına güven kişilerin çalıştıkları ortamda aynı işi yaptıkları kişinin hareketlerine, tavırlarına ve niyetlerine yüklenen anlam olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların iş arkadaşlarına güvenmesi için onların işlerini iyi bilen ve yapan aynı zamanda da iyi niyetli insanlar olduklarını kabul etmeleri lazımdır (Butler, 1991).

Bu ilkeler ışığında iş performansı ulaşılması gereken nihai hedeftir. Yüksek performans alınması demek şirketin hedeflerine kolayca ulaşması demektir. İş performansı yönetimi, bir kurumun performansının yönetilmesinin önceden belirlenmiş bir veya daha fazla hedefe ulaşmasını sağlayan bir dizi performans yönetimi ve analitik süreçtir (Frolick ve diğerleri, 2006). İş performansını etklieyen iki faktör vardır. Bunlar yönetimsel ve bireysel faktörlerdir. Fiziksel çalışma ortamının yeterliliği ve personelin kaliteli araç, gereç ve ekipmana erişiminin sağlanması gereklidir. Aynı zamanda fiziksel ortam güvenli ve yeterli olmalıdır. Ergonomi problemleri var ise mutlaka düzeltilmelidir. İlk ve en önemli faktör, şüphesiz işi yapmak için gerekli yetkinin bireyde mevcut olup olmadığıdır. Bu durum şirketlerde çok yaygın olarak, sorumluluk ve yetki dengesizliği ile ön plana çıkar. Bu da bireysel faktördür.

Tezin ilk bölümünde toplam kalite yönetimi alt başlıkları ile birlikte detaylı olarak incelenecektir. Bu bölüm ilk 2 alt başlığında kalite kavramı, bu kavramın gelişiminin asıl olduğu incelenecektir. Tezin bu bölümünün sonraki alt başlıklarında kalite yönetiminden evirilen toplam kalite yönetiminin tanımı, gelişimi, ilkeleri, amacı araçları ve bu sistemi uygulayan firmaları karşılaştığı zorluklar incelenecektir.

Toplam kalite yönetiminin temeli olan kalite çemberi ve çemberin toplam kalite yönteminde önemi de ayrıca incelenecektir.

Toplam kalite yönetiminin maksimum verimle çalışması için gerekli olan özelliklerden birisi de etik liderlik özelliğidir. Etik liderlik liderlikten farklı olarak birçok özellik içermektedir. Etik liderliğin oluşabilmesi için gerekli olan etik iklim ve etik iklim türleri de bu bölümde detaylı olarak incelenmektedir. Bu bölümde incelenecek olan bir diğer husus da etik lider olmanın tek başına yeterli olmayacağı aynı zamanda çalışanlar içinde etik iklimini sağlanması gerektiğidir.

Toplam kalite yönetimi süreçleri yerine getirildiğinde, yönetici kadrosu etik liderlik sergilediğinde ve çalışanlar içi etik iklim sağladıklarında geriye tek bir şey kalmaktadır. Bu da örgütsel güvendir. Örgütsel güvenin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar örgüte yöneticiye ve arkadaşa güvendir. Bu üç güven boyutu tamamlandığında kişi ve kurum örgütsel güven içerisinde rahatlıkla çalışma imkânına sahip olabilmiş demektir.

Tezin son bölümünde anlatılan tüm kavramların bir çıktısı olarak toplam kalite yönetiminde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin TKY ve çalışanların iş performansına etkisinin incelenmesi üzerine uygulama yapılmış ve sonuçlar paylaşılmıştır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite Kavramı

Kalite terim olarak bakıldığında, her ne kadar uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından yaygın olarak kullanılan bir terim olsa da herkes tarafından kabul edilmiş ortak bir tanımı bulunmayan bir kavramdır (Ojasalo, 2006; Garvin, 1984; Seawright ve Young, 1996; Beaumont ve Sohal, 1999; Sebastianelli ve Tamimi, 2002; Reeves ve Bednar, 1995; Russell Miles, 1998). Nitekim kalite, mükemmellik (Tuchman, 1980), değer (Feigenbaum, 1951), şartnamelere uygunluk (Shewhart, 1931; Levitt, 1972), gereksinimlere uygunluk (Crosby, 1979), kullanıma uygunluk (Juran, 1974) olarak tanımlanmıştır. Ürün için istenen nitelikler (Leffler, 1982), zarardan kaçınma (Taguchi, 1989) ve müşteri beklentilerini karşılama gibi kavramlarla ilgilidir (Ryall ve Kruithof, 2001; ISO 9000, 2015). Evrensel olarak kabul edilmiş bir kalite tanımı, çeşitli nedenlerle mevcut değildir.

Geniş tanımların (örneğin, beklentilerin karşılanması, mükemmellik) işlevsel hale getirilmesi zordur. Dar tanımlamalar (örneğin, şartnamelere uygunluk, kayıptan kaçınma), kavramın zenginliğini ve karmaşıklığını yakalamak için yeterince kapsamlı değildir (Reeves ve Bednar, 1995).

Garvin (1984), kalite tanımı için beş temel yaklaşım tanımlamıştır (aşkın yaklaşım; ürüne dayalı yaklaşım; üretime dayalı yaklaşım; değere dayalı yaklaşım ve kullanıcı bazlı yaklaşım). Bu yaklaşımlar kaliteyi tanımlamak için diğer akademisyenler tarafından geliştirildi ve genişletildi (Reeves ve Bednar, 1995; Russell ve Miles, 1998; Fynes ve Voss, 2001; Sebastianelli ve Tamimi, 2002; Forker, 1991; Ojasalo, 2006; Sousa ve Voss 2002 ve Seawright and Young, 1996).

Garvin (1984), Tuchman (1980) kalite felsefesinin aşkın yaklaşımı (normal sınırların üzerine yükselme ya da erişme) üzerinde durmuştur. Kalitenin aşkın tanımı felsefeden türetilir ve Platon'un güzellik tartışmasından ağır biçimde ödünç alır. Kalite doğuştan gelen mükemmellik ile eş anlamlıdır (Seawright ve Young, 1996). Tuchman'a (1980) göre mükemmel bir ürün veya hizmet üretmek güçlü faydalar sağlar. İnsan kaynakları ve pazarlama için, "en iyisini" temel alan örgütsel vizyonun, müşteriye ve değer yaklaşımını amaçlayandan daha belirgin olması daha önemlidir. Ayrıca, bu vizyon

için çalışan sözleşmesi ve taahhüt almak daha kolay olabilir. Mükemmellik, otomobiller gibi birçok sektörde reklam kampanyalarının stratejisidir (Reeves ve Bednar, 1995). Ancak, Tuchman'ın (1980) kalite tanımı geçersiz, figüratif dil içermektedir. Çünkü kaliteyi mükemmellik olarak tanımlamak yöneticilere çok az pratik yol gösterir.

"Kişi mükemmellik seviyesinin elde edilip edilmediğine nasıl karar verir? Mükemmellik standartlarını kim belirliyor? "(Reeves & Bednar, 1994). Bu ve benzeri sorular kalite tanımını sadece mükemmellik kavramıyla sınırlı kalmaması gerektiğini göstermiştir. Ayrıca araştırmacılar için, kalitenin mükemmellik olarak tanımlanması imkânsız olmasa da kalitenin performans ve diğer ilgi değişkenleri üzerindeki etkisini ölçmeyi ve test etmeyi zorlaştırmaktadır (Garvin, 1984).

2.2. Kalitenin Gelişimi

Tarihte kalite alanındaki ilk uygulamalar Japonya'da gerçekleşmiştir. Her ne kadar ilk uygulamalar, Japonya da gerçekleşse dahi, kalite kavramının doğduğu ülkeye bakıldığında karşımız Amerika Birleşik Devletleri çıkmaktadır.

Kaliteyi bir kavram olarak kabul edip felsefe olarak oluşturan ve bir konsept haline getiren kişilere bakıldığında karşımıza üç ayrı isim çıkmaktadır. Bu isimler;

- W. Edvards Deming
- Joseph Juran
- Kaouru İshikawa'dır.

Bu kişilerin geliştirdiği felsefe dâhilinde bakıldığında kalitenin kavram olarak ele alınması ile birlikte kalitenin gelişim süreci de insanların ilgi alanına girmiştir. Bu süreçte kalite gelişim süreci farklı başlıklar altında detaylı olarak incelenmeye başlamışlardır.

Bu minvalde kalite gelişim süreci 4 başlık altında incelenebilir (Erkılıç, T. A. 2007).

Muayene: Muayene, malın üretim sürecinde yapılacak kalite değerlendirmesinde anlayış açısından öncelikli ve ilk sırada gelmektedir. Bu aşamada ürüne yapılan kontroller sonucundan hataları saptamak temel amaçtır. Bu sürecin birincil hedefi üretim süreci sonucunda eğer bir hatalı ürün çıkmış ise bu hatalı ürünün tüketiciye ulaşmasının engellenmesi olmuştur. Muayene aşamasının atlanması durumunda ortaya düşük kaliteli ürün çıkmaktadır. Düşük kalitenin sebeplerinin araştırılmaması sonucunda ortaya iki durum çıkmıştır. Bunlardan ilki firmanın gelişememiş olmasıdır. Kaliteli ürünü daimi olarak üretemeyen ve müşterilerine sunamayan firmalar piyasadaki rekabet koşullarında

gelişim göstermemişlerdir. Diğer bir sebep ise düşük kalite ve rekabet edememe sebebiyle artan maliyetin zamanla tüketiciye yansıması ve fiyat farkı olarak ortaya çıkması olmuştur.

Kalite Kontrolü: Piyasa için üretim yapılmayan veya az üretim yapılan, her ürünün el işçiliği olarak yapıldığı ya da basit makinelerin kullanıldığı dönemde kalite kontrolü gibi bir kavrama ihtiyaç duyulmamaktadır. Zaten az olan üretim, az olan üretici ve az olan lojistik koşulları sebebiyle üretilen malın satışı daha kolay olabilmiştir. Fakat Sanayi Devrimi ile birlikte seri üretime geçilmiş ve kurulan seri üretim bantları ile birlikte de ürün çeşitliliği artış göstermiş. Bu aşamada, kalite kontrolü seri üretim yapan sanayiciler için zorunluluk haline gelmiştir. Zorunluluk haline gelen bu süreç ile birlikte kalite kontrol işlemini hızlandırma gerekliliği ortaya çıkmış ve sayısal yöntemler hızlandırma sürecinde etkin rol almıştır(Crosby, 1979). Kalite kontrolü 4 ayrı süreç olarak inşa edilmiş ve bu süreçlerin takibi ile kalite kontrol aşaması geliştirilmiştir. Bu aşamalardan ilki muayene aşamasıdır. Yukarıda da anlatıldığı üzere ürünlerin kontrolden geçirilip herhangi bir hataları var mı bunun kontrol edilmesi süreci muayene sürecidir. İkinci aşama test etme sürecidir. Bu aşamada ürünler çeşitli testlere tabi tutulmaktadır. Üçüncü aşama kalite yorumlanması aşamasıdır. İstatistiki metotlar kullanarak gözlem sonucu elde edilen veriler işlenmekte ve yorumlanmaktadır. İstatistiksel metotların kalite kontrol sürecine dâhil olması ile birlikte kalite kontrol sürecinin daha verimli, pratik ve bilimsel analiz ile verilere dayanarak yapılmasına başlanmıştır.

Kalite Güvencesi: Ürünlerin komplike ve hassas hale gelmeleri sonucu nihai tüketiciler ürünlere kalite güvencesi verilmesine de önem vermeye başlamışlardır. Bu nedenledir ki kullanıcılar tarafından, ürünün uzun ömürlü kullanılması için, kaliteye verilen önem artmıştır. Bu önemin artması sonucunda ortaya kalite standartları çıkmış, kalite kontrol ve güvence süreçleri bu standartlara göre yürütülmeye başlanmıştır. Kalite güvencesi sistematik bir çalışmalar bütünüdür. Üretilen ürünlerin veya sağlanan hizmetin bu ürünleri veya hizmetleri alan kişilerin beklentilerini karşılamak için belirlenen standartlara uygun hale getirilmesi için yapılan çalışmalar kalite güvencesi verilebilmesi için gerekli çalışmalardır.

Toplam Kalite: Üretimin veya hizmetin ilk aşamasından son aşamasına kadar tüm süreçler kaliteye standartlara uyarak dikkat edilmesine toplam kalite adı verilmektedir.

Burada hizmeti veya ürünü alan kişinin o hizmet veya üründen tam anlamıyla tatmin olması esastır ve sürecin temel vurgusu hizmeti veya malı alan kişinin tatmini ile vurgulanmaktadır. Kalite çalışmaları üretim veya hizmet sürecindeki çalışanların tamamının katılımı ile sağlanmaktadır (Gencel, 2001).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi, Tanımı ve Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi, eski örgütlenme ve yönetim teorilerinden tamamen bağımsız değildir. Kalite hareketi, 1990'lı yılların başlarında, kalitenin ikincil değere ve işçinin daha çok bir meta gibi görüldüğü sanayi devrimine kadar uzanan uzun bir yolculuğa benzetilebilir. Bu süreç, daha sonra kalite kontrol veya kalite güvencesine dönüştürülecek olan denetim formunda bazı ön kalite belirtilerinin kanıtlandığı F.W. Taylor'ın bilimsel teorisi ile karakterize edilmiştir. Taylor, ortaya koymuş olduğu bu bilimsel teoirisinde işveren için sadece maksimum kâr ve çalışan için de ciddi bir motivasyon kaynağı olacağını öngörmüştür. Taylor'un ilk denemeleri aslında, daha fazla verimlilik elde etmek için kendi kendini iyileştirme "kalite döngüleri" şeklinde çalışanları kullandığı teoriler olmuştur. Çalışmasının bu yönü çok tutmamıştır (Greenwood, 1994).

Taylor sonrası da, İkinci Dünya Savaşı sırasında James McGregor'un (Teori X ve Teori Y) davranışsal motivasyon teorisi, insan doğasına dair inançlara dayanan örgütsel yapıları ve motivasyon kaynaklarını açıklamak için bir girişim oluşturmuştur. McGregor'un Teorisi X, Taylor'un klasik örgüt teorisi ile aynı varsayımı bulunmaktaydı. Öncelikle insan doğası üzerinde olumsuz yargılara sahip olan X kuramı, yöneticilerin ve yönetimin insanların motivasyon eksikliğiyle ilgili varsayımlarını içermektedir. Teori X'e göre, insanlar işten hoşlanma ve işten kaçınma eğilimi gösterirler ve örgütsel amaçlar için çalışmak için bir çeşit tehdit veya baskıya ihtiyaç duyarlar. McGregor'un Teorisi ise diğer yandan insan doğası hakkında daha olumlu bir yargıya sahiptir. Örgütsel amaçların elde edilmesinde, işçiler hedeflere bağlılık hissederlerse kendiliğinden yönlendirme ve öz-denetim kullanacaklardır (Herman, 1994). Y Teorisine göre, işçilerin doğal eğilimleri, sorumluluk kabul etmeyi ve örgütlerde çalışmayı hedeflemektedir. Örgütsel yapıları açıklamaya yönelik bir başka girişim de, 1980'lerin başında Amerikan ve Japon işletmelerini gözlemlemesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan William Ouchi'nin Teorisi Z'dir. Ouchi'nin teorisinde Ouchi, teknolojik gelişmelerin ya da diğer bazı motivasyonların avantajlarından yararlanarak değil, başarının anahtarı olarak insan

kaynaklarının etkin kullanımını işaret etmiştir. Güven, samimiyet, işbirliği, takım çalışması ve eşitlikçilik Teori Z kültürünün temel değerleri iken; Rekabet, bireycilik ve materyalist ödüller Amerikan örgütlerinin ana unsurlarını oluşturmuştur (Şimşek, 2007). Ouchi'nin işaret ettiği gibi, iş güvenliği, katılımcı karar verme, farklı kariyer yolları, daha yavaş terfi oranları, çalışan için endişe, Teori Z kültürünün diğer bazı temellerini oluşturmuştur. Taylor'ın Bilimsel Yönetiminden başlayarak, McGregor'un Teori X ve Teori Y ve hatta Herzberg'in Hijyen / Motivatör Teorisi, bireysel katkı ve sürekli iyileştirme konusundaki performansına odaklanarak, TKY'nin temel alınabileceği iddia edilen teorilerin temelini oluşturmaktadır. Kuramlar Y, hedeflere ve öz kontrollere gönüllü bağlılığı vurgulayarak, işbirliği, takım çalışması, güven gibi Teori Z kültüründe vurgulanan pek çok değer de bir TKY kültürünün temel değerlerinden biridir. Bununla birlikte, TKY'nin kökenlerini açıklamaya yönelik herhangi bir girişim, Maslow'un İhtiyaç Teorisi Hiyerarşisine atıfta bulunmaksızın eksik olacaktır. Tanınmış Maslowian modeli, artan bir hiyerarşi içinde düzenlenmiş beş seviyeden oluşmaktadır.

Bu beş ihtiyaç seviyesi ; Fizyolojik, Güvenlik, Sosyal, Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme olarak karşımıza çıkmaktadır

Daha düşük seviyeli ihtiyaçların ortaya çıkması sonucunda daha yüksek seviyeli ihtiyaçların ortaya çıkması söz konusudur. Çoğu işçiye göre, ilk üç ihtiyaç seviyesi normal olarak karşılanmaktadır ve bu nedenle artık doğada motivasyona sahip değildirler; Bununla birlikte, saygınlık ve kendini gerçekleştirme memnuniyeti nadiren tamamlanır ve bu nedenle sürekli motive edici olarak hizmet olarak sunulacaktır (Herman, 1994). Bu bakımdan, TKY, önceki teorilerin kendilerine hitap etmediği süre boyunca sürekli içsel motivasyon yaratmak için en üst düzey ihtiyaçları karşılamayı amaçlamaktadır. Öte yandan, çeşitli yönetim ve kalite fikirlerinden evrimleşen TKY, 1931 yılında, AT & T Bell Laboratuvarlarının Waswhart'ın Kalite Kontrol Kalitesinin Ekonomik Kalite Kavramları ile ayırt edici temellerini oluşturmaya başlamıştır. Ayrıca, istatistiksel kontrol teknikleri geliştirmek için Bell Laboratuvarlarında WA Shewhart ile çalışmıştır. Bununla birlikte, bu tür çabalar, II. Dünya Savaşı nedeniyle azalmıştır. Bu nedenle, TKY'nin gerçek başlangıcının, II. Dünya Savaşı'ndan sonra Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby ve diğer birçok önemli teorisyenin katkılarıyla olduğu iddia edilebilir. Japonya'daki Deming'in öğretileri sayesinde, Japon örgütleri 1960 ve 1970'lerde kaliteyi yakalamadaki

başarıları ile tanınmışlardır. Japon örgütlerinin bu başarısı, Batılı ülkeleri 1980'lerde hizmet ve endüstride TKY felsefesini yaygın olarak benimsemeye çağırmıştır (Saylor, 1996).

1980'lerden beri TKY hakkında çok şey yazılmış ve birçok eser oluşturulmuştur; yine de, bunun için ortak bir tanım yapılmamıştır. Bu kısmen "toplam" kelimesinin kapsamlı niteliğinin veya "kalite" kelimesinin tamamen öznel niteliğinin ve kendi başına yeterince karmaşık olan yönetim olgusunun bir sonucu olabilir. "Toplam" teriminden de anlaşılacağı gibi TKY sadece nihai ürün ya da sonuçtan ibaret değildir, aksine ürün ya da hizmeti üretme sürecine dâhil olan herhangi bir şeyi bir araya getirmek, her şeyi içerde tutması anlamındadır. TKY'nin bir başlangıç noktası olarak kalitenin tanımını kullanarak tanımlanması, bir konsensüse yol açmak için yeterli olmaktan uzaktır. Kalitenin kendisi için, mutlak bir tanım yapmak için net bir ayrım yoktur. Kalitenin yaygın görüşüne göre, bir ürünün veya hizmetin mükemmelliği veya iyiliğini ifade etmektedir. Genellikle kaliteyi, insanların deneyimler yoluyla tanımayı öğrendikleri bir ayrılmaz özellik olarak görür (Saylor, 1996). Bu anlamda, kalite çok özneldir ve ölçülmesi neredeyse imkânsızdır. Kullanıcı bazlı yaklaşıma göre, kullanıcıyı en iyi şekilde karşılayan ürün veya hizmet, daha yüksek kaliteli bir üründür. Bir başka görüş, kaliteyi nihai ürün ve önceden belirlenmiş gereklilikler arasındaki hassasiyet olarak tanımlar. Bu tanımların hiçbirinde mutlak bir tanım olarak karara varılmamıştır. Yönetim, en çok yönetim felsefesi olarak tanımlanabildiği için TKY'yi anlamak için kilit bir bileşen olarak kabul görür. Bu felsefenin bazı temellerini tanımlamak, TKY'nin daha kapsamlı bir tanımına sahip olmamızı sağlamaktadır. Logothetis (1992), üçlünün köşelerine; bağlılık, bilimsel bilgi ve katılım olan TKY'nin üç temel özelliğini ortaya koyan bir TKY üçgeni geliştirmiştir. Logothetis'e göre, onlar eşit öneme sahiptir.

Taahhüt, TKY'nin kuruluşlardaki başarısı için bir ön koşuldur. TKY, organizasyon kültürlerinde radikal değişiklikler gerektirir. Yönetim, TKY'yi karşılamazsa, çalışmasının bir yolu yoktur. Yönetimin katılımı ve örnek olarak gösterilmesi, yöneticilerin kaliteyle ilgili olarak ciddi olduğu ve herkesin de beklenebileceği işgücünü ikna etmenin en iyi yollarıdır (Logothesis, 1992). Yönetimin sadece TKY'nin uygulanmasının ilk aşamalarında kısa vadeli bir taahhüdü, başarısızlığın en yaygın nedenlerinden biridir. Değişim için uzun vadeli bir taahhüt başarı için şarttır. TKY, kültürde yerleşik olması

gereken sürekli bir faaliyettir; sadece bir nokta programı değildir. Yönetimin TKY sürecine nasıl yürüdüğü, nasıl konuştuğundan çok daha önemlidir. Süreçte, kıdemli ve orta yöneticiler hem modeller hem de liderler olarak hareket etmelidirler. Yönetimin taahhüdü önemlidir, ancak tüm paydaşların taahhüdüyle desteklenmezse yönetimin taahhüdü yeterli değildir. TKY mesajlarının, çalışanlara ve diğer paydaşlara, sürece dâhil edilmeleri için iletilmesi, yönetimin sorumluluğundadır. TKY'nin bir başka belirgin ve temel özelliği bilimsel bilgidir. Varyasyon çalışması için bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır çünkü varyasyonlarla dolu bir dünyada yaşamaya devam edilmektedir (Greenwood & Gaunt, 1994). Müşteriler ve diğer paydaşlar hakkında gerekli bilgiye sahip olmadan, kaliteyi planlamak mümkün değildir. Toplam kalite organizasyonları, aşağıdaki unsurları içeren kapsamlı bir stratejik plana sahiptir: vizyon, misyon ve geniş hedeflerde bunların içerisindedir. Kurumlar bunları gerçekleştirebilmek için sürekli veri toplanması sistemi kurmalıdır (Goetsch ve Davis, 2006). İnceleme ve kontrolüne bağlı olmaktan, elde edilen bilimsel verilerin yardımıyla, bazı problemleri ortaya çıkmadan önce tespit etmek mümkündür. TKY kalite bölümünün rolü, kurum genelinde bilimsel kalite araçlarının koordinasyonu, eğitimi ve desteği olmalıdır. Ek görevler, yenilikçi yöntemlerin sürekli araştırılması ve geliştirilmesi veya mevcut olanların daha da geliştirilmesidir. En iyi rolü, bilimsel bilginin kaynağı ve herkesin kaliteden sorumlu olması gerektiği inancının savunucusu olmalıdır.

Logosthesis tarafından tanıtılan, TKY'nin üç temel özelliğinden başka, TKY'yi tanımlamaya yönelik bir girişimde, Goetsch ve Davis (2006) tarafından yapılmıştır. Goetsch ve Davis (2006), TKY'yi stratejik temelli, müşteri odaklı, bilimsel yaklaşım içerene, uzun vadeli taahhütleri olan ve yerine getiren, takım çalışmasını ön plana alan, süreci sürekli iyileştirmeye çalışan, eğitime önem atfeden, kontrol yoluyla özgürlük sağlayan, çalışanlarının katılımını sağlayan, yetkilendiren ve amaç birliğini sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır.

Sashkin ve Kiser (1993) tarafından TKY'nin başka bir tanımı şöyledir: TKY, kurumun kültürünün, entegre bir araç, teknik ve eğitim sistemi aracılığıyla müşteri memnuniyetini sürekli olarak kazanmasını tanımladığı ve desteklediği anlamına gelir. Bu, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerle sonuçlanan örgütsel sürecin sürekli iyileştirilmesini içerir.

Bu tanımda Kiser, TKY'yi destekleyen ortak değerler ve inançlar kültürünün yaratılmasının önemini vurgulamaktadır. Greenwood ve Gaunt'ın (1994) kalite konusundaki tanımı, müşteri ihtiyaçlarını, amaca uygunluğu ve müşterileri memnun etmesini sağlamaktır. Bu tanım, müşteri odaklılığını daha fazla vurgulamakta ve Juran'ın önerdiği kullanım amacına ya da kullanıma uygunluk fikrini eklemektedir. Besterfield ve diğ. (1995), TKY'nin aşağıdaki tanımını yazmaktadır:

TKY, hem sürekli olarak gelişmekte olan bir organizasyonun temelini temsil eden bir felsefe ve yol gösterici ilkeler seti olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyondaki tüm süreçleri geliştirmek ve şimdi ve gelecekte müşteri ihtiyaçlarını aşmak için nicel yöntemler ve insan kaynakları uygulamasıdır. TKY, temel yönetim tekniklerini, mevcut iyileştirme çabalarını ve teknik araçları disiplinli bir yaklaşımla birleştirmektedir

Tanımlar olabileceği gibi, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, gerçekleri kullanma (istatistik) ve yönetim taahhüdü gibi TKY'nin ortak unsurlarını paylaşırlar. Bilim adamları tarafından paylaşılan bir diğer ortak nokta, TKY'nin kalite, kalite kontrol veya kalite güvencesi kavramları ile eşanlamlı olarak kullanılamamasıdır. Kalite, Goetsch ve Davis (1997)'in belirttiği gibi sadece akrabalığa sahiptir. Kalite kontrol, sadece kalite uzmanları tarafından gerçekleştirilen işlemden sonra, standartların standartlarına göre nihai ürünün eksik parçalarının tespit edilmesini ve ortadan kaldırılmasını içerir. Kalite güvencesi, iş gücü tarafından yapılan işlem öncesinde ve sırasında hataların önlenmesi ile ilgilidir. Bu açıdan, kalite TKY ile eşleşir, ancak bu mutlaka TKY olduğu anlamına gelmez. TKY, kalite güvencesinin çok ötesindedir. Sallis'in (1996) belirttiği gibi TKY, her bir elemanın amacının müşterilerini memnun etmek olduğu ve kuruluşun yapısının bunları yapmasına izin verdiği bir kalite kültürü oluşturmakla ilgilidir.

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi, ani bir gelişme olarak bir anda ortaya çıkmadı. TKY kavramı, yıllar boyunca bilim adamlarının katkılarıyla gelişti ve olgunlaştı. TKY alanında en tanınmış kişiler Taguchi, Feigenbaum, Juran, Deming, Crosby ve Ishikawa'dır. W. Edwards Deming'in; "Fiyat etiketinin okunması kolaydır, ancak kalitenin anlaşılması eğitim gerektirir." sözü Deming'in kalite üzerine devamlı fikir geliştirdiğini göstermektedir. Deming, ülkesinde 1930'larda Deming'in bir protestosu olan Dr. Walter Shewhart'ın fikirlerini genişleten kaliteden söz eden kişilerin ilkiydi. Bu yıllar boyunca

istatistiksel kontrol üzerinde durdu ve başarısızlık nedenleri ile ortak ve özel nedenler olarak ortaya çıktı. Deming'e göre, sorunların % 85'i yönetime atfedildi ve işgücü sadece % 15'ini sorumlu tuttu. Daha sonra 1980'lerde bu oranı 94-6 olarak revize etti. II. Dünya Savaşı sırasında Japonya'ya davet edildi ve kalite hareketini başlatan lider bir figür haline geldi. Yönetim için 14 puan önerdi ve bu da geleneksel yönetim uygulamalarını kalite kültürüne dönüştürmek anlamına geliyordu.

Deming'in kalite hareketine yaptığı bir diğer önemli katkı da, kaliteye engel olarak listelediği yedi ölümcül hastalıktır. Kalite için on dört puanı yedi ölümcül hastalık için tedavi olarak görülebilir. Kararlılık eksikliği, vurgulu düşünme, personelin performansının liyakat puanları ve değerlendirmeler yoluyla değerlendirilmesi, iş atlatılması, karar vermede sadece görünür verilerin kullanılması yedi ölümcül hastalık arasındadır. Deming döngüsü aynı zamanda yaygın olarak bilinen Deming'in katkıları arasındadır.

Şekil 2.4.1: Deming Çevrimi
(Goetsch & Davis, 1997).

2.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

2.5.1. Müşteri Odaklılık

Artan rekabet ve küreselleşme ile birlikte, her şirket vizyonunu ve misyonunu açıkça belirtmiş ve müşterilerinin dikkatine sunmuştur. Bu iki kavram ile birlikte bazen bilinçsizce bazen de yeri dışında kullanılan bir kavram daha oldukça popüler hale

gelmiştir. Bu kavram da müşteri odaklılık kavramıdır. Her şirket gerek verdiği beyanatlarda gerek ise ilan ettiği vizyon, misyonlarında müşteri odaklılık kavramını oldukça fazla bir şekilde kullanmışlardır.

Bu kadar sık kullanılmasına rağmen bu kavramların uygulama anlamında sınıfta kaldığı söylenebilmektedir. Müşteri odaklılık müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin anlaşılarak, müşteri memnuniyetinin daimi olarak üst düzeyde tutulması için memnuniyeti arttırıcı planlamaların ve uygulamaların yapılması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, şirketlerin satış ve pazarlama departmanları müşteri odaklı hizmet verdiklerini iddia etmelerine rağmen aslında ürün / hizmet odaklı bir yaklaşım sunmaktadırlar.

Klasik yönetim anlayışı yöneticilerin emir vermesi ve çalışanların uygulaması şeklinde gelişmektedir. Bu sistemde iletişim yöneticiler arasında sağlanarak emirler doğrudan üst kademeden verilmektedir. Bunun aksine ise TKY, müşteri istekleri ve beklentileri doğrultusunda şirketin tüm çalışanlarının müşteri beklentilerini karşılamak için yönlendirilmesini ve yöneticiler tarafından desteklenmesini amaçlamaktadır. Diğer bir deyişle üretimin, müşterinin isteği doğrultusunda doğru bir şekilde yapılmasını sağlamak için sadece müşteri ilişkileri departmanının değil üretimin zincirinin her departmanının müşteri ile ilişki içerisinde olması ve müşteri ile birebir çalışması gerekmektedir (Ishikawa, 1997).

TKY ilkelerinden biri olan müşteri odaklılık sistemini uygulamanın temelinde üretim, çalışanlar, ürün, süreç yönetimi ve kalite kavramının bütünleşerek tek bir paydada yer alması önem arz etmektedir. Böylece üretim ve satışın paydaşları olan çalışanlar, işverenler ve müşterilerin ortak tatmini hedeflenmektedir.

2.5.2. Üst Yönetim Liderliği

Toplam Kalite Yönetiminin bir gerçeklik haline getirilmesi için üst yönetim liderliğinin şart olduğu bilinmektedir. TKY'nin başarısı öncelikle liderlere bağlıdır. (Saylor, 1996) Juran'ın 85/15 kuralı, kalite sorunlarının % 85'inin yönetime kadar izlenebileceğini iddia etmektedir. Benzer şekilde, Deming'e göre başarısızlıkların %94'ü, liderlikten kaynaklanan nedenlere atfedilebilir. Sallis (1996) ayrıca TKY'nin başarısızlığının ana sebebinin üst düzey yönetim desteğinin ve taahhüdünün eksik olduğunu belirtmektedir. Yukarıda söylenenler ışığında bakıldığında kalitenin elde

edilmesinde liderliğin önemi açıktır. Literatürün kanıtladığı gibi TKY'nin başarısı, büyük ölçüde lidere dayanır ve liderin başarısı TKY felsefesine ve uygulanmasına olan bağlılığına bağlıdır. TKY liderleri ekibi sürece dâhil etmektedir. Lider, personel için daha fazla sorumluluk verir ve onları karar verme süreçlerine dâhil eder. Değişime açıktırlar. Statükonun veya eski yapıların korunmasında değişiklik yapmakla ilgilenmektedirler. Bu vizyona bağlıdırlar. Denetime çok fazla güvenmemekte, bunun yerine güven, motivasyon ve kendi kendini denetleme konusunda ilham vermektedirler. İşbirliğini vurgulamaktadırlar. TKY liderleri eleştirilere açıktırlar ve kolayca erişilebilirler. Sistemlere değil insanlara odaklanırlar (Sallis, 1996). Saylor (1996) TKY'de örnek olarak liderlik eden, ortak bir odak oluşturan, takım çalışmasını inşa etmek ve sürdürmek, üretkenliği ve kaliteyi iyileştirmek, diğerlerini güçlendirmek ve uygun performansı tanımak ve ödüllendirmek için hareket eden altı liderlik düşüncesini önermektedir.

Liderin TKY içerisinde yapması gereken temel görevler

- Çalışanlar arasındaki iletişimin arttırılması
- Üretkenlikte verimin artması
- Çalışanlarda sorumluluk duygusu oluşumu ve artışının sağlanması
- Çalışanların otokontrol duygularının gelişimlerinin sağlanması
- Çalışanların özgüvenlerinin artmasının sağlanmasıdır.

Kurum kültürü liderler ile birlikte gelişmekte ve çalışanların katkısı ile oluşmaktadır. TKY prensipleri üst yönetimden uygulanmaya başlanarak çalışanlardan da aynı şekilde uygulanması beklenmelidir. Bununla birlikte çalışanları denetlemek yerine kendilerini özgüven ile otokontrol altında çalışmalarını desteklemek de liderlerin asli vazifelerindendir (Pekdemir, 1989).

2.5.3. Çalışanların Katılımı

Toplam Kalite Yönetimi prensibine göre eğitim, yöneticilerin ve çalışanların eğitim düzeyleri ne olursa olsun en üst basamaktan en alt basamağa kadar firmanın tüm çalışanlarını kapsaması gerekmektedir. Bu eğitim zorunlu olmak yerine çalışanların kendi istekleri ile gerçekleşmesi de önemlidir. Dolayısıyla çalışanları kendi istekleri ile ilgili olarak eğitmek gerekmektedir. Eğitim sonucunda çalışanların edineceği bilginin iki yönlü bir faydası olacaktır. Birincil olarak çalışanlarım kendine güvenleri ve aktif katılım

oranları artacaktır. İkinci olarak da çalışanların, şirketin ilerlemesine yönelik verecekleri katkı da artacaktır.

Çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmaya yardımcı olan eğitimler, klasik emir komuta zinciri yönetiminin aksine güven ve yetkilendirmeye dayalı sistemi kurmakta ve geliştirmektedir.

Eğitim yöneticilerle başlayarak tüm çalışanları kapsamaktadır. Bu vesileyle çalışanlar, TKY sisteminin anlar ve sistemin çalışmasına azami katkıyı verirler. Sonuç olarak ise eğitimin sürekli geliştirildiği ve bu eğitimlere düzenli katılımın sağlandığı ortamda, şirket içerisinde sürekli iyileştirmeler olması olası hale gelecektir (Imai, 1999).

Japonya eğitim ve çalışanların katılımı konusundan dünyanın en önde gelen ülkesidir. Sadece Japonya'da değil, aynı zamanda sanayide ve hizmette Japonya'nın gerisinde kalmak istemeyen sanayileşmiş batı ülkelerinde de dünyanın geri kalanında eğitim ve çalışanların aktif katılımı prensibi yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bazı organizasyonlar bu yeni yönetim felsefesini benimserken, bazıları da TKY'yi pratik nedenlerle reddetmişlerdir. Çeşitli ülkelerdeki kuruluşlar, TKY'yi kullanan ve bazıları tamamen başarısızlıkla sonuçlanan yeni planlar başlatmışlardır. Öte yandan, TKY felsefesini benimseyen bazı kuruluşlar mucizevi başarılar elde ettiklerini iddia etmişlerdir. Hedeflerle yönetim kavramına bakıldığında görev alan her bireyin sürece katılımı ve bu yönde gösterdiği çaba kavramın olmazsa olmazlarından birisidir. İkincil olarak yönetim kadrosunun bu süreçte görev alan her bireye ve sürece tam desteği hedeflerle yönetim kavramının bir diğer olmazsa olmazlarındandır. Bu minvalde ilgili şirketin misyonunun, hedeflerinin ve çalışan tüm bireylerin performanslarının ölçülmesinde çalışanların gereksinimleri ve çalışanların yöneticiler ile şirketten beklentileri aktif rol oynamalıdır.

Birer yıllık dönemlerle belirlenen Şirket Hedeflerinin de, daha kullanıcı dostu bir portala geçerek aynı zamanda dijitalleşmenin bir getirisi olarak da Stratejik Planlarla aynı platform üzerinden takibinin sağlandığı ve girilen hedef değerlerinin ilgili yöneticiler tarafından denetlenip onaylanabildiği bir sistemin kurulması yegâne hedeftir (Çoban, 2004).

2.5.4. Süreçlere Odaklanma

Olağanüstü bir başarı elde etmek için ihtiyaç duyduğunuz şeyin sonuçlara odaklanmak ve bu sonuçları ilerlemenizi ölçmek için kullanmak olduğunu düşünmek kolaydır. Bununla birlikte, böyle bir ilkenin uygulanması optimal olmaktan uzaktır.

Dikkatinizi ve enerjinizi; sonuçlara daha az odaklanmaya verip daha hızlı öğrendiğinizi keşfedeceğiniz süreçlere veya tekniklere verirseniz daha başarılı, hatta sonuçtan daha mutlu olursunuz. Sonuca değil, sürece odaklandığınızda yaşamda daha fazla kazanırsınız (Sallis, 1996).

İnsanlar olarak mevcut koşullarımızdan her zaman memnun değiliz. Hepimizin ihtiyaç ve istekleri sonsuzdur; her zaman üzerimizde bulunan sonuçlara ulaşma baskısına sahibiz. Yalnızca sonuçlar yoluyla daha iyi bir gelecek için bir yol sağlayabileceğimize inanıyoruz. İşte sonuçlardan ziyade sürece odaklanan insanların yaşamda daha fazla kazanmasının bazı sebepleri:

Hatalarla baş edebilirler

Hatalar kimse mükemmel olmadığı için varoluşun bir parçasıdır. Hatalar öğrenmenize ve yaşamda büyümenize yardımcı olur. Hedeflediğinizden daha iyi bir sonuç elde etmenizi sağlayacak denemeler yapmak veya risk almak, belirli bir sonuca odaklanmaya göre daha fazla istek sağlar.

Süreçte memnuniyet kazanırlar

Başarı bir varış yerine bir yolculuktur. Sürece odaklandığınızda, şu an içinde olmaktan ve bundan tam anlamıyla zevk almaktan heyecan duyarsınız. Daha hızlı öğrenmeye ve tecrübe kazanmaya başlarsınız.

Daha az dikkat dağıtıcıları olur

Sonuçlara ulaşma konusunda baskı vardır. Sürece odaklandığınızda dış etkenlerin gürültüsü ortadan kalkar. Kazanmak ya da kaybetmekle ilgili değildir, ama peşinde olduğunuz her arzuda ustalık kazanmakla ilgilidir.

Yetkili olursunuz

Sonuçlara odaklanmak, size ulaşıp ulaşmadığınız konusunda kısmi kontrole sahip olmanızı sağlar. Sadece teslim etmeye odaklanırsınız. Ancak, sonuçların değişmesini sağlama zorluğu yaşamadığınızda, daha yüksek özgüvene, güçlenmeye ve hep birlikte başarıya giden dahili bir kontrol odağına sahip olursunuz.

Ellerinden gelenin en iyisini yapmanın mutluluğunu elde edersiniz

Emeğinizin meyvesinin tadını çıkarmanın mutluluğu olur. Hayattaki şeyler aslında istediğin gibi gelmeyebilir ama kendini sürece adamışsan ve kazanmışsan mutlu olursun. Mutluluğunuzun belirli bir sonuca varabilmenize bağlı olmasına izin vermek yerine, mutluluğunuzun hedefinize ulaşmak için ne kadar çalıştığınıza bağlı olmasına izin vermelisiniz.

2.5.5 Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme veya Kaizen, işleri kolaylaştırmak ve israfı azaltmak için fırsatları belirlemek için bir yöntemdir. Uygulama, Yalın / Çevik / Kaizanın imalat ve ticaretteki popülaritesi ile resmileştirildi ve tasarruf fırsatlarını tanımlamak için dünyanın dört bir yanındaki binlerce şirket tarafından kullanılıyor. Bu ideolojilerin çoğu mükemmel sonuçlar için birleştirilebilir. Örneğin, Kaizen ve Kanban, sürekli iyileştirmeyi kolaylaştırmak için el ele gidebilirler.

Sürekli iyileştirme, Yalın ve Çevik bir yöntemin resmi bir sürümü olmadan uygulanabilirken, işletmeler için doğru araç, otomatik ve ölçeklenebilir bir çözüm sürekli iyileştirmeye odaklanır (Basu ve Wright, 2003).

Kaizen: Esnek Bir Süreç

Sürekli gelişim resmi bir uygulama veya resmi olmayan bir kurallar seti olarak görülebilir. Birçok şirket, Yalın / Çevik metodolojiler (Kanban, Kaizen, Scrum, XP) gibi proje ve süreç yönetimine daha resmi yaklaşımlara yönelmiştir.

Örneğin, Kaizen ve Kanban, iş akışının görselleştirilmesi yoluyla sürekli iyileştirme sağlamak için entegre edilebilir. Tüm Yalın / Çevik metodolojilerinde, sürekli iyileştirme, yüksek müşteri hizmeti standartlarına ve atıkların maliyet, zaman ve kusur formlarında azaltılmasına ek olarak (yeniden işleme) birincil odaktır.

2.5.5.1 Sürekli İyileştirmenin Yararları

İş akışlarını kolaylaştırın:

Sürekli gelişmek için çalışmak, birçok işletmenin ek yükü azaltmasının bir yoludur. Sürekli iyileştirme (bazen “hızlı iyileştirme” olarak da bilinir) iş akışlarını kolaylaştırmaya yardımcı olan Yalın bir iyileştirme tekniğidir.

Yalın çalışma şekli, zaman ve paradan tasarruf etmenizi sağlayarak, zamanınızı ve emeğinizi azaltmanızı sağlayan verimli iş akışları sağlar. Örneğin, son tarihleri

değiştirmeyi, değişen öncelikleri ve diğer karmaşıklıkları içeren projeler genellikle iyileştirme fırsatlarıyla doludur (Türkan, 2010).

Proje maliyetlerini düşürün ve fazlalıkları önleyin:

Bir proje yöneticisinin bir çalışma grubunu tamamlamanın maliyetini bilmesi önemlidir. Bu nedenle, çoğu proje yönetim ofisi, belirli türdeki işleri yapmanın ne kadar zaman alacağını bilmekten yararlanır. Proje yöneticileri, Tahmini Yazılım'ı kullanarak proje maliyetini düşürebilir ve fazlalıkları önleyebilir. Bir projenin kısıtlamalarının ihlal edilip edilmeyeceğine dair tahminler (tahminlere karşı), proje yönetim ofislerinin şirket için genel etkinliğini artırmasının bir yoludur.

Sürekli İyileştirme Ne Zaman Kullanılmalı:

Kaliteden ödün vermek, daha hızlı veya daha ucuz bir şey yapabilme yeteneğiyle nadiren haklı çıkarılabilir. Zaman ve maliyeti düşürürken kalite standartlarını korumak için şirketler, sürekli iyileştirme de dahil olmak üzere Yalın çalışma yöntemlerine yöneliyorlar (Balcı, 2011).

Şirketler sürekli iyileştirmenin en iyi uygulamalarını gözlemleyerek, yol boyunca iyileştirme fırsatlarını analiz ederken işlerini her zamanki gibi sürdürmenin yollarını bulabilirler. Ekipleri günlük çalışmaları boyunca sürekli iyileştirme yapamayan şirketler için, konseptten yararlanmanın bir sonraki en iyi yolu olarak Hızlı İyileştirme olayları veya Değer Akışı Haritalaması olarak bilinen sürekli iyileştirme olayları düzenlenmektedir. (Zimmerman ve Jamie, 2005).

Sürekli İyileştirme etkinlikleri, ele alınacak konunun derinliğine ve genişliğine bağlı olarak tamamlanması, bir ila beş gün arasında sürebilir ve ekip üyeleri genellikle, yeni süreçlerin kuruluş içinde ele almasına yardımcı olacak "yapılacak şeyler" öğeleriyle birlikte uzaklaşır ve yürütülmesi için küçük bir süre gerekebilir.

Birçok şirket, tüm proje ve işlerin yapıldığı standart olarak Yalın iyileştirme tekniklerini benimsemiştir. Sürekli iyileştirme, firmaların, hareketleri paraya eşit olan birçok yönetim katmanları veya üretim ekipleri ile proje ekiplerindeki verimsizlikleri belirleyerek tasarruf etmelerine yardımcı olur. Bir şirketin sürekli gelişimini günlük kültürünün bir parçası haline getirmeyi seçip seçmemesi, bunun sonucunda ortaya çıkabilecek potansiyel maliyet tasarrufuna örgütsel bağlılığa bağlıdır (Hergüner, 1998).

2.6. Toplam Kalite Yönetiminde Araçlar

2.6.1. Sürekli Gelişim Döngüsü

Galileo Galilei (1564-1642) birçok kişi tarafından modern bilimin babası olarak kabul edilir. Galileo, tasarlanan deney ve matematiği birleştirerek hareket bilimine ve malzemelerin güçlü yönlerine özgün katkılarda bulundu. Tasarlanan deneyleri yapmak, bilimin ve bilimsel yöntemin temel taşıdır.

Francis Bacon (1561-1626), bilginin geliştirilme şeklinden çok endişe duyan bir filozof olarak katkı yaptı. Bacon, bilgi üretiminin planlı bir yapı izlemesi gerektiğine inanmaktadır. O zamanlar bilim, doğayı yorumlamak için tümdengelim mantığa bağlıydı. Bacon, bilim insanının bunun yerine, gözlemden kanuna kadar gözlemlerden endüktif akıl yürütmeye devam etmesi gerektiğinde ısrar etmektedir. Bacon'un katkısı, bilgiyi nasıl geliştirdiğimizin altında yatan tümdengelim ve endüktif mantık arasındaki etkileşimi tamamlamaktadır.

John Dewey (1859-1952) pragmatizmin önde gelen savunucusu oldu ve çalışmaları dünyadaki felsefe, eğitim, din, hükümet ve demokrasiyi etkileyecekti. James ve Dewey'in pragmatizması şu şekilde özetlenebilir: insanlar kendi kaderlerinin temsilcileridir.

Yukarıda aktarılan gelişmelerin tamamına bakıldığında sürekli gelişim döngüsünün oluşumunda üç temel doktrin olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar; Shewhart, PUKÖ ve Deming Döngüleridir.

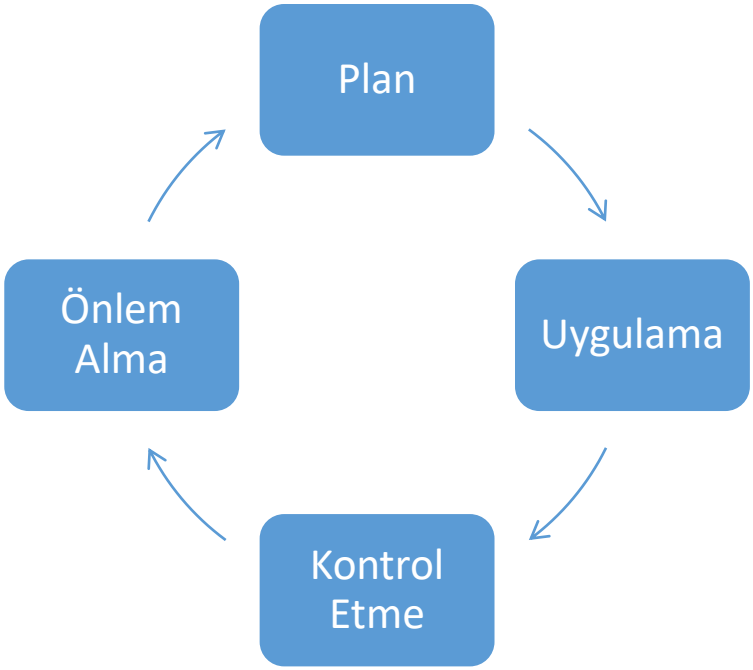
PUKÖ döngüsü dört temel adımdan oluşmaktadır. Burada temel amaç bir süreç üzerinde çalışma veya değişimi sağlamak için kullanılması ve bu kullanımın sürekli olmasıdır. Diğer bir deyişle dört temel adım bir kere kullanıldıktan sonra aynı adımlar tekrar tekrar kullanılmaktadır (Özen, 2015).

PUKÖ hangi durumlarda kullanılabilir sorusunun cevabı oldukça kapsamlı olmakla birlikte şu temel durumlarda kullanılabileceği şeklinde özetlenebilir.

- Daimi iyileştirme için: Döngü sürekli uygulana(bile)cağı için daimi iyileştirme isteyen kurumlar PUKÖ döngüsünden yararlanmaktadırlar.
- Gelişim projelerine en baştan başlarken: Bir gelişim projesine başlarken mevcut durumu daha iyi hale getirmek için PUKÖ döngüsünden faydalanılmaktadır.
- Değişim projelerinde: Değişim projelerinde PUKÖ döngüsünden faydalınılmaktadır.

- Süreç iyileştirme durumu: Mevcut süreci daha iyi hale getirmek için PUKÖ döngüsünden faydalanılmaktadır.
- Süreç tasarımı aşamasında: Bir süreci tasarlarken ve henüz işleyiş aşamasına geçmeden sürecin sorunsuz çalışabilmesi açısından PUKÖ döngüsünden faydalanılmaktadır.

Ortaya çıkan sorunları çözme durumunda: Mevcut süreçte ortaya çıkan bir sorunun çözümünde PUKÖ döngüsünden faydalanılmaktadır.



Şekil 2.6.1: PÜKO Döngüsü

(Deming ,1928)

PUKÖ döngüsü 4 ayrı basamaktan ve tekrarlayan döngüden oluşmaktadır. İlk basamakta işin nasıl yapılacağının planlanmaktadır. İkinci basamak uygulama basamağıdır. Planın uygulamaya geçirilmesi bu aşamada olmaktadır. Üçüncü basamak kontrol basamağıdır. İstenilen sonuçlar ortaya çıkıp çıkmadığına, ortaya ne tür sorunların çıktığına bakılır ve kontrol yapılır. İstenilen sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığı kontrol edildiği gibi ölçümlemeler ve analizler de bu aşamada yapılmaktadır. Dördüncü ve son basamak da önlem basamağıdır. Bu aşamada döngünün ikinci kez tekrar başladığındaki

ilk aşama olan planlama aşaması için hazırlık yapılmaktadır. Kontrol aşamasında ortaya çıkan hatalar sonrasında öğrenilen bilgiler ışığında geliştirme yapılmaktadır.

Bu aşamalardan sonra PUKÖ döngüsü tekrar başlamakta ve devam etmektedir.

2.6.2. Kalite Çemberleri

Kalite çemberi, çalışanların kendi işleriyle ilgili sorunları çözmede yardım etmelerini sağlayan katılımcı bir yönetim tekniğidir. Kalite problemlerini tartışmak ve iyileştirmeler için çözümler geliştirmek üzere belirli aralıklarla toplanan bir operasyonda birlikte çalışan çalışanlardan oluşan daireler oluşturuldu. Kalite çevreleri özerk bir karaktere sahiptir, genellikle küçüktür ve bir süpervizör veya kıdemli bir işçi tarafından yönetilir. Kalite çevrelerine katılan çalışanlar genellikle beyin fırtınası, pareto analizi ve sebep-sonuç diyagramları gibi resmi problem çözme yöntemlerinde eğitim alırlar ve daha sonra bu yöntemleri özel veya genel şirket sorunlarına uygulamaları için teşvik edilirler. Bir analizi tamamladıktan sonra, bulgularını yönetime sunarlar ve sonra onaylanmış çözümlerin uygulanmasını ele alırlar. Bu arada, Pareto analizi, İtalyanların yüzde 20'sinin gelirin yüzde 80'ini aldığını gözlemleyen İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun adını aldı ve çoğu sonucun birkaç nedene dayandığı belirlendi (Basu ve Wright, 2003).

ABD'li üreticilerin kalite çemberlerine olan ilgisi, İkinci Dünya Savaşı sonrası Japon ürünlerinin kalitesinde ve ekonomik rekabetçiliğindeki çarpıcı gelişmelerden kaynaklandı. Japon kalite çemberlerinin vurgusu, üretim sonrası incelemeler sırasında kusurların değil, ilk etapta ortaya çıkmalarının önlenmesi üzereydi. Japon kalite çemberleri ayrıca parça ve ürün hatalarına bağlı hurda ve duruş süresini minimuma indirmeye çalıştı. Amerika Birleşik Devletleri'nde, kalite çemberi hareketi, maliyet azaltma, verimlilik gelişimi, çalışanların katılımı ve problem çözme faaliyetlerinin daha geniş hedeflerini kapsayacak şekilde gelişti (Zimmerman ve Jamie, 2005).

Kalite çemberi hareketi, toplam kalite kontrolüyle birlikte, 1980'lerde büyük bir şekilde kucaklanırken, aşağıda tartışılan nedenlerden dolayı büyük ölçüde kaybolmuş ya da önemli dönüşümlerden geçmiştir.

2.6.3. Tarihi Arka Plan

Kalite çemberleri başlangıçta Japon yönetim ve üretim teknikleriyle ilişkilendirildi. Savaş sonrası yıllarda Japonya'da kaliteli çevrelerin ortaya çıkması, ABD hükümeti istatistikçi W. Edwards Deming'in (1900-1993) derslerinden ilham almıştır. Deming,

önerilerini savaş zamanlarında endüstriyel standartlar altında çalışan ABD firmalarının deneyimlerine dayandırdı. Amerikan yönetiminin genel olarak hat yöneticilerine ve mühendislerine kalite kontrol sorumluluğunun yüzde 85'ini ve hat işçilerinin sadece yüzde 15'ini verdiğini belirten Deming, bu hisselerin tersine çevrilmesi gerektiğini savundu. Kalite kontrolünü daha iyi hesaba katmak için üretim süreçlerini yeniden tasarlamayı ve tüm çalışanları bir şirkette - yukarıdan aşağıya - kalite kontrol teknikleri ve istatistiksel kontrol teknolojilerinde sürekli olarak eğitmeyi önerdi. Kalite çemberleri, bu sürekli eğitimin üretim işçileri için gerçekleştirilmesinin aracıydı (Robbins ve Michael, 2000) .

Deming, Japon firmalar savunduğu kalite kontrol sistemini benimserse, dünyadaki ulusların beş yıl içinde Japon ürünlerine ithalat kotaları yükleyeceğini öngördü. Onun öngörüsü haklıydı. Deming'in fikirleri Japonya'da çok etkili oldu ve Japon ekonomisine katkılarından dolayı birçok prestijli ödül aldı.

Deming'in kalite çevrelerinin ilkeleri, kalite kontrolünü üretim sürecinde daha önceki bir konuma taşıdı. Hata ve kusurları yakalamak için üretim sonrası denetimlere güvenmek yerine, kalite çemberleri, ilk etapta kusurların oluşmasını önlemeye çalıştı. Ek bir avantaj olarak, makine arıza süresi ve daha önce ürün hatalarına bağlı olarak ortaya çıkan hurda malzemeler en aza indirilmiştir. Deming'in kaliteyi artırmanın verimliliği arttırdığı fikri, Japonya'da, kalite ve verimliliğin bir madalyonun iki yüzü olarak görüldüğü Toplam Kalite Kontrol (TKY) kavramının gelişmesine yol açmıştır. Toplam Kalite Kontrol ayrıca üreticilerin tedarikçilerinin kalite çemberlerini kullanmasını gerekli kılmıştır (Süleyman ve Gül, 2015; s:123).

Japonya'daki kalite çemberleri, tam zamanlı çalışan birçok çalışan için şirket sendikaları ve ömür boyu istihdam garantileri içeren, nispeten kooperatif işçi-yönetim ilişkileri sisteminin bir parçasıydı. Bu merkezi olmayan, kurumsal odaklı sistemle uyumlu olarak, kalite çemberleri, üretim işçilerinin şirket meselelerine katılmaya teşvik edilmeleri ve üretim işçilerinin üretim süreci konusundaki temel bilgilerinden yönetimin faydalanmaları için bir araç sağlamıştır. Yalnızca 1980 yılında, çalışan önerilerinden kaynaklanan değişiklikler Japon şirketler için 10 milyar dolar tasarruf sağladı ve Japon çalışanlar için 4 milyar dolar ikramiye verdi (Zimmerman ve Jamie, 2005).

Amerikan kalite kontrolüne aktif Amerikan ilgisi, 1970'li yılların başında, ABD'nin havacılık üreticisi Lockheed'in bir Japon sanayi tesisi turu düzenlediği dönemde başladı. Bu gezi, Japon yöneticilerin Amerika Birleşik Devletleri'nde endüstriyel tesisler için eğitim gezileri düzenledikleri önceden belirlenmiş bir düzende bir dönüm noktası oldu. 1990'ların başında, ABD Ulusal Çalışma İlişkileri Kurulu (NLRB), belirli kalite çemberlerinin yasallığı konusunda birçok önemli karar vermiştir. Bu kararlar, şirket sendikalarını ve yönetim ağırlıklı işgücü örgütlerini yasaklayan 1935 Wagner Yasasına dayanıyordu. Bir NLRB kararı, firma tarafından yönetilen, gündemleri belirleyen ve firma içindeki istihdam koşullarını ele alan, yasadışı olan kalite programlarını buldu. Bir diğer karar ise, bir şirketin işçi yönetim komitelerinin aslında bir sendika ile müzakereleri atlamak için kullanılan işçi örgütleri olduğuna karar verdi. Bu kararlar sonucunda, bazı işveren temsilcileri, kalite çemberi ve diğer iş gücü yönetimi işbirliği programlarının engelleneceği konusundaki endişelerini dile getirdiler. Bununla birlikte, NLB, bu kararların kalite çevrelerine ve işçi yönetimi işbirliği programlarına karşı genel iddianame olmadığını, özellikle söz konusu şirketlerin uygulamalarını hedeflediğini belirtti (Robbins ve Michael, 2000).

2000'li yılların ortalarında, kalite çemberleri neredeyse evrensel olarak yönetim tekniklerinin çöp kutusuna gönderilmiştir. Kalite çemberleri çoğu teoride sağlam, ancak uygulamada tutarsız, her zaman uzun vadede vaatlerini yerine getirmiyordu (Robbins ve Michael, 2000).

Japon endüstrisi açıkça kalite çemberlerini (Amerikan düşünürünün fikri) benimsemiş ve uygulamıştır ve KY birçok üretimde, özellikle de otomobillerde, Japonların şu anki hâkimiyetine katkıda bulunmuştur. Kalite Yönetimi ABD'de Japonya kadar başarılı olmamasında, Zimmerman ve Weiss'e göre, uygulama kesinlikle önemli bir neden olmuştur. (Cole, 1990).

Kalite çemberlerinin terk edilmesine neden olan uyum sorunları, iki uzmanın kalite çevrelerinin başarısı için gerekli olduğunu düşündüğü koşullara bakılarak açıkça ortaya konmuştur. Kalite çemberlerinin başarılı bir şekilde uygulanması için yedi koşul belirtilmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmiştir: (Basu ve Wright, 2003).

Kalite çevrelerinde tamamen gönüllüler görevlendirilmelidir. Her katılımcı farklı bir fonksiyonel aktiviteyi temsil etmelidir. Kalite yönetimi tarafından ele alınacak sorun

yönetim tarafından değil daire tarafından seçilmeli ve gözle görülür şekilde bir yönetim hedefine yol açmasa bile onurlandırılan seçim yapılmalıdır.

Yönetim, çevreyi desteklemeli ve talepler önemsiz olsa ve harcamaların gerçek çözümlere yardımcı olacağı düşünüldüğünde bile uygun şekilde fon sağlamalıdır. Çember üyeleri problem çözmede uygun eğitimi almalıdır. Çember kendi liderini kendi üyeleri arasından seçmelidir.

Yönetim, dairenin üyelerine hedeflerine ulaşmada yardımcı olmakla görevli olarak, ekibin mentoru olarak bir yönetici tayin etmelidir; ancak bu kişi kaliye yönetimini yönetmemelidir.

2.7. Toplam Kalite Yönetimde Ölçüm Değerlendirme Sistemleri

Süreç girdi ile başlayan ve çıktı ile sonlanan bir işlemler bütünüdür. Girdi ve çıktı arasında ortaya konulan girdiye bağlantılı adımlar sonucunda eklenen katma değerler ile birlikte girdiden daha değerli olan çıktı elde edilmektedir. Bu işlemler bütününün tamamı süreç olarak adlandırılmaktadır.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yoğun rekabet firmalara bazı zorluklar getirmiştir. Bu zorlukların ilki müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Ürüne her an ulaşabilecekleri ve başka ürün kullanan müşterilerin memnuniyetlerini anında öğrenebilen müşterilerin memnuniyetini üst düzeyde tutmak ve sağlamak oldukça zor hale gelmiştir. Zorluklardan bir diğeri ise firmaya, markaya veya ürüne sadık müşteriler yaratmak olmuştur.

Bu şartlar altında müşteriye sunulan her ürün veya hizmet bir işlemler bütününün sonucudur. Bu işlemler bütününü yani süreci 3 ana başlık altında incelemek gerekmektedir. Bu başlıklar; ürünün müşterinin isteklerine uygun olması, müşterinin beklentilerinin mutlak surette karşılanıyor olması ve ilk iki başlığı uygularken de bu uygulamanın firma için mümkün olduğunca az maliyetli şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Robbins ve Michael, 2000).

Yukarıda anlatılan durumun bir yansıması olarak 1945 sonrasında Japonya'da yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavram daimi iyileştirme kavramıdır. Japoncada Kai-zen olarak geçmektedir. Kai Japoncada değişim anlamına gelmekle birlikte Zen dönüşüm demektir. İki kelimenin kendi öz anlamları haricinde birleştirilerek tek kelime haline getirildiğinde Japoncada sürekli değişim veya daha iyisi için değişim olarak da

adlandırılabilmektedir. Kaizen bir felsefe olarak II. Dünya Savaşı'ndan mağlup ve çökmüş olarak çıkan bir ekonominin yeniden ayağa kalkması ve dünyanın en büyük üretim ekonomilerinden birisi olmasının temel unsurlarından birisidir. Japonya'da üretilen her ürünün daha iyiye doğru sürekli değişim ve dönüşüm halinde olması gerektiği genel ekonomi prensibi olarak kabul edilmiştir. Bu kavram Japonya'da ortaya çıkmaklar birlikte tüm dünyaya yayılmış bir kavramdır.

Süreç yönetimi üç tarz firma için büyük önem arz etmektedir.

- Sistemlerini Avrupa Vakfı Kalite Yönetimi (EFQM) Modeline göre kurmak isteyen firmalar,
- Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemini kurmak ve kullanmak isteyenler,
- ISO 9000 belgesi almak isteyenler (ISO 9000:2015 güncellemesine kadar süreç yönetimi ISO 9000 sürecinde yer almamakta idi. ISO 9000:2015 ile birlikte artık süreç yönetimi de ISO 9000 belgesi almanın koşullarından birisi olmuştur) için önem arz etmektedir.

Bununla birlikte firmaların süreç yönetimini sistemlerine adapte etmesi için yukarıda sayılan sistemleri kurmak veya ISO 9000 belgesi alma zorunlulukları da yoktur. Firmalar kendi kararları ile yukarıdaki sistemleri uygulamadan ve ISO 9000 belgesi için başvuru yapmadan da süreç yönetimine başlayabilmektedirler.

Daha öncede belirttiğimiz üzere, süreç odaklı bir sistem kurmak en üst yönetimden başlayarak en alt çalışana kadar kararlılık gerektirmektedir. Bununla birlikte, çalışanların alışılageldik çalışma kültürleri dışına çıkmaları da gerekmektedir. Süreç yönetimine geçildiğine mevcut iş düzeni yeni yapıya göre ayarlanacağından üretim veya hizmet yeni yapıya göre şekillenecektir.

Bu yeni düzende;

- Süreçlere, İngilizce olarak process owner olarak belirtilen süreç sahipleri atanmaktadır. Süreç sahipleri mevcut süreci daimi olarak kontrol etmekle görevlidirler. Süreç dâhilinde müşteri beklentisindeki değişiklikler, süreçte yaşanabilecek sapma ve aksamalar süreç sahipleri tarafından kontrol edilmektedir. Bu kontrol sonrasında sapma, aksama veya değişiklikler sonrasında süreç sahibi iyileştirme çalışmalarını başlatmaktadır. İyileştirme çalışmalarını

gerçekleştirmek için kurulacak ekiplere gerekli bilgi süreç sahibi tarafından verilmekte ve gerekli yönlendirmeler de süreç sahibi tarafından yapılmaktadır.

- İyileştirme gruplarının oluşturulması, yönlendirilmesi ve gereken bilginin verilmesi sadece süreç sahibinin sorumluluğunda değildir. İyileştirme aynı zamanda çalışanların da sorumluluğundadır. İyileştirme için çalışanlar bir araya gelerek mevcut aksamayı veya sapmayı düzeltmelidirler. Üretim veya hizmet sunma aşamasında çalışanların insiyatif almalarını desteklemek için bu süreç desteklenmelidir. Aynı şekilde çalışanları cesaretlendirmek ve sürece tam katılımlarını sağlamak için "Öneri Sistemi" kurulmalı ve bu sisteme katılım ve süreci iyileştirme isteği çalışanların performansları değerlendirilirken göz önünde bulundurulmalıdır. Tüm çalışanların aktif olarak katıldığı Süreç Yönetimi doğru şekilde işlemektedir.
- Küresel dünyada müşteri beklentileri ve istekleri hızla değişmektedir. Bu sebeple çalışanların süreci hızlandırabilmeleri ve doğru bir şekilde çalıştırabilmeleri için müşterinin isteklerine ve değişen beklentilerine başka çalışanlara sormadan hızlıca süreci aksatmadan yanıt verebilmeleri önem arz etmektedir. Böylece süreç sekteye uğramadan devam edecektir.
- Süreç dâhilinde çalışanların performanslarını izlemek için "Performans Ölçüm Sistemi" kurulmalı ve performanslardaki düşüş ve çıkışlar mutlak suretle takip edilmelidir.

2.8. Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar

Toplam kalite yönetiminde kamu, özel sektör veya özerk kamu teşebbüsleri olsun sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlar özel ve genel sorunlar olmak üzere 2 ayrı dala ayrılmaktadır. Özel sorunlar, o kurumun sadece kendine veya kendi sektörüne özgü sorunlar olarak kabul edilmektedir. Genel sorun ise özel, özerk veya devlet olsun tüm kurumların karşılaştığı sorunlardır. Yaşanan genel sorunlara toplam kalite açısından bakıldığında karşılaşılan sorunlar;

- Kalite sürecine inanmamak
- Yeni sisteme ve değişime adaptasyonda yaşana zorluklar sebebiyle geliştirilen direnç
- İçinde bulunulan süreçteki veya durumdaki analiz eksikliği

- İdari kadronun sürece ve çalışanlara karşı tutum
- Başarı=ödül sisteminin kurulmaması
- Amaç odaklı olmak yerine araca odaklanmak
- Çalışan ve yönetici kadroların eğitimlerinin yeterli veya güncel olmaması (Cole, 1990).

3. ETİK LİDERLİK

3.1. Liderlik Ve Etik Liderlik Tanımları

Etik liderler bize kimliğimizi, ne olduğumuzu ve ne olabileceğimizi, nasıl yaşadığımızı ve daha iyi nasıl yaşayabileceğimizi anlatıyor. (Freeman, 2006)

Etik, Yunanca özel veya karakter anlamına gelen "ethos" kelimesinden kaynaklanan felsefi bir terimdir. Felsefi ilkelerin bir işlevi olarak hizmet eden kabul edilebilir ve kabul edilemez davranış biçimlerinin olduğunu öne süren ahlaki gerekliliklerin ve davranışların tanımlanması ve yazılması ile ilgilidir (Minkes ve diğerleri, 1999). Etik davranış, belirli bir durumda "kötü" veya "yanlış" ın aksine, ahlaki olarak "iyi" ve "doğru" olarak kabul edilen davranış olarak tanımlanmaktadır (Sims, 1992). Etik, bireysel veya grup davranışını neyin doğru neyin yanlış olduğuna göre yönlendiren değerlerin ve ahlaki ilkelerin kodudur. Etik davranış daha geniş bir topluluk için hem yasal hem de ahlaki olarak kabul edilebilirdir (Trevino, 1986). Yine de etik ikilemler, farklı çıkarların, değerlerin, çoklu paydaşlarla ilgili inançların çatışma içinde olduğu belirsiz durumlarda mevcuttur.

Dar, örgütsel bir bağlamda, etik, paydaşlar ve iş dünyası için en önemli olan bu değerler ve konular hakkında açık bir konuşma olarak görülebilir. Bir bakıma, kendi değer ve ilkelerinin sürekli keşfi ve yeniden doğrulanması ve değerlendirilmesidir (Freeman ve Stewart, 2006). Örgütsel bağlamdaki etik davranış, en üst düzey liderlerin (CEO'ların) etik standartları ve büyük ölçüde katkıda bulundukları kültür açısından tanımlanmaktadır (DeGeorge, 1986).

Liderliği, liderin hedef olarak belirlediği şeyleri, etkinlikleri yapmak istemesine ikna etme sanatı olarak tanımlarız. Bu nedenle liderlerin rolü, bireyin davranışını istenen bir hedefe yöneltme sürecindedir.

Liderler, kişilik özelliklerinden kaynaklanan bireysel liderlik tarzına bağlı olarak değişir. Bazı liderler, özellikle karizmatik ve dönüşümsel olarak, çalışanların ilgisini çeken kişisel güçlere sahipken, diğerleri konumsal, meşru gücü uygular. Liderler farklı değerler, tutumlar, inançlar, davranışlar, alışkanlıklar ve uygulamalar ile karakterize edilir ve bu da bir ölçüde örgütsel, profesyonel veya kurumsal kültüre bağlıdır.

Liderlik, durum ve örgütsel bağlamda lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi ifade eder. İçgörülere ve araştırmalara göre Rost liderliği, ortak amaçlarını ve hedeflerini yansıtan gerçek değişikliklere niyetli olan liderler ve takipçiler / seçmenler arasında güç ve değer yüklü bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Rost, 1993). Normatif örgütsel etik bağlamında liderlik, bireylerin bir organizasyonda nasıl davranması gerektiği veya davranmaması gerektiği konusunda tanımlanacaktır. Bu etik kararları ve kişilik özelliklerini tanımlayan kriterler hakkındaki spekülasyonları içerir. Etik liderlik, organizasyonun misyon ve vizyonunu yerine getirmesini ve belirtilen hedeflere ulaşmasını sağlayacak yönü sağlamada çok önemlidir (Kanungo ve Mendonca, 1996). Etik liderlik, bir kurumun dış ortamda itibarını yönetmede ve rakiplerle kıyaslanmasında kilit bir faktör olarak kabul edilir (Blanchard ve Peale, 1996; Kanungo ve Mendonca, 1996). Bir kurumun ahlaki sağlığı standartlara ve genel müdürün örneğine bağlıdır (Kelly, 1990). Hitt'e göre kıdemli liderliğin iki temel sorumluluğu vardır: 1) etik kararların alınmasını sağlamak; 2) etik izleyici davranışının desteklendiği bir organizasyonel iklimin geliştirilmesi (Hitt, 1990).

Etik liderlik, belirsiz görünen ve çeşitli farklı unsurlar içeren bir yapıdır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Etik liderliği insanların yanlış bir şey yapmasını engellemek olarak algılamak yerine, insanların doğru şeyi yapmalarını sağlamak olarak görmemiz gerektiğini öne sürüyorlar (Freeman ve Stewart, 2006). Etik bir lider, kendisi için çok önemli olan davranış ilkelerine uygun bir kişidir. Etik bir lider olmak için daha evrensel bir ahlaki davranış standardına uymak gerekir (Thomas, 2001). Etik olarak önderlik etmenin bir soruşturma süreci olduğuna - doğru olan ve neyin yanlış olduğu ve bir davranış şekli hakkında sorular sorduğuna - takipçilere ve başkalarına belirli eylemlerin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında bir örnek verildiğine inanılır (Guy, 1990).

Etik liderlik, liderliğin takipçilerle karşılıklı bir ilişki olduğunu kabul ederek, aşkın iyileştirici ve enerji verici güçleri açısından görülebilir. Liderin misyonu, hizmet etmek ve destek olmaktır ve liderliğe olan tutkusu şefkatten gelir (Kouzes ve Posner, 1992). Etik liderliğin dikkat çekmeye başladığı, etik liderliği sevgiye indirgeme çabasında bile gösterilmektedir (Kouzes ve Posner, 1992).

Brown ve meslektaşları literatürün geniş bir incelemesine dayanarak aşağıdaki tanımı oluşturmuştur. Bu tanıma göre etik liderlik, kişisel hareketler ve bireyler arası

ilişkiler yolu ile düzgüsel olarak doğru ve yerinde davranışların gösterilmesi ve bu tür davranışların karşılıklı karar verilmesi ve iletişim vesilesiyle izleyicilere aktarımıdır. Bu tanım, 1) etik liderlerin davranışlarının, davranışları uygun olarak kabul edildiğinden, takipçiler için rol modelleme davranışı olarak hizmet ettiğini; 2) etik liderler eylemlerini takipçilere iletir ve haklı çıkarırlar yani, etiklerini sosyal çevrelerinde göze çarparlar (Bass ve Steidlmeier, 1999); 3) etik liderler sürekli etik kurallarına göre davranmak ister, bu nedenle şirkette etik standartlar koyarlar ve çalışanlar için etik davranışları ödüllendirirler (Minkes ve diğerleri, 1999) ve etik olmayan davranışları cezalandırırlar; 4) etik liderler karar alma sürecinde etik boyutu içerir, kararlarının etik sonuçlarını göz önünde bulundurur ve her şeyden önce adil seçimler yapmaya çalışırlar. Yukarıdaki tanım, etik liderliği olumlu liderlik biçimleri arasına yerleştirir ve lider davranışına odaklanır ve böylece kişisel özellikleri, fiili davranışa ilişkin tutumları ortadan kaldırır.

Enderle (yönetsel) etik liderliğin iki amacını önerir; birincisi, her yönetim kararında var olan etik boyutu açıkça belirtmek, ikincisi ise etik prensipleri (sorumlu liderlik için gerekli bir yardım olan) formüle etmek ve haklı çıkarmaktır. karar vermede kişisel sorumluluk yerine geçemez (Enderle, 1987). Etik olmak "ahlaki minima ve ahlaki cesareti yerine getirmekten daha fazlasını yapmak" dır (Murphy ve Enderle, 1995). Harvard Yüksek Okulu'nda Profesör Howard Gardner'a göre etik zihninde olan bir kişi kendisine şu soruyu sorar: "Ne tür bir insan, işçi ve vatandaş olmak isterim? Mesleğimdeki tüm işçiler benim sahip olduğum ve yaptığım şeyi yapan zihin setini benimserse, dünya nasıl olurdu? (Kannair, 2007).

3.2. Etik Liderlik Karakter ve Özellikleri

Etik liderlik tek taraflı gelişen bir kavram değildir. Liderler tek yönlü bir iletişim ile de etik liderlik yapamazlar. Diğer bir deyişle etik davranış her iki taraftan da Etik liderlik tek taraflı gelişen bir kavram değildir. Liderler tek yönlü bir iletişim ile de etik liderlik yapamazlar. Diğer bir deyişle etik davranış her iki taraftan da uygulanmalıdır. Lider, karar ve süreçleri etik anlayışına göre şekillendirdiği gibi, liderlik yapılan bireylerde davranışlarını etik açıdan uygun bir biçimde şekillendirerek lidere yardımcı ve destek olurlar. Bahsedilen iki grubun da etik davranması durumunda liderler etik liderlik yapabilmektedirler.

Etik liderlerin özellikleri şunlardır;

- Hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarını etkileyebilme yeteneğine sahip olmalıdır,
- Yine hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarını motive edebilme ve isteklerini canlı tutabilmelidir,
- Hedeflere ulaşabilmek için çalışanları yönlendirebilmek ve faaliyetlerini etkileyebilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).
- Hedeflere ulaşabilmek için gerek tek başına gerekse ekip olarak kişilerin davranışlarını etkileyebilmeli (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).
- Hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarına akılcı ve yeri geldiğinde kararlı bir yaklaşımda bulunmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).
- Çalışanlarını hedef(ler)e ulaşmak için ikna ederek onları aksiyon almaya teşvik edebilmeli (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998)
- Çalışanlarını, kurumun amaçlarına yönlendirilebilmeli,
- Ortak hedef çerçevesinde birleştirdiği ve odakladığı çalışanların değişen şartlara uyum sağlayabilmesini sağlamak (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998)

3.3. Etik Liderin Önemi ve Karar Verme Yaklaşımları

3.3.1. Etik Liderliğin Boyutları

Cherrington'a göre kurumlar içerisinde etik anlayış incelendiğinde, çalışanların yaptıkları işe verdikleri önem ve o işi yaparken hissettikleri etik duygular ortaya çıkmaktadır. Kişinin yaptığı işin etik olması demek yaptığı işte ürettiği üründe katkı sunması, toplumsal duyarlılığının olması, yaptığı işi en iyi haliyle yapabilmesidir (Çıraklı ve diğerleri, 2014).

Carlson ve Perrewe'ye göre, etik liderlik, liderin kendi liderlik yeteneklerine ek olarak çalışanlarının etik davranışlarının da değerlendirilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla liderlik davranışları göstermek etik liderlik göstermek demek değildir. Liderlik özelliklerinin bazılarının gösterilmesi lider için olmazsa olmazdır fakat bu özelliklerin gösterilmesi liderin etik liderlik özelliklerini gösterdiği anlamına gelmemektedir. Liderlik özellikleri gösteren liderler ast olarak çalışanlarından daha iyi performans ve geri dönüşler alması olasıdır. Bununla birlikte, etik anlayışını oturtan kurumlarda liderlik yapan ve kendisi de etik anlayışı özümsemiş olan lider çalışanları ile

daha güvenilir bir ilişki kurabilmekte ve tüm çalışanların davranışlarında dürüstlüğü sağlayabilmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Liderin kişiliği yönetim şeklini yansıtacağı gibi bunun yanı sıra bünyesinde barındırdığı değerler de kurumdaki davranış tarzını yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle etik liderlik ve etik davranışlar etik anlayışı sindirmiş kurumların içerisinde gelişmektedir. Etik liderin farkı da burada ortaya çıkmaktadır. Belirli özellikleri barındıran liderler başarılı bir dönüşümcü lider olabilmekle birlikte etik liderlik özelliği göstermediği için ve dolayısıyla etik anlayışı benimsemiş bir kurum oluşturamadığı için astı olarak çalışanlara kendini kabul ettirmede başarısız olması da büyük ihtimalle olasıdır. Lider uygulamadığı özellikleri ve anlayışı çalışanlarına kabul ettiremeyeceği için kurumunda etik anlayış geliştirmesi de olası değildir. Etik lider, bu anlayışı çalışanlarına ve kurumuna yansıtmak için etik sorumluluğu üzerine almalıdır.

Etik sorumluluğu üzerine alan lider iletişim kurarken etkiyi kullanmaya özen göstermektedir. Liderlik yapmaya çalışan fakat etik lider özelliği göstermeyen liderler ise çalışanları ile iletişimde genellikle yetkisini çalışanlar üzerinde kullanmaktadır. Burada kurum içerisindeki iletişimin başarılı olması da çalışanların iletişiminin etik değerlere ve kıstaslara uygun bulmasıdır. Çalışanların iletişiminin etik değerlere ve kıstaslara uygun davranmasını da etik değerleri özümsemiş etik lider gerçekleştirmektedir (Çıraklı ve diğerleri, 2014).

Badaracco'ya göre; kişilerin çocukluktan başlayan yetiştirilme dönemi, dini, dili, ırkı, geliştirdiği perspektifinde farklılıklara yol açmaktadır. Bu sebepledir ki çalışanların değişen bakış açılarını uyumlu hale getirmek yöneticiler için ciddi bir etik problemdir (Çıraklı ve diğerleri, 2014).

3.3.2. Etik Liderlik Tipolojisi ve Boyutları

Liderliğin birçok çeşidi bulunmaktadır. Burada akademisyenler ve yazarlar liderlik çeşitlerinin etik anlayışı hakkında iki farklı görüş geliştirmişlerdir. İlk bakışa göre, karizmatik liderler ve dönüşümcü liderler zaten etik liderlik özelliklerini bünyelerinde barındırmaktadır. Diğer görüş ise, karizmatik ve dönüşümcü liderler etik olmayan davranışları karakterleri içerisinde barındırabilmekte ve etik olmayan davranışlar gösterebilmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009; Brown ve diğerleri, 2005).

Bu iki görüş içerisinde baskın çıkan görüş ise etik liderliğin bir çeşit liderlik türü olduğudur (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Etik liderlik sadece etik özelliklerine önem atfetmemektedir. Aynı zamanda sosyal öğrenme metodu/teorisini de kullanmaktadır (Çıraklı ve diğerleri, 2014).

Etik liderlik kendi içerisinde dörde ayrılmaktadır. Bunlar, iklimsel etik, karar verme sürecinde etik, davranışsal etik ve iletişimsel etiktir (Yılmaz, 2006).

İklimsel Etik: Liderin başlı başına etik özellikler göstermesi önemli olmakla birlikte asla yeterli değildir (Aronson, 2001). Kurumun içerisinde etik anlayış oluşturabilmek için liderin aynı zamanda etik liderlik yapması zorunluluktur. Etik liderlik ile birlikte çalışanlara hangi davranışın etiğe uygun hangi davranışın etik dışı olduğu konusunda rehberlik edilmesi de gerekmektedir.(Neubert ve diğerleri, 2009). Dolayısıyla çalışanların etik olan ve olmayan davranışların ayrımının yapabileceği ortamı oluşturmak etik liderin başlıca vazifelerinden olmaktadır (Sezgül, 2010) ve etik lider çalışanlarının etik davranışlarını teşvik etmelidir.

Davranışsal Etik: liderlerin etik liderli yapmaları çalışanlarını teşvik etmeleri önemlidir. Bununla birlikte kurumlar etik kültürünün daha hızlı gelişmesi ve özümsenmesi için bazı yöntemler geliştirmişlerdir. Bu yöntemler, çalışanları etik yönünden eğitmek, çalışanları etik anlayış konusunda değerlendirmek, şirkete ait etik davranış kuralları geliştirmektir. Bu yöntemlerin uygulanabilmesi için ise liderlerin davranışlarının da etik liderlik özelliklerinin yansıtılması gerekmektedir (Neubert ve diğerleri, 2009). Bu yapıldığı takdirde liderlerin taklit edilmesinden dolayı çalışanlar da etik davranışlar geliştirmeye yatkın olmaktadırlar (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Böylece etik liderler aynı zamanda çalışanların etik dönüşümüne de katkıda bulunmaktadırlar (Uğurlu ve Üstüner, 2011).

İletişimsel Etik: Etik liderlik çift yönlü etkileşim ve iletişim içermektedir. Etik kavramının kuruma ve çalışanlara benimsetilmesi için liderin çalışanları ile etik alanında etkileşime girmesi de önem arz etmektedir (Neubert ve diğerleri, 2009). Karşılıklı iletişim sayesinde çalışanlar liderlerini yeni fikirlere açık insanlar olarak görmekte ve iş ile ilgili konuları tartışmaktan çekinmemektedirler (Trevino ve diğerleri, 2003).

Karar Verme Sürecinde Etik: Karar verme süreci içerisindeki sorunlar sebebiyle kapsamlı ve karmaşık bir süreçtir. Karar verme sürecinde karşılaşılan sorunlar ne kadar

kapsamlı ve karmaşık olursa olsun içerisinde etiği bulundurmaktadır. Etik sorun karşısındaki karar verme sürecinin temelini oluşturmaktadır (Çıraklı ve diğerleri, 2014). Liderin etik açıdan karar verme süreci sonrasında doğru karar vermesi hem kurumu hem de çalışanları doğrudan ilgilendiren bir sorumluluktur (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Liderler bu süreçte etik ve doğru kararlar verdiklerinde etik liderliğin özelliklerini yerine getirmiş olurlar (Brown ve Trevino, 2006).

4. ETİK İKLİM

4.1. Etik İklim Kavramı ve Kapsamı

Etik iklim kurumun geliştirdiği pratiklerin ve normların geçerlilik düzeylerinin üst düzeyde olduğu durumu ifade etmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim aynı zamanda sosyal davranış sisteminin de düzgün olarak uygulandığı sistem olarak da göze çarpmaktadır (Martin ve Cullen, 2006).

Bağlılık hali kişinin, tüm alternatif kanallar dâhilinde kendini bir alana daha yakın hissetmesi durumudur (Özkalp ve Seçgin, 2013). Bu bağlılık haline kurumsal açıdan bakıldığında ise çalışanın kurumun hedeflerini ve değerlerini kabul etmesi, kurumun bir parçası olarak kuvvetli bir istek belirmesi de kurumsal bağımlılık hali olarak tanımlanmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1979).

Örgütsel bağlılıklar, kişilerin örgüt içerisinde kalıp kalmama durumlarını anlamalarını sağlamakta olan, işletmeyle olan ilişkilerini nitelendirme durumu bulunan psikolojik bir hal olarak görülmüştür (Meyer ve Allen, 1991).

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık kavramını üç boyutta incelemiştir.

Bunlar; normatif, duygusal ve devam bağlılığıdır.

- Normatif Bağlılık: çalışanların mecburi olmayan ve ahlaki değerlere dayanan bir duyguyla kurumda kalmalarına dayanana bağlılık türüdür.
- Duygusal Bağlılık: Çalışanların, kurum ile başarmış olduğu pozitif iş deneyimlerinden ötürü kendisini kurum kimliği içerisinde tanımlaması ve duygusal olarak kuruma bağlanmasıdır.
- Devam Bağlılığı: Çalışanlar kurumdan ayrılması halinde elde edeceği kayıpları düşünerek kuruma bağlı kalmasına devam bağlılığı denmektedir. Bu kayıp maddi olacağı gibi sosyal de olabilmektedir (Meyer ve Allen,1991).

Etik iklim faktörleri ile bağlılık arasında düzgüsel bir bağ olduğu açıkça görülmektedir. Bu alanda çeşitli çalışmalar yapan Schwepker, (Schwepker, 2001) Ostrof, (Ostrof, 1993) Hunt (Hunt ve diğerleri, 1989) Cullen (Cullen ve diğerleri, 2003) genellikle aynı sonuçlara varmışlardır. Bu araştırmalara detaylı olarak bakıldığında Hunt

1200'den fazla kişiden elde ettiği veriler ışığında kurumsal etik değerler ve kuruma bağlılık arasında bağ olduğunu ispatlamıştır (Hunt ve diğerleri, 1989). Ostrof 500'den fazla kişi ile yaptığı çalışmada yine aynı sonuca ulaşmıştır (Ostrof, 1993). Son olarak Cullen, yaptığı araştırmada kurumun ikliminin egoist veya yardımsever olması ile birlikte çalışanların kuruma bağlılığı konusunda pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Benzer çalışmalardan birinde Sim, çalışanların önemsendiği bir kurumsal yapıda bağlılığın üst düzeyde olduğu ve bu iki kavram arasında kuvvetli bir ilişki olduğu yönünde verilere ulaşmıştır (Sim, 1994). Diğer bir çalışma olan Schwepker'in çalışmasında ise çalışanların kurum ikliminin pozitif olduğu durumlarda kuruma bağlılık derecelerinin arttığı yönünde sonuca ulaşmıştır (Schwepker, 2001). Aynı şekilde bir diğer çalışma olan Mulki'nin 340'tan fazla kişi ile yaptığı çalışmasında etik iklime sahip işyerinde ve etik ilkelere sahip yöneticilere sahip olan çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin oldukça az olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mulki ve diğerleri, 2006).

4.2. Etik İklim Oluşması

4.2.1 Etik Kodlar

Etik Kod, kurumların temel değerlerini, kurallarını beklediği davranış hallerini çalışanlarına, müşterilerine diğer kurumlara ve kamu organlarına ilan ettiği ve kurum kültürü çerçevesinde hazırlanmış yasalardır (Aydın, 2006; s:13-30). Etik Kod'un önemine bakıldığında ise şu göze çarpmaktadır. Fortune Global 200 şirketlerinden 172 tanesinin kendi kurum kültürüne göre hazırlanmış olan bir etik kodu mevcuttur ve bu şirketler kodları düzenli olarak revize etmektedirler.

İyi bir etik kodun oluşabilmesi için takip edilmesi gereken sıralama ve özellikler mevcuttur. Buna göre, Etik Kod'un oluşturulması için aşağıdaki piramit en alt seviyeden en üst seviyeye kadar doğrudan takip edilmelidir.

Şekil 4.2.1: Etik Kod Oluşturulma Adımları
(Elçioğlu, 2003; s:26-38)

Etik Kod oluşturmak için yukarıdaki piramit takip edilirken dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise Etik Kod'un amacına uygun olması için barındırması gereken özelliklerin neler olduğudur. Bu özellikler şu şekildedir;

- Etik Kod bir diğer anlamda çalışanlar için rehberdir. Bu sebepledir ki Etik Kod'a mevzubahis olacak olan konular önceden belirlenmeli ve çalışanların karşılaştığı günlük sorunları kapsamaları gerekmektedir.
- Her kurumun kendine ait özellikleri gösterdiği bir kültürü mevcuttur. Kod bu kültür ile uyumlu olmalıdır.
- Kod'un dili sade, kucaklayıcı ve olumlu olmalıdır.
- Kod kurumun genel politikası ve uyguladıkları prosedürle asla çakışmamalıdır.
- Uyulması tavsiye edilen ve uyulması mecburi tutulan kurallar arasında ayrım net bir şekilde yapılmalıdır.
- Kod çalışanların kabul edebileceği ve direnç göstermeyeceği şekilde olmalıdır.

- Etik Kod'da belirtilen kurallar istisnasız olarak herkes için uygulanmalı ve gerekmesi durumunda disiplin yönetmeliği en yukarıdan en aşağı kadar tüm çalışanlar arasında uygulanmalıdır (Elçioğlu Ö. ,2003).

4.2.2 Sosyal Normlar

Etik kurallar ilkelerin aksine daha katı, yönlendirici ve gerektiğinde zorlayıcı kurallardır. Etik kod ise bu kuralların bütününü temsil etmektedir (Kadıoğlu, 2007).

Kurallar mevcut ilkelerden bağımsız olarak bir olay sonrası ortaya çıkan durumlar için üretilmişlerdir ve bu anda kullanılırlar (Elçioğlu, 2003).

Meslek etiği kodları toplumun sosyal normlarına uygun olmalı ve buna göre hazırlanmalıdır. Bu kodların üç temel vazifesi mevcuttur. İlk vazife, mesleğin ideallerinin çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve paylaşılmasıdır. Bu kabul ve paylaşım meslek etiğinin meşruiyet zeminini hazırlayacaktır. Bununla birlikte meslek etiği kodları toplum tarafından da kabul edilmelidir. Bu kabul de ancak sosyal normlara uygun bir şekilde belirlenirse olabilecektir. Kod'un ikinci vazifesi meslekteki uyulması gereken etik davranışları bir bütün haline getirmek ve çalışanların bu bütüne uyması için toplu bir kurallar bütünü hazırlanmasını sağlamaktır. Üçüncü vazife ise uyulması gereken kural, ilke ve prensiplere uyulmadığı durumda ceza sistemini devreye sokmaktır. Ceza sisteminin de sosyal normlara uygun olması gerekmektedir (Aydın, 2006).

4.2.3 Örgütlenme Yapıları

Mintzberg örgütlenmenin dizayn mekanizmasını meydana getiren ve işletmenin başarılarını dokuz yapı elemanın doğru seçiminin yapılmasıyla meydana getirileceği ifade edilmektedir (Koçel, 1998). Mintzberg gelişmekte olan trend gereği, klasik örgüt teorisyenlerinin tam tersine tüm bunların ilke olarak görülmeyip birer unsur şeklinde incelenmektedir. Mintzberg'in belirttiği unsurlar şunlardır; (Mintzberg, 1983):

- Bağlantı elemanlar
- Birimlerin gruplanması
- Her birimin büyüklüğü
- İş için gerekli olan formal yetiştirme
- İşlemlerin formalizasyon
- İşlerde uzmanlaşma
- Merkezileşmeme (adem-i merkezileşme)

- Standartlaştırma
- Uygulama planı ve performans kontrol sistemleri

4.2.4 Örgüte Özgü Faktörler

Örgüte özgü faktörlerin (Kontrol sahası, merkezileşmeme formu, iş genişletme seviyesi, planlama sistemleri veya matrix yapı vb. gibi) hiç biri rast gele seçilmemektedir. Bu faktörler kurumun içerisindeki gruplar ile uyumlu olmak mecburiyetindedir. Kurumun çalışanlarının yaşları, sosyal normları, kurumun üretim yaptığı pazar, kullandığı teknoloji seviyesi gibi faktörlerin hepsi ile uyum şarttır (Mintzberg, 1981).

Determinist okul olarak adlandırılan ekolün görüşlerine göre, kurumun büyüklüğü, bulunduğu çevre ve kullandığı teknoloji gibi etmenler tek değişken olarak kurumun yapısını belirlemektedir. Diğer bir deyişle yukarıda saydığımız bağımsız değişkenler kurumun içerisindeki merkezileşme, standartlaşma, uzmanlaşma gibi bağımlı değişkenleri etkilemekte ve değiştirmektedir.

Diğer bir okul olan stratejik seçim okulu olarak adlandırılan ekolün görüşlerine göre, kurumun yapısı tamamı ile şirketin yönetim kadrosunun kararı ile şekillendirilmektedir. Bu ekol, kullanılan teknolojinin, üretilecek malın, satılacak pazarın yönetim kadrosu tarafından belirleneceğini belirtmektedir. Tüm bu unsurları ve diğer unsurları belirleyen yönetim kadrosu bunları kendi değer yargıları ile yapmaktadır (Huckzynski ve Buchanan 1991).

Çevre Etkisi:

Çevresel koşullar kurum yapısını doğrudan etkilemektedir. Çevrede oluşan tüm etkiler, ekonomiden siyasi etkilere, sosyal etkilerden kültürel etkilere kadar tüm etkiler yapıyı değiştirecektir.

Modern dünyada kurumların sistemlerinin açık sistem olmaları gerekmektedir. Kurumun açık sistem olup olmadığı da dış çevre ile iletişim ile ölçülüdür. Kurumun dış çevre ile iletişimi ne kadar fazla ise kurum o kadar fazla açık sistem özelliğine haizdir. Burada kurumun dış çevrede hangi grup veya kurumlarla iletişimde olduğu da önem kazanmaktadır. Kurum eğer açık sistem olmasına rağmen kısıtlı bir grup ile iletişim halindeyse çevresi spesifikleşmiş demektir. Bununla birlikte kurumların çevresi spesifikleşmemiş de olabilmektedir. Bu durumun getirdiği zorluk ise yönetimin mevcut

durumu kontrol etmesi zorlaşmaktadır ve bu durum merkezileşmeyi zorunlu hale getirmektedir (Mintzberg, 1983)

Kullanılan Teknoloji

Kullanılan teknoloji, temel uygulamalar tarafından çıktıların üretimi için kullanılan çeşitli araçları ifade etmektedir. Mintzberg teknoloji değil teknik sistem demiştir (Mintzberg, 1996). Bu minvalde yeni teknolojiler çalışanların uzmanlıklarını ve dolayısıyla görevlerini değiştirmektedir. Bu değişim ile birlikte domino etkis ile birlikte kurum yapısı da yeniden düzenlenmektedir. Bu düzen değişimi iyi değerlendirilmesi durumunda fırsatları getireceği gibi, dikkatli olunmaması durumunda ise tehditleri getirmektedir (Mintzberg, 1983).

Organizasyonun Yaşı ve Büyüklüğü:

Bir kurumun büyüklüğü çalışan sayısı ile doğrudan ilintilidir. Kurumların büyüklüğü durumunu doğrudan etkilemektedir. Büyük kurumlar makine düzeninde hareket ettikleri gibi küçük kurumlarda ise durum tam tersidir. Makine düzeninde çalışmak büyük kurumların avantajı olsa da bu durum büyük kurumların çevreye uyum şansını azaltmaktadır (Oluwatoyin ve Oluseun, 2008).

Kurumun büyüklüğünün yanı sıra çalışanların yaşları da önem arz etmektedir. Buna göre, kurumun çalışanlarının yaş seviyeleri arttıkça yapılaşmaları da değişiklik göstermektedir (Mintzberg, 1983 s:116).

Güç

Güç, yönetimde ortaya çıkan yeni eğilimler, personelin güç talebi ile dışarıdan gelen kontrolü bünyesinde barındırmaktadır. Dışarıdan kontrol seviyesinin artmasının sonucu olarak merkezileşme ve bürokratik yapı doğacaktır. Yönetici kadronun güç ihtiyacı dolayısı ile merkezi bir yapı kurulabilecektir. Bununla birlikte idari kadro yönetimdeki yeni trendlerden etkilenebilmektedir. Bunların arasından kuruma uygun olmayan metotların kullanımının kurumu krize götürebilme şansı da mevcuttur (Mintzberg, 1983 s:116).

4.3 Etik İklim Türleri

4.3.1 Uygulamalı Etik

Uygulamalı etik, ahlaki açıdan, özel ve kamusal yaşamda ahlaki yargılamada önemli olan hususların felsefi incelemesidir. Bu nedenle, günlük yaşamın çeşitli alanlarında ahlaki açıdan doğru eylem tarzını belirlemek için felsefi yöntemleri kullanma girişimleridir.

Uygulamalı etik, ahlaki düşüncelerin pratikte uygulanmasını ifade eder. Gerçek hayattaki eylemler ve onların özel ve kamusal yaşam, meslek, sağlık, teknoloji, hukuk ve liderlik alanlarında ahlaki düşünceleri bakımından etiktir (Singer, 1993).

Etik kuram ilkelerinin uygulanması

İlk yaklaşım, etik kuramların ilkelerini uygulama yollarını bulmaktır. Filozoflar, etik ilkelerin klasik formülasyonlarını güncel etik sorulara uygulamak için revize etmeye çalışırlar. Günümüzde kullanılan iki ana etik teori faydacılık ve deontolojik etiktir; diğer etik teoriler, Aristotelesellik, Konfüçyanizm ve dine dayalı etik teoriler gibi erdem etiği içerir (Frey, 2004).

Bununla birlikte, bu yaklaşımın kendi zorluğu vardır. Her etik teorisi, farklı ilkelere dayanır ve belirli bir mantıklılığa sahiptir, ancak hiçbir teori problemin tüm yönlerini kapsamlı bir şekilde kapsayamaz; Aynı zamanda, farklı teorileri bir araya getirmek muazzam bir zihin gerektirir ve neredeyse imkânsızdır.

Deontoloji ve faydacılık arasındaki görünüşte imkânsız görünen ayrımı yenmeye çalışan modern bir yaklaşım, casuya olarak da bilinen vaka temelli akıl yürütmedir. Casuistry teori ile başlamaz, aksine gerçek ve somut bir olayın gerçekleriyle başlar.

Casuistry, etik teoriden yararlanırken, etik teoriyi ahlaki akıl yürütmenin en önemli özelliği olarak görmemektedir. Albert Jonsen ve Stephen Toulmin (Casuistry'nin Kötüye Kullanımı, 1988) gibi Casuistler de etik temelli paradigmaya dayanıyor. Teoriden başlamak ve teoriyi belirli bir davaya uygulamak yerine, casuistler özel durumun kendisiyle başlar ve daha sonra ahlaki açıdan önemli olan özelliklerin (hem teori hem de pratik düşünceler dâhil) bu özel durum için dikkate alınması gerektiğini ister. Tıbbi etik kurullarına ilişkin gözlemlerinde, örneğin, Jonsen ve Toulmin, özellikle sorunlu ahlaki davalar üzerinde bir fikir birliğinin, katılımcıla r ideoloji ya da teoriden ziyade vaka olaylarına odaklandıklarında ortaya çıktığını not eder. Bu nedenle, bir Katolik rahip ve

bir hahamcı olan bir Haham, bu özel durumda, en iyi yaklaşımın, bireysel konumlarını destekleyen sebeplere katılmamakla birlikte olağanüstü tıbbi bakımdan vazgeçmek olduğu konusunda hemfikir olabilir. Teoriye değil, davalara odaklanarak, ahlaki tartışmaya katılanlar anlaşma olasılığını arttırır.

Uygulamalı etik, etik felsefesinin üç bölümünün en pratik olanıdır. En ezoterik, etik kuralları ve esası üzerine yapılan araştırma olan metaetiktir. Bir sonraki, eylemlerin yargılanabileceği kapsamlı bir çerçeve geliştirme girişimi olan normatif etiktir. Uygulamalı etik, belirli bir konuda etik bir eylem seçmek amacıyla etik teorisinin gerçek uygulamasıdır (LaFollette, 2002).

Uygulamalı etik genellikle çeşitli alanlara ayrılır. İş etiği, kurumsal dünyada etik davranışı tartışırken, meslek etiği doğrudan kendi alanında bir profesyonelle ilgilidir. Biyomedikal ve çevresel etik, sağlık, refah ve diğer insanlara ve çevremize karşı sahip olduğumuz sorumlulukları ele almaktadır. Örgütsel etik, bir grubun belirtilen hedefine göre neye değer verdiğini tanımlar. Uluslararası etik, bir ülkenin birincil sorumluluğunun kendisinin egemen bir varlık olarak mı yoksa genel olarak dünya topluluğunda mı olduğunu belirlemeye çalışır.

Bu gruplamalar uygun olsa da, eylemlerimizi temel alacağımız bir tür yargı sistemine ihtiyacımız var. Normatif etik, bir eylemin etik olup olmadığını belirlemeye yönelik çerçeveler sağlamaya çalışır, ancak en gelişmiş teori bile her zaman pratik değildir ve ortalama bir insan zaten farklı okullara yabancıdır. Diğer bir seçenek, hangi etik özelliğin en değerli olduğunu belirlemektir. Standart seçimler kişisel refah, ortak yarar, bireysel haklar, adalet ve ihtiyaç ve kişisel erdemdir. Üçüncü yöntem olan casuistry, mevcut durumu zaten analiz edilmiş olanla karşılaştırıyor. Durumlara ne kadar yakınsa, ahlaki rehberlik de o kadar muhtemel olacaktır (Singer, 1986).

4.3.2 Normatif Etik

Normatif etik, doğru ve yanlış davranışı düzenleyen ahlaki standartlara ulaşmayı içerir. Bir anlamda, uygun davranış için ideal bir turnusol testi arayışıdır. Altın Kural, normatif bir ilkenin klasik bir örneğidir: Başkalarına başkalarının bize yapmasını istediklerimizi yapmalıyız. Komşumun arabamı çalmasını istemediğim için arabasını çalmam yanlış. Açlık çekiyorsam insanların beni beslemesini istediğim için açlık çeken insanları beslemem için yardım etmeliyim. Bu aynı mantığı kullanarak, olası herhangi bir

eylemin doğru ya da yanlış olup olmadığını teorik olarak belirleyebilirim. Bu yüzden Altın Kural'a dayanarak, başkalarına yalan söylemem, taciz etmem, mağdur etmem, saldırı yapmam veya öldürmem de yanlış olur. Altın Kural, bütün eylemleri yargıladığımız tek bir ilke belirleyen normatif bir teori örneğidir. Diğer normatif teoriler, bir takım temel ilkelere veya bir takım iyi karakter özelliklerine odaklanır (Anscombe, 1981).

Normatif etikteki temel varsayım, tek bir kural mı yoksa bir ilke kümesi mi olduğu konusunda yalnızca bir nihai ahlaki davranış kriteri olduğu yönündedir. Burada üç strateji belirtilecektir:

- Ahlak teorileri,
- Görev teorileri ve
- Sonuçlayıcı teoriler

Ahlak Teorileri

Birçok filozof ahlakın "öldürme" veya "çalma" gibi tam olarak tanımlanmış davranış kurallarına uymaktan oluştuğuna inanır. Buna göre bu kurallar öğrenilmeli ve sonra eylemlerin her birinin kurallara uyduğundan emin olunmalıdır. Ancak, erdem etiği, öğrenme kurallarına daha az önem verir ve bunun yerine, iyi niyet gibi iyi karakter alışkanlıkları geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Tarihsel olarak, erdem teorisi, eski Yunan medeniyetinde kökleri olan Batı felsefesindeki en eski normatif geleneklerden biridir. Plato, özellikle daha sonra kardinal erdemler olarak bilgelik, cesaret, mizaç ve adaleti vurgulamaktadır.

Diğer önemli erdemler metanet, cömertlik, kendine saygı, iyi öfke ve samimiyettir. İyi karakter alışkanlıklarını savunmaya ek olarak, erdem teorisyenleri kötü karakter özellikleri elde etmekten kaçınmamız gerektiğine veya korkaklık, duyarsızlık, adaletsizlik ve makyaj gibi kötü alışkanlıklardan kaçınmamız gerektiğini savunuyorlar. Erdem teorisi ahlaki eğitimi vurgulamaktadır, çünkü erdemli karakter özellikleri birisinin gençliğinde geliştirilmektedir. Bu nedenle yetişkinler, gençlere erdemleri aşılamadan sorumludur (Aristotle, 1984).

Aristoteles, erdemlerin edindiğimiz ve duygularımızı düzenleyen iyi alışkanlıklar olduğunu savunmaktadır. Eğer yeterince cesaretiniz yoksa yardımcısı olan bir korkaklık önermesi geliştirilir. Çok fazla cesarete sahipseniz, aynı zamanda bir yardımcısı olan tahakkuk eğilimini geliştirilir. Aristo'ya göre, aşırı karakter özellikleri arasında mükemmel olanı bulmak kolay bir iş değildir. Erdem teorisine ilgi orta çağ boyunca devam etti ve 19. yüzyılda alternatif ahlaki teorilerin yükselişiyle birlikte geriledi. 20. yüzyılın ortalarında erdem teorisi, daha yeni etik teorilerin erdemli karakter özelliklerinden ziyade kurallara ve eylemlere yoğun bir şekilde odaklanmak için yanlış yönlendirildiğine inanan filozoflardan özel ilgi görmüştür. Alasdaire MacIntyre (1984), erdemlerin ahlaki teoride merkezi rolünü savundu ve erdemlerin sosyal geleneklerin içinde yer aldığını ve ortaya çıktığını savundu.

Görev Teorileri

Birçok insan, çocuklarına bakmak ve cinayet işlememek gibi insan olarak sahip olunan net yükümlülüklerin olduğunu düşünür. Görev teorileri ahlakı yükümlülüğün spesifik, temel prensiplerine dayandırır. Bu teorilere, bazen görevimizin veya yükümlülüğümüzün temel niteliği göz önüne alındığında, Yunanca deon sözcüğünden veya görevden deontolojik denir. Eylemlerimizden kaynaklanabilecek sonuçlara bakılmaksızın, bu ilkeler zorunlu olduğundan, bunlar bazen sonuçsuz olarak da adlandırılır. Dört merkezi görev teorisi vardır.

Bunlardan ilki, onlarca görevi üç başlık altında sınıflandırmış olan 17. yüzyıl Alman filozofu Samuel Pufendorf belirttiği Tanrı'nın görevleri, kendilerinin görevleri ve diğerlerinin görevleridir. Tanrı'ya karşı görevlerimizle ilgili olarak iki tür olduğunu savunmaktadır.

Tanrı'nın varlığını ve doğasını bilmek için teorik bir görev ve hem içten hem dıştan Tanrı'ya ibadet etmek için pratik bir görev. Kendimize karşı olan görevlerimizle ilgili olarak, bunlar da iki türdür: yetenek ve yeteneklerini geliştirmeyi içeren ruhun görevleri ve bedensel ve sarhoşluk gibi vücudumuza zarar vermemeyi ve kendimizi öldürmemeyi gerektiren bedenin görevleri.

Pufendorf, başkalarına karşı görevlerimizle ilgili olarak, bunları insanları evrensel olarak bağlayıcı olan mutlak görevler ile insanlar arasındaki sözleşmelerin sonucu olan koşullu görevler arasında bölüştürür. Mutlak görevler üç türdür: Başkalarını haksızlıktan

kaçınmak, İnsanlara eşit muamele etmek ve Başkalarının iyiliğini teşvik etmek. Koşullu görevler, esas görevlerden birinin vaatlerini yerine getirmektir.

Etiğe ikinci bir görev temelli yaklaşım, haklar teorisidir. En genel olarak, bir "hak", başkalarının davranışlarına karşı haklı bir iddiadır. Haklar ve görevler, bir kişinin haklarının başka bir kişinin görevlerini ima ettiği şekilde ilgilidir. Örneğin, Smith tarafından 10 dolar ödeme hakkım varsa, Smith'in bana 10 dolar ödeme görevi vardır. Buna hak ve görevlerin korelasyonu denir. En etkili haklar teorisi, doğa yasalarının kimsenin hayatına, sağlığına, özgürlüğüne veya mallarına zarar vermememiz gerektiğini zorunlu kıldığını iddia eden 17. Yüzyıl İngiliz filozoflarından John Locke'dur. John Locke'a göre, bize Tanrı tarafından verilen doğal haklarımızdır. Locke'un ardından Thomas Jefferson tarafından yazılan Amerika Birleşik Devletleri Bağımsızlık Bildirgesi, üç temel hakkı tanıyor: yaşam, özgürlük ve mutluluk arayışı. Jefferson ve diğer haklar teorisyenleri, mülkiyet hakları, hareket, konuşma ve dinsel ifade hakları da dahil olmak üzere bunlardan daha özel haklar çıkardığımızı iddia etti.

Geleneksel olarak ahlaki haklarla ilişkilendirilen dört özellik vardır. Birincisi, haklar, hükümetler tarafından icat edilmediği veya yaratılmadıkları sürece doğaldır. İkincisi, ülkeden ülkeye değişmedikleri sürece evrenseldirler. Üçüncüsü, cinsiyet, ırk veya handikaptan bağımsız olarak hakların tüm insanlar için aynı olduğu anlamında eşittir. Dördüncüsü devredilemezler; bu da haklarını kendimi köleliğe satmak gibi başka birine devredemem anlamına geliyor.

Üçüncü bir görev temelli teorisi, tek bir görev prensibini vurgulayan Kant tarafından verilebilir. Pufendorf'dan etkilenen Kant, yeteneklerini geliştirmek ve başkalarına verdiğimiz sözleri tutmak gibi kendine ve başkalarına karşı ahlaki görevlerimiz olduğunu kabul etti. Ancak, Kant, özel görevlerimizi kapsayan daha temel bir görev ilkesi olduğunu savundu. Bu, “kategorik zorunluluk” olarak adlandırdığı tek ve açık bir sebep ilkesidir. Kategorik bir zorunluluğun, örneğin, “İyi bir iş bulmak istiyorsanız, o zaman koleje gitmeniz gerekir” gibi bazı kişisel isteklere dayanan varsayımsal zorunluluklardan temelde farklı olduğunu savundu. Buna karşılık, kategorik bir zorunluluk, basitçe "X yapmanız gerekir" gibi kişisel isteklerinden bağımsız olarak bir eylemi zorunlu kılar. Kant, kategorik zorunluluğun en az dört versiyonunu verir, ancak bir tanesi özellikle doğrudandır: İnsanlara bir amaç olarak, asla bir amaç için davranma.

Yani, insanlara her zaman onurlu davranmalı ve onları asla yalnızca araç olarak kullanmamalıyız. Kant'a göre, bir kişiye yönelik eylemlerimiz o kişinin doğasında var olan değeri yansıttığında insanlara son veririz. Örneğin hayır kurumuna bağış yapmak ahlaki olarak doğrudur çünkü bu alıcının doğal değerini kabul eder. Aksine, bir kişiye başka bir şeyi başarmak için bir araç olarak baktığımızda, bir sonun aracı olarak görüyoruz. Örneğin, komşumun arabasını çalmak yanlıştır çünkü onu kendi mutluluğum için bir araç olarak göreceğim. Kategorik zorunluluk aynı zamanda bizi bireysel olarak etkileyen eylemlerin ahlakını da düzenler. Mesela intihar yanlış olurdu çünkü hayatımı sefaletin hafifletilmesinin bir aracı olarak görüyordum. Kant, tüm eylemlerin ahlakının bu tek görev ilkesine itiraz edilerek belirlenebileceğine inanmaktadır.

Dördüncü ve daha yeni görev temelli bir teori, prima facie görevlerini vurgulayan İngiliz filozof W.D. 17. ve 18. yüzyıl meslektaşları gibi, Ross da görevlerimizin "evrenin temel doğasının bir parçası" olduğunu savunuyor. Bununla birlikte, Ross'un görev listesi çok daha kısadır ve asıl ahlaki inancımızı yansıttığına inanmaktadır:

- Sadakat: vaatleri yerine getirme görevi
- Tazminat: onlara zarar verdiğimiz zaman başkalarını telafi etme görevi
- Minnettarlık: bize yardım edenlere teşekkür etme görevi
- Adalet: liyakati tanıma görevi
- Yarar: başkalarının koşullarını iyileştirme görevi Kendini geliştirme: erdem ve zekâmızı iyileştirme görevi
- Tescilsizlik: başkalarına zarar vermemek

Ross, birbiriyle çelişen iki görev arasında seçim yapmamız gerektiğinde ortaya çıkacağının farkındadır. Klasik bir örnekte, komşumun silahını ödünç aldığımı ve istediğinde geri vereceğime söz verdiğimi varsayalım. Bir gün, öfkeli bir şekilde, komşum kapıma çarpıyor ve silahı soruyor ki birine karşı intikam alabilecekti. Bir yandan, sadakat yükümlülüğü silahı iade etmemi zorunlu kılıyor; Öte yandan, alçakgönüllülük görevi beni başkalarına zarar vermemek ve dolayısıyla silahı iade etmemek zorunda bırakıyor. Ross'a göre, bu görevlerden hangisinin asıl görevim olduğunu ve hangisinin açık veya prima facie görevim olduğunu sezgisel olarak bileceğim. Bu durumda, alçakgönüllülük görevim asıl görevim olarak ortaya çıkıyor ve silahı geri getirmemeliyim.

Sonuçsal Teoriler

Eylemlerimizin sonuçlarını tartılarak ahlaki sorumluluğumuzu belirlemek bizim için yaygındır. Sonuççılığa göre, doğru ahlaki davranış yalnızca bir eylemin sonuçlarının maliyet-fayda analizi ile belirlenir:

Sonuççuluk: Bir eylemin sonuçları, olumsuzluktan daha elverişli ise, bir eylem ahlaki olarak doğrudur.

Sonuçsalcı normatif ilkeler, öncelikle bir eylemin hem iyi hem de kötü sonuçlarını taklit etmemizi gerektirir. İkincisi, daha sonra toplam iyi sonuçların toplam kötü sonuçlardan daha ağır basıp basmadığını belirleriz. Eğer iyi sonuçlar daha büyükse, eylem ahlaki olarak uygundur. Kötü sonuçlar daha büyükse, eylem ahlaki olarak uygunsuzdur. Sonuççu teorilere bazen Yunanca telos kelimesinden veya sonundan teleolojik teoriler denir, çünkü eylemin sonucu ahlakının tek belirleyici faktörüdür.

Sonuççu teoriler 18. yüzyılda, içgüdüsel sezgilere veya uzun süredir sorgulanabilecek görev listelerine hitap etmek yerine, deneyime hitap ederek bir eylemi ahlaki olarak değerlendirmek için hızlı bir yol arayan filozoflar tarafından popüler hale geldi. Aslında, netleştiriciliğin en çekici özelliği, eylemlerin kamuya açık olarak gözlemlenebilir sonuçlarına hitap etmesidir. Sonuççuluğun çoğu versiyonu, yukarıdaki genel prensipten daha kesin olarak formüle edilmiştir. Özellikle, rakip sonuçta ortaya çıkan teoriler, etkilenen insan grupları için hangi sonuçların alakalı olduğunu belirtir. Sonuççuluğun üç alt bölümü ortaya çıkar:

Etik Egoizm: Bir eylemin sonuçları, sadece eylemi gerçekleştiren aracı için elverişsizden daha elverişli ise, ahlaki olarak doğrudur.

Etik Fedakârlık: Bir eylemin sonuçları, aracı dışındaki herkes için elverişsiz olandan daha olumluysa, ahlaki olarak doğru bir eylemdir.

Faydacılık: Bir eylemin sonuçları, herkes için elverişsizden daha elverişli ise, bir eylem ahlaki olarak doğrudur.

Bu teorilerin üçü de, farklı insan gruplarına yönelik eylemlerin sonuçlarına odaklanmaktadır. Ancak, tüm normatif teoriler gibi, yukarıdaki üç teori birbirinin rakipleridir (Hume, 2000).

4.3.3 Meta Etik

"Meta etik" kelimesi yirminci yüzyılın başlarında belirtilmiş olmasına rağmen, ahlaki dilin statüsü ve temelleri, özellikleri ve yargılarının temel felsefesi felsefenin başlangıcına dayanmaktadır. Platon'un diyaloglarındaki bazı karakterler, örneğin, bugün filozofların bildiği meta etik duruşları tartışmaktadır. Platon'daki Gorgias'taki (482c-486d) Kıkırdaklar, Doğanın ahlaki ayrımları tanımadığı ve bu ayrımların yalnızca insan sözleşmesinin yapıları olduğu tezini geliştirmektedir. Platon Cumhuriyeti'ndeki (336b-354c) Thrasymachus, adaletin bu kadar güçlü olduğunu söyleyenlerin ötesinde ve ötesinde bir şey olmadığı görüşünü savunarak bir tür metaetik nihilizmi savunuyor. Sokrates'in, ilahi emirlerin Plato'nun Euthyphro'sundaki (10c-12e) ahlaki değerlerden ayrılmasının savunulması aynı zamanda ahlaki değerlerin laik temeline ilişkin modern meta etik tartışmaların öncüsüdür. Aristoteles'in, insanın biyolojik ve politik doğasında (Nicomachean Ethics'in Kitaplarından Birisinde) erdem ve mutluluğu temel alan çağdaş metaetik perspektifinden de incelenmiştir (Macintyre 1984; Heinaman 1995). Klasik Çin geleneğinde, Zhuangzi gibi eski Taocu düşünürler, ahlaki kavramları ve terimleri yeniden kurma girişimlerinin bariz yetersizliğini ve konvansiyonelliğini eleştirerek metaetik meseleler üzerine tartıştıkları şeklinde yorumlandı (Kjellberg ve Ivanhoe, 1996). Dini metinlerde, emirlerde veya emülasyonlarda değerleri temel alan pek çok Ortaçağ ahlak bilgisi, aynı zamanda bazı meta etik pozisyonları savunuyor olarak da anlaşılabilir (bkz. İlahi Komuta Teorisi). Buna karşılık, Avrupa Aydınlanması sırasında Immanuel Kant, insani aklın evrensel kapasiteleri ve gereklilikleri olduğuna inandığı şeye bakarak, dini mezhepsel farklılıklara daha az eğilimli bir etik temeli aradı. Özellikle, Kant'ın sebepleriyle gerekli olan evrensel bir "ahlaki kanunun" ahlakının metafiziği üzerine yaptığı temel çalışmalarda, ahlaki tarafsızlığın birçok çağdaş neo-Kantiyen savunmasının eklemlenmesi için verimli bir zemin olmuştur (Boylan, 2004).

Meta etik, vakıfların araştırılması olduğu için, eğer varsa, ahlak, özellikle kültürel çeşitlilik ve akının tarihsel dönemlerinde gelişmiştir. Örneğin, Greko-Pers Savaşları ile yapılan kültürlerarası temaslara yanıt veren antik Yunan tarihçi Herodot, farklı kültürlerin farklı ahlaki uygulamaların görünüşte farklı ahlaki uygulamalara sahip olduğu gerçeğinin ortaya koyduğu kültürel üstünlüğe açıkça göründüğünü yansıtıyordu. Meta etiğe karşılaştırılabilir bir ilgi, Batı Avrupa'daki on yedinci ve onsekizinci yüzyıl ahlaki

söylemine egemen oldu. En ünlüsü, on sekizinci yüzyıl İskoç filozofu David Hume, ahlaki yargıların nihayetinde nedenden ziyade insan tutkularına dayanabileceğini ve kesin erdemlerin doğal veya yapay olup olmadığını sorguladığında çağdaş matematiğin öncüsü olarak anlaşılabilir (Darwall, 1995).

5 ÖRGÜTSEL GÜVEN

5.1 Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımları

Güven, sosyal sistemler içindeki temel bir sosyal sermaye kaynağıdır (Fukuyama, 1996). Bu nedenle, toplumsal işleyiş için çok önemli bir unsurdur. Güveni sosyal sermayenin merceğinden görmek, kuruluşlar için önemli etkileri olan üç ana analiz akışını üretmiştir. Bu üç akım, bir sosyal sermaye biçimi olarak güvenin, kuruluşlar arasındaki işlem maliyetlerini azaltma, kuruluş üyeleri arasında kendiliğinden girişkenliği arttırma ve kuruluş yetkililerine uygun hoşgörü biçimlerini kolaylaştırmayla ilgili olduğunu incelemiştir.

5.1.1 Savunmasızlık

Luhmann ve meslektaşları (1979), sistem güvenini (burada kurumsal güven için bir vekil olarak kullanılır) her şeyin yolunda olduğu şeklinde tanımladılar. Bu tür bir güven, para takası ve politik güç gibi şeylerin etkili bir şekilde işlemesi için gereklidir (Lewis ve Weigert, 1984). Lewis ve Weigert'e göre, halkın para ve yasalar gibi kültürel sembollerin güvenilirliği, etkinliği ve meşruiyetine duyduğu güven ve güven eksikliği, modem sosyal kurumların çöküşüne yol açacaktır. Ayrıca, sistem güveninin kişilerarası güveni desteklediğini belirtiliyor. (Durkheim, 2008), Bu nedenle, bireylerin, kurumlarda güvene karşı erozyona uğrayan bireylere duydukları güveni kaybetmeleri beklenebilir. Toplumdaki sistem güvenini anlamak için bu çerçeve, kuruluşlardaki sistem güvenini anlamak için yararlı bir mekanizma sağlar.

Sistem düzeyinde güven ile kişilerarası güven arasındaki ilişkiyi kolay ayrılmayan bir ilişki olarak görülmektedir. Birkaç temel güven hedefi vardır. En temel hedefler etkileşimde bulunduğumuz diğer bireylerdir. İnsanlara verdiğimiz güven genellikle kişilerarası güven olarak tanımlanır. (Sztompka, 1999). Bununla birlikte, Sztompka (1999), farklı yazarların, sistem güvenini de içeren "sosyal güven" altındaki diğer güven türlerini kategorize ettiğini keşfetmiştir. Kişilerarası güven, genellikle yüz yüze iletişimi içerir, oysa sistemlerin güveni yüzsüz gibi görünebilir ve sosyal nesnelere yönelik olabilir (Giddens, 1990). Bununla birlikte, Sztompka (1999), “diğer bütün sosyal nesnelerin

arkasında, ancak karmaşık olanların yanında, bazı insanların da durduğunu ve nihayetinde güvene sahip olduğumuz insanların olduğunu (bazen onlarla tanışmış olduğumuzu, ancak aynı zamanda onları da hayal edebileceğimizi) savundu."(s: 41).

Kişisel ve sistem düzeyinde güven arasındaki belirsiz ayrım algısına dayanarak, Sztompka (1999) başka bir boyut tanımlamıştır. Nesnelerin güven ile donatıldığı sosyal güven: teknolojik sistemler Giddens (1990), bunları "malzemenin geniş alanlarını düzenleyen teknik başarı veya profesyonel uzmanlık sistemleri" olarak tanımlamıştır. Bugün içinde yaşadığımız toplumsal ortamlar ". Bu tür sistemlere örnek olarak telekomünikasyon, su ve güç, ulaştırma, hava trafik kontrolü, bilgisayar ağları ve finansal pazarlar dâhildir (Sztompka, 1999). Sztompka (1999), bu sistemler için operasyon mekanizmalarının genellikle kamuya açık olmadığını ve dolayısıyla kabul edildiğini iddia etmiştir. Aslında, Sztompka, bu sistemlere duyulan güvenin günlük yaşamın gerekli bir parçası olduğunu savunmuştur.

5.1.2 Belirsizlik

Culbert ve McDonough (1986), Örgütsel etkinliğin bir belirleyicisi olarak güvenin önemi ve merkezi olmasının yanlış anlaşılmasının ve karmaşasının büyük bir kısmının, az sayıda yöneticinin sorunsuz çalışan bir sistemin üyelerin içselleştirmeye ne kadar bağlı olduğunu fark etmeleri gerçeğinden kaynaklandığını belirtti. Aynı yazarlar (1985) aynı zamanda bu içselleştirme sürecini sistemin "baskın gerçekliğine" bağlılık olarak etiketlemişlerdir. Bu nedenle, bir çalışanın örgütsel bağlamda taahhüdünü edinmeye çalışmak, çalışandan sistemin "baskın gerçekliğini" içselleştirmesini istemekle eşdeğer olabilir (Culbert ve McDonough, 1986). Ayrıca, Culbert ve McDonough (1986) bu içselleştirme sürecini kurumun uzun vadeli başarısı için gerekli görüyordu. "İçselleştirme, üyelerin her bir eylemin önerilebilirliğini durdurmak ve tartışmak zorunda kalmadan bir sistemi desteklerken kendiliğinden ve kararlı bir şekilde hareket etmelerini sağlar" (Culbert ve McDonough, 1986). Yazarlar ayrıca, bu süreci yoğun bir otoyolda sürerken deneyimlediklerine benzer şekilde tarif eder, karmaşık kararlar alır ve her ayrık adımı düşünmek zorunda kalmadan karmaşık eylemler gerçekleştirir. Culbert ve McDonough (1986), dikkatlerini büyük ölçüde içselleştirmeye odakladı çünkü güvenip güvenmemeye karar vermenin çok önemli olduğuna inandılar. Onların görüşüne göre, bir kuruma güvenmeyi seçen çalışanlar, o kuruluşun ve sistemlerinin amaçlarını,

varsayımlarını ve değerlerini içselleştirir. Tersine, nihayetinde sisteme güvenmeyen çalışanların bu içselleştirme sürecinden geçmediği düşünülmektedir. Culbert ve McDonough (1986), çalışanların, astların katkılarını kabul eden bir fikrin aksine, yönetim gereksinimlerini destekleyen bir sistem fikrini içselleştirmekten korkacağına inanıyordu. Bu nedenle, Culbert ve McDonough (1986), sistem güvenini, bireyin, sistemin görüşünü nihayetinde onları koruyacak ve kuruma katkılarını kabul edecek bir görüş olarak içselleştirmeye istekli olduğu şeklinde tanımlamıştır.

Çalışanlar örgütsel sistemlerinin güvenilir olmadığına inandıklarında, performansı yalnızca nesnel olarak değerlendirilebilecek alanlarla sınırlayarak algılanan kırılganlığı azaltma eğiliminde olacaktır (Culbert ve McDonough, 1986). Yazarlar, kırılganlığı azaltmanın diğer yollarının şunları içerdiğini belirtmiştir: örgütün partizörü olarak hareket etmek, katılımı oyun olarak görmek ve örgütün gücüne sahip olanları yansıtmak. Güven hem psikolojik bir durum hem de bir seçim davranışı olarak görülmüştür. Psikolojik bir durum açısından, Lewis ve Weigert (1984), güveni "eylemde yer alan tüm kişilerin yetkin ve güzel davranacağına dair kendinden emin bir beklenti üzerinde riskli bir işlem yürütülmesi" olarak tanımladı. Örgütsel bilim disiplini dâhilinde yapılan inceleme, rasyonel seçim perspektifinin güven ve sonuçları anlama açısından en etkili teoriyi sunduğunu ortaya koymaktadır. Rasyonel seçim perspektifi büyük ölçüde Coleman'ın (1990) sosyolojik teorisi, Williamson'ın (1993) ekonomik teorisi ve Hardin'in (1992) politik teorisi üzerine kuruludur. Bu açıdan bakıldığında, güvene ilişkin kararların, bireylerin rasyonel ve verimli seçimler yapmak için motive oldukları varsayıldığından, diğer risk bazlı tercih biçimleriyle eşitlenir. Schelling'in (1960) önerdiği gibi, seçim "avantajların bilinçli bir şekilde hesaplanması, sırayla açık ve dâhili olarak tutarlı bir değer sistemine dayanan bir hesaplama" ile motive edilir.

Son olarak, Culbert ve McDonough (1986), güçlenmenin örgütsel düzeyde güven anlayışının temel taşı olduğunu belirtti. Yazarlar, çalışanların kendilerini kişisel ve profesyonel olarak güçlendirmeyen bir sistemi içselleştirmeyeceğine inanıyordu. Bu fikir, çalışma modeline güçlenmenin dâhil edilmesine ek teorik destek vermektedir.

5.1.3 Risk

Güven hem psikolojik bir durum hem de bir seçim davranışı olarak görülmüştür. Psikolojik bir durum açısından, Lewis ve Weigert (1984), güveni "eylemde yer alan tüm kişilerin yetkin ve güzel davranacağına dair kendinden emin bir beklenti üzerinde riskli bir işlem yürütülmesi" olarak tanımladı. Örgütsel bilim disiplini dâhilinde yapılan inceleme, rasyonel seçim perspektifinin güven ve sonuçları anlama açısından en etkili teoriyi sunduğunu ortaya koymaktadır. Rasyonel seçim perspektifi büyük ölçüde Coleman'ın (1990) sosyolojik teorisi, Williamson'ın (1993) ekonomik teorisi ve Hardin'in (1992) politik teorisi üzerine kuruludur. Bu açıdan bakıldığında, güvene ilişkin kararların, bireylerin rasyonel ve verimli seçimler yapmak için motive oldukları varsayıldığından, diğer risk bazlı tercih biçimleriyle eşitlenir. Schelling'in (1960) önerdiği gibi, seçim "avantajların bilinçli bir şekilde hesaplanması, sırayla açık ve dâhili olarak tutarlı bir değer sistemine dayanan bir hesaplama" ile motive edilir.

Son olarak, Culbert ve McDonough (1986), güçlenmenin örgütsel düzeyde güven anlayışının temel taşı olduğunu belirtti. Yazarlar, çalışanların kendilerini kişisel ve profesyonel olarak güçlendirmeyen bir sistemi içselleştirmeyeceğine inanıyordu. Bu fikir, çalışma modeline güçlenmenin dâhil edilmesine ek teorik destek vermektedir.

5.2 Örgütsel Güvenin Boyutları

Modern dünyada insan hayatının büyük kısmını iş ortamında geçirmektedir. Bu sebepledir ki insan güvenli ve rahat bir iş ortamı arayışında ve beklentisindedir (Arslan ve Mehmet Metin, 2009). Örgütsel güven, çalışanların kurum içerisindeki ilişkileri ve davranışlara karşı olan beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Zalabak ve diğerleri, 2000). Modern dünyada değerler hızla değişmektedir. Küreselleşme ile birlikte hızlanan bu değişim ve rekabetin sonucunda kurumlar güven ortamı oluşturma konusunda zorluk yaşamaktadırlar. Buna rağmen oluşturulabilen örgütsel güven ise kurumlarar mutlak başarıyı getirmektedir (Zalabak ve diğerleri, 2000).

Örgütsel güvenin üç ayrı boyutu mevcuttur. Bunlar, hiyerarşinin en altından en üstüne doğru şu şekildedir. İş arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güven şeklindedir (Tan ve diğerleri, 2000).

5.2.1 Örgüte Güven

İnsan tarihin başlangıcından itibaren güven duygunu aramıştır. Doğal halde güven duyguna ulaşamadığı ve daimi tehdit hissettiği için sosyal kontrat ile birlikte bazı haklarını koruma karşılığında devlete devretmiştir. Dolayısıyla, geçmişten günümüze güven insanın her yerde aradığı bir kavramdır. Güven emniyet duygusu ile birlikte gelmektedir. Emniyet duygusunu tetikleyen ve insanları bir arada tutan kavram güven duygusudur (Ülker, 2008).

Örgüte güven, kurumun çalışanlarının riskli bir ortamda veya belirsiz bir durumla karşılaşıldığında, kurumun davranışlarının ne kadar tutarlı olacağına dair beklentilerini ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003). Diğer bir deyişle çeşitli durumlarda işverenin çalışana sağladığı destek olarak da tanımlanabilir (Mishra ve diğerleri, 1990).

Örgüte güveni yüksek olması için şu kriterlerin yerine getirilmesi gerekmektedir.

- Çalışanların sorumlulukları ve görevleri net olmalıdır.
- Kurum içi iletişim net ve daimi olmalıdır.
- Kurumun vizyon, misyon ve amacı olmalıdır.
- Çalışanların gereken beceriye sahip olduğuna inanılmalıdır.

Bu şartlar sağlanırsa örgüte güven üst düzeyde olacaktır (Whitener ve diğerleri, 1998).

5.2.2 Yöneticiye Güven

Çalışma hayatında idari kadro ile çalışanlar arasında daimi bir ilişki mevcuttur. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni kurumlarına da aktarabilmektedirler. Dolayısıyla yöneticiye güven örgüte güveni de destekleyen unsurlardan birisidir. Çalışanların gözünde yönetici örgütü temsil etmekte ve çalışanlar ile yönetici arasındaki güven ilişkisi bu nedenledir ki yönetici tarafından başlatılmalıdır.

Yöneticiler çalışanlarının güvenini kazanmak ve bu güveni taze tutmak için hareketlerini tutarlı hale getirmek zorundadır. Bununla birlikte karşılıklı ve doğru iletişim ve yöneticilerin çalışanlarına özenli davranması yöneticiye olan güven katsayısının artmasında da önem arz etmektedir (Whitener ve diğerleri, 1998).

5.2.3 İş Arkadaşlarına Güven

İş arkadaşlarına güven kişilerin çalıştıkları ortamda aynı işi yaptıkları kişinin hareketlerine, tavırlarına ve niyetlerine yüklenen anlam olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların iş arkadaşlarına güvenmesi için onların işlerini iyi bilen ve yapan aynı zamanda da iyi niyetli insanlar olduklarını kabul etmeleri lazımdır.

İş arkadaşları arasındaki güven karşılıklıdır ve tek taraflı geliştirilemez. İş ortamında her kişinin diğer kişiler hakkında belli beklentileri mevcuttur. Bu beklentiler karşılandığı ölçüde ve beklentilerin karşılanması için karşılıklı iletişim kanalları açık olduğu sürece iş arkadaşlarına güven ortamı gelişmektedir (Butler, 1991).

6 İŞ PERFORMANSI

6.1 İş Performansı Kavramı ve Tanımları

İş performansı yönetimi, bir kurumun performansının yönetilmesinin önceden belirlenmiş bir veya daha fazla hedefe ulaşmasını sağlayan bir dizi performans yönetimi ve analitik süreçtir (Frolick ve diğerleri, 2006).

İş performansı yönetimi, iş süreci yönetimi yaklaşımları içinde yer alır. (Vom ve Rosemann, 2010)

İş performansı yönetimi üç ana faaliyette bulunur:

- Hedeflerin seçimi
- Bir kuruluşun bu hedeflere karşı kaydettiği ilerlemeyle ilgili ölçüm bilgilerinin birleştirilmesi
- Bu hedefler ışığında gelecekteki performansın arttırılması amacıyla yöneticiler tarafından bu bilgiler ışığında yapılan müdahaleler. Burada sıralı olarak sunulmasına rağmen, tipik olarak her üç faaliyet de eşzamanlı olarak yürütülecektir, hedeflerin seçimini etkileyen yöneticilerin müdahaleleri, izlenen ölçüm bilgileri ve kuruluş tarafından yürütülen faaliyetler.

Büyük kuruluşlardaki iş performansı yönetimi faaliyetleri genellikle büyük hacimli verilerin toplanmasını ve raporlanmasını içerdiğinden, çoğu yazılım satıcısı, özellikle de iş zekası araçları sunanlar, bu sürece yardımcı olması amaçlanan pazar ürünleri. Bu pazarlama çabasının bir sonucu olarak, iş performansı yönetimi genellikle yanlış çalışmak için yazılım sistemlerine dayanan bir faaliyet olarak algılanır ve iş performansı yönetiminin birçok tanımı, açıkça yaklaşımın kesin bir bileşeni olarak yazılım önerir.

1992'den beri, iş performansı yönetimi, dengeli puan kartı çerçevesinin yükselişinden güçlü bir şekilde etkilenmiştir. Yöneticilerin, bir kurumun amaçlarını netleştirmek, onları nasıl izleyeceğini belirlemek ve müdahalelerin tetikleneceği mekanizmaları yapılandırmak için dengeli puan kartı çerçevesini kullanması yaygındır. Bu adımlar iş performansı yönetiminde bulunanlarla aynıdır ve sonuç olarak, dengeli

puan kartı genellikle kuruluşlarla iş performans yönetimi faaliyetinin temeli olarak kullanılır.

Geçmişte, sahipler stratejileri aşağı ve örgütleri arasında sürmeye, bu stratejileri eyleme dönüştürülebilir metriklere dönüştürmeye ve anlaşıldığı takdirde karar vermeyle ilgili fikir verebilecek sebep-sonuç ilişkilerini ortaya koymak için analitik kullanmaya çalışmışlardır.

6.2 İş Performansı Boyutları

İş performansı; bir işe, role veya örgüte ilişkin amaç veya amaçlar setine ulaşmak için bir araçtır ancak eylemlerinin gerçek sonuçları bir iş içinde gerçekleştirilir. İş performansı tek bir eylem değil, kompleks bir etkinliktir. İşteki performans belirli bir işin başarı ve verimlilikle ilgili sonuçlarından kesin olarak ayrı bir davranış ve ayrı bir durumdur (Jacobs ve diğerleri, 2013). İş performansının boyutları ise şunlardır; temel görev performansı, yaratıcılık, eğitim programlarında performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, güvenlik performansı, amaca zarar veren çalışma davranışları, işyerinde saldırganlık, işbaşı madde kullanımı, geç kalma ve devamsızlık (Thomas ve Feldman, 2008).

6.3 İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş dünyasında çalışan kişilerin performansı şüphesiz bazı faktörlere dayanır. Bazı yöneticiler, bu konuda çok zaman harcamak istemezler. Personelinin istediği gibi davranmasını isterler. Performans düşüklüğü gördüklerinde, kişiyi değiştirmek isterler. Oysa acaba iş performansına hangi faktörler etki etmektedir?

6.3.1 Yönetimsel Faktörler

Yönetimsel faktörler şunlardır;

- Fiziksel çalışma ortamının yeterliliği bir diğer faktördür. Personelin kaliteli araç, gereç ve ekipmana erişiminin sağlanması gereklidir. Aynı zamanda fiziksel ortam güvenli ve yeterli olmalıdır. Ergonomi problemleri var ise mutlaka düzeltilmelidir.
- Eğitim ve kurum/kuruluş politikası bilgisinin var olması ve kişiye anlatılmış olması gereklidir.

- Çalışan kapasitesi yeterli olmalıdır. Kişilerin belli kapasiteleri oldukları kesindir. Kişinin işi yapmak için fiziksel, duygusal ve akıl kapasitesine sahip olması gerekir. Bunu zorlamak başarısızlığa yol açar. Bir bardağa alabileceğinden fazla su koymak gibidir. Sadece taşar ve etrafa bulaşır.
- İlgili gözlemlerden sonra, ilgili çalışana geri dönüş yapılmalıdır. Geri dönüş zayıf mıdır? Yoksa hiç mi yoktur? Personel, gerçek performansını, standart performans ile karşılaştırabilecek geri dönüşe sahip değilse yönetici bunun farkında olmalı ve bunu sağlamadır.
- Kabiliyet ve bilgisi, işe ne zaman başlayabileceğine, nasıl ilerleyeceğine yeterli midir? Bunları yapabilmek için standartlar, prosedürler bilinmelidir.
- İşe yardımcı prosedürler var mıdır? Bunlar yazılı ve hatalara engel olmak için gerekli detayda olmalıdır. Prosedürlere kolayca erişilebilmelidir.
- İşin karşılığı maaş ödenmekte midir? Burada işveren ile çalışan, ortak bir payda da mutlaka buluşmalıdır. Yoksa işveren hep fazla verdiğini düşünür, çalışan az aldığını.
- İş yüklemeleri ne durumdadır? Personele çok fazla iş yüklenmiş durumda olabilir mi? Yaratılan zaman baskısı gerçekçi ve geçerli midir? İş öncelikleri bir çatışma içerisinde olmamalıdır. Bunlar konsantrasyonu bozar ve kopmalara sebep olur. İşten kaçma eğilimleri gözlemlenmelidir. Dolayısıyla, mutlaka bir performans standardı olmalıdır.

Yukarıdaki maddelerin tamamına ulaşmış, hepsini bütünsel olarak yapan bir kurum yada kuruluş yoktur.

6.3.2 Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler şunlardır;

- İlk ve en önemli faktör, şüphesiz işi yapmak için gerekli yetkinin mevcut olup olmadığıdır. Bu durum şirketlerde çok yaygın olarak, sorumluluk ve yetki dengesizliği ile ön plana çıkar.
- Her insan aynı değildir. Bu durum iletişimde en üst düzeyde kendisini gösterir. Çalışanın, yöneticisi ile iletişim stilinin uygunluğu başarılı bir iş yaşamı için önemlidir. Çalışan işi yapmak için yerinde bu desteği almalıdır. Yöneticisi tarafından yaptığı işler gözlenebilmelidir.

- Çalışanın iş akışı mantıklı olmalıdır. İşe başlamadan önce gerekli bilgi, tam ve açık olmalıdır. Bunları zaten bilmesi gerekir türü kolaycı yaklaşımlar sıkıntılı durumlara yol açar ve önerilmez. İş akışları var ise, kişi tarafından bilinebilir olması için zamanında ulaşılabilir olmalıdır. Bilgiler, hatalı ve eksik olmamalıdır.
- Kişi inisiyatif alabilmelidir ancak doğruyu yapınca ceza, yanlışı yapınca ödüllendirilmekte midir? Ceza ve ödül hususu motivasyonu yönlendirmek açısından büyük önem arz eder.

6.4 İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri ve İş Performansı Ölçütleri

Uzun yıllardır insan kaynakları yönetimi, organizasyon davranışı ve endüstriyel / organizasyonel psikoloji alanında yapılan araştırmaların ilgilerini performans değerlendirmesi çekmektedir. Kapsamlı bir gözden geçirme, performans değerlendirmeleri konusunda yayınlanmış çalışmaların sayısı ile ilgili bazı ipuçları sağlayabilir. Performans değerlendirmeleri organizasyon hayatının önemli bir parçasıdır çünkü bunlar içlerinde performans problemlerinin çözümlenmesinin, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmalarında yer aldığı bir çok fonksiyona/amaca yardımcı olurlar (Holbrook ve Robert, 2002)

Akademisyenlere ve yöneticilere göre performans değerleme, etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin en önemli bileşeni (Waıte ve Stıtes-Doe, 2000) olmasının yanında organizasyon yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir (Deadrık ve Gardner, 1999).

En çok kullanılan performans değerleme yöntemleri şunlardır:

1. Grafik Ölçüm Yöntemi: En eski ve en çok kullanılan performans değerleme yöntemidir. Değerlendirmeci, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışır. Bu yöntemin birkaç çeşidi vardır. En çok bilinen ve kullanılan şeklinde, değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için bir basılı form verilir ve doldurmaları istenir. Bu formda işgörende bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da pekiyi, iyi, zayıf, vb. sıfatlar bulunur. Her sıfata ayrıca bir de sayısal değer verilmiştir. Değerlendirme yetkili amirin

uygun gördüğü yeri işaretlemesi şeklinde yapılır. Tüm kriterlere karşılık verilen değerler toplanarak toplam değerlendirme sonucu bulunur. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir diğerine göre ne kadar başarılı olduğu saptanır.

Grafik ölçüm yönteminin bazı sakıncaları da vardır. Değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi değerlendirmeyi yapanlara göre değişebilmektedir. Bazıları için çok iyi görülen bir performans diğer birine göre orta veya yetersiz gelebilmektedir. Ayrıca ortaya çıkabilecek diğer bir sakınca da amirlerin astları değerlendirirken aşırıdan kaçmaları ve ortalama bir yolu tercih etmeleridir. Bu durum işgörenler arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir.

2. Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenlerin işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit eder. Gözlemlenen bu davranışlara kritik olaylar adı verilir. Bunun nedeni, işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır. Kritik olay yöntemi, hazırlanış aşamasında uzun zaman alır. Ancak değerleme yapılan işgörenin zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerleme yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır.

3. Zorunlu Seçim Yöntemi: Grafik ölçüm yöntemindeki olumlu değerleme eğiliminin engellenmesi için değerlendiriciye hangisinin yüksek puana sahip olduğu kolay kolay kestirilemeyecek bazı ifadeler verilir ve değerlendirici bunlardan birini seçmeye zorlanır. Yöntem, düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Bu yöntemin en olumsuz yanı ise ifadelerin bazen çalışanları şüpheye düşürmesidir.

4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler: Değerlendirici, işgörenin başarılı ve başarısız yönlerini, güçlü ve zayıf yönlerini yazarak tespit eder. Ayrıca bazı önerilerde de bulunabilir. Yöntemin en zayıf yönü, değerlemede kullanılan standartların değişiklik göstermesidir. Ayrıca, öznel değerlendirmeler ve yargılara açıktır.

5. Kıyaslama Yöntemleri: Bu yöntemlerde işgörenler birbirleriyle karşılıklı olarak kıyaslanır. Sonuçta, işgörenler, en iyiden en kötüye doğru sıralanır. En çok kullanılan kıyaslama yöntemleri sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir.

7 BÖLÜM ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

7.1 Araştırmanın Amacı

Araştırma, toplam kalite yönetim prensibi altında etik liderlik ve örgüte güvenin Toplam kalite uygulamaları (performans, müşteri odaklılığı, takım çalışması, karar alma süreci) ve iş performansı üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileri ölçmeyi amaçlamaktadır.

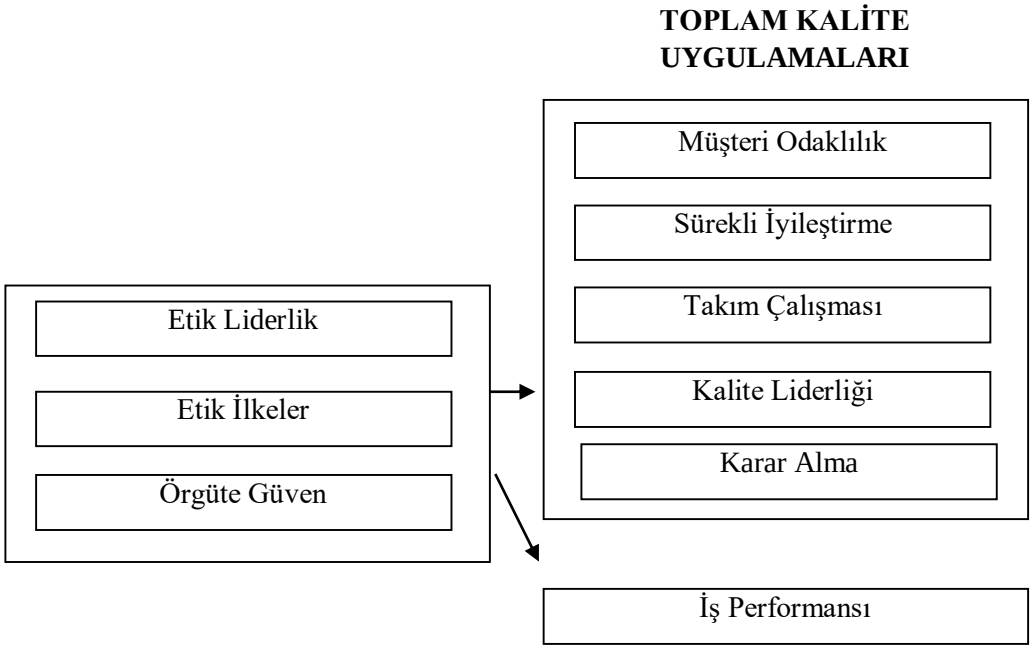
7.2 Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetimini kullanan şirketlerin etik liderlik, etik iklim ve örgüte güven seviyeleri incelenmektedir. Bu araştırma, toplam kalite yönetimi, etik liderlik ve örgütsel güvenin iş performansına nasıl yansıdığı konusunda sonuçlar da sunmaktadır. Çalışma toplam kalite yönetimini kullanan bununla birlikte, etik liderlik etik iklim ve örgütsel güven prensiplerine önem veren kurumlar arasından örneklem alınmaktadır.

Veriler, üretim sektöründe faaliyet gösteren 8 şirketteki üst düzey, orta düzey, ofis çalışanı ve işçi olmak üzere toplam 246 çalışan hedef kitlemizi oluşturmuştur. Araştırma örneklemi 246 olarak belirlenmiştir.

7.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada etik liderlik, etik iklim, örgüte güven, toplam kalite yönetimini uygulamaları (müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması, kalite liderliği, karar alma), iş performansı değişkenleri ele alınarak şekil 7.3.1'de görüldüğü gibi bir model geliştirilmiştir. Ek olarak, bu değişkenlerin birbirleri arasındaki ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini incelemek üzere toplam on sekiz hipotezin test edilmesi hedeflenmiştir.



Şekil 7.3.1:Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, toplam kalite yönetiminde etik liderlik, etik iklim ve örgüte güvenin Toplam kalite yönetimi uygulamaları (müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması, kalite liderliği, karar alma) ve çalışanların iş performansına etkisini incelenmeyi amaçlamaktadır. Bunu ortaya koymak amacıyla oluşturduğumuz araştırma modelinde dokuz değişken üzerinde hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmanın geliştirilen 18 hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1a: Etik liderlik müşteri odaklılığı olumlu olarak etkilemektedir

H1b: Etik liderlik sürekli iyileştirmeyi olumlu olarak etkilemektedir

H1c: Etik liderlik takım çalışmasını olumlu olarak etkilemektedir

H1d: Etik liderlik kalite liderliğini olumlu olarak etkilemektedir

H1e: Etik liderlik karar almayı olumlu olarak etkilemektedir

H2: Etik liderlik iş performansını olumlu olarak etkilemektedir

H3a: Etik iklim müşteri odaklılığı olumlu olarak etkilemektedir

H3b: Etik iklim sürekli iyileştirmeyi olumlu olarak etkilemektedir

H3c: Etik iklim takım çalışmasını olumlu olarak etkilemektedir

H3d: Etik iklim kalite liderliğini olumlu olarak etkilemektedir

H3e: Etik iklim karar almayı olumlu olarak etkilemektedir

H4: Etik iklim iş performansını olumlu olarak etkilemektedir

H5a: Örgüte güven müşteri odaklılığı olumlu olarak etkilemektedir

H5b: Örgüte güven sürekli iyileştirmeyi olumlu olarak etkilemektedir

H5c: Örgüte güven takım çalışmasını olumlu olarak etkilemektedir

H5d: Örgüte güven kalite liderliğini olumlu olarak etkilemektedir

H5e: Örgüte güven karar almayı olumlu olarak etkilemektedir

H6: Örgüte güven iş performansını olumlu olarak etkilemektedir

7.4 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma ön kaynak ve literatür taramasının tamamlanmasının ardından, anket ve gözlem araçları ile desteklenmiştir. Araştırma kapsamındaki ilgili kurum yönetici ve çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS veri analiz programı ile sonuçlandırılmıştır.

7.5 Araştırmanın Verilerinin Toplanması

Veriler, üretim sektöründe faaliyet gösteren 8 şirketteki üst düzey, orta düzey, ofis çalışanı ve işçi olmak üzere toplam 246 çalışana anket aracılığıyla ulaşılarak toplanmıştır.

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde SPSS İstatistik Paket programının kullanılması tercih edilmiştir. Ölçekte yer alan soruların ilgili faktörlere yüklenip yüklenmediğinin belirlenmesinde faktör analizi kullanılmıştır. Bunun yanında değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları için tanımlayıcı istatistiklerden, her bir değişkenin diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Son olarak ise geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmıştır.

7.6 Araştırmanın Bulguları

Çalışmada faktör analizi, güvenilirlik analizi, temel istatistikler, korelasyon ve hipotezlerin test sonuçlarını gösteren regresyon analizi şeklinde istatistiki teknikler kullanılmıştır.

7.6.1 Demografik Bulgular

Ankete katılan tüm çalışanların demografik özellikleri ile ilgili frekans değerleri tablo 7.6.1'de görüldüğü gibidir.

Tablo 7.6.1: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri

Cinsiyet	*Frekans*	*Yüzde*	*İşletmedeki Çalışma Süresi*	*Frekans*	*Yüzde*
Kadın	75	30,5	1 yıldan az	34	13,9
Erkek	171	69,5	1-5 yıl arası	120	48,8
Toplam	246	100,0	6-10 yıl arası	49	19,9
Medeni Durum	**Frekans**	**Yüzde**	11-15 yıl arası	26	10,6
Evli	145	58,9	16 yıl ve üzeri	17	6,9
Bekar	101	41,1	Toplam	246	100,0
Toplam	246	100,0	*Yaş Grubu*	*Frekans*	*Yüzde*
Eğitim Durumu	*Frekans*	*Yüzde*	20-25	33	13,8
Lise	104	42,7	26-30	68	27,6
Ön lisans	46	18,7	31-35	62	25,2
Üniversite	82	33,3	36-40	31	12,6
Yüksek Lisans	13	5,3	40 ve üzeri	51	20,7
Toplam	246	100,0	Toplam	246	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların, %30,5'i kadın, %69,5'i erkelerden oluşmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde %5,3'ü yüksek lisans, %33,3'ü lisans, %18,7'si ön lisans, %42,7'sinin ise lise eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde, %13,9'unun işletmedeki çalışma süresinin 1 yıldan az, %48,8'inin 1-5 yıl arası, %19,9'unun 6-10 yıl arası, %10,6'sının 11-15 yıl arası ve %6,9'unun ise 16 yıl ve üzeri olduğu göze çarpmaktadır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında ise %58,9'unun evli, %41,1'inin ise bekar olduğu

görülmektedir. Çalışanların yaş grupları incelendiğinde %13,8'inin 20-25 yaş grubunda, %27,6'sının 26-30 yaş, %25,2'sinin 31-35 yaş, %12,7'sinin 36-40 yaş grubunda olduğu ve %20,8'inin ise 40 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir.

7.6.2 Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da faktör yük değerlerini kullanarak değişkenlerin işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002, s:117).

Yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dokuz faktör tablo 7.6.2'de görüldüğü şekilde toplam varyansın %75,37'sini açıklamaktadır. Her bir değişkenin ilgili faktöre pozitif ve yüksek bir korelasyonla yüklendiği görülmüş ve en uygun faktör yapısına ulaşılmıştır. Örgüte güven ile ilgili 2 soru, etik liderlik ile ilgili 10 soru, etik iklim ile ilgili 5 soru, bireysel iş performansı ile ilgili 5 soru, Toplam Kalite Yönetimi müşteri odaklılık ile ilgili 3 soru, sürekli iyileştirme ile ilgili 3 soru, takım çalışması ile ilgili 4 soru, kalite liderliği ile ilgili 7 soru ve karar alma ile ilgili 3 soru ilgili faktöre yüklenmiştir.

Temel bileşenler analiz sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri matrisi tablo 7.6.2'deki gibidir.

Tablo 7.6.2: Faktör Yükleri Matrisi

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
ÖG3	0,829								
ÖG4	0,812								
EL1		0,633							
EL2		0,698							
EL3		0,716							
EL4		0,727							
EL5		0,733							
EL6		0,749							
EL7		0,697							
EL8		0,728							
EL9		0,632							
EL10		0,554							
Eİ1			0,767						

Eİ2			0,752						
Eİ3			0,747						
Eİ4			0,780						
Eİ5			0,578						
BP1				0,720					
BP2				0,777					
BP3				0,717					
BP4				0,682					
BP6				0,722					
MO1					0,720				
MO2					0,807				
MO3					0,828				
Sİ2						0,423			
Sİ3						0,652			
Sİ4						0,487			
TÇ1							0,652		
TÇ2							0,770		
TÇ3							0,748		
TÇ4							0,720		
KL1								0,496	
KL2								0,670	
KL3								0,602	
KL4								0,614	
KL5								0,584	
KL6								0,711	
KL7								0,635	
KA1									0,740
KA2									0,573
KA3									0,754

Açıklanan Toplam Varyans: %75,37

1.Örgüte Güven, 2.Etik Liderlik, 3.Etik İklim, 4.İş Performansı, 5.Müşteri Odaklılık, 6.Sürekli İyileştirme, 7.Takım Çalışması, 8.Kalite Liderliği, 9.Karar Alma

7.6.3 Korelâsyon Analizi

Korelâsyon, bağımlı değişkenle bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini gösteren bir katsayıdır (Şıklar, 2000).

Örneklem dağılımının standart sapması "standart hata" olarak ifade edilir ve ortalamanın standart hatası olarak ifade edilen bu değer, örneklem istatistiğinin ana kütle parametresinden ortalama ne kadar saptığını gösterir (Bülbül, 2001, s:152).

Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında, $p<0.01$ düzeyinde hem değişkenlerin kendi aralarında hem de TKY uygulamaları (müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması, kalite liderliği, karar alma) ve iş performansı ile aralarında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler görülmektedir. Tablo 7.6.3 incelendiğinde faktörler arasındaki ilişkinin en yüksek takım çalışması ile kalite liderliği faktörleri arasında ($r=0,780$, $p<0,01$) düzeyinde var olduğu görülmüştür. Bunun yanında sürekli iyileştirme ile kalite liderliği ($r=0,768$, $p<0,01$), etik liderlik ile kalite liderliği ($r=0,721$, $p<0,01$) ve etik liderlik ile etik iklim ($r=0,710$, $p<0,01$) faktörleri aralarındaki ilişki düzeyleri en yüksek ilişki düzeyine sahip diğer faktör çiftleri olarak görülmektedir.

Buna karşın, örgüte güven ile müşteri odaklılık arasında anlamlı ilişki olmadığı ($r=0,085$, $p>0,05$); örgüte güven ile iş performansı ($r=0,238$, $p<0,01$), müşteri odaklılık ile karar alma ($r=0,247$, $p<0,01$) ve etik liderlik ile müşteri odaklılık ($r=0,275$, $p<0,01$) faktörleri aralarındaki ilişki düzeyleri en düşük düzeye sahip olan faktör çiftleri olarak tespit edilmiştir.

Tablo 7.6.3: Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikler ve Korelasyonlar

		Ort.	S.S.	Alf a	Örgüte Güven	Etik Liderlik	Etik İklim	İş Performansı	Müşteri Odaklılık	Sürekli İyileştirme	Takım Çalışması	Kalite Liderliği
1	ORGÜTE GUVEN	3,70	0,92	0,84								
2	ETİK LİDERLİK	3,76	0,79	0,94	0,531(**)							
3	ETİK İKLİM	3,98	0,79	0,91	0,472(**)	0,710(**)						
4	İŞ PERFORMANSI	4,19	0,59	0,85	0,238(**)	0,402(**)	0,467(**)					
5	MÜŞTERİ ODAKLILIK	3,85	0,86	0,83	0,085(**)	0,275(**)	0,309(**)	0,352(**)				
6	SÜREKLİ İYİLEŞTİRME	3,93	0,80	0,84	0,318(**)	0,626(**)	0,590(**)	0,586(**)	0,380(**)			
7	TAKIM ÇALIŞMASI	3,72	0,94	0,92	0,350(**)	0,589(**)	0,515(**)	0,528(**)	0,315(**)	0,706(**)		
8	KALİTE LİDERLİĞİ	3,72	0,90	0,94	0,396(**)	0,721(**)	0,652(**)	0,584(**)	0,363(**)	0,768(**)	0,780(**)	
9	KARAR ALMA	3,89	0,79	0,86	0,357(**)	0,584(**)	0,483(**)	0,545(**)	0,247(**)	0,633(**)	0,656(**)	0,615(**)

***P<0.01*

7.6.4 Regresyon Analizi

Araştırma modeli kapsamında geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bağımlı değişkendeki değişmelerin, tek bir bağımsız değişken tarafından açıklandığı basit doğrusal regresyon analizi, bağımlı değişkeni etkileyen birden fazla değişken olması durumunda yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle regresyon modelinin daha gerçekçi sonuçlar verebilmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır (Bülbül, 2001, s.459). Çoklu regresyonun önemli avantajı bağımsız değişkenlerin toplu etki göstermesi yanında, diğer değişkenler kontrol altında tutularak, her değişkenin etkisini tek tek görme imkânı sağlar (Bilgin, 2005, s.143).

Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ölçmek amacı ile oluşturulmuş olan hipotezlerin regresyon analizi ile test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular, aşağıda tek tek açıklanmıştır.

Tablo 7.6.4: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin Müşteri Odaklılık Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Müşteri Odaklılık		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**t**	**Sig.**
Etik Liderlik **(H1a)**	0,158	**1,744**	**0,042***
Etik İklim **(H3a)**	0,253	**2,899**	**0,004****
Örgütsel Güven **(H5a)**	-0,118	-1,636	0,050
Model F	10,135		
R^2	0,112		
Sig.	0,000		

**P<0,05*

***P<0,01*

Tablo 7.6.4 incelendiğinde, çalışanların müşteri odaklılığı üzerinde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin etkilerinin araştırıldığı model istatistiki olarak anlamlı ($F=10,135$; $p<0,01$) ve modelin açıklama gücü $R^2=0,112$'dir. Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların etik liderlik algısı ($\beta=0,158$, $p<0,05$) ve etik iklim algısı ($\beta=0,253$, $p<0,01$) çalışanların müşteri odaklılığı üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve olumlu bir

etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın örgüte güvenin diğer değişkenlerle birlikte müşteri odaklılık üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı (β=-0,118, p>0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumda "Etik liderlik müşteri odaklılığı olumlu etkiler." ve "Etik iklim müşteri odaklılığı olumlu etkiler." biçiminde geliştirilen H1a (β=0,158, p<0,05) ve H3a (β=0,253, p<0,01) hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Buna karşın "Örgüte güven müşteri odaklılığı olumlu etkiler." şeklinde geliştirilen H5a (β=-0,118, p>0,05) hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Böylece şirket çalışanlarının etik liderlik ve etik iklim algısı arttıkça müşteri odaklılık düzeyi de artmaktadır. Fakat örgüte güvenin müşteri odaklılık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Şirket çalışanlarının etik liderlik algısı, etik iklim algısı ve örgütsel güveninin sürekli iyileştirme üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar çizelge 7.6.5'de gösterilmiştir.

Tablo 7.6.5: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin Sürekli İyileştirme Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Sürekli İyileştirme		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**t**	**Sig.**
Etik Liderlik **(H1b)**	0,441	**6,107**	**0,000****
Etik İklim **(H3b)**	0,305	**4,391**	**0,000****
Örgütsel Güven **(H5b)**	-0,061	-1,051	0,291
Model F	62,513		
R^2	0,437		
Sig.	0,000		

***P<0,01*

Tablo 7.6.5 incelendiğinde, çalışanların sürekli iyileştirmesi üzerinde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin etkilerinin araştırıldığı model istatistiki olarak anlamlı (F=62,513; p<0,01) ve modelin açıklama gücü R^2=0,437'dir. Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların etik liderlik algısı (β=0,441, p<0,01) ve etik iklim algısı (β=0,305,

p<0,01) çalışanların sürekli iyileştirmesi üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın örgüte güvenin diğer değişkenlerle birlikte sürekli iyileştirme üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı (β=-0,061, p>0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumda "Etik liderlik sürekli iyileştirmeyi olumlu etkiler." ve "Etik iklim sürekli iyileştirmeyi olumlu etkiler." biçiminde geliştirilen H1b (β=0,441, p<0,01) ve H3b (β=0,305, p<0,01) hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Buna karşın "Örgüte güven sürekli iyileştirmeyi olumlu etkiler." şeklinde geliştirilen H5b (β=-0,061, p>0,05) hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Böylece şirket çalışanlarının etik liderlik ve etik iklim algısı arttıkça sürekli iyileştirme düzeyi de artmaktadır. Fakat örgüte güvenin sürekli iyileştirme üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Şirket çalışanlarının etik liderlik algısı, etik iklim algısı ve örgütsel güveninin takım çalışması üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar çizelge 7.6.6'da gösterilmiştir.

Tablo 7.6.6: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin Takım Çalışması Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Takım Çalışması		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**t**	**Sig.**
Etik Liderlik **(H1c)**	0,440	**5,736**	**0,000****
Etik İklim**(H3c)**	0,190	**2,579**	**0,005****
Örgütsel Güven **(H5c)**	0,027	0,445	0,657
Model F		46,619	
R^2		0,366	
Sig.		0,000	

***P<0,01*

Tablo 7.6.6 incelendiğinde, çalışanların takım çalışması üzerinde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin etkilerinin araştırıldığı model istatistiki olarak anlamlı (F=46,619; p<0,01) ve modelin açıklama gücü R^2=0,366'dır. Yapılan regresyon analizi

sonucunda çalışanların etik liderlik algısı (β=0,440, p<0,01) ve etik iklim algısı (β=0,190, p<0,01) çalışanların takım çalışması üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın örgütsel güvenin diğer değişkenlerle birlikte takım çalışması üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı (β=0,027, p>0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumda "Etik liderlik takım çalışmasını olumlu etkiler." ve "Etik iklim takım çalışmasını olumlu etkiler." biçiminde geliştirilen H1c (β=0,440, p<0,01) ve H3c (β=0,190, p<0,01) hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Buna karşın "Örgütsel güven takım çalışmasını olumlu etkiler" şeklinde geliştirilen H5c (β=0,027, p>0,05) hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Böylece şirket çalışanlarının etik liderlik ve etik iklim algısı arttıkça takım çalışması düzeyi de artmaktadır. Fakat örgüte güvenin takım çalışması üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Şirket çalışanlarının etik liderlik algısı, etik iklim algısı ve örgütsel güveninin kalite liderliği üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar çizelge 7.6.7'de gösterilmiştir.

Tablo 7.6.7: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin Kalite Liderliği Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Kalite Liderliği		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**t**	**Sig.**
Etik Liderlik **(H1d)**	0,528	**6,036**	**0,000****
Etik İklim **(H3d)**	0,286	**4,663**	**0,000****
Örgütsel Güven **(H5d)**	-0,020	-0,389	0,698
Model F		102,556	
R^2		0,560	
Sig.		0,000	

***P<0,01*

Tablo 7.6.7 incelendiğinde, çalışanların kalite liderliği üzerinde etik liderlik, etik iklim ve Örgütsel güvenin etkilerinin araştırıldığı model istatistiki olarak anlamlı

(F=102,556; p<0,01) ve modelin açıklama gücü R^2=0,560'dır. Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların etik liderlik algısı (β=0,528, p<0,01) ve etik iklim algısı (β=0,286, p<0,01) çalışanların kalite liderliği üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın örgüte güvenin diğer değişkenlerle birlikte kalite liderliği üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı (β=-0,020, p>0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumda "Etik liderlik kalite liderliğini olumlu etkiler." ve "Etik iklim kalite liderliğini olumlu etkiler." biçiminde geliştirilen H1d (β=0,528, p<0,01) ve H3d (β=0,286, p<0,01) hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Buna karşın "Örgüte güven kalite liderliğini olumlu etkiler" şeklinde geliştirilen H5d (β=-0,020, p>0,05) hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Böylece şirket çalışanlarının etik liderlik ve etik iklim algısı arttıkça kalite liderliği düzeyi de artmaktadır. Fakat örgüte güvenin kalite liderliği üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Şirket çalışanlarının etik liderlik algısı, etik iklim algısı ve örgütsel güveninin karar alma üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar çizelge 7.6.8'de gösterilmiştir.

Tablo 7.6.8: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin Karar Alma Üzerindeki Etkisi Bağımlı Değişken: Karar Alma

	Bağımlı Değişken: Karar Alma		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**t**	**Sig.**
Etik Liderlik **(H1e)**	0,468	**6,036**	**0,000****
Etik İklim **(H3e)**	0,127	**1,712**	**0,044***
Örgütsel Güven **(H5e)**	0,049	0,788	0,431
Model F	43,846		
R^2	0,352		
Sig.	0,000		

**P<0,05*

***P<0,01*

Tablo 7.6.8 incelendiğinde, çalışanların karar alma üzerinde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin etkilerinin araştırıldığı model istatistiki olarak anlamlı (F=43,846; p<0,01) ve modelin açıklama gücü R^2=0,352'dir. Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların etik liderlik algısı (β=0,468, p<0,01) ve etik iklim algısı (β=0,127, p<0,05) çalışanların karar alma üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın örgüte güvenin diğer değişkenlerle birlikte karar alma üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı (β=0,049, p>0,05) sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumda "Etik liderlik karar almayı olumlu etkiler." ve "Etik iklim karar almayı olumlu etkiler." biçiminde geliştirilen H1e (β=0,468, p<0,01) ve H3e (β=0,127, p<0,05) hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Buna karşın "Örgütsel güven karar almayı olumlu etkiler" şeklinde geliştirilen H5e (β=0,049, p>0,05) hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Böylece şirket çalışanlarının etik liderlik ve etik iklim algısı arttıkça karar alma düzeyi de artmaktadır. Fakat örgütsel güvenin karar alma üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Şirket çalışanlarının etik liderlik algısı, etik iklim algısı ve örgütsel güveninin iş performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar çizelge 7.6.9'da gösterilmiştir.

Tablo 7.6.9: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Güvenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

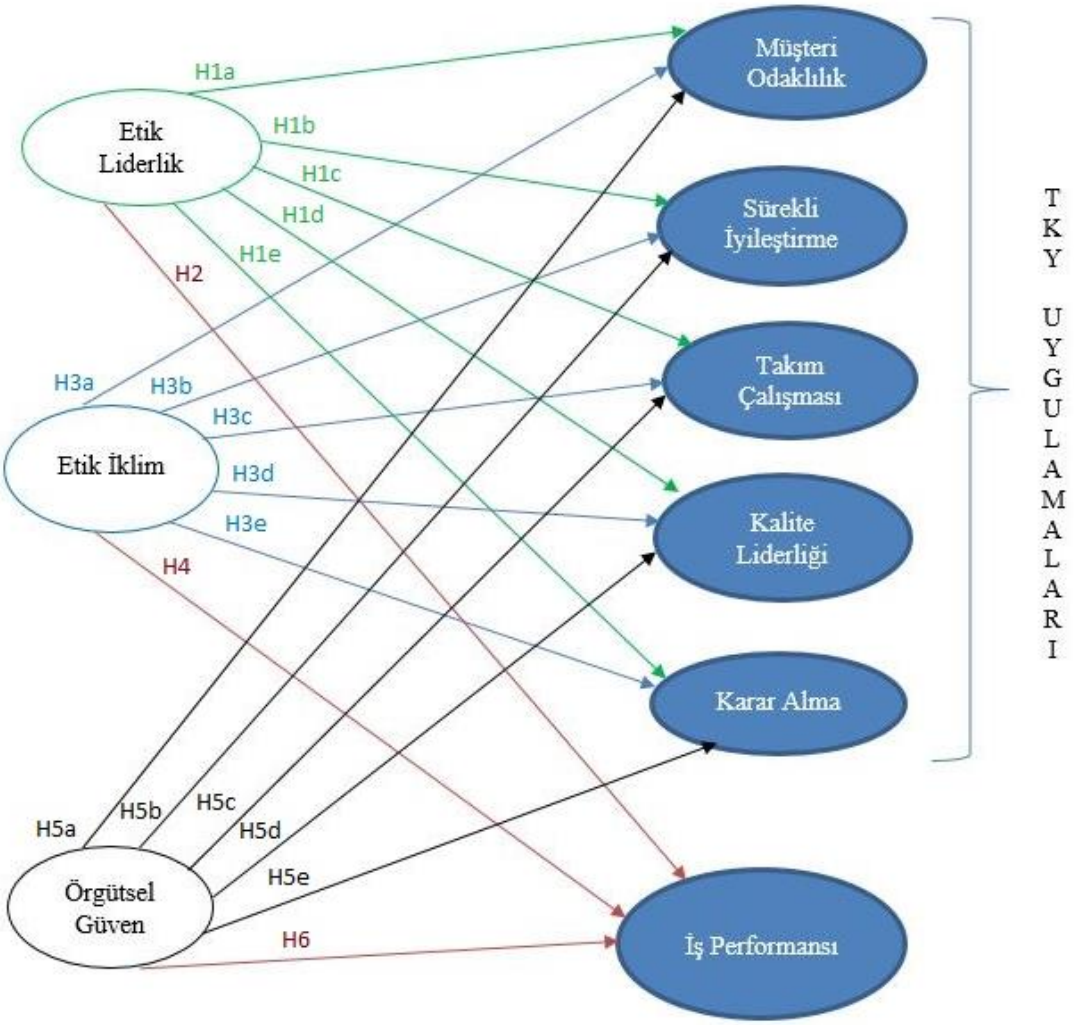
	Bağımlı Değişken: İş Performansı		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**t**	**Sig.**
Etik Liderlik **(H2)**	0,147	**1,735**	**0,042***
Etik İklim **(H4)**	0,370	**4,555**	**0,000****
Örgütsel Güven **(H6)**	-0,015	-0,219	0,827
Model F	23,869		
R^2	0,228		
Sig.	0,042		

**P<0,05*

***P<0,01*

Tablo 7.6.9 incelendiğinde, çalışanların iş performansı üzerinde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin etkilerinin araştırıldığı model istatistiki olarak anlamlı ($F=23,869$; $p<0,01$) ve modelin açıklama gücü $R^2=0,228$'dir. Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların etik liderlik algısı ($\beta=0,147$, $p<0,05$) ve etik iklim algısı ($\beta=0,370$, $p<0,01$) çalışanların iş performansı üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna karşın örgüte güvenin diğer değişkenlerle birlikte iş performansı üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ($\beta=-0,015$, $p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumda "Etik liderlik iş performansını olumlu etkiler." ve "Etik iklim iş performansını olumlu etkiler." biçiminde geliştirilen H2 ($\beta=0,147$, $p<0,05$) ve H4 ($\beta=0,370$, $p<0,01$) hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Buna karşın "Örgüte güven iş performansını olumlu etkiler." şeklinde geliştirilen H6 ($\beta=-0,015$, $p>0,05$) hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Böylece şirket çalışanlarının etik liderlik ve etik iklim algısı arttıkça iş performansı düzeyi de artmaktadır. Fakat örgütsel güvenin iş performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.



Şekil 7.3.2: Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi (Gerçekleşen Model)

7.6.5 Hipotezlerin Kabul Durumu

Araştırma modeli içerisinde geliştirilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini gösteren sonuçlar tablo 7.6.10'da görüldüğü gibidir.

Tablo 7.6.10: Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Hipotezler	Kabul/Ret
H1a: Etik liderlik müşteri odaklılığı olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1b: Etik liderlik sürekli iyileştirmeyi olumlu olarak etkilemektedir	Desteklendi
H1c: Etik liderlik takım çalışmasını olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1d: Etik liderlik kalite liderliğini olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H1e: Etik liderlik karar almayı olumlu olarak etkilemektedir	Desteklendi
H2: Etik liderlik iş performansını olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H3a: Etik iklim müşteri odaklılığı olumlu olarak etklemektedir.	Desteklendi
H3b: Etik iklim sürekli iyileştirmeyi olumlu olarak etkilemektedir	Desteklendi
H3c: Etik iklim takım çalışmasını olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H3d: Etik ikilm kalite liderliğini olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H3e: Etik iklim karar almayı olumlu olarak etkilemektedir	Desteklendi
H4: Etik iklim iş performansını olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H5a: Örgüte güven müşteri odaklılığı olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklenmedi
H5b: Örgüte güven sürekli iyileştirmeyi olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklenmedi
H5c: Örgüte güven takım çalışmasını olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklenmedi
H5d: Örgüte güven kalite liderliğini olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklenmedi
H5e: Örgüte güven karar almayı olumlu olarak etkilemektedir.	Desteklenmedi
H6: Örgüte güven iş performansını olumlu olarak etkilemektedir	Desteklenmedi

SONUÇ

"Toplam Kalite Yönetiminde Etik Liderlik, Etik İklim ve Örgütsel Güvenin TKY ve Çalışanların İş Performansına Etkisinin İncelenmesi" başlıklı çalışmada etik liderlik, etik iklim, örgüte güven, iş performansı, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları (müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması, kalite liderliği, karar alma) konuları işlenmiş ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır. Çalışmanın esas amacı etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin TKY ve iş performansı sonuçlarına etkisini incelemektir.

Üretim sektöründe faaliyet gösteren 8 şirkette 246 çalışana anket çalışması uygulanmış ve bunların tamamı uygun görülmüştür. Her bir şirkete posta yoluyla 50 anket gönderilmiş ve şirketteki çalışan aracı vasıtasıyla diğer çalışanlara ulaşılmıştır. Her şirketten gönderilen anket kadar geri dönüş olmadığından (kişilerin çalışmaya katılmak istememesi, aracının daha az çalışana ulaşabilmesi) araştırma 246 kişi ile sınırlandırılmıştır Araştırma üretim sektöründeki şirketlerle sınırlıdır. Araştırmanın diğer bir kısıtı da, üretim yapan şirketlerin yalnızca İstanbul, Kocaeli ve Yalova illerini kapsamasıdır. Alan uygulaması olarak yapılan bu çalışmada anketle toplanan veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Korelâsyon, faktör, güvenilirlik analizleri yapılarak önerilen model regresyon analizi ile çözümlenmiş ve hipotezlerin doğruluğu kanıtlanmıştır.

Faktör analizi sonucunda herbir değişkenin ilgili faktöre pozitif bir korelasyonla yüklendiği görülmüştür. Korelâsyon analizi çerçevesinde incelediğimizde hem değişkenlerin kendi aralarında hem de Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve iş performası ile aralarında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkileri vardır. Diğer değişkenler gibi örgüte güven faktörü de pozitif yöndedir.

Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlayan regresyon analizine göre, etik liderlik ve etik iklimin TKY uygulamaları ve iş performansını olumlu yönde etkilerken örgütsel güvenin TKY uygulamaları ve iş performansını etkilemediği görülmüştür. Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algısının, çalışanların iş sonuçlarını olumlu yönde etkilemesine karşın, örgütsel güvenin çalışanların iş sonuçlarını etkilemediği tespit edilmiştir. Buna karşılık etik liderlik ve etik iklim algısı TKY uygulamalarını (müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması, kalite liderliği,

karar alma) olumlu yönde etkilerken, örgütsel güvenin toplam kalite yönetimi uygulamalarına herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya konmuştur.

Araştırma neticesinde ulaştığım sonuçlara bakıldığında daha önceki başka yazarların ulaştığı sonuçlar ile de paralellik gösterdiği görülmektedir. Uğurluoğlu ve Çelik'in makalesinde etik iklim ile iş performansı arasındaki bağ görülmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Çıraklı ve diğerlerine göre (Çıraklı ve diğerleri, 2014) etik liderlik takım çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir. Yeşiltaş ve diğerlerine göre (Yeşiltaş ve diğerleri, 2012) etik iklim takım çalışmasını olumlu etkilemektedir.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde; üst düzey, orta düzey, ofis çalışanı ve işçi için örgütsel güven çalışanların iş sonuçlarını olumlu yönde etkilememektedir.

TKY'nin organizasyon içerisinde benimsenmesi ve işgören performansının artırılması için temel noktaların kurumda etik iklime uyulması ve liderlerin etik iklime olan bağlılıkların temin edilmesi, bu sayede uzun vadeli vizyon ve hedeflerin sağlanması, çalışan katılımının sağlanması ve sürekli iyileştirme ve geliştirmenin sağlanması şeklinde olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Gerçekten de TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi ve iş performansının artması için etkin bir etik liderlik ve etik iklim uygulanması gerekliliği ortadadır. Eğer etik liderlik, liderin kişiliğinde toplanmamışsa ve kurumda etik iklime riayet edilmiyorsa kuruma yansıtılabilecek bir anlayış ortaya çıkmadığı gibi işgören performansının da artış göstermesi beklenemez. Yapılan çalışma da bunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak etik liderlik ve etik iklim kollektif bir yönetim tarzı olup, çalışmanın yapıldığı bu 8 şirkette de bu yönetim tarzına uygun yapılanma süreci başlamıştır. Bu sürecin daha hızlı ve etkin sonuçlar vermesi, temelde yönetime bağlıdır. Etkin bir etik liderlik ve etik iklim gerçekleşmesi sonucu, başlatılan çalışmaların olumlu sonuçlar vereceği beklenmektedir.

Doğrulanan hipotezler ışığında yöneticiler şunlara dikkat etmelidir. Liderler etik liderlik özelliklerini gösterdiklerinde müşteri odaklılık üzerine olumlu etki yapmaktadır. Diğer bir deyişle etik çalışanların müşteri odaklılığı arasında doğru bir ilişki vardır.

Yöneticilere verilecek bir diğer öneri ise etik liderlik sürekli iyileştirmeyi olumlu olarak etkilemektedir. Sürekli iyileştirme günümüzde şirketlerin artan rekabet

koşullarında ayakta kalmaları için gerekli etmenlerden birisi olduğundan dolayı onu olumlu olarak etkileyecek her etmen de aynı önemi arz etmektedir.

Takım çalışması günümüz sektörlerinde bir diğer önem arz eden unsurlardan birisidir. Etik liderlik takım çalışması üzerinde olumlu etki göstermektedir. Bir diğer etmen olan kalite liderliğine bakıldığında ise etik liderliğin kalite liderliğine de olumlu etki yaptığı görülmektedir.

Yöneticilerin en zorlandığı süreçlerden birisi de karar alma süreçleridir. Karar almayı olumlu etkileyebilecek tüm faktörler yöneticiler için önem arz etmektedir. Bu minvalde karar almayı olumlu etkileyen etik liderlik de önem arz etmektedir.

Çalışanların iş performansları da aynı zamanda yöneticiler için olmazsa olmaz etmenlerden birisidir. İş performanslarını üst düzeye çıkarmak veya arttırmak yöneticilerin temel hedeflerinden birisidir. Burada etik liderliğin iş performansını da olumlu etkilediği açıkça görülmektedir.

Sürekli iyileştirme ve müşteri odaklı olmak günümüz satış, üretim ve iş alanında büyük önem arz etmektedir. Bu iki prensibin uygulanabilmesi daha da önemlisi kaliteli uygulanması için etik liderlik büyük önem arz etmektedir.

Bir ekibin takım olarak çalışması da yöneticiler için oldukça önemlidir. Bu minvalde etik iklim; TKY uygulamaları (müşteri odaklılığı, sürekli iyileştirme, takım çalışması, kalite liderliği, karar alma) ve iş performansına olumlu etki ettiği görüldüğü ortamda yöneticilerin etik iklime önem atfetmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada regresyon analizi dışındaki diğer analizlerde örgütsel güven diğer değişkenlerle pozitif ve anlamlı ilişkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak şaşırtıcıdır ki örgütsel güven etik liderlik ve etik iklim bağımsız değişkenleri ile birlikte TKY uygulamaları (müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması, kalite liderliği, karar alma) ve iş performansı üzerindeki etkisine baktığımızda; etik liderlik ve etik iklim baskın gelmekte ve örgütsel güven etkisiz kalmaktadır. Bu araştırma, etik liderlik ve etik iklim ile birlikte örgütsel güvenin neden etkisiz olduğuna dair yeni bir araştırma konusuna kaynaklık edecektir. Ayrıca Toplam Kalite Yönetiminde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin yan sıra örgütsel bağlılık, örgütsel aidiyet ve örgütsel sadakatin Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve iş performansı üzerindeki etkileri de incelenebilir.

KAYNAKLAR

Akdoğan A.A. & Demirtaş A.A,. (2001), “The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment”, Journal of Business Ethics, 130(1), 59-67.

Anscombe,Elizabeth, (1981), " Ethics, Religion and Politics", 1. Baskı, Blackwell.

Aristotle, (1984), “Nichomachean Ethics”. içinde Barnes, Jonathan, “The Complete Wçorks of Aristotle”, Princeton University Press.

Aronson, E. (2001), “Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives”, Canadian Journal of Administrative Sciences, 18(4), 244-256.

Arslan, Mehmet Metin. (2009), “Perceptions Of Technical And Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust”, Journal of Theory and Practice in Education, 5(2), 274-288.

Aydın İ. “Eğitim ve Öğretimde Etik”, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık

Balcı, B. R. (2011), “Yalın düşünce ve muhasebe”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 39-58.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999), “Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior”, The Leadership Quarterly, 10(2), 181-217.

Basu, Ron, ve J. Nevan Wright, (2003), “Quality Beyond Six Sigma”. 1. Baskı Elsevier.

Beaumont, N. and Sohal, A. (1999), "Quality management in Australian service industries", Benchmarking: An International Journal, 6(2), 107-125

Besterfield, D. H., Besterfield, C. M., Besterfield, M., & Besterfield, G. H. (1995), “Total Quality Management”, 1. Baskı Prentice Hall.

Blanchard, K. H., & Peale, N. V. (1996), “The power of ethical management” 1. Baskı Ballantine Books.

Bourgeade A., (2002), “Dynamic load balancing computation of pulses propagating

Boylan, Michael, (2004), “A Just Society”, 1. Baskı, Rowman & Littlefield Publishers.

Brown, M. E. (2007), “Misconceptions of Ethical Leadership:How to Avoid Potential Pitfalls”, Organizational Dynamics, 36(2), 140-155.

Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006), “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.

Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (1991). Organizational behaviour: an introductory text, 1. Baskı, Prentice Hall.

Butler, John K Jr., (1991), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", Journal of Management, 17(3), 643-663.

Chadwick, R.F., (1997), "Encyclopedia of Applied Ethics", 1. Baskı Academic Press.

Cole, Robert, (1999), "Managing Quality Fads: How America Learned to Play the Quality Game", 1. Baskı, Oxford University Press.

Coleman, J. S., & Coleman, J. S. (1994). "Foundations of social theory"., 1. Baskı, Harvard university press.

Crosby, P. B. (1979), "Quality is free: The art of making quality certain", 1. Baskı, McGraw-hill.

Culbert, S, A. & McDonough J. J., (1986). "The Politics of Trust And Organization Empowerment", Public Administration Quarterly, 10(2), 171-188.

Cullen, J.B., Parboteeah K.P. ve Victor. B., (2003), "The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis", Journal Of Business Ethics, 46, 127- 141.

Çıraklı, Ü, Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., Çelik Y., (2014). "Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: hastanede bir uygulama", İşletme Bilimi Dergisi, 2(2), 53-69.

Çoban, S., (2004), "Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (22), 85-98.

Darwall, Stephen., (1995), "The British Moralists and the Internal 'Ought'", 1. Baskı, Cambridge University Press.

Deadrık, D.L. ve Gardner, G.D., "Performance Distributions: Measurin Employee Performance Using Total Quality Management Principles", Journal of Quality Management, 4(2), 225-241.

DeGeorge, R. T., (1986), Business Ethics, 2. Baskı New York Macmillan.

Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015)., “The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment”, Journal of Business Ethics, 130(1), 59-67.

Deluga, Ronald J., (1994), “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship”, Journal of occupational and Organizational Psychology, 67(4), 315-326.

Demircan, N. ve Ceylan, A., (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları” Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2), 139–150.

Durkheim, E., (2008), “The division of labor in society”, 1. Baskı, Free Press.

Elçioğlu Ö., (2003), “Tıp Etiği İlkeleri”. İçinde: Erdemir Demirhan A, Öncel Ö, Aksoy Ş., “Çağdaş Tıp Etiği”, Nobel Kitabevi.

Enderle, G., (1987), “Some perspectives of managerial ethical leadership”, Journal of Business Ethics, 6(8), 657-663.

Erkılıç, T. A., (2007), “Toplam kalite yönetimi ilkelerinin yönetim yaklaşımları bağlamında tartışılması”, GAU J. Soc. & Appl. Sci, 2(4), 50-62.

Feigenbaum, A. V., (1951), “Quality control: Principles, practice, and administration”, 1. Baskı, McGraw Hill.

Forker, L. B., (1991), “Quality: American, Japanese, and Soviet Perspectives”, The Executive, 5(4), 63-74.

Freeman, R. E., Martin, K., Parmar, B., Cording, M., & Werhane, P. H., (2006), “Leading through values and ethical principles”, İçinde: R. J. Burke & C. L. Cooper, “Inspiring Leaders”, Routledge Publishing.

Frey, R.G., (2004), “A Companion to Applied Ethics” 1. Baskı Blackwell.

Frolick, Mark N., Thilini R. Ariyachandra, (2006), "Business performance management: one truth", Business Intelligence, 23(1), 41-48.

Fukuyama, F., (1996), “Trust the social virtues and the creation of prosperity”, 1. Baskı Free Press Paperbacks.

Fynes, B. ve Voss, C. (2001), “A path analytic model of quality practices, quality performance, and business performance”, Production and Operations Management, 10(4), 494-513.

Garvin, D. A. (1984), “What does "product quality" really mean?” Sloan Management Review, 26 (1) 25- 43.

Gencel, U., (2001),. “Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(3), 164-218.

Giddens, A., (1990), “The Consequences of Modernity”, 1. Baskı, Polity Press.

Goetsch, D. L.. & Davis, S. B. (1997), “Introduction to Total Quality. Quality Management for Production, Processing and Services”,1. Baskı, Prentice Hall.

Goetsch, D. L., & Davis, S. (2006), “Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services”, 1. Baskı, Prentice Hall.

Greenwood, M. S., & Gaunt, H. J., (1994), Total Quality Management for Schools, 1. Baskı, Cassell.

Guy, M. E., (1990), “Ethical decision making in everyday work situations” 1. Baskı, Greenwood Publishing Group.

Heinaman, Robert, (1995), “Aristotle and Moral Realism”, 1. Baskı Westview Press.

Hergüner, G., (1998), “Eğitimde toplam kalite uygulamasının sağlayacağı yararlar” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(1), 11-22.

Herman, J. J. & Herman, J. L., (1994), “Education Quality Management. Effective Schools Through Systematic Change”, 1. Baskı, Technomic Publishing

Hitt, W. D., (1990), “Ethics and leadership: Putting theory into practice”, 1. Baskı, Battelle Press.

Holbrook, Jr., Robert L., (2002), “Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview”, Human Resource Management Review 12(1), 101-123.

Huczynski, A. and Buchanan, D. (1991). Organizational Behavior: An Introductory Text, Prentice Hall, Hertfordshire.

Hunt, S.D., Wood, V.R. ve Chonco, L.B., (1989), “Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing”, Journal of Marketing, 53(3), 79-90.

Imai, Masaaki., (1999), “Kaizen”, 1. Baskı, Kalder Yayınları

Ishikawa, Kaoru., (1997), Toplam Kalite Kontrol, 1. Baskı, Kalder Yayınları.

Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013) "The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals", Social science & medicine, 76, 115-125.

Kadıoğlu F, Kadıoğlu S., (2001), "Klinik uygulamalarda Etik Karar Verme Süreci Klinik Etik", İçinde: Erdemir Demirhan A, Oğuz Y, Elçioğlu Ö, Doğan H. "Çağdaş Tıp Etiği", Nobel Kitabevi, 44–63.

Kadıoğlu S. (2007), "Etik Etik Dedikleri", III. Koloproktoloji- Stomaterapi Sempozyumu, 86-88, Adana, Türkiye 12-14 Nisan.

Kannair, J., (2007), "The Ethical Mind" Harvard Business Review, 85(3), 51-56.

Kanungo, R. N., & Mendonca, M., (1996), "Ethical dimensions of leadership", 1. Baskı, Sage Publications.

Kelly, D. J., (1990), "Ethics: The Tone at the Top", Management Accounting, 70(10), 18-19.

Kjellberg, Paul and Ivanhoe, Philip, (1996), "Essays on Skepticism, Relativism, and Ethics in the Zhuangzi", 1. Baskı, SUNY Press.

Koçel, T., (1998), "İşletme Yöneticiliği", 1. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., (1992), "Ethical leaders: an essay about being in love", Journal of Business Ethics, 11(5), 479-484

LaFollette, Hugh, (2002), Ethics in Practice, 2. Baskı, Blackwell Publishing.

Lewis, J. D., & Weigert, A., (1984), "Trust as a social reality", Social Forces, 63(4), 967-985.

Logothetis, N., (1992), "Managing for Total Quality Management. From Deming to Taguchi and SPC", 1. Baskı, Prentice Hall.

Luhmann, N., Burns, T., & Poggi, G., (1979), "Trust and power", 1. Baskı, Wiley Press.

MacIntyre, Alasdair, (1984), After Virtue, 2. Baskı, Notre Dame University Press.

Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. Journal of business ethics, 69(2), 175-194.

Meyer, J. P., Allen N. J., (1991), "A Three-compenent Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1(1) 67-72.

Miles, M. P. ; Russell, G. R. ; Arnold, D. R., (1995), “The quality orientation: An emerging business philosophy?”, Review of Business, 17(1), 7-15.

Minkes, A. L., Small, M. W., & Chatterjee, S. R., (1999), Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for management, Journal of Business Ethics, 20(4), 327-335.

Mintzberg, H. (1981)., “What is planning anyway?”, Strategic Management Journal, 2(3), 319-324.

Mintzberg, H. (1983)., “The case for corporate social responsibility”, Journal of Business Strategy, 4(2), 3-15.

Mintzberg, H. (1996). Managing government, governing management. Harvard business review, 74(3), 75-83.

Mishra, Jitendra ve Morrissey, Molly A., (1990), “Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”, Public Personnel Management, 19(4), 443–485.

Mowday, R., Steers, R., Porter, L., (1979), “The Measurement Of Organizational Commitment”, Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.

Mulkı, J.P., Jaramıllo, F. Ve Locander, W.B., (2006), “Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson’s Job Attitudes and Intentions to Quit”, Journal of Personal Selling&Sales Management, 26(1), 19-26

Murphy, P. E., & Enderle, G., (1995), “Managerial ethical leadership: examples do matter” Business Ethics Quarterly, 5(1), 117-128.

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B., (2009), “The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field” Journal of Business Ethics, 90(2), 157-170.

Ojasalo, J., (2006), “Quality for the individual and for the company in the business-to-business market: Concepts and empirical findings on trade-offs”, The International Journal of Quality & Reliability Management, 23(2),162-178.

Oluwatoyin, A., & Oluseun, A. (2008)., “Total Quality Management. A test of the Effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction”. Blekinge Institute of Technology, School of Management.

Ostroff, C. (1993), “The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations”, Organizational Behavior and Human Decision Procceses, 56(1), 56–90.

Özdevecioğlu, M., (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 77-96.

Özen, İ., (2015), “Yalın düşünce uygulaması: Hastanelerde değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması”, Öneri Dergisi, 11(44), 205-219.

Özkalp, E., Seçgin, S., (2013), “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma.” 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya, 30 Mayıs-1 Haziran 2013.

Pekdemir, Işıl., (1989), “Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul”, 1. Baskı, Kalder Yayınları.

Reeves, C. A. Bednar, D. A., (1995), “Defining quality: Alternatives and implications. Academy of Management”, The Academy of Management Review, 19(3), 419.-445

Robbins, Harvey, and Michael Finley, (2000), Why The New Teams Don't Work: What Goes Wrong and How to Make It Right”, 1. Baskı, Berrett-Koehler Publishers.

Rost, J. C., (1993), “Leadership for the twenty-first century”, 1. Baskı, Praeger Publishers.

Russell, G. R, and Miles, M. P., (1998), “The definition and perception of quality in ISO-9000 firms”, Review of Business, 19(3), 13-16.

Ryall, J. and Kruithof, J., (2001), “The Quality Systems Handbook”, 1. Baskı, Consensus Books.

Sallis, E., (1996), “Total Quality Management in Education”, 1. Baskı, Kogan Page.

Sashkin, M., & Kiser, J.K., (1993), “Putting Total Quality to Work”, 1. Baskı, Berrett-Koehler Publishers

Saylor, J. H., (1996), TQM Simplified. A Practical Guide, 1. Baskı, McGraw- Hill

Schelling, T. C., (1960), The Strategy of Conflict, 1. Baskı, Harvard University Press

Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H., (2007), “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future”, Academy of Management Review, 32(2), 344-354.

Schwepker Jr.,C. H., (2001), “Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce”, Journal of Business Research, 54, 39–52.

Seawright, K. and Young, S. A., (1996), “A Quality Definition Continuum”, Interfaces 26(3), 107-113.

Sebastianelli ,R. Tamimi, N., (2002), “How product quality dimensions relate to defining quality”, The International Journal of Quality & Reliability Management, 19(4) 442-453.

Sezgül, İ., (2010), “Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme”, Toplum Bilimleri Dergisi, 4(7), 239-251.

Shewhart, W. A., (1931), “Economic Control of Quality of Manufactured Product”, 1. Baskı, Van Nostrond.

Sıms, R.L, Kroeck G.K., (1994), “The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover”, Journal of Business Ethics, 13(12), 939-947.

Sims, R. R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. Journal of Business Ethics, 11(7), 505-513.

Singer, Peter, (1986), “Applied Ethics” Oxford University Press.

Singer, Peter, (1993), “Practical Ethics” Cambridge University Press.

Smith, J. B. & Barclay, D. W., (1997), “The Effects of Organizational Differences and Trust on The Effectiveness of Selling Partner Relationships”, The Journal of Marketing, 61(1), 3-21.

Sousa, R. Voss, C., (2002), “Quality management re-visited a reflective review and agenda for future research”, Journal of Operations Management, 20, 91–109.

Sztompka, P., (1999), “Trust: A sociological theory”, 1. Baskı, Cambridge University Press.

Taguchi G., (1989), “Introduction to quality engineering: designing quality into products and process”, 1. Baskı, Asian productivity organization.

Tan, Hwee Hoon ve Tan, Christy S. F., (2000), “Toward The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust”, Organization. Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126(2), 241-260.

Thomas, C., (2001), “The Ethical Leader, Executive Excellence”, Executive Excellence Publishing 18, 15.

Thomas, W. H. Ng. & Feldman D.C., (2008), “The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance”, Journal of Applied Psychology, 93(2), 392-423.

Trevino, L. K., (1986), “Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model”, Academy of Management Review, 11(3), 601-617.

Tuchman, B.W., (1980), “The decline of quality”, Times Magazine, 2 November, 38- 47

Türkan, Ö. U., (2010), “Üretimde yalın dönüşümün temel performans kriterleri”, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 12(2), 28-41.

Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011), Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi” Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41(41), 434-448.

Ülker, G., (2008), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi” Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(6) 188-208.

vom Brocke, J. & Rosemann, M., (2010), “Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture”, International Handbooks on Information Systems, Springer.

Waıte, M. Ve Stıtes-Doe, S., (2000), “Removing Performance Appraisal and Merit Pay In The Name of Quality An Empirical Study of Employees’ Reactions”, Journal of Quality Management, 5, 188-189.

Web 1, (2017), https://www.gartner.com/en/documents/3823164/back-to-basics-the-refocusing-of-corporate-performance-m, (Erişim Tarihi: 31/09/2017).

Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey ve Werner, Jon M., (1998), “Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior” Academy of Management, 23(3), 513-530.

Workshops, 246-253, Orlando, FL, USA, 18-21 August.

Yılmaz, E., (2006), “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikler ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi.

Zalabak, Pamela Shockley, Ellis, Kathleen ve Winograd, Gaynelle, (2000), “Organizational trust: What It Means, Why It Matters”, Organization Development Journal, (18)4, 35-48.

Zimmerman, James P., and Jamie Weiss., (2005), "Six Sigma's Seven Deadly Sins: While the seven sins can be deadly redemption is possible", Quality, 44(1), 62-67

Zu, X. & Douglas, T. J. & Fredendall, L. D., (2008), “The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma”, Journal of Operations Management, 26(5), 630-650.

ÖZGEÇMİŞ

Nihal Yıldızbaş Türk 1988 Kadıköy doğumludur. 2006 yılında Gebze Anibal Anadolu Lisesinden mezun olmuştur. Lisans öğretimine 2006 yılında başlamış ve 2010 yılında Gazi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünden mezun olmuştur. 2011 yılında İstanbul Posta ve Telgraf Müdürlüğünde memur olarak göreve başlamış ve 2014 yılında Kocaeli PTT Müdürlüğüne tayin olmuştur. Kocaeli Karamürsel PTT Müdürlüğünde görevine devam etmektedir.