T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

ETİK LİDERLİK, ETİK İKLİM, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE HİZMET KALİTESİ İLİŞKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Gaye ONAN

Danışman

Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN

İZMİR - 2017

ÖZET

Doktora Tezi

Etik Liderlik, Etik İklim, Çalışan Performansı Ve Hizmet Kalitesi İlişkileri: Bankacılık Sektörü Örneği

Gaye ONAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Programı

İşletmelerin son yıllarda karşılaştıkları problemler ve yaşadıkları skandallar incelendiğinde genellikle tüm bu sorunların kaynağının liderin davranışları veya liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Yoğun rekabet ortamında faaliyet göstermek ve rakiplerden bir adım öne geçebilmek adına çaba sarf etmek hem liderde hem de çalışanlarda etik dışı davranışlara yol açabilmektedir. Liderin etik bir bakış açısına ve etik yönetim anlayışına sahip olmas dolayısıyla etik liderlik davranışı göstermesi ise o işletmenin etik ilkelerle yönetilen bir organizasyon haline gelmesine yol açmaktadır. İşletmelerde etik davranış değerlerinin oluşturulması, benimsetilmesi ve bu davranışların standart hale getirilmesi tamamıyla liderin sorumluluğundadır. Liderin etik odaklı davranışları, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek örgüt içi çalışma ikliminin şekillenmesine yol açmaktadır. Etik liderlik davranışı sonucu ortaya çıkan etik çalışma iklimi ise çalışanların iş davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. İş yerinde olumlu etik iklim algısı çalışanların performans gibi iş ile ilgili çıktılarını arttırmaktadır. Buna bağlı olarak yüksek iş performansı da sunulan hizmetin kalitesini etkilemektedir. İşletmelerin müşterilerinin zihninde pozitif bir algı oluşturması, pazar payını artırması ve yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmesi ile sundukları hizmet kalitesinin seviyesinin yüksek olması arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır.

Bu tez çalışmasında etik liderlik davranışının üç farklı etik iklim türü, çalışan iş performansı ve müşteri hizmet kalitesi üzerindeki etkisi ve tüm değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışma İzmir il merkezinde faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışanlar ve bu bankaların müşterilerinden seçilen örneklem üzerinde yürütülmüştür. Araştırmaya kaynak

olan veriler araştırma soruları çerçevesinde düzenlenen soru formu yoluyla toplanmıştır. Çalışmada etik liderlik ve etik iklim türleri arasındaki ilişki, etik liderliğin ve etik iklim türlerinin çalışan performansına etkisi, etik liderlik ve çalışan performansı ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak analizler yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için derlenen veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi çerçevesinde Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (YEM-KEKK) kullanılarak analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Etik Liderlik, **2)**Etik İklim, **3)**Çalışan Performansı, **4)**Hizmet Kalitesi, **5)** Yapısal Eşitlik Modeli, **6)**YEM-KEKK

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Ethical Leadership, Ethical Climate, Employee Performance and Service Quality Relations: Banking Sector Example

Gaye ONAN

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Business Administration Program

When the problems faced by enterprises and the scandals they have experienced in recent years are examined, it is often seen that the source of all these problems is the behavior of the leader or leadership style. Operating in a highly competitive environment and striving to be one step ahead of competitors can lead to unethical behaviors of both the leader and the employees. The fact that the leader shows ethical leadership behavior due to having an ethical point of view and an understanding of ethical management, also causes that enterprise to become an organization managed by ethical principles. In enterprises, it is under the responsibility of the leader to establish ethical behavior values, adopt them and to standardize these behaviors. Affecting the attitudes and the behaviors of the employees, leader's ethical focused behavior leads to the formation of the working climate within the organization. The ethical working climate, that is the result of the ethical leadership behavior, is one of the most important factors affecting employees' business behaviors. Yet, the positive ethical climate perception within the workplace improves the outcomes associated with the work such as employees' performance. Dependently, the high work performance also affects the quality of the offered service. For the enterprises; leaving a positive impression in the minds of their customers', increasing their market shares and retaining their activities in highly competitive environment is greatly associated with the high level of service quality.

In this thesis, effects of ethical leadership behavior on three different types of ethical climate, employee performance and customer service quality, and the relationship between all variables are examined. The study is

conducted on a sample selected from among the employees working in the bank branches operating in city center of İzmir and the customers of these banks. Datas used as a source for the study were collected through questionnaires, which were designed within the framework of research questions. In the study, analyzes are performed in order to determine the relationship between ethical leadership and ethical climate types, the impact of ethical leadership and ethical climate types on employee performance, the relationships between ethical leadership and employee performance with the service quality. The datas compiled to reveal relationships between variables have been analyzed using Partial Least Squares Method within the scope of Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Keywords: 1) Ethical Leadership, **2)**Ethical Climate, **3)**Employee Performance, **4)**Service Quality, **5)**Structural Equation Modelling, **6)**PLS-SEM

ETİK LİDERLİK, ETİK İKLİM, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE HİZMET KALİTESİ İLİŞKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI **ii**
YEMİN METNİ **iii**
ÖZET **iv**
ABSTRACT **vi**
İÇİNDEKİLER **viii**
KISALTMALAR **xii**
TABLOLAR LİSTESİ **xiii**
ŞEKİLLER LİSTESİ **xv**
EKLER LİSTESİ **xvi**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
ETİK, ETİK PAZARLAMA, ETİK LİDERLİK, ETİK İKLİM KAVRAMLARI

1.1.ETİK KAVRAMI, ETİK TEORİLER, ETİK PAZARLAMA VE LİDERLİK KAVRAMI 3
1.1.1.Etik Teoriler 8
1.1.1.1.Normatif Etik 8
1.1.1.2.Deontolojik Etik 12
1.1.2. Etik ve Pazarlama 17
1.1.2.1.Etik Pazarlama Anlayışına İlişkin Modeller 19
1.1.2.1.1.Pazarlama Etiği Genel Teorisi 20
1.1.2.1.2.Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli 22
1.1.2.1.3.Organizasyonel Ahlaki Gelişim Modeli 23
1.1.2.1.4.Olasılık Modeli 25
1.1.2.2.Pazarlama Örgütlerinde Etik Değerlendirme Süreci 27
1.1.3.Liderlik Kavramı ve Tanımı 28
1.1.3.1.Liderlik Teorileri 33
1.2.ETİK LİDERLİK 45
1.2.1.Etik Liderlik Tanımı 45

1.2.2. Etik Liderlik Boyutları 52
1.3.ETİK İKLİM 54
1.3.1.Kavram ve Tanımı 54
1.3.2. Etik İklim Boyutları 56

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI, HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI VE ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1.ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI 64
2.1.2. Çalışan Performansının Boyutları 66
2.2. HİZMET KALİTESİ 73
2.2.1. Kavram ve Tanım 73
2.2.1.1.Hizmet Kavramı 73
2.2.1.2.Kalite Kavramı 75
2.2.2. Hizmet Kalitesi 77
2.2.2.1. Hizmet Kalitesi Boyutları 79
2.2.2.2.1. Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli 82
2.2.2.2.2. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli 83
2.2.2.2.3. SERVPERF Hizmet Kalitesi Modeli 84
2.3.KAVRAMLARARASI İLİŞKİLER 87
2.3.1.Etik Liderlik ve Etik İklim İlişkisi 87
2.3.1.1.Etik Liderlik ve Egoist Etik İklim İlişkisi 91
2.3.1.2.Etik Liderlik ve İyiliksever Etik İklim İlişkisi 92
2.3.1.3.Etik Liderlik ve İlkeli Etik İklim İlişkisi 92
2.3.2.Etik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi 93
2.3.3.Etik İklim ve Çalışan Performansı İlişkisi 98
2.3.3.1.Egoist Etik İklim ve Çalışan Performansı İlişkisi 101
2.3.3.2.İyiliksever Etik İklim ve Çalışan Performansı İlişkisi 102
2.3.3.3.İlkeli Etik İklim ve Çalışan Performansı İlişkisi 103
2.3.4.Etik Liderlik ve Hizmet Kalitesi İlişkisi 104
2.3.5.Çalışan Performansı ve Hizmet Kalitesi İlişkisi 106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK, ETİK İKLİM, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE HİZMET KALİTESİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 110

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ 112

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 113

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 114

3.4.1.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 115

3.4.2. Örneklem ve Veri Toplama 117

3.4.3. Soru Formlarının Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler 119

3.4.3.1. Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Oluşturulan Soru Formu 119

3.4.3.1.1. Etik Liderlik Ölçeği 120

3.4.3.1.2. Etik İklim Ölçeği 120

3.4.3.1.3. Çalışan İş Performansı Ölçeği 121

3.4.3.2. Banka Şube Müşterilerine Yönelik Oluşturulan Soru Formu 123

3.4.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik 124

3.4.4.1.Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analiz 127

3.4.4.2.Banka Şube Müşterilerine Yönelik Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi 135

3.5.ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 139

3.5.1.Banka Çalışanları İle İlgili Demografik Verilerin Analizi 139

3.5.2.Banka Müşterileri İle İlgili Demografik Verilerin Analizi 141

3.6.YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ 142

3.6.1.Yapısal Eşitlik Modelinde Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (YEM-KEKK) 146

3.6.1.1.Ölçüm Modeli Değerlendirmesi 148

3.6.1.2.Yapısal Eşitlik Modelinin Değerlendirilmesi 158

3.6.1.3.KEKK Yönteminde Bootstrap İşlemi 161

3.6.1.4.Modelin Uyum İyiliği Genel Değerlendirmesi 166

3.6.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi 168

3.6.2.1.Etik Liderlik - Etik İklim İlişkisi 168

3.6.2.2.Etik Liderlik - Çalışan Performansı İlişkisi 169

3.6.2.3.Etik İklim - Çalışan Performansı İlişkisi 169

3.6.2.4.Etik Liderlik - Hizmet Kalitesi İlişkisi 171

3.6.2.5.Çalışan Performansı - Hizmet Kalitesi İlişkisi 171

SONUÇ VE ÖNERİLER **172**
KAYNAKÇA **180**
EKLER **207**

KISALTMALAR

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

KEKK: Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi

Eİ: Etik İklim

Eİ: Etik Liderlik

ÇP: Çalışan Performansı

SP: Hizmet Kalitesi (SERVPERF)

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Testi

CA: Cronbach Alpha

CR: Bileşik Güvenilirlik

AVE: Yakınsak Geçerliliği

VIF: Varyans Artış Faktörü

vd.: ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Etik Sistemler s.7
Tablo 1.2: Aristo'nun Ahlaki Erdemleri s.15
Tablo1.3: Liderlik Davranış Tarzları s.36
Tablo 1.4: Liderlik Araştırmalarının İki Boyutu s.44
Tablo 1.5: Etik Liderliğin İki Bileşeni s.49
Tablo 1.6: Etik Liderlik Davranışları s.50
Tablo 1.7: Etik Lider ve Etik Olmayan Lider Karakter Farklılıkları s.51
Tablo 1.8: Etik Liderlik Davranış Boyutları s.53
Tablo 1.9: Teorik Etik İklim Tipleri s.59
Tablo 1.10: Etik İklim Boyutları s.60
Tablo 2.1: Hizmet Kalitesinin Prosedürel ve Davranışsal Boyutları s.79
Tablo 2.2: Hizmet Kalitesi Boyutları s.80
Tablo 2.3: Müşteri Bakış Açısı ile Algılanan Hizmet Kalitesinin s.81
Kritik Faktörleri s.81
Tablo 2.4: SERVQUAL Ölçeğinin Boyutları s.85
Tablo 3.2: Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Ölçeklerin Güvenilirlikleri s.126
Tablo 3.3: Banka Şube Müşterilerine Yönelik Ölçeğin Güvenilirliği s.126
Tablo 3.4: Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Ölçeğin s.129
KMO ve Bartlett's Test Sonuçları s.129
Tablo 3.5: Etik Liderlik ve Etik İklim Ölçeği Faktör Analizi Tablosu s.134
Tablo 3.6: Banka Şube Müşterilerine Yönelik Ölçeğin s.136
KMO ve Bartlett's Test Sonuçları s.136
Tablo 3.7: Algılanan Müşteri Hizmet Kalitesi Faktör Analizi Tablosu s.138
Tablo 3.8: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Profili s.140
Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Banka Müşterilerinin Profili s.141
Tablo 3.10: İlk iterasyon Modelinin Uyum İyiliği Ölçümleri s.152
Tablo 3.11:Ölçüm Modeli Değerlendirme Sonuçları s.153
Tablo 3.12: Son iterasyon Modelinin Uyum İyiliği Ölçümleri s.156
Tablo 3.13: Son İterasyon Çapraz Yük Sonuçları s.157
Tablo 3.14: Ayrıştırma Geçerliliğinin Kontrolü İçin Fornell-Larcker Kriter Analizi s.158
Tablo 3.15: Yapısal Eşitlik Modeli R^2 Değerleri s.159
Tablo 3.16: 5000 Örnekleme Ait Beta Katsayılarının Anlamlılık Seviyeleri s.163
Tablo 3.17: Çalışmanın Bulguları s.165
Tablo 3.18: Model Uyum İyiliği Değerleri s.166

Tablo 3.19: Bootstrap Sonrası SRMR Değerleri s.167

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Temel Etik Teorileri s.8
Şekil 1.2: Temel Teleolojik Etik Yaklaşımları s.9
Şekil 1.3: Temel Deontolojik Yaklaşımlar s.13
Şekil 1.4: Pazarlamacının Normları Üzerinde Kişisel Değerlerin Etkisiyle İlgili Kavramsal Bir Model s.21
Şekil 1.6: Etik Karar Almada Olasılık Modeli s.26
Şekil 1.7: Pazarlama Örgütlerinde Etik Değerlendirme Süreci s.28
Şekil 1.8: Liderliğin Güç Kaynakları s.32
Şekil 1.9: Liderlik Biçeminin Seçiminin Bağlı Olduğu Unsurlar s.40
Şekil 1.10: Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi s.41
Şekil 1.11: Etik İklim Türleri ve sonuçları s.62
Şekil 1.12: Etik İklim ve Etik Davranış İlişkisi Modeli s.63
Şekil 2.1: Çalışan Performansı Boyutları ve Göstergeleri s.67
Şekil 2.2: Performansı Etkileyen Unsurlar s.71
Şekil 2.3: Grönroos'un Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli s.83
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli s.116
Şekil 3.2: Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Ölçeğe İlişkin "Scree Plot" Grafiği s.131
Şekil 3.3: Banka Şube Müşterilerine Yönelik Ölçeğe İlişkin "Scree Plot" Grafiği s.137
Şekil 3.4: YEM Diyagramında İç ve Dış Model s.144
Şekil 3.5: Araştırmanın Teorik Modeli s.147
Şekil 3.6: İlk İterasyon Yol Diyagramı s.150
Şekil 3.7: Son İterasyon Yol Diyagramı s.155

EKLER LİSTESİ

EK.1: Araştırmada Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Kullanılan Soru Formu ek s.1

EK.2: Araştırmada Banka Şube Müşterilerine Yönelik Kullanılan Soru Formu ek s.7

GİRİŞ

Geçtiğimiz yüzyıl boyunca araştırmacılar liderin özellikleri, davranışları ve içinde bulunduğu durum üzerinde durarak lideri tanımlamaya çalışmışlardır. Ancak son yıllarda dünya genelinde yaşanan skandallar iş dünyasında "etik" kavramını ön plana çıkarmış ve etiğin liderlikteki önemini gündeme taşımıştır.

Günümüzde birçok işletme etik ile ilgili problemler ile karşılaşabilmektedir. Yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunmaya çalışmak, etik dışı davranışlara yol açabilmektedir. İşletmelerde etik problemlerin çözümü kadar etik bir ortamın oluşturulması ve uygulanmasında da lidere büyük görevler düşmektedir. Liderin etik bir bakış açısına ve etik yönetim anlayışına sahip olup olmaması, onun liderlik anlayışını doğrudan etkilemektedir. Çalışma saatleri boyunca sürekli aynı ortamda ve bir arada bulunan işgörenlerin de liderin sergilemiş olduğu davranışlardan etkilenmesi kaçınılmazdır. Bunun sonucunda, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin olumlu ya da olumsuz olmasının kaçınılmaz olarak işletme içi çalışma iklimini etkileyeceği açıktır.

İşletmelerin olumlu etik iklim algısına sahip, etik davranış anlayışını benimsemiş ve bu anlayışı düşünce ve davranışlarına yansıtabilen çalışanlarının olması çok önemlidir. Araştırmalar çalışma iklimlerinin çalışanların davranışları, tutumları ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Çalışma iklimleri çalışan tatmini, işe bağlılık, iş performansı, müşteri tatmini gibi ve etik ile ilişkilendirilmiştir. Çalışma ortamının etik özelliklerini tanımlayan etik iş iklimi, işlerin nasıl yapıldığını doğrudan veya dolaylı olarak etkiler yani olumlu bir etik iklim çalışanın performansını da olumlu etkileyecektir. Örgütte olumlu bir etik iklimin varlığından söz edebilmek ise liderin davranışlarında etiği ön plana çıkarmasına ve çalışanlara etik davranışın nasıl olması gerektiği konusunda iyi bir örnek olmasına bağlıdır.

Etik liderlik, etik iklimin oluşturulmasında öncü faktörlerden biri olarak tanımlanmıştır. Araştırmalar, etik iklimin örgütsel ortamlarda önemli bir kuvvet teşkil ettiğini göstermektedir öyle ki çalışanların iş davranışlarını etkileyerek, çalışanları daha yüksek performans sonucuna ulaştırmaktadır. Daha yüksek performans ise hizmet kalitesini etkilemektedir. Hizmet sektöründe son zamanlarda yaşanan gelişmelere ve yoğun rekabete paralel olarak, hizmet sektöründeki işletmelerin sundukları hizmetin kalitesi önemli bir rekabet aracı olarak ön plana çıkmaktadır.

Bankaların, hem mevcut hem de potansiyel müşterilerinin zihnindeki kurum algılarının olumlu olması, pazar payılarınıı artırmaları ve yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri, sundukları hizmetin kalitesinin yüksek olması ile doğru orantılıdır.

Bu çalışmanın amacı bankalarda şube yöneticilerinin etik liderlik davranışının şube etik iklimi, çalışan iş performansı ve müşteri hizmet kalitesi üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla etik liderlik, etik iklim, çalışan iş performansı ve hizmet kalitesi ile ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Aynı zamanda tüm bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma kapsamında etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve hizmet kalitesi değişkenleri ele alınmıştır. Araştırmada etik liderliğin üç farklı etik iklim, "egoist, iyiliksever ve ilkeli iklim" ile ilişkisi incelenmiştir. Bunun yanı sıra bu üç ayrı etik iklimin çalışan performansı ile ilişkisi ortaya konmuştur. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde etik liderlik ve etik iklim, etik liderlik ve çalışan performansı, etik iklim ve çalışan performansı, çalışan performansı ve hizmet kalitesini inceleyen çalışmalara rastlanmış ancak tüm bu kavramların birbirleri ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca özellikle bankacılık sektörüne yönelik olarak yapılmış benzer bir araştırmaya rastlanmaması, çalışmanın teşvik edici unsurunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla, çalışmanın bu konuda önemli bir kaynak olması beklenmektedir.

Çalışmada üç ana bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde etik kavramı, etik teoriler, etik pazarlama ve liderlik kavramları ile etik liderlik ve etik iklim kavramları teorik olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde çalışan iş performansı ve hizmet kalitesi kavramları ile ilgili kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve daha sonra araştırmanın temelini oluşturan kavramlar, etik liderlik, etik iklim, çalışan iş performansı ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, evren ve araştırma örnekleminin belirlenmesi ve alan araştırması kısımlarından oluşmaktadır. Çalışmanın en sonunda yer alan sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen sonuçların literatür ile bağlantılı olarak incelenmelerinin yer aldığı, araştırma bulgularının tartışıldığı ve bu bulgular ışığında literatüre yapılan katkıların anlatıldığı genel değerlendirme, sonuç ve öneriler bölümleri yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
ETİK, ETİK PAZARLAMA, ETİK LİDERLİK, ETİK İKLİM KAVRAMLARI

Bu bölümde çalışmanın ana değişkenlerinin temelini oluşturan etik kavramı, kökeni ve etik teoriler incelenmiştir. Bununla beraber etik kavramı ile pazarlama ilişkisi ve etik pazarlama teorileri hakkındaki kavramsal incelemelere yer verilmiştir. Daha sonra liderlik kavramı, tanımı, liderlik teorileri ve etik liderlik hakkında kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Son olarak etik iklim kavramı ve boyutları incelenmiştir.

1.1.ETİK KAVRAMI, ETİK TEORİLER, ETİK PAZARLAMA VE LİDERLİK KAVRAMI

Etik, erdemin felsefi olarak incelenmesidir (Erdoğan,2006:5). İlk olarak Aristoteles, bu kavramı kuramsal felsefeden (mantık, fizik, matematik, metafizik) ayırmış ve etiği kendi başına bir felsefe alanı olarak ele almıştır. (Pieper,2012:30). Kökeni Yunancadaki karakter anlamına gelen *ethos* sözcüğüne dayanan etik, Aristoteles'in zamanından bu yana felsefi bir disiplinin adı olarak anılmaktadır (Pieper,2012:31;Kırel,2000:2;Sökmen ve Tarakçıoğlu,2013:20;Aydın,2010;5). Ethos, Latincede *mos* sözcüğüne karşılık gelmektedir, aynı anda hem töre hem de karakter anlamları taşır (Pieper,2012:30). Kökeni "ethos"a dayanan *ethics* kavramı ise, ideal ve soyut düşünceyi ön planda tutularak, ahlak kurallarının ve değerlerin sorgulanması sonucunda ortaya çıkmıştır(Aydın,2010:5).

Etik kavramı, hem geleneksel etik yazınında hem de günlük konuşmalarda çoğunlukla ahlaki ya da töresel sözcüklerinin yerine kullanılmaktadır ve etik eylemler, etik talepler, etik normlar vb., bu sözcükle dile getirilmektedir. Etik sözcüğünün kökenine baktığımızda bu dil kullanımı hiç de anlamsız değildir (Pieper,2012:32).

Etik kavramı ile ilgili literatürde birçok farklı tanımla karşılaşılmaktadır. Bazı yazarlar "bir bireyin izlemesi gereken ahlaki standartlar ve kurallar" şeklinde ele alırken, diğerleri bu kavramı, "bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemi" olarak tanımlamışlardır (Sökmen ve Tarakçıoğlu,2013:20).

Etik, bir ilkeler sistemi ya da dizisidir ve insanlar davranışlarını bu sistem ya da diziye göre düzenler (Stroll vd.,2008:12).

Etik, her şeyin ötesinde kişilerin sahip olmak isteyecekleri bir hayatın ne olduğunun araştırılması ve anlaşılması demektir. Daha geniş bir açıdan bakıldığında, tüm etkinlik ve hedeflerin yerine konması, yapılacak ve yapılmayacak şeylerin neler olduğu, nelerin isteneceği veya istenmeyeceği ve sahip olunacak ya da olunmayacak şeylerin neler olduğunun tam olarak bilinmesidir (Kırel,2000:8).

"*Belli bir zamanda aynı yerde bulunan bir grup, aynı yerde yaşayan bir topluluk veya toplumda kabul edilen davranış kodları etiği (ahlak ve erdem) ifade eder* " (Erdoğan,2006:6).

Etik; hareketlerin, uygulamaların, kurumların veya sistemlerin iyi mi yoksa kötü mü veya doğru mu ya da yanlış mı olup olmadığının veya geliştirilmesinin ya da düzenlenmesinin gerekip gerekmediğinin kısacası belli davranış, uygulama ve sistemlerin ahlaki veya ahlaka uygun olup olmadığının incelenmesi veya değerlendirilmesini içeren bir disiplindir (Duska,2007:3).

Son olarak Şen(2012) etik kavramını, bireyin davranışlarına temel olan ahlak ilkelerinin tamamı olarak tanımlamıştır. Başka bir deyiş ile kişilere *''işlerin nasıl yapılması gerektiği'' konusunda yol gösteren ve rehber olan değerler, ilkeler ve standartlar bütünüdür"* (Şen,2012:11).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi etik ve ahlak birbirlerine yakın olan ve çoğu zaman birbiri yerine kullanılan kavramlardır. Birçok düşünür de bu iki sözcüğü bir diğerinin yerine kullanmakta sakınca görmemektedir (Kırel,2000:2).

Türk Dil Kurumu'nun Genel Türkçe Sözlüğü etik ile ilgili tanımı şu şekilde vermektedir: "1*. Töre bilimi. 2. Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü. 3. Etik bilimi. 4. Ahlaki, ahlakla ilgili*". Ahlak kavramı için ise şu tanım yapılmaktadır: Bir toplum içinde bireylerin uymakla yükümlü oldukları davranış biçimleri ve davranış kuralları (www.tdk.gov.tr). İncelendiği zaman bu iki kavram arasında sıkı bir ilişkinin var olduğu görülür. Hem ahlak hem de etik, insanı erdemli davranmaya yöneltir Gerçekte ise ahlak ve etik aynı değildir, birbirlerinden farklı anlamlara sahiptirler. İyi ile kötü nedir ya da doğru ve yanlış nelerdir sorularına cevap veren ilkeler ahlakı oluşturur. Bireylerin karar vermelerini ve davranışlarını yönlendiren bununla beraber alınan kararların ve davranışların ahlaki bir çerçevede iyi - kötü veya doğru - yanlış olarak belirlenmesine yardımcı olan kavram etik olarak tanımlanmaktadır (Sökmen ve

Tarakçıoğlu,2013:22). Kısaca etik, teorik olarak doğru ve yanlışı açıklarken ahlak ise onun eyleme dökülmesidir (Kırel,2000:4).

Etik, ahlakın felsefe olarak kavramsal boyutunu ve teorik kısmını oluşturur, aynı zamanda ahlak ile ilgili felsefi çerçevede düşünmek olarak da açıklanmaktadır. Böylelikle iyi ve kötü nedir, doğru ve yanlış nelerdir, hayatın amacı ne olmalıdır, erdemli davranmak nedir ve ahlaklı bir yaşam ne anlama gelir gibi soruları araştıran bir felsefenin uzantısı olarak da tanımlanır. Etik, ahlaki kavramların neler olduğunu inceler ve analiz eder, iyi ve doğrunun taşıdığı anlamları, bir davranışı iyi ya da yanlış yapan unsurların neler olduğu gibi konuları açıklamaya çalışır (Mahmutoğlu,2009;235).

Etik nispi bir kavramdır. Buna göre bireyin davranışları yalnizca kendisi tarafından belirlenmez, bu davranışlar oluşurken toplumdan, örgütten, kültürel değerlerden vb. pek çok unsurun etkisi altında kalır. Bu nedenle etik ile ilgili anlayış ve etik değerler hem kişilere hem de toplumlara göre farklılık göstermektedir (Vural Ve Coşkun,2011:68).

Ahlak ya da etik kuralları bir topluluk içerisinde yaşamı mümkün hale getirmektedir. Peki, bu ahlak ve etik kurallar, paylaşılan ortak değerler nedir ve neler olmalıdır? Bu konu ile ilgili yapılan incelemeler ve oluşturulan kuramlar, kişiler ve toplumlar açısından olması arzulanan ve ulaşılması hedeflenen değerlerin, temel etik değerler ile paralel olduğu ve hatta çoğunlukla aynı olduğunu ortaya koymuştur. Bu önemli gerçekten yola çıkarak, bir toplumdan diğerine farklılık göstermeyen temel etik kuralların, ilkelerin ve değerlerin aşağıda yer alan başlıklar altında toplanması olasıdır (TÜSİAD/T-2009-06-492:33):

•Adalet (adil olma, hak gözeterek davranma)

•Doğruluk - Dürüstlük (özü-sözü bir olma, hilesiz olma)

•Tarafsızlık (nesnel olma, liyakati esas alma)

•Sorumluluk (bencil olmama, kişisel çıkarlardan uzak durma, sorumlu davranma)

Adalet: Çalışlar (1983), bu ilkeyi şu şekilde açıklamıştır: Bir toplumdaki koşulların ve olanakların tüm bireyler için eşit olmasını, tüm insanların çok yönlü olarak ve özgür iradeleri ile istedikleri gibi gelişim göstermesini, hak ve sorumlulukların tüm bireyler tarafından eşit olarak paylaşıldığı bir toplulukta kişilerin yaratıcılıklarını işlerine yansıtabilmelerini, erdemli yaşamanın hem toplum hem de o

toplumdaki tüm bireyler tarafından güvence altına alınmasını temin eden bir etik ve aynı zamanda hukuk ilkesidir.

Örgütsel açıdan ele aldığımızda ise Başaran (1985) bu kavramı; çalışanların örgüte katkıda bulundukları oranda hak ettiklerini alması ve kurallara aykırı davranışta bulunmaları halinde ise çalışana uygun bir ceza veya yaptırımın uygulanması olarak ifade etmiştir (Aydın,2010:61-62).

Doğruluk-Dürüstlük: Etik davranış, kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinde dürüst, samimi ve içten olmayı ifade eder. Dürüst, içten ve doğru davranmayan yöneticiler ve işgörenler, iletişim kurma konusunda sorun yaşarlar ve güven ortadan kalkar. Her türlü iletişimin sağlıklı olmasının temeli ise güvendir.

Tarafsızlık: Herhangi bir olayda taraf tutamamayı, gerçekçi olmayı, gözlem, somut veriler ve kanıtlara dayanarak hareket etmeyi anlatır. Yöneticilerin çalışanları ile taraf gözeterek iletişim kurmaları ve taraflı davranışlar sergilemeleri, çalışanların yöneticilerine karşı güven duygularının azalmasına yol açacak ve en önemlisi çalışanların hem yöneticilerine hem de çalıştıkları kuruma yönelik adalet duyguları zayıflayacaktır (Aydın,2010:66-68).

Sorumluluk: Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe sözlüğünde "Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet" (www.tdk.gov.tr) olarak açıklanan bu kavramı Pehlivan (2002); "*buradaki sorumluluk, yetkiyi kullanma sorumluluğudur, sorumluluk, mesleki ve etik ölçülere uymayı gerektirdiği kadar, bu ölçütlerin yaratılmasını da gerektiren bir kavramdır*" şeklinde açıklar (Sökmen ve Tarakçıoğlu,2013:91).

İlgili yazında, etik ilkelerin ve etik sistemlerin hangi kıstaslara göre geliştirileceği hususu etik ile ilgili üzerinde en çok tartışılan konuların başında gelmektedir. Etik ile ilgili karşılaşılan sorunların, daha çok belirsiz ve tartışmaya açık durumlarda ortaya çıkması etik ile ilgili ilkelerin hangi temellere dayanması gerektiğini ön plana çıkarmaktadır. Tüm bunlara karşılık etik ilkelerin oluşturulması ile ilgili temel alınan yaklaşımlar genellikle yukarıda da belirtildiği gibi; adalet ilkesi, doğruluk-dürüstlük ilkesi, tarafsızlık ve sorumluluk ilkeleridir. Hitt (1990) etik sistemleri dört farklı sınıfa ayırmıştır, bu sınıflandırmaya göre her bir sistem, farklı bir etik sistemi temsil etmektedir. Bunlar; yararcı etik olarak da ifade edilen amaçlanan sonuç etiği, kural veya ödev etiği, aydınlanma etiği olarak da ifade edilen toplumsal sözleşme etiği ve kişisel etiktir (Pelit ve Güçer,2004:68).

Tablo 1.1: Etik Sistemler

ETİK SİSTEM	TEMSİLCİSİ	TANIMI
Amaçlanan Sonuç Etiği	John Stuart Mill (1806-1873)	Bir eylemin ahlaki olarak doğru olması, amaçlanan sonuçları tarafından belirlenir (teleolojik).
Kural Etiği	Immanuel Kant (1724-1804)	Bir eylemin ahlaki doğruluğu, standartlar ve yasalar tarafından belirlenir (deontolojik).
Toplumsal Sözleşme Etiği	Jean Jack Rousseau (1712-1778)	Bir eylemin ahlaki doğruluğu, belli bir toplumun normları ve gelenekleri tarafından belirlenir.
Kişisel Etik	Martin Buber (1878-1965)	Bir eylemin ahlaki doğruluğu, kişinin vicdanı tarafından belirlenir.

Kaynak: Aydın, 2010:25.

Tablo.1'de verilen söz konusu bu dört tür etik sistemin amacı, kendi içinde uyumlu bir etik düşünce sistemi oluşturmaktır, ancak sonuçta seçim bireylerin kendi yaklaşımlarına kalmıştır. Bu anlamda, tek bir etik sisteminin benimsetilmesi için bireyleri zorlamak yerine, etkin düşünme becerilerinin geliştirilmesi ve böylelikle kişilerin davranışlarının kendiliğinden doğru ve iyiye yönelmesinin sağlanması daha uygundur. Amaçlanan sonuç etiği ya da yararcı etiğe göre, herhangi bir eylemin sonucunda bundan etkilenecek kişilerin eylemlerden önce karar verilirken dikkate alınmasını anlatır. Bu sayede günlük sorunlar pratik ve faydacı bir şekilde çözüme kavuşacaktır. Kural etiği ya da ödev etiği, kuralların dünya genelindeki tüm bireyler için geçerli olmasını yani evrenselliği hedefler. Böylelikle kişiler davranışlarını sağlam bir temele oturtabilir. Toplumsal sözleşme etiği ya da aydınlanma etiğine göre, bireyin yaşadığı toplumda genel kabul görmüş ilkeleri ve davranış standartlarını benimsemesi, toplum olarak yaşamanın getirdiği sorun ve çatışmaların çözümüne yardımcı olabilir. Kişisel etik ise, bireyin daha kusursuz bir hale gelmek için kendi benliğine dönmesi gerektiğini, bu kusursuzluk için gereken gücün bireyin kendi vicdanında olduğunu söyler ve bu durumun kişinin karşılaştığı sorunlarda doğru karar vermesine yardımcı olduğunu anlatır (Aydın'dan (2010) aktaran Pelit ve Güçer,2004:68-69).

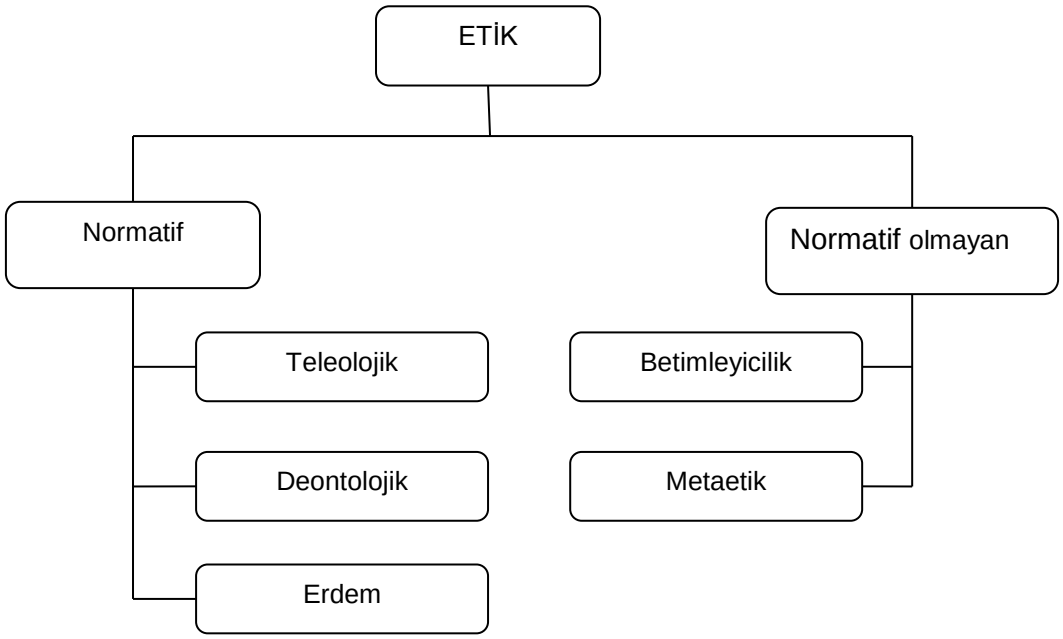
Etik tarihine baktığımızda ise bu konuda yazılmış el kitapları bize yol gösterir. Bu kitapların çoğuna göre etik, şu gelişme sırasını izlemiştir: Eski Yunan etiği eudaimonist olarak da ifade edilen mutlulukçu etik idi. Kant, deontolojik etik kavramını ortaya attı. 20. Yüzyılda değerler etiği ortaya çıktı. Günümüzde ise etiğin ulaştığı son nokta olarak metaetik gösterilmektedir (Çotusöken,2003:15).

1.1.1.Etik Teoriler

Literatürde, çeşitli yazarlar tarafından geliştirilen ve tanımlanan farklı etik teorileri mevcuttur. Her bir yazar kendi sınıflandırmasını farklı kriterlere göre gerçekleştirmiştir. Etik ile ilgili karşılaşılan her probleme yanıt veren bir etik teorisi bulunmayabilir. Bununla birlikte bu teoriler basitçe, tüm etik kurallar ve kararlar için temel sağlamak iddiasında bulunan çok genel ilkelerdir (Duska,2007:19).

1.1.1.1.Normatif Etik

Erdoğan'a göre (2006); etik, feslefe biliminin alt dalıdır ve iki ana dala ayrılır: (a)Normatif etik: Erdemli bir yaşam için uyulması gereken ve bu yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklayan kodlar olarak ifade edilir. Normatif etik teorisinin esas olarak ilgilendiği konular; ahlaksal kodların neler olduğu ve bu kodların sistemli bir şekilde açıklanması ve haklı çıkarılması olarak sıralanabilir. Normatif etik, ahlak ile ilgili önsezilerimizin dayandığı temeli ve haklı çıkarılması ile ilgilidir, ahlaklı yaşamın nasıl olması gerektiğini ve kişilerin nasıl ahlaklı yaşaması gerektiğini anlatır. (b)Normatif olmayan etik, ahlaki sistemlerin mantığının, dilinin ve nesnelliğinin sistematik olarak incelenmesidir. Erdemli yaşamın ne olduğu veya nasıl olması gerektiği normatif etiğin ilgilendiği konular içerisinde değildir (Şekil 1.1) (Erdoğan,2006:6).



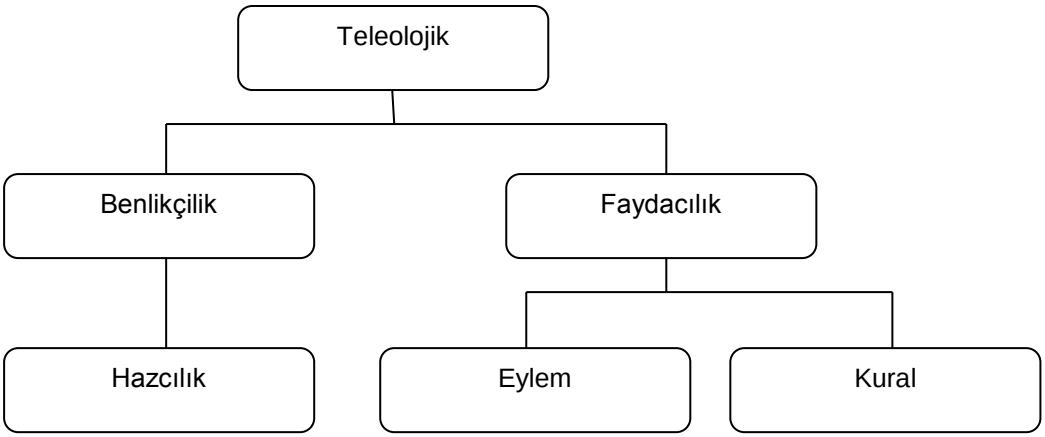
Şekil 1.1: Temel Etik Teorileri

Kaynak: Erdoğan,2006:6

Normatif etikte, ahlaki talep ve normların açıklanmasından ziyade bunları gerekçelendirmek ve bir temele oturtmak asıl hedeftir; normatif etik bu görevini yerine getirirken her şart ve koşulda uyulması beklenen en önemli ve en üst seviyedeki ahlak ilkesine dayanır veya uyulması herkes için bir zorunluluk olan "en üst iyi"ye bir atıfta bulunur (Pieper,2012:214). Biernbacher ve Hoerts'e göre ahlaki olarak doğru ve iyi hakkında en üst ilkeleri oluşturmak, normatif etiğin görevidir. Bireyler doğru ve yanlışın, iyi ve kötünün ne olduğunu bilmek ister, yani ahlak ile ilgili davranışlar için bir temel kriter ve bu davranışların temelini oluşturacak ahlaki normlar arar. Normatif etik, nesnesi davranış ve eylemler olan, normlara ilişkin bir teori olarak ifade edilebilir (Kuçuradi,2004).

Normatif etik: 1.Teleolojik kuram, 2. Deontolojik kuram ve 3. Erdem etiği olmak üzere üçe ayrılır. Teleolojik kuram, ahlaki olarak doğru ve yanlış davranış standartlarını belirleyen ve bu davranışların nihai kriterinin neler olduğunu benimseyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımdaki belirleyici kaynak noktası, ahlaki bir davranış sonucu elde edilen ya da elde edilmesi umulan faydanın miktarıdır. Yani alınan kararın iyi veya kötü olarak sonuçlanması belirleyici unsurdur (Sökmen ve Tarakçıoğlu,2013:42).

Teleolojik kavramı, eylemin sonuçları hakkında rasyonel düşünmek anlamına gelir. Teleolojik etik anlayışına göre, bireyin gerçekleştirmiş olduğu bir eylemin sonucu, eylemin ahlaksal statüsünün belirleyicisidir (Şekil 1.2) (Erdoğan,2006:7).



Şekil 1.2: Temel Teleolojik Etik Yaklaşımları

Kaynak: Erdoğan,2006:7

Dolayısıyla, eylemin sonucu, bu sonuca ulaşmak için hangi yolların veya ne gibi araçların kullanıldığından daha önemlidir; eğer gerçekleştirilen eylemin sonucu iyi ise, bu eylem doğru olarak tanımlanır. Teleolojik kuramlar, bireylerin gerçekleştirdikleri eylemlerin sonuçları üzerine odaklanır. Yani bir eylemin iyi veya kötü, doğru veya yanlış olmasına eylemin sonuçlarına göre karar verilir. Teleolojik yaklaşıma göre bir eylemin " iyi " olması, en çok kişiye, en çok iyiliği getirmesine bağlıdır. Tüm bunlardan hareketle teleoloji; gerçekleştirilen bir eylem veya alınan bir kararın ne derece ahlak kurallarına uygun olduğunu değerlendirmeyi ifade eder (Usta,2011:43). Tabii ki burada akla ilk gelen sorular şunlardır: İyi sonuç nedir? İyi sonucun ne olduğuna kim nasıl karar verir? Bu sonuç iyi ise kimin için iyi sonuçtur? Bu sorulara farklı biçimlerde yanıtlar verilmiştir, sonucun "iyi" olması "alınan zevk" ile eşleştirilmiştir. Kimin için iyi sonuç olduğu sorusuna ise birey ve çoğunluk olarak yanıt verilmiştir (Erdoğan,2006:7).

Teleolojik etiğin iki öncü akımından birisi egoizmdir. Egoizm düşüncesi, bireyin çıkarını ahlakın temeli olarak ele alır. İkincisi ise eylem sonucu elde edilen faydayı ön plana çıkararak ahlakın temeline oturtan faydacılık (utilitarianism) görüşüdür (Sökmen ve Tarakçıoğlu,2013:42).

Benlikçilik yani *Etiksel Egoizm* kuramına göre, bir kişi her zaman kendi çıkarı için hareket etmelidir. Alternatif kararlar arasında bir seçim yapmak zorunda kalan bir egoist, bireysel çıkarlarını maksimize edecek olan alternatifi seçecektir (Kırel,2000:41). Aslında egoizm insanın motivasyonu ile ilgili psikolojik bir teoridir. Temel olarak bireylerin kendi menfaatlerini düşünerek yalnızca kendilerini mutlu eden şeyleri yapacaklarını vurgular. Bazı felsefe düşünürleri de bu teoriye şüphe ile yaklaşırlar. Çünkü bu teori ahlaka temel olduğu düşünülen şeylerin gerçekliğini inkar etmektedir. Bu düşünürlere göre bu teoride ahlaki bir motif eksiktir. Bencillikle hareket edilmesi, ahlaki olarak doğru bir şekilde sonuçlansa bile ahlaki bir davranış biçimini yansıtmaz. Ahlaki bir dürtü ile gerçekleşen bir eylem, kesinlikle diğer bireylerin iyiliğini ve çıkarını da gözetir, bu eylemin dostça, iyilik dolu, cömert bir düşüncenin eseri olması gerektiği düşünülür. Bununla birlikte yine bir felsefi düşünür olan Mandeville, kişisel menfaatlerin insanoğlunun davranışlarının temelinde yatan güdü olduğunu iddia etmiştir. Mandeville'e göre ahlaki olarak eksiklik ve zayıflıklar, daha yüksek bir yaşam standardı oluşturur ve bu sayede toplumsal olarak daha fazla yarar sağlar. Lüks yemek, içmek arzusu ve lüks mallara sahip olma isteği insanların çoğunun iş sahibi olmasına yardımcı olur ve bu sayede herkes daha iyi bir

hayat sürer. Ahlaki zafiyetler, kişilerin birbirleri ile olan rekabeti, birbirlerini kıskanmaları, lüks bir hayata duyulan istek ve kişisel başarı hırsıdır. Bu zafiyetler yüzünden kişiler kendi iyilikleri (çıkarları) için çalışır ve farkında olmadan diğerlerinin refahına yardımcı olur (Başdemir,2005:6).

Hazcılık yani *Etik Hedonizm* teorisine göre ise; bireye en fazla zevk/haz veren eylem, doğrudur. Yunanca *hedone* -haz, zevk- sözcüğünden gelen hedonistik etik, mutluluğun insanın en yüksek amacı olduğu düşüncesinden hareket eder; ancak mutluluk deyince, sadece hazzı, zevki, neşeyi anlar. Buradan da herkes kendine haz, zevk veren şeyleri yapmalıdır ilkesini türetir (Pieper,2012:224). Etik Hedonizm, bireylerin yalnızca haz peşinde koşmalarını söyler, çünkü tek başına iyi olan yalnızca "haz"dır. (Stroll vd.,2008:37). Bu teoriye göre, biri mutluluk ve diğeri mutsuzluk ile sonuçlanacak iki davranıştan birini seçmek durumunda kalırsak bize mutluluk veren davranışı seçmeliyiz. Eğer ikisi de mutluluk ile sonuçlanan iki farklı davranış ile karşılaşırsak bize daha fazla mutluluk getiren davranışı tercih etmeliyiz (Chryssides ve Kaler,1993:91). Hedonizm, kişinin önce kendi haz ve zevkini mi yoksa öteki insanlarınkini mi göz önünde tuttuğuna göre, bencil ya da özgeci (fedakar) nitelikli bir hedonizm olabilir (Pieper,2012:224).

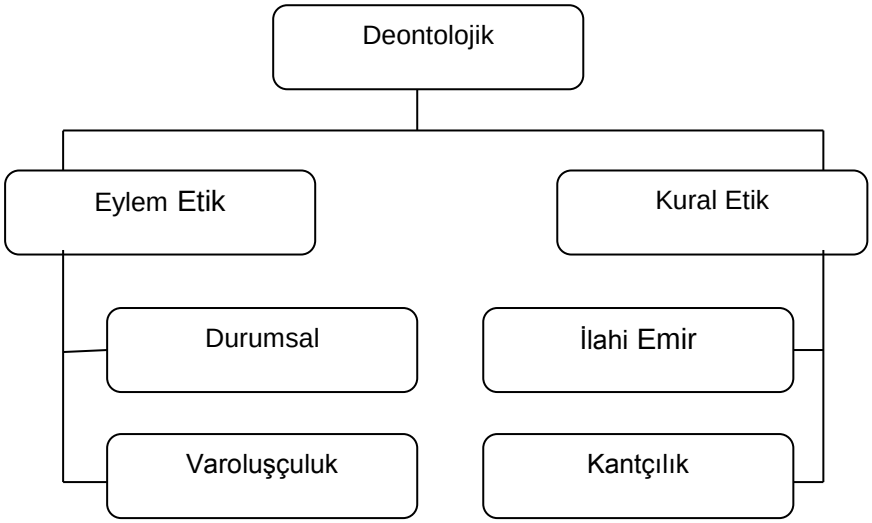
Faydacılık yani *Utilarist Etik* Teorisi, Latince utilis=faydalı, yararlı sözcüğünden türemiştir. Buna göre, gerçekleştirilen bir eylem, kendisi ile ilgili olan kişilere en fazla yararı getirdiği takdirde ahlakidir. Diğer bir deyişle, bir eylemin veya bir davranışın ahlaki olması, en yüksek haz ve sevinci ve en az üzüntü ve acıyı getirmesine bağlıdır (Pieper,2012:224). Faydacı anlayışa göre, eğer gerçekleştirilen bir eylemin getireceği toplam fayda, bireyin yapacağı bir başka eylemin sağlayacağı faydanın toplamından fazla ise o eylem ahlaki olarak doğru kabul edilir. Eğer bir eylem sonrasında faydalı sonuçlar meydana geliyor ve zararlı sonuçlar oluşmuyor ise o zaman o eylem doğrudur; tersi söz konusu ise eylem doğru değildir (Stroll vd.,2008:120). Buna göre, birey iki farklı seçenek arasında kaldıysa daha fazla toplam faydayı sağlayacak olan eylemi seçmelidir (Sökmen ve Tarakçıoğlu,2013:43). Faydacılık farklı düşünürler tarafından farklı yorumlansa da, bu yorumlar genel olarak normatif görüşler olarak değerlendirilir. Ancak genel olarak iki tür faydacılığın olduğu görülür: Bir tür faydacılığa göre, bireyler elde edecekleri faydanın miktarını hesaplar ve ahlaki kararlarını buna göre alır, buna eylem faydacılığı (act utilitarianism) adı verilir, diğer tür faydacılıkta ise, kararların alınmasında psikolojik genellemeler, düşünce çağrışımları ve alışkanlıklar rol oynar.

Bireylerin davranış kalıpları çağrışımlar, alışkanlıklar ve psikolojik durumlarının etkisi ile oluşur, bu da kural faydacılığı (rule utilitarianism) olarak adlandırılır. Buradaki önemli nokta, hazzı elde etme veya acıdan kaçınmak ahlakın genel amacıdır (Başdemir,2005:8).

1.1.1.2.Deontolojik Etik

Normatif etik teorinin diğer bir türü de deontolojik etiktir: Bir eylemin sonucunda ortaya çıkan bir yükümlülük veya görevin kendisinde normatif değerlendirmeler yatar (Şekil 1.3). Deontoloji kelimesi yunanca "ne yapılmalıdır" anlamına gelen deontos kelimesinden türemiştir (Duska,2007:29). Deontolojst açıdan değerlendirildiğinde, doğru olan eylem ile iyi olan eylem arasında herhangi bir bağ yoktur, oysa teleolojist açıdan bakıldığında doğru olan eylem, iyiliği en fazla hale getirdiği takdirde iyi bir eylemdir. Deontolojist düşünce, ahlaki davranışı değerlendirirken haklı nedenlerini göz önüne alır; teleolojist düşünce ise ahlaki davranışı değerlendirirken sonuçlarına bakar ve bu sonuçlara göre yargılar (Usta,2011:44).

Deontoloji kelimesi Yunanca kökenli bir kelime olup, "deon" görev anlamına gelmektedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu;2013,44). Deontolojik yaklaşımın anahtar kavramları, ilke, irade, yükümlülük, yasa ve kural vb.şeklinde sıralanabilir (Usta; 2011,44). Deontolojik teori Immanuel Kant'ın ahlak teorisi, kural etiği ya da görevci etik anlayışı olarak da bilinmektedir. Bu etik teori felsefesini şu anlayışa dayandırır: "*Öyle bir davranışta bulun ki, bu davranış herkesin uymak zorunda kaldığı evrensel bir hareket olsun*" (Kidder'den (1996) aktaran Sayımer,2006:13).



Şekil 1.3: Temel Deontolojik Yaklaşımlar

Kaynak: Erdoğan,2006:8

Bu yaklaşım, bir eylemin doğru olup olmaması üzerine odaklanır, eylemin sonucunun iyi ya da faydalı olup olmaması ile ilgilenmez. Bu yaklaşıma göre iyi olmak, ahlaki olarak karşı karşıya olduğumuz zorunluluklar veya yükümlülükleri idrak etme yeteneğimize bağlıdır. Kant, doğru olmayana etikte hiçbir koşulda yer vermez. Kant'ın "kategorisel zorunluluklar" olarak tanımladığı bu evrensel yasada "istisnasız, doğru amaçlı görev" yer alır: Örneğin, bu görev kesinlikle doğruyu söylemek ve asla yalan söylememektir, çünkü yalan her zaman yanlıştır (Erdoğan,2006:8).

Bu teoride bir eylemin doğruluğu eylemden elde edilen sonuca çok az bağlıdır. Kant "iyi niyet" in anahtar kavram olduğuna inanmıştır. Buna göre iyi niyetli bir insan etik ile ilgili kararlarını, sonuç ne olursa olsun, neyin doğru olduğuna göre verecektir (Hartman,1998:6). Kant'a göre insanı insan yapan şey saf akıldır, bu akıl insanı diğer varlıklardan ayırır ve insanda ahlaki olarak kendini vicdan ve ödev duygusu olarak gösterir. Akıl, duygu ve eğilimlerin aksine ahlaki davranışların temeli olarak görülür. Mutluluk ve faydadan ziyade esas olan mutluluğu hak etmek, doğru olanı yapmak ve doğru olmaktır. Kant'a göre ahlaki davranışın her koşulda ve her durumda ortaya konması gerekmektedir, ahlakın itici gücü mutluluk, zevk ve faydaya bağlı değildir (Başdemir'den (2007) aktaran Sökmen ve Tarakçıoğlu,2013:45).

Yine Kant'a göre ahlaklı olmak, insanın ödevleri ve yükümlülükleriyle çok yakından ilgilidir. Ancak burada "ödeve uygun" eylemlerle "ödevden" kaynaklanan eylemleri birbirinden ayırt etmek önemlidir. Bunlardan ilk gruba giren eylemler ahlaki değildir, ikinciler ise ahlakidir. Örneğin, birçok anne baba çocuklarına bakma

eğilimindedir; onları ihmal ettiklerinde ortaya çıkacak polisiye durumlardan korktukları için böyle eğilim gösteriyor olabilirler, bu "ödeve" uygun bir davranıştır. Eğer kişi çocuklarına karşı, sırf kendi çocukları oldukları için bir yükümlülüğü bulunduğunu kabul ederse işte o zaman "ödevden" kaynaklanan bir davranış ortaya koymuş olur. Bu örnekten de anlaşıldığı gibi; ahlakiliğin özü eylemin yapılmasını sağlayan itici güçte bulunmalıdır. Bütün bu itici güçler bire indirgenebilir; bir kişi ödev duygusundan dolayı eylemde bulunursa ahlaklı olur (Stroll vd.,2008:129-130-131).

Diğer bir normatif etik yaklaşımı ise '*Erdem Etiği'dir*. Etik teorilerinin hemen hemen hepsi bir şekilde erdemden bahseder. Fakat erdem teorisi, diğer etik teorilerden erdeme merkezi bir yer vermesi sebebi ile ayrılır (Bayoğlu,2010:2). İngilizcedeki "*virtue*" (erdem) kelimesi, Latince "*virtus*" kelimesinden türemiştir. *Virtus* sözcüğü ise, erkek anlamına gelen "*vir*" sözcüğünden gelmektedir. Bir zamanlar "*Virtus*"a sahip olmak, hayatla mücadele edebilmek için olması gereken ve erkeklere özgü niteliklere sahip olmak demekti. Eski Grekçede erdem kelimesi, "*arete*" kelimesi ile ifade edilmekteydi. *Arete* sözcüğü, amaca ulaşmak için, kişinin potansiyelini tam olarak ortaya koyması ya da kişinin doğasını açığa çıkarması anlamlarını taşır. Tıpkı *virtus* gibi *arete* de, erkeklik ile özdeşleşen bir nitelik olarak görülmüştür. Örneğin Aristoteles'e göre *arete* (erdem), ancak yurttaş olmak için gerekli niteliklere sahip olan kimselere göreydi ve bu özel nitelikler kadınlarda bulunmazdı (Poole'dan (1993) aktaran Küçükalp,2008:73).

Bu kuramda doğruluk, kişinin karakteri tarafından belirlenen, eylemin kendisi veya sonucu tarafından belirlenmeyen bir durumdur. Erdem etiğine göre, mutluluk insanların en yüksek amacıdır ve bu etik, insanların karakterlerinin gelişmesi üzerinde durur (Erdoğan,2006:9). Dolayısıyla erdem etiğine göre ahlak alanındaki genel ilke ve kurallar geçerli değildir, önemli olan, birtakım ilke ve kurallarla açıklamanın mümkün olmadığı, bireylerin karakter özellikleridir (Honderich'den (1995) aktaran Bayoğlu,2010:2). Erdem etiğini savunan Platon ve Aristoteles; insanların ilgisinin dürüstlük, adalet, merhamet ve cömertlik gibi karakter özelliklerinin teşvik edilmesine yöneltilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Tablo 1.1). Erdem etiğinin öncelikli sorusu "hangi davranışlar evrensel olarak doğrudur?" değil "kişi nasıl yaşamalıdır?" olmalıdır (Hartman,1998:7). Erdem etiğine göre, "kişinin erdemli olarak yaşaması" gerektiği bu sorunun yanıtıdır. Erdem etiğini savunan Aristoteles, Sokrates ve Platon gibi düşünürlere göre, insan kendisini bazı erdemler ile kusursuz hale getirebilir, bireyin "*telos*" olarak da ifade edilen doğal iyilik haline

ulaşabilmesi ise ancak bu erdemleri kendi karakter özellikleri haline getirmesi sayesinde mümkün olabilecektir (Christman'dan (2002) aktaran Küçükalp,2008:74)

Tablo 1.2: Aristo'nun Ahlaki Erdemleri

Cesaret	Nezaket
Öz kontrol	Dostluk
Cömertlik	Doğruluk
Gurur	Hazırcevaplık
İleri görüşlü olmak	Alçakgönüllü olmak

Kaynak: Hartman,1998:7

Erdem etiği normatif bir etik türüdür. Bu nedenle, erdem etiği ahlaki davranışı ulaşılmak istenen amaca yani belirli bir sonuca göre tanımlar. Bu özellik, erdem etiğini Kantçı ödev etiği olarak da adlandırılan deontolojik etikten keskin bir şekilde ayrımaktadır. Kantçı ödev etiği açısından değerlendirildiğinde, eğer herhangi bir davranış iyi veya faydalı olması gibi belirli bir sonuca göre gerçekleştirilmişse, o davranışın ahlâkî olarak değerlendirilmesi mümkün olamaz. Oysa erdem etiğine göre bireyin kendi iyiliği için bir eylemde bulunması aynı zamanda ahlaki bir davranış da göstermesine de sebep olur. Bazı açılardan erdem etiği, diğer bir teleolojik etik türü olan faydacı etiğe yakınmış gibi görünmektedir çünkü davranışın ahlaki olup olmaması belirli bir sonuca göre tanımlamaktadır. Buna rağmen erdem etiğinde bir davranışın erdemli olarak tanımlanması için sadece belirli bir sonucun gerçekleştirilmesi şartı yoktur (Poole'dan (1993) aktaran Küçükalp,2008:78).

Etik biliminin ikinci ana teorik yaklaşımı betimleyici (deskriptif) etik ve metaetik akımlarını içinde barındıran *normatif olmayan etik* teorilerden oluşur.

Deskriptif yöntem ya da Betimleyicilik "ahlaksal ilkeler dünyanın nesnel özelliği midir yoksa kişiye, kültüre ve türlere göre midir?" sorusuna yanıt arar, böylelikle ahlaksal prensiplerin varoluş (ontolojik) durumunu inceler. Bu sorunun "ahlaksal ilkeler dünyanın nesnel özelliğidir" kısmını destekleyenler yani etik ilkelerin evrensel olduğunu düşünenler objektivist, sorunun ikinci bölümünü yani ahlak prensiplerinin evrensel olmadığı varsayımını destekleyenler ise relativist (göreselci, görececi) olarak adlanırılır. Görecelilikte "her bireyin kendine göre bir doğrusu vardır; doğru veya gerçek tek değildir, herkese göre değişir; tek veya birkaç değil, sonsuz anlamlandırma vardır; her kişi kendine özgü anlamlandırma/çözümleme yapar" gibi ifadeler yer alır (Erdoğan,2006:10). Görecelilik, tüm normatif düşüncelerin kişinin ya

da kültürün bir işlevi olduğu düşüncesini temel alır. Bu düşünce sebebi ile dünya üzerindeki her bir birey için geçerli yani evrensel olarak değerlendirilen etik kural veya kurallar bulunmamaktadır. Dünyanın bir yerinde doğru kabul edilen, başka bir yerinde yanlış olarak düşünülebilir. Bunun sebebi ise, ortaya konan eylemin doğru veya yanlış olarak değerlendirilmesine dayanak olan tek etik standart, eylemin görüldüğü toplumun kabul ettiği ahlaki sistemdir (Reidenbach ve Robin (1990) ve Shaw'dan (2001) aktaran Aslan ve Kozak,2006:51).

Deskriptif ya da betimleyici yöntem, belli bir toplum ya da sosyal toplulukta ortaya konan eylem ve davranışları, söz konusu sosyal yapının içindeki etkin değerler açısından araştırır. Bu değerler, araştırılan toplum ya da toplulukta geçerli kabul edilen, çoğunluk tarafından bağlayıcılığı olan ahlak ile ilgili kuralların tamamına yönelik toplumsal yargıları içerir (Pieper,2012:18)

Meta etik bir diğer adı ile analitik yaklaşım, etik konusunu farklı bir bakış açısıyla ele alır. Bu etik yaklaşım, bireylerin düşünceleri veya ortaya koydukları eylemler sonucu ortaya çıkan ahlaki unsurların doğasını ve anlamını çözmeye çalışır, bununla birlikte ahlaki kavramların sahip olduğu anlamlarıyla ahlaki yargıları haklı hale getirmek, bir temele dayandırmak veya desteklemek için kullanılan yöntemlerin mantıksal olarak analizini gerçekleştirir (Cevizci'den (1999) aktaran Kılavuz,2002:257).

Meta etik neyin doğru veya neyin yanlış olduğu ile doğrudan ilgilenmez. Hiçbir ahlaki davranış standardı ortaya koymadığı gibi hiçbir ahlaki yasak da belirtmez. Neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirten ifadeler ve bunlarla ilgili genel sorular sormaktan kaçınır. Bunun yerine ahlaki değerlendirme ifadelerinin ahlaki gerçeklere mi yoksa yalnızca duygulara mı karşılık geldiği, onları eylemlere yönlendirenin ne olduğu, ahlaki görüşlerin sonuçlarla ilişkisinin ne olduğu gibi sorulara yanıt arar (Sorell,2002:52). Örneğin araştırdığı şey sorumluluk kavramının ne olduğudur, ahlaki açıdan bireylerin sorumlulukları nelerdir veya ne olmalıdır sorularını sormaz. Objektif ahlaki olgular gerçekten var mıdır, eğer varsa bu olgular ne tür olgulardır? Doğru, yanlış, iyi ve kötü ne anlama gelir? Bu tür ahlaki kavramların tanımınını net olarak vermek mümkün müdür? Ya da "insan öldürme yanlıştır" denildiğinde buradaki yanlış kavramı nasıl bir nitelik taşımaktadır? Etik olarak doğru olarak kabul edilen doğrular ne tür doğrulardır, bu doğruların kaynağı nedir, duyguların ve aklın ahlak bilgisindeki rolü nedir, şeklindeki soruların yanıtları meta etiğin ilgi alanına girer (Yazıcı'dan (1999) aktaran Kılavuz,2002:258). Tüm

bunlardan yola çıkarak meta etiğin ahlak bilgisinin ne tür bir bilgi olduğunu, onun temelini, doğasını ve yapısını araştıran bir dal olduğu söylenebilir.

1.1.2. Etik ve Pazarlama

Pazarlama, bireylerin ve grupların arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir değer taşıyan mal, hizmet veya düşüncelerin ortaya çıkarılması, sunulması ve taraflar arasında değişimini içeren faaliyetler bütünüdür. Bu yaklaşıma göre pazarlamanın rolü insanlara daha iyi bir yaşam standardı sunmaktır (Tek,2008:1). Kısaca tüketici talep ve beklentilerini karşılamaya yönelik eylemler bütünü olarak tanımlanan pazarlama faaliyetleri, işletmenin pazar ve tüketiciler ile karşılıklı olan tüm etkileşimini ifade eder. Bu nedenle pazarlama faaliyetleri özellikle sosyal sorumluluklar çerçevesinde toplumsal ihtiyaçları da dikkate alarak yerine getirilmesi gereken faaliyetler olarak kabul edilmelidir (Nardalı,2011:38). Pazarlamanın işletmelerin tüketici ve topluma en yakın bölümü olması nedeni ile pazarlama ile ilgili alınan kararlar ve uygulamaların etik ilkelere uygun olmasının önemi ön plana çıkmaktadır.

Pazarlama yöneticileri genellikle gerçekleşen eylemin ahlaki açıdan doğru olup olmaması yerine eylemin yönetsel uygunluğuna odaklanmaktadır. Çünkü yöneticiler asıl görevlerinin kaynakların etkin olarak kullanılması ve sonucunda kar elde etmek olduğunu düşünürler. Öte yandan bu görevleri yerine getirirken yasalara uygun ve etik olarak hareket etmek zorundadırlar. Bu konulardan herhangi birini ihmal emek telafisi olmayan sonuçlara yol açabilir. Bu durum pazarlama uygulamaları ile etiğin ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlı olduğunun bir göstergesidir (Lazniack ve Murphy,2006:155).

Pazarlamacılar için etik, örgütsel üyelerin davranışlarını ve pazarlama kararlarının sonuçlarını yöneten kurallar yani standartlar ve ilkeler ile ilgilidir. Bu nedenle, normatif yaklaşım açısından etik pazarlama; tüketiciler ve diğer paydaşlara karşı dürüst ve adil olan, şeffaf, güvenilir ve sorumlu kişisel ve örgütsel pazarlama politikaları ve eylemleri ortaya koyan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Ferrell,2005:5).

Pazarlama faaliyetlerine bakıldığı zaman, teoride sadece işletmenin pazarlama fonskiyonu ilgili gibi görünmesine rağmen, uygulamada mikro seviyede çalışanlar, tedarikçiler, pazarlama bileşenleri gibi unsurları kapsayan tüm örgütü, makro seviyede de de tüm toplumu etkilediği görülmektedir. Bu nedenle pazarlama

faaliyetleri ile ilgili karar alırken etik olarak davranılması işletmenin çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır denilebilir (Özdemir'den (2001) aktaran Nardalı,2011:37).

"*Pazarlama etiği, pazarlama uygulamalarına ilişkin doğru ve yanlış davranışları birbirlerinden ayırmamıza yarayan ahlaki ilkelerdir*" (Ünal ve Nardalı.,2010:16).

Pazarlama etiği, ahlaki yargı ve davranış standartlarının pazarlama uygulamaları veya tüm pazarlama sistemine uyarlanması olarak tanımlanabilir (Gaski,1999:316).

Murphy (2005) pazarlama etiğini, ahlaki standartların pazarlama kararları, davranışları ve kurumlar için nasıl uygulandığını açıklayan sistematik bir çalışma olarak ifade etmiştir (Abela ve Murphy,2007:39).

Pazarlama etiği, belirli durumlarda etkili olması beklenen ve organizasyonun kural ve değerlerine rehberlik eden ilkeleri içerir. Pazarlamada etik davranış ise, bir kişi veya organizasyonun pazarlama eyleminde ahlaki değerleri nasıl etkili ve iyi bir şekilde kullandığının göstergesidir (Zikmund ve d'Amicao'dan (1999) aktaran Torlak,2001:173).

Pazarlama etiği, ürünün üretilmesinde kaliteyi, iletişim mesajlarında doğruluğu, tutarlılığı, yeterliliği ve yararlılığı, dağıtım ve teslimatın hasarsız, kusursuz ve söz verilen zamanda yerine getirilmesini, fiyatların aldatıcı olmamasını, tedarikçilere ve tüketicilere zarar verilmemesini, rakipler hakkında yasa dışı, etik dışı yollardan bilgi toplanmamasını içerir (Tek'ten (2006) aktaran Aytuğ,2011:298).

Etik kavramı pazarlama karmasındaki bütün elemanlarla ilişkilendirilmektedir. Etik dışı uygulamalar, 4P (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) içerisinde özellikle en çok tutundurma alanında görülmekte iken, ürün, fiyat, ve dağıtım fonksiyonları da pazarlamada etik sorunlar açısından dikkat çeken konulardır (Ay ve Nardalı ,2011:138). Ancak yalnızca 4P gelişen pazarlama uygulamaları çerçevesinde yeterli görülmediğinden, pazarlamada etik ile ilgili konuların şu başlıklar altında incelenmesi uygun görülmektedir: pazarlama araştırmalarında etik, ürünlerle ilgili etik, fiyatlandırma ile ilgili etik, dağıtımla ilgili etik, perakendecilikle ilgili etik, reklamla ilgili etik, kişisel satış ve satış yönetimi ile ilgili etik, tutundurma ile ilgili etik, halkla ilişkiler ile ilgili etik, uluslararası pazarlama ile ilgili etik, sosyal pazarlama ile ilgili etik, politik

pazarlama ile ilgili etik, internet pazarlaması ile ilgili etik, tüketici etiği (Torlak, 2009: 201-202,Özsoy,2013:249).

Bir örgütte etik pazarlama davranışının benimsenmesi konusunda tepe yönetim başta olmak üzere yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Etik açıdan yüksek standartlarda çalışma arzusunda olan yöneticilerin benimsemesi gereken beş temel etik ilke bulunmaktadır (Lazniack ve Murphy,2006:164-165);

Bu ilkelerden ilki, görevi kötüye kullanmama ilkesidir. Bu ilke mesleki etiğin temel ilkesidir ve pazarlamacıların pazarlama faaliyetlerini yerine getirirken bilerek ve isteyerek hiç kimseye zarar vermemesi gerektiğini ifade eder.

İkinci ilke aldatmama ilkesidir. Bu ilkeye göre pazarlamacılar asla bilerek veya haksız yere tüketicileri yanıltmamalı veya manipüle etmemelidir.

Üçüncü ilke hassas pazar segmentlerini koruma ilkesidir. Bu segmentler çocuklar, yaşlılar, zihinsel engelliler ve ekonomik açıdan dezavantajlı olan kitleleri içerir. Bu tür segmentlerde faaliyet gösteren pazarlamacılar etik açıdan her zaman ilave bir çaba göstermek zorundadır.

Dördüncü temel ilke dağıtıcı adalet ilkesidir. Bir pazarlama örgütünün pazarlama eylemlerinde bulunurken bu eylemlerin sonuçlarının tüm pazarı eşit şekilde etkilemesi zorunluluğunu ifade eder. Firmalar etik pazarlama faaliyetlerinde bulunurken farklı tüketici segmentlerine yönelik farklı eylemlerde bulunması bu firmaların doğru ve güvenilir bilgiler elde etmelerini zorlaştıracaktır.

Beşinci ilke hizmetkarlık ilkesidir. Bu ilke pazarlama yöneticilerinin kamu yararına hareket etmelerini sağlayan sosyal görevlerini ifade eder. Pazarlamacılar, pazarlama faaliyetlerinin topluma fazladan bir maliyet yüklemesini önlemek zorundadır. Özellikle iç pazarlama faaliyetleri sonucunda fiziksel çevrenin zarar görmemesi çok önemlidir. Bu ilke özellikle örgütlerin çevresel ve ekolojik sorumlulukları ile ilgilidir.

1.1.2.1.Etik Pazarlama Anlayışına İlişkin Modeller

İşletmelerin etik pazarlama anlayışı çerçevesinde faaliyette bulunabilmeleri için, öncelikle çalışanların ahlaki değerleri nasıl edindikleri ve bu değerlerin yönetim hedefleri ile paralel hale getirilebilmesi için neler yapılması gerektiğini iyi bilmeleri gerekir (Nuttal'dan (1995) aktaran Ay vd,2010:16).

Bu amaçla günümüze kadar birçok araştırmacı etik davranışa neden olan etkenleri ortaya koyma çabası kapsamında etik/etik dışı davranışın oluşumuna etki eden unsurları belirleyip sıralama yoluna gitmiş ve etik konusuna ilişkin çeşitli modeller oluşturmuşlardır (Ay vd,2010:17). Buradan hareketle, örgütlerde pazarlama davranış ve kararları ile ilgili ahlaki yargıların nasıl oluştuğunu ve etik karar alma faaliyetini açıklayan bazı teori ve modeller aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

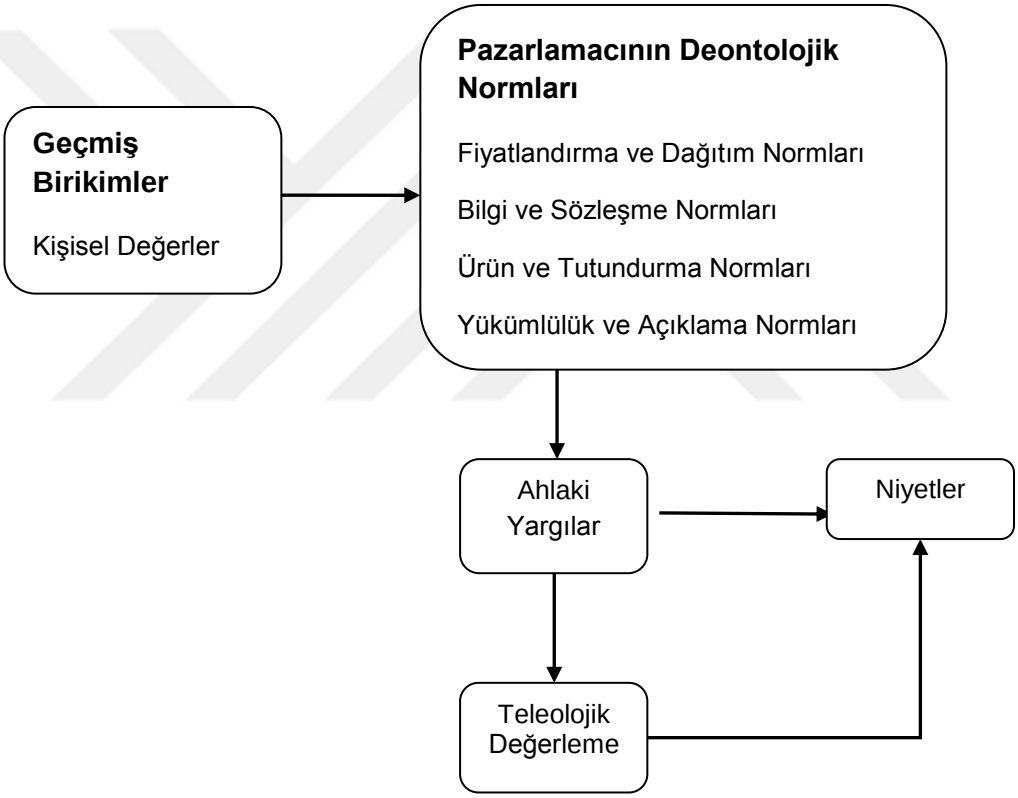
Özellikle karar alma aşamasındaki etik değerler önemli bir konudur. Birini işe almak ya da işten çıkarmak, fiyatları belirlemek, kaynakları tahsis etmek, çalışanları disiplinli çalışmaya teşvik etmek gibi faaliyetlerin hepsi etik ile ilgili kararları içerir (Kırel,2000:68). Bir eylem ya da etkinliğin çeşitli şekillerini ve/veya sonuçlarını etik ilkelere göre sistemli bir biçimde değerlendirerek seçim yapma süreci, etik karar alma olarak adlandırılır. Buna göre, çoğu sorun için birden fazla doğru yanıt vardır, yani tek bir doğru yanıt olduğu varsayımını savunmaz (Oyman'dan (1999) aktaran Özdemir,2009:132)

Bireysel düzeyde, bireylerin karşılaştığı etik ikilemler ile ilgili etik karar alma kriterleri farklılık gösterebilir. Bu kriterler etik açıdan deontolojik, faydacılık, etik şüphecilik ve egoizm gibi çeşitli felsefi bakış açılarını içerir. Bireyler, etik kararlar verirken bilerek ya da bilmeyerek bu ahlaki felsefelerden biri veya daha fazlasını kullanırlar (Barnett vd.,1998:716) .

1.1.2.1.1.Pazarlama Etiği Genel Teorisi

Pazarlama karar ve davranışlarıyla ilgili ahlaki yargıların oluşması Huntel ve Vitell tarafından 1986 yılında "Pazarlama Ahlakının Genel Bir Teorisi" adıyla ortaya konmuştur. Bu teori, bireyin ahlaki değerlerini etik kararlara dönüştürme sürecini incelemeye çalışmıştır. Bu teoriye göre, birey bir problem ile karşılaştığında bazı etik kavramları anlayamaz ise modelin sonraki elemanları işlerliğini kaybdecektir. Kişiye ahlaki içeriğe sahip bir durum verildikten sonra ikinci adımda ahlaki problemi çözmek için izlemesi gereken alternatif eylemler veya muhtemel alternatifleri nasıl algıladığı belirlenmeye çalışılır. Modele göre bu noktada etik değerlendirme, deontolojik ve teleolojik ölçümlerin bir sonucudur. Bu kapsamda ele alınan 'teleolojik teoriler' , herhangi bir eylemin değerini eylemin sonuçlarına bakarak, 'deontolojik teoriler' ise eylemin arkasındaki niyete bakarak belirler. Kişi deontolojik ve teleolojik değerlendirmelerine göre ahlaki yargısını belirler. Teori, ahlaki yargıların sık sık niyetlerden farklı olabileceğine işaret eder (Torlak,2009:175,Ay vd,2010:21-22).

Deontolojik değerlendirmede kişi her bir davranış alternatifinin doğruluğunu veya yanlışlığını değerlendirir. Bunu yaparken önceden belirlenmiş normları göz önüne alır. Bu normlar, kişisel değerleri veya ahlaki davranış kurallarını temsil eder. Bunlar, dürüstlük, çalma, hile ve insanlara adil davranmak gibi konular hakkındaki genel inanışlar ile ürün güvenliği, satış komisyonları, müşteri ile ilgili verilerin gizliliği gibi konuları kapsamaktadır. Teleolojik değerlendirmede ise, her bir davranış alternatifinin sonuçlarının iyiliği veya kötülüğü değerlendirilmektedir ve bu sonuca göre hangi davranış alternatifinin benimseneceğine karar verilir (Hunt ve Vitell, 2006:143, Mayo ve Marks, 1990:163). Hunt ve Vitell'in modelinin basitleştirilmiş hali şekil 1.4'teki gibi gösterilmektedir.



Şekil 1.4: Pazarlamacının Normları Üzerinde Kişisel Değerlerin Etkisiyle İlgili Kavramsal Bir Model

Kaynak: Torlak,2001:180

Şekil 1.4'teki yaklaşımdan hareketle gerçekleştirilen uygulamalarda, yöneticilerin idealist ya da göreceli olmalarıyla, deontolojik normlar arasında ilgi olduğu, dolayısıyla bir yandan teleolojik değerlemelerin bir yandan da deontolojik değerlemelerin pazarlama yöneticilerinin ahlaki yargıları ile niyetlerini belirleyici

unsurlar olduğu ifade edilmektedir (Vitell vd.(1993), Rallapali vd.'den (2000) aktaran Torlak,2001:179).

Hunt ve Vitell gibi pazarlamada etik kavramını inceleyen bilim adamları, etik pazarlama anlayışının tanımını yaparken, pazarlamanın tanımından yola çıkarak etiğin deontolojik ve teleolojik kuramlarını temel almışlardır. Ancak Nantel ve Weeks'e göre (1996), Beuchamp (1980) gibi bazı yazarlar etiğin faydacılık (utilitarian) kuramı yardımı ile pazarlama etiği kavramını tanımlamaya çalışmışlardır. Buna göre, Kotler ve Turner'ın (1981) yapmış olduğu pazarlama tanımı " değişim süreci sayesinde kişilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin eden faaliyetlerdir" şeklindedir. Bu tanımdaki "istek ve ihtiyaçların tatmini" ifadesi etiğin faydacı yönünü ortaya çıkarır. Pazarlamanın nihai hedefi tüketicilerin isteklerinin yerine getirilmesi olduğuna göre buradaki yaklaşım çoğunluğun faydasına göre hareket etmek yani faydacılık olacaktır. Ancak diğer araştırmacılar ise hangi müşteriler ve hangi ihtiyaçlar diyerek pazarlamanın yalnızca tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme boyutunu ele almanın yetersiz olduğunu öne sürmüşlerdir. Şeker ürünü örneğinde olduğu gibi, pazarın büyük bir bölümünün ihtiyacı tatmin edilse bile acaba bu onlar için ne kadar faydalıdır? Bu açıdan ele aldığında pazarlama faaliyetleri ile tüketicinin tatmin edilmesi kısa süre için memnuniyet sağlasa bile uzun vadede hem tüketiciler hem de toplum için sorunlara yol açacaktır.

1.1.2.1.2.Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli

Kohlberg 1969 yılında kendi adı ile anılan 'Kohlberg Modeli'ni geliştirmiş ve bu modelinde bireylerin yaşadığı ahlaki gelişim süreçlerini incelemiştir. Buna göre her bireyin içinde bulunduğu grubun tutumlarına paralel olarak farklı bir ahlaki gelişim sergilediğini savunmuştur.

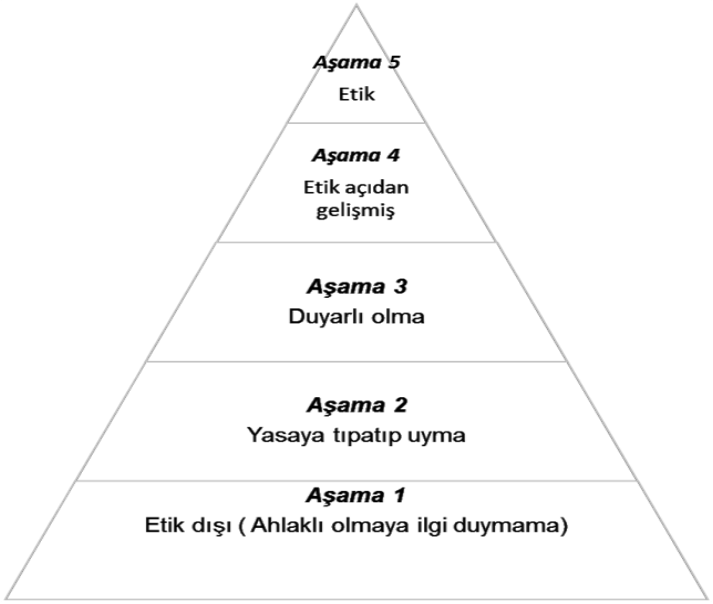
Kohlberg'e ahlaki gelişim sürecini herbiri iki basamağa sahip olan üç aşamaya ayırmıştır. Bu düzeylerden ilki geleneksellik öncesi ahlak, ikincisi geleneksel ahlak ve sonuncusu da geleneksellik sonrası ahlak olarak isimlendirilmiştir. Geleneksellik öncesi ahlak en temel düzeyde yer alır ve çocuk ruhlu bir yapıya sahiptir. Bu aşamada kişi bencildir, davranışları sonucunda ödül mü yoksa ceza mı geleceğini en hızlı şekilde hesaplamaya çalışır. Bu düzeyde kurallara ve otorite figürlerine harfiyen itaatin de ötesinde kuvvetli bir bağlılık göstermek söz konusudur.

Geleneksel ahlak düzeyinde ise; birey ben merkezli bakış açısını terk eder ve toplumun beklentileri ile ilgilenmeye başlar. Bu noktada topluma bağlılık ve itaat ön plana çıkar. Geleneksel ahlakın ilk basamağı aynı zamanda genel olarak üçüncü basamak, gençlik ve erken yetişkinlik dönemine denk gelir, bu dönemin temelini grup merkezli düşünce oluşturur, büyük ölçüde organizasyonel kurallar geçerlidir. Yetişkinlik dönemini ifade eden dördüncü basamakta ise toplum ve yasa-kurallar merkezli düşünce egemendir.

Geleneksellik sonrası ahlak ise; artık olgunluk çağına gelmiş bir kişinin ahlakını ifade eder. Geleneksellik sonrası ahlakın ilk basamağında (genel olarak beşinci basamak), kişi hareketlerinin sonucunda toplum yararını gözetmeye başlar. Kendi arkadaşları ile çalışma arkadaşlarının kendisine gösterdiği saygı kadar, kişinin kendine olan saygısı da önem arz eder. Son basamakta, bireyin davranışlarını eşitlik, adalet ve saygınlık gibi evrensel etik ilkeler yönlendirir. Bu ilkelere uymamak ise kişinin utanç ve suçluluk duymasına yol açar. Bu veriler ışığında Kohlberg, bireylerin etik konulara ilişkin alacakları kararların bireyin bulunduğu ahlaki düzeyden yani bireyin söz konusu altı aşamanın hangisinde bulunduğundan önemli oranda etkileneceğini savunmuştur (Torlak,2009:183;Özdemir,2009:132,Ay vd,2010:18-19).

1.1.2.1.3.Organizasyonel Ahlaki Gelişim Modeli

Pazarlama alanında çalışanların tek başına ahlaki kurallara saygılı olması yeterli değildir. Bireylerin ahlak anlayışı ile organizasyondaki ahlak anlayışı farklı olabilir (Erciş'den (1988) aktaran Özdemir,2009:132). Bu konuyla ilgili olan bazı etik uzmanlarına göre, kişiler gibi organizasyonların da ahlaki gelişim aşamaları vardır, bu durum "Organizasyonel Ahlaki Gelişim Modeli" tarafından açıklanmaktadır. Bu model 'Ahlaki Gelişim Modeli' nin, organizasyonlara da uygulanabileceğini savunmaktadır. Buna göre organizasyon piramidi veya hiyerarşisi beş etik gelişme düzeyine ayrılır. Bu modele göre işletmeler, karşılaştıkları etik problemleri çözebilmek için sistemli bir yaklaşım geliştirir, bu sayede karşılaşılan sorunlar ile karlılık arasındaki denge güçlenir. Sonrasında işletmeler bir üst aşamaya geçer. İşletmelerin üst aşamaya geçmesi etik konulara ilişkin hassasiyetlerini de arttırmaktadır(Ay vd,2009:18).



Şekil 1.5: Organizasyonel Ahlaki Gelişim Modeli

Kaynak: Ay vd,2010:19; Torlak,2001;185

Birinci aşama: İşletmeler etik dışı olarak adlandırılır. Bu aşamada işletme sahibi/sahipleri ve yöneticiler tek ya da en büyük paya sahiptirler. Bu tür organizasyonlarda hakim olan anlayış her ne şekilde olursa olsun karları maksimize etmektir.

İkinci aşama: Bu aşamada yer alan işletmeler birinci aşamada yer alan etik dışı işletmelere oranla çok az bir farkla etik olarak değerlendirilebilirler. Bu organizasyonların temel özelliği, yasaya tıpatıp uymalarıdır. Bu işletmeler için tek yükümlülük yasalardır.

Üçüncü aşama: Bu aşamada bulunan işletmelerde etiğe yönelik ilgi bir parça daha gelişmeye başlamıştır. Toplumla iyi ilişkiler kurmaya önem veren işletmeler bu aşamada yer alır. Yardımlarda bulunur, çalışanlarını destekler ve sosyal sorumlulukları gözetirler, faaliyetleri ile ilgili kararlar alırken bu sorumluluklara göre hareket ederler.

Dördüncü aşama: İşletme artık etik açıdan gelişim göstermeye başlamıştır, organizasyon genelinde etik anlayışın hakim olabilmesi için etik komitelerin oluşturulması ve etik kodların yazılması şeklinde bazı düzenlemeler yapılmaya başlanır. Bu düzenlemeler etik bir işletmenin doğmasının işaretleridir.

Beşinci aşama: Etik hiyerarşinin zirvesidir. Ahlaki gelişimini tamamlamış organizasyonlar burada yer alır. Açıkça tamamlanmış ve anlaşılır etik kodlara ve

değer sistemlerine sahiptirler (Torlak,2001:184;Ünal ve Nardalı,2010:19-20;Özdemir,2009:133).

Gerçek yaşamda her bir düzeyde kaç işletmenin olduğu tartışma konusudur. Ancak büyük bir olasılıkla çoğu işletme uç noktalardan ziyade hiyerarşinin orta düzeylerinde bulunmaktadır. Bununla beraber etik dışı olan birinci düzey ile gelişmiş bir etik anlayışa sahip beşinci düzeyde olan işletmeler de vardır (Laczniak ve Murphy'den (1993) aktaran Özdemir,2009:133).

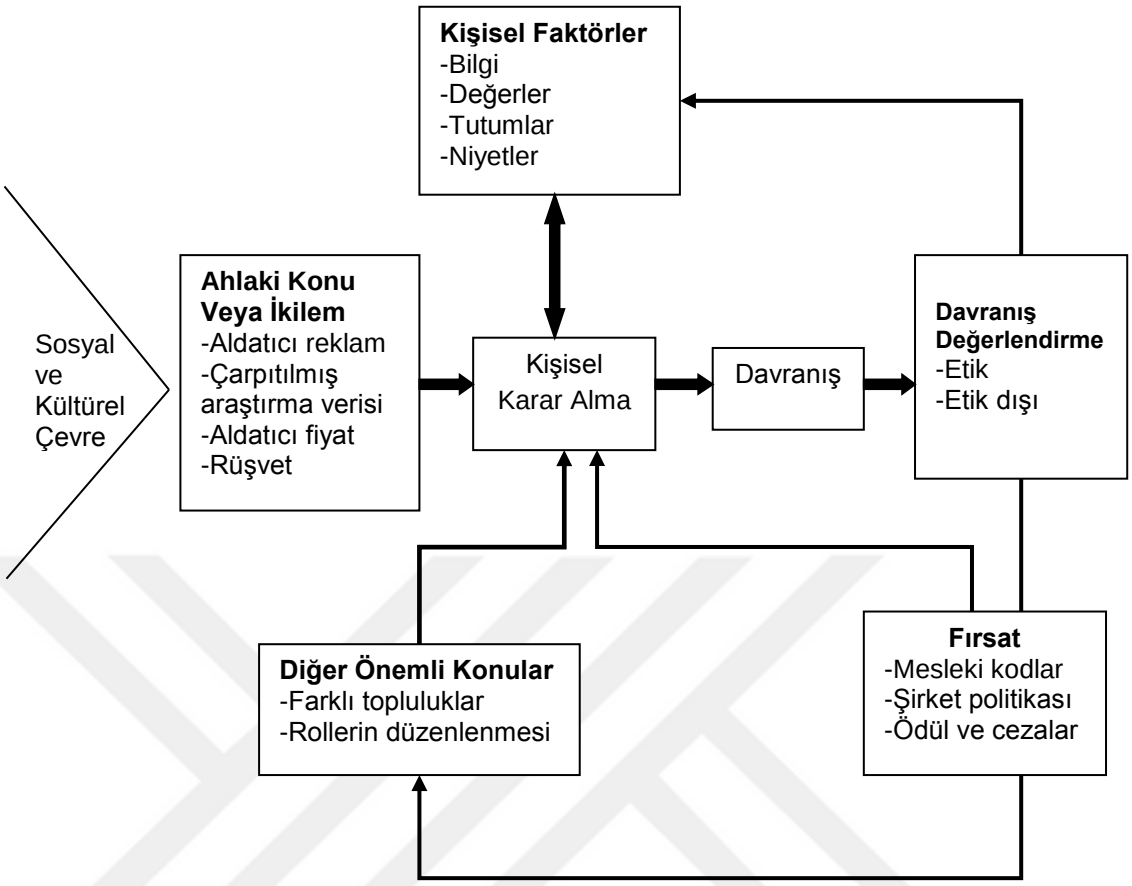
1.1.2.1.4.Olasılık Modeli

Ferrel ve Gresham (1985) tarafından geliştirilen etik karar verme modeli, pazarlama ile ilgili alınan kararların organizasyonlarda önemli ahlaki sorunlara yol açabileceği düşüncesinden hareketle geliştirilmiştir. Bu model kişisel ve örgütsel değişkenlerin karar alıcılar üzerindeki etkilerini incelemektedir (Ünal ve Nardalı.,2010:20). Model üç temel unsurdan oluşmaktadır (Seymen ve Bolat, 2007:36);

a.Bireysel Faktörler: Kişilerin eğitimleri, iş tecrübeleri gibi geçmiş bilgi ve deneyimlerini içeren kişisel özellikleri ifade etmektedir. Bireyler etik ile ilgili karar alırken, farkında olmadan temeli teleolojik ve deontolojik etik yaklaşımlarına dayanan felsefi varsayımlara bilinçli ya da bilinçsiz olarak başvurmaktadırlar.

b. Örgütsel Faktörler: Örgüt içindeki, çalışma arkadaşları, yöneticiler vb. ve örgüt dışındaki, müşteriler, rakip işletmeler vb. unsurların karar alma üzerindeki etkilerini ifade eder. Örgüt içi ve dışındaki tüm bu unsurlar, kişinin etik davranışını etkilerken, hepsi doğrudan ya da dolaylı olarak birbiri ile bağlıdır. Başka bir deyişle, etik karar verme durumundaki kişiyi etkileyen şey, örgütsel faktörler ile bireysel faktörlerin etkileşimidir.

c. *Birey İçin Önemli Olan Diğer Kişiler*: Bireyin değer verdiği ve etkileşim içinde bulunduğu bireyler, etik açıdan karar verme noktasında devreye girer. Bireylerin sahip olduğu ve özümsedikleri kurallar, değer ve inançlar, diğer sosyal gruplardaki üyeler ile etkileşimleri sonucunda edinilir. Sonuç olarak etik karar verme süreci, bu bireyler ya da üyeler tarafından önemli ölçüde etkilenir. Karar alma sürecinde bulunan kişi, bu süreçte etkilendiği kişilerin konu ile ilgili düşünceleri ve onların karar alma davranışlarını vb.de dikkate alır.



Şekil 1.6: Etik Karar Almada Olasılık Modeli

Kaynak: Ferrel ve Gresham,1985:89

Modelde görüldüğü gibi karar alıcılar, sahip oldukları bilgi, değer, niyet ve tutumların etkisiyle karar almaktadır. Diğer taraftan örgütsel ve durumsal faktörler ile sosyal ve kültürel çevre koşulları da bireyin etik veya etik dışı karar almasını önemli derecede etkiler (Ay vd, 2010:21). Öte yandan Ferrell ve Gresham'ın modeli durumsal bir özelliğe sahiptir çünkü karşılaşılan sorunlar farklılaştıkça etik yargı da değişim gösterecektir (Jones'dan (1991) aktaran Seymen ve Bolat,2007:37).

Olasılık modeli kişisel faktörlerin tek başına ahlaki davranışın belirleyicisi olmadığı, aynı zamanda meslektaşlar ve yöneticilerin de oldukça önemli faktörler olduğunun altını çizmesi açısından önemlidir. Ayrıca bir örgütte üst yönetimin ve odak konumunda bulunan tepe yöneticilerin etik davranış için çok önemli bir belirleyici olduğu hususu da modelin ağırlık verdiği konulardandır (Torlak,2001:189).

1.1.2.2.Pazarlama Örgütlerinde Etik Değerlendirme Süreci

Örnek etik davranış standardı oluşturmak için çaba gösteren işletmelerin bir etik değerlendirme süreci oluşturması ve yöneticilerini bu süreci izlemesi için eğitmesi gerekmektedir. Yüksek etik düzlemde faaliyet göstermek isteyen işletmelerin yöneticilerinin etik açıdan gelişmiş bir bakış açısına sahip olması şarttır. Bu işletmeler, yöneticilerinin etik davranış standartlarını yükseltmek için Lazniack ve Murphy (2006) tarafından önerilen şekil 3.7 'de belirtilen "pazarlama işletmeleri için etik değerlendirme süreci' nin adımlarını izleyebilirler.

İlk adım, yöneticilerin etik açıdan farkındalıklarının arttırılmasıdır. Etik algılama yeteneği de diyebileceğimiz bu farkındalığın olmaması, yöneticilerin pazarlama ile ilgili ahlaki sorunları yeterince algılamaması ve dikkate almaması sonucunu doğurabilir.

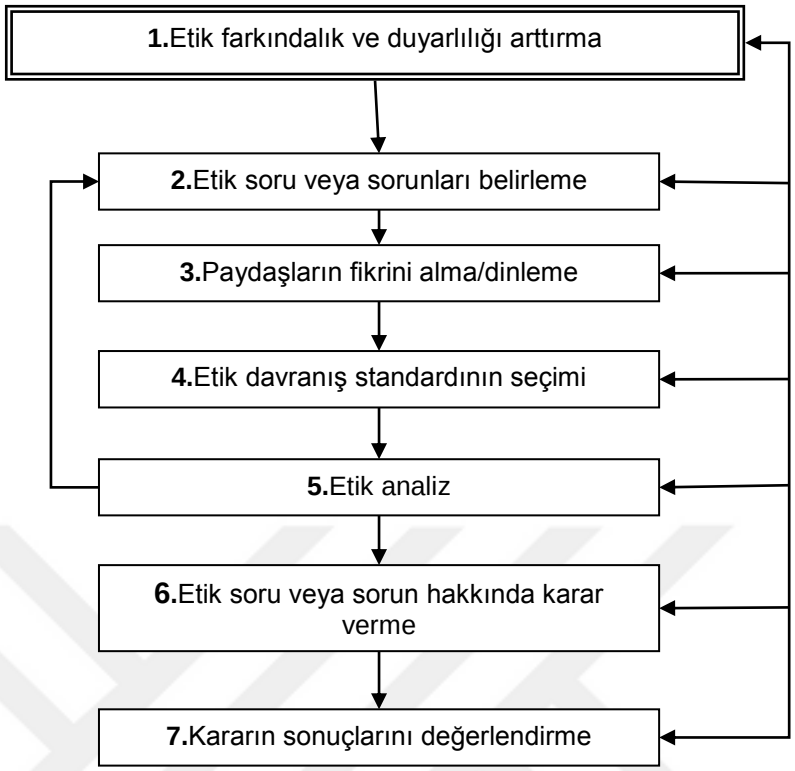
İkinci adım etik soruları ya da sorunları çerçeveleme yani bu sorunun ne olduğunu belirlemedir. Etik düşünme sürecinin başlangıcı, etik sorunun ne olduğunun değerlendirilmesi ve açığa kavuşturulması ile başlar.

Üçüncü adımda ise karar alma sürecinde paydaşların fikirlerini açıkça dile getirmesi söz konusudur. Yani belirli bir pazarlama uygulamasının sonuçlarından etkilenen paydaşlar, bu konu ile ilgili düşüncelerini söyleyebilmelidir.

Dördüncü adım etik standart veya standartlarının seçimidir. Karşılaşılan etik sorun ile ilgili çeşitli etik teoriler veya perspektifler belirlenebilir. Etik sorun ile karar alınması esnasında bu teorilere uygun bir davranış standardı belirlenir. Bazen de yalnızca bir teori benimsenir.

Beşinci adım etik analizdir. Yukarıdaki adımlarda etik sorun belirlenmiş, hangi etik teoriye uygun bir davranış standardı oluşturulacağına karar verilmiştir. Bu adımda etik sorun ve paydaşların çıkarları da dikkate alınarak etik davranış standardı uygulanır. Bu etik analizin başarısı yöneticinin ahlaki düşünme yeteneğine ve etik davranış standardının uygulanabilirliğine bağlıdır.

Altıncı adım etik soru veya sorun hakkında karar vermektir. Bu adımda üç farklı karar alternatifi söz konusudur: 1)Pazarlama eylemine olduğu gibi devam etmek, 2)Pazarlama eylemini etik hale getirmek için strateji değişikliği yapmak veya 3)Pazarlama eylemini gerçekleştirmekten vazgeçmek.



Şekil 1.7: Pazarlama Örgütlerinde Etik Değerlendirme Süreci

Kaynak: Laczniak,ve Murphy,2006:169

Yedinci ve son adım ise kararın sonuçlarının değerlendirilmesidir. Pazarlama yöneticileri vermiş oldukları etik kararların sonuçlarını izlemelidir. Etik ile ilgili politikalar sonucunda pazarda ne gibi bir değişikliğin gerçekleştiği gözlemlenerek, gelecekteki karar verme protokolleri ile ilgili gerekli değişiklikler yapılabilir.

Pazarlama ve diğer işletme faaliyetlerinde etiğin ön plana çıkarılması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır. Etik kavramının organizasyonda kabul görmesi örgüt liderleri aracılığı ile kolaylaştırılabilir. Liderin bu önemli görevi başarması için sahip olması gereken bazı özellikler ve ortaya koyması gereken bir takım davranışlar mevcuttur. Bu nedenle öncelikle bu kavramın incelenmesi gerekmektedir.

1.1.3.Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik neredeyse insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Liderlik, lider ve takipçi gibi kavramlara 5000 yıl öncesi Mısır hiyerogliflerinde rastlanılmıştır. Liderler tarihin yazılmaya başladığı ilk dönemlerden itibaren kutsal kitaplarda, destanlarda,

Yunan ve Latin klasiklerinde karşımıza peygamberler, din adamları, krallar gibi semboller ve modeller olarak çıktılar (Bass,1990:3).

Liderlik ve bu olgu ile ilgili çalışmalar uygarlığın başlangıcına kadar uzanmaktadır. Bu çalışmaların izi M.Ö.1 Yy'de yaşamış olan filozof Epictetus' un yazılarına kadar ulaşır (Butler ve Chinowsky,2006:120). İş, çalışma ortamı, işçi motivasyonu, lider, yönetici, liderlik tarzları ve iş ile ilgili sayısız diğer değişken ise nerdeyse iki yüzyıl boyunca araştırılmıştır (Stone ve Peterson,2005:1). Siyaset bilimci James McGregor 1978 yılında yayınlanan ödüllü kitabı *Leadership*' te "*liderlik dünya üzerinde en çok incelenen ve en az anlaşılan bir olgudur*" yazmıştır (Van Vugt,2006:1). Liderliğin bu kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar farklı tanımı vardır (Bass,1990:11). J.Rost, liderlik ile ilgili yapılan 221 farklı tanımı incelemiş ve hiçbir ortak tanım olmadığını görmüştür (Rost,1991:172).

Etimolojik açıdan incelendiğinde, liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin Anglo-Sakson kökü "yol" ya da "yön" anlamına gelen "lead" dir. Bu kelime eski İngilizcede "götüren", "gösteren", "yol gösteren" anlamına gelen *leden* veya *loeden* kelimelerinden ve Latincede "çekmek, sürüklemek, rehberlik etmek, yönetmek" anlamlarına gelen *duccere* kelimesinden gelmektedir. *Lead*, *leader* ve *leading* kelimeleri Anglo-saxon ve Latin kökenli çeşitli Avrupa dillerinde 1300'lerden günümüze uzanan köklere sahiptir (Rost,1993:38). Lider kelimesinin İskandinavca (leadar), Almanca (leither), Flemenkce (leider) yazılışları ile İngilizce yazılışları benzerdir. Yunancada ise lider kelimesinin karşılığı 'hegemon'dur. Romalılarda da 'dux' kelimesi lider anlamına gelmekteydi. Her iki kelimenin anlamı ise 'yol' ya da 'seyahat' anlamına gelmektedir (İbicioğlu vd.,2009:3).

Ciulla (2004), 1920 ve 1990'lar arasında yapılan liderlik tanımlarını şu şekilde ifade etmiştir;

1920'ler: Liderlik; liderliğindeki kişiler üzerinde itaat, saygı, sadakat ve işbirliğini etkileme yeteneğine sahip olmaktır.

1930'lar: Liderlik; belirli bir yöne doğru hareket etmek için gereken pek çok faaliyetin bir kişi tarafından organize edildiği bir süreçtir.

1940'lar: Liderlik; iç veya dış koşullardan kaynaklanan prestij veya güçten ayrı olarak çalışanları bir yöne yönlendirmek veya ikna etme kabiliyetinin bir sonucudur.

1950'ler: Liderlik; liderin grup içinde ne yaptığı ile ilgilidir. Liderin otoritesi takipçi grup üyeleri tarafından kendiliğinden tanınır.

1960'lar: Liderlik; diğer kişileri ortak bir yöne doğru harekete ettirme eylemidir.

1970'ler: Liderlik isteğe bağlı etki anlamında tanımlanmıştır. İsteğe bağlı etki liderin davranışlarının kişiden kişiye değişmesinin liderin kontrolü altında olmasını ifade eder.

1980'ler: Liderlik çalışmaları ne kadar karmaşık olursa olsun, anlamı oldukça basittir. Liderlik lider tarafından belirlenen bazı amaca yönelik eylemleri üstlenmek için diğerlerine esin kaynağı olmak anlamına gelir.

1990'lar: Liderlik; karşılıklı amaçlarında gerçek değişiklikler yapma niyetinde olan lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi etkileyen bir unsurdur.

2000'li yıllara gelindiğinde ise liderlik kavramının tanımları şu şekillerde karşımıza çıkar; belirli amaçlar etrafında bir grup insanı toplayabilme ve onları bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak harekete geçirmeye yarayan bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren,2009:501); bireylerin davranışlarının bir hedefin başarılması için yönetilmesidir. (Torlak,2008:263); grup amaçlarını başarmak için grubun eylemlerini yönlendirme ve diğerlerini etkileme sürecidir (Budak ve Budak,2010:72). Görüldüğü üzere tüm bu tanımlar lider/takipçi arasındaki ilişkinin doğası hakkındadır. Tanımlar arasındaki farklılık ise "liderler takipçilerine nasıl davranmalıdır?" ve "takipçiler liderlerine nasıl davranmalıdır?" sorularında yatar (Cuilla,2004:306). Liderlik kavramının tanımları daha da çoğaltılabilir. Ancak kavram ile ilgili yapılan tanımlar incelendiği zaman, hepsinin aynı ortak noktada birleştiği görülmektedir. Tanımların birleştiği ortak nokta olarak, belli bir amaç ve belli bir grup insan olması ve bu grubu belli bir amaca doğru yönlendirebilecek bir liderin bulunması gösterilebilir. Bu noktadan hareketle "*liderlik, bir grup insanı, belli bir amaç etrafında toplayabilme ve bu amacı gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır*" (Zel,2001:91) tanımı yapılmıştır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, liderlik bir süreçtir. Lider ise bu süreçte yönetsel otoritesi ile insanları etkileyebilen kişiyi ifade etmektedir (Akçakaya,2010:15).

Liderlik yalnızca yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram değildir. Sosyal bilimlerde, özellikle psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi gibi alanlarda liderlik çokça incelenmesine rağmen liderliğin ne ifade ettiği ile ilgili araştırmacılar

ortak bir fikir birliğine varamamışlardır. Farklı bakış açıları ile incelendiği zaman liderlik farklı biçimlerde analiz edilebilen ve farklı şekillerde tanımlanabilen bir kavramdır (Şişman'dan (2002) aktaran Akçakaya,2010:10).

Liderlik, yönetim fonksiyonunun önemli araçlarından biridir ancak çoğunlukla bu kavram yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar tamamen farklı anlamlar taşımaktadır. Biçimsel lider (yönetici) örgütsel hedeflere ilişkin sonuçlardan sorumlu iken, lider bu sonuçlara astların ve diğer kişilerin çabaları sayesinde ulaşabilir. Yönetim planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilirken insanları etkilemede formal/biçimsel gücüne güvenir (Akçakaya,2010:73), liderlik ise bir işin yapılmasında daha çok beşeri yönleri ön plana çıkararak insanları güdüleme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme konusunda sosyal etkileme sürecinden faydalanır (Keçecioğlu,1998:11;Leblebici,2008:63). Hiçbir lider ya da yönetici örgütün hedeflerine kendi çabaları ile ulaşamaz. Bu mümkün olsaydı ne örgüte ne de bir lidere ihtiyaç olurdu (Andersen,2006:1079). Örgütsel bakış açısından liderlik çok önemlidir çünkü bireysel ve grup davranışlarını etkileme gücüne sahiptir. Grubun yönlendirildiği amaçlar liderin arzuladığı amaçlardır, bu amaçlar örgütsel amaçlarla iç içe geçmiş olabilir veya olmayabilir (Keçecioğlu,1998:11).

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan farklı tanımlarda, etki, güç ve otorite gibi birtakım ortak noktalar mevcuttur. Bu kavramlar hemen hemen tüm tanımlarda dikkat çekici biçimde ön plana çıkmaktadır. Buradan hareketle etki, güç ve otorite kavramlarının liderliğin temel yapıtaşları oluşturduğu söylemek mümkündür (Akçakaya,2010:14). Liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynakları, "*ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güç*" olmak üzere beş gruba ayrılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe,2010;76;Olmstead 2000;11-12;Akçakaya,2010:37-40).

1.Ödül Gücü: Çalışanların, görevlerini tamamlamaları sonucunda elde edecekleri faydalara olan beklentilerinden kaynaklanır. Bir liderin başkalarını ödüllendirmek için bir kaynağının olması, izleyenlerini etkilemek için önemli bir gücü olduğu anlamına gelir. Bir yönetici ücret artışı, terfi, ek ödeme vb ödüller kullanabilmektedir. Bununla beraber ödül gücü yalnızca maddi olarak düşünülmemelidir, çalışanın takdir edildiğinin sözlü olarak ifade edilmesi, diğer çalışanların yanında onurlandırma gibi davranışlar da liderin ödül gücünü oluşturur.

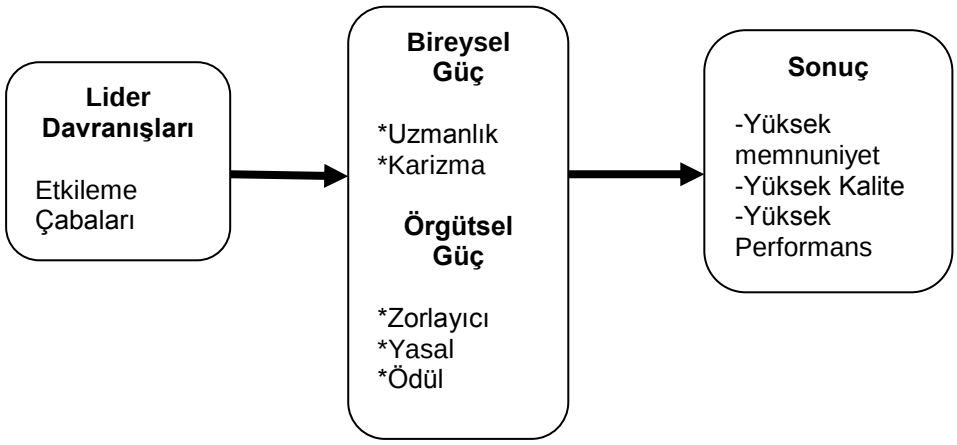
Genel olarak bir liderin kontrolündeki ödüller ne kadar çok ise ve bu ödüller çalışanlar için ne kadar önemli ise, liderin ödüllendirme gücünün de o kadar yüksek olduğu söylenebilir.

2.Zorlayıcı Güç: Ödül gücünün tersidir. Zorlayıcı güç, çalışanların liderin emirlerine karşı gelmesi durumunda, liderin kullandığı kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Ceza, liderin otoritesinin bir göstergesidir. Çalışanlarda görevin tamamlanmamasının ceza ile sonuçlanacağı düşüncesini yaratmaktadır.

3.Uzmanlık Gücü: İzleyiciler tarafından liderin gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğu düşünüldüğünde ortaya çıkan güçtür. Liderin sahip olduğu bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabiliyorsa liderin sahip olduğu uzmanlık gücünün o derece fazla olduğu kabul edilir. İzleyenler liderlerinden daha az bilgi ve yeteneğe sahip olduklarını düşünüyorlar ise lider izleyenler üzerinde etki kurabilir.

4.Karizmatik Güç: Liderin, kişilik özellikleri ile izleyenlerini etkileyebilme derecesini ifade eder. Doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onları etkileyerek arzu ve ümitlerini ifade edebilmesi bu gücün kaynağını oluşturur.

5.Yasal Güç: Örgüt içindeki hiyerarşi ve liderin sahip olduğu statü lidere bir güç sağlar. Otoriteyi ve kişinin bulunduğu konumun etrafındaki kişileri etkileyebilme gücünü ve ifade eder.



Şekil 1.8: Liderliğin Güç Kaynakları

Kaynak:http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm (26.06.2014)

Liderlerin, çalışanlarını etkilemek için kullandıkları güçler, çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik güçlerdir. Birçok araştırma liderin karizmatik ve uzmanlık

gücünü kullanmasının, çalışanların performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Yasal ve zorlayıcı gücün kullanılması ise çalışanların performansını ya olumsuz etkilemekte ya da bu güçlerin performans üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır (Akçakaya,2010:40).

1.1.3.1.Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu kavramı farklı şekilde sınıflandıran birçok liderlik teorisi veya modeli olduğu görülmektedir.

Liderlik teorilerini dört ayrı kategori altında toplamak mümkündür. Bunlar (Zel,2001:94;Fey vd.;2001:619):

- Özellik ve nitelik teorisi dönemi (M.Ö.450-1940'lı yıllar arası),
- Davranış teorisi dönemi (1940–1960 yılları arası),
- Durumsallık teorisi dönemi (1960-1980 yılları arası),
- Yeni Liderlik Yaklaşımı (1990'lardan günümüze kadar)

Liderliğin çok değişkenli bir süreç olduğu düşünülürse bu yaklaşımların tümü birbiri ile ilişkilidir. Geleneksel liderlik çalışmalarında bağımsız değişken olarak ya liderin niteliği (örneğin bir beceri ya da kişilik özelliği) ya da liderin davranış boyutu (örneğin liderin yönetim tarzı tercihi) alınmıştır. Bağımlı değişken ise çoğunlukla astların performansı ve iş tatmini olmuştur. Daha yeni çalışmalar ise bağımlı değişken üzerinde etkisi bulunan belirli bir lider davranışı faktörü gibi moderatör değişkenler üzerinde durmuşlardır (Fey vd.,2001:619).

Özellikler Teorisi; Modern çağdaki liderlik araştırmaları 1940'larda başlamıştır. Bu zamana kadar ki önde gelen yaklaşım etkili liderlerin kişisel özelliklerini belirlemek olmuştur (Harvey ve Riggio,2011:216). Bu görüşe göre, liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bu yeteneklerin çocukluk yıllarında kazandıkları bazı nitelikler ile birleşerek daha zengin hale gelmesi, liderliğin temelini oluşturmaktadır (Eren,2009:502). Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin önder olarak kabul edilmesi ve gruba liderlik etmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel,2001:468).

Liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikler fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Budak ve Budak,2010:79):

"*Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, aktivite, güzel konuşma gibi.*

Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif alma, kararlılık, ileriyi görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna gibi.

Duygusal Özellikler: Algılama kapasitesinin yüksek olması, kendini kontrol etme, güven duygusu, yüksek başarma duygusu, hırs gibi.

Sosyal Özellikler: Diğer insanlar ile iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme" gibi.

Sadece "lider" değişkenini göz önüne alarak liderlik sürecini inceleyen bu teori verimli olmamıştır (Koçel,2001:471). Liderlik yapısını tanımlamakta liderin sahip olduğu özellikler tek başına yeterli değildir (Fairholm ve Fairholm,2009:9). Araştımacılara göre, bu kuramın örgütteki grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını ön planda bulundurmaması, çeşitli özelliklerin göreli önemini ortaya koymaması ve durumsal faktörleri göz önüne almaması özellik kuramının önemli sınırlılıklarıdır (Bolat vd.,2008:173).

Davranışsal Liderlik Teorisi; Bir kişiyi lider olarak tanımlamaya yarayan özelliklerin çoğuna bir kişinin aynı anda sahip olması mümkün değildir. Zaman zaman izleyicilerden bazıları liderin sahip olduğu özelliklerinden çok daha fazlasına sahip olabilir, buna rağmen bu kişiler lider olarak ortaya çıkmaz. Ayrıca özellikler teorisinde bahsedilen özelliklerin kolayca ölçülmesi mümkün değildir. Tüm bu sebepler liderlikle ilgili yeni yaklaşımların gündeme gelmesine yol açmıştır. Davranışsal liderlik kuramı işte bu noktada ortaya çıkmıştır. Bu kuram liderin özellikleri ile değil astların sahip olduğu özelliklerle ve liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir (Tengilimoğlu,2005:14).

Bu teori, liderlik sürecini açıklamaya çalışır. Buna göre bir liderden başarılı ve etkin olarak bahsedilebilmesi, liderin sahip olduğu özelliklere değil liderin liderlik sürecinde gösterdiği davranışlara bağlıdır (Koçel,2001:470). Bu yaklaşım sadece liderin ne yaptığı ve nasıl yaptığı üzerine odaklanır (Northouse,2013:69). Durumsallık yaklaşımına göre, karşılaşılan her duruma uygun olan birden çok yöntem bulunmaktadır. Birbirinden farklı durumları açıklamak için ise standart yöntemler işe yaramayacaktır bunun için farklı yöntemler kullanmak gerekir (Sucu'dan (1995) aktaran İbicioğlu vd.,2009:2).

Araştırmacılar bu yaklaşımda liderliğin iki genel davranış biçiminden oluştuğunu belirlemişlerdir: Görev davranışı ve ilişki davranışı (Northouse,2013:69). Görev davranışı, liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması, üyelerin her birinin hangi işi, nerede ve ne zaman yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını açıklamasıdır. İlişki davranışı ise, lider ve grup üyeleri ile arasındaki güven, arkadaşlık gibi kişisel ilişkilerin ve liderin sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından meydana gelmektedir (Eren,2009:512). Bu liderlik teorisinin ana amacı, astların hedefe ulaşmak için gösterdiği çabaları etkileme konusunda, liderlerin bu iki davranış biçimini ne şekilde bir araya getireceklerini açıklamaktır (Northouse,2013:69).

Davranışsal liderlik teorileri ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu teoriye katkı sağlayan çalışmalardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

Liderlik Stili Yaklaşımı: Liderler, liderlik faaliyetlerini yerine getirirken çok çeşitli davranış tarzları gösterebilmektedir. Liderin davranış tarzı, izleyicileri veya yönettiği grup ile olan ilişkilerindeki tutumuna bağlıdır. Bu tutum ağırlıklı olarak karar verme davranışı ile ilgilidir. Lider ya kararı kendi verir ya da izleyenlerin karar almasını sağlayabilir. Liderin kararı kendi vermesinden başlayarak, takipçilerin kendi kararlarını almalarına kadar uzanan bir ölçekte, çeşitli liderlik davranışları ile karşılaşılabilir (İbicioğlu vd.,2009:5). Liderlerin davranış biçimleri, literatürde geniş bir araştırma konusu olmuştur. Yönetim literatüründe liderin davranış biçimleri üçe ayrılmıştır. Bunlar “otokratik lider”, “demokratik (katılımcı) lider” ve “tam serbesti tanıyan lider”dir.

Otokratik Lider: Bu tip lider, örgütteki diğer çalışanlara danışmaz, onları karar sürecine dahil etmeden kararlar verir (Akçakaya,2010:59). Bu tip liderler tek başlarına karar alırlar. Gücünü kesinlikle bir başkasıyla paylaşmaz. Bu tarz lider, yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak kullanmaktadır (İbicioğlu vd,2009:79). Etkin olmak için korku ve tehdit unsurunu kullanır ayrıca karakteri ile baskıda bulunur. Bu tür liderler sert bir mizaca sahip ve karakter olarak baskın kişilerdir (Taşdemir,2009:157).

Demokratik Lider: Lider ve takipçileri sosyal bir grubun parçası olarak birlikte hareket ederler, bu tarz liderler merkezi bir otorite davranışı göstermezler (İbicioğlu,2009:79). Bu liderler yetkilerini başkalarına devreder ve onları karar alma süreçlerine dahil eder. Burada lider tarafından açık ve biçimsel olmayan iletişim

benimsenmiştir. Bu tarz liderlik, izleyenler arasında güven, saygı ve bağılılık yaratır (Genç (2005);Barutçugil'den (2006) aktaran Akçakaya,2010:59).

Tam Serbesti Tanıyan Lider: Lider, grubun diğer üyeleri ile benzer bir rol içerisindedir. Güç kullanmaktan uzak durur ve çalışanlarını davranışlarında serbest bırakır. Örgüt ile ilgili kararların alınması ve amaçların belirlenmesi üyeler tarafından gerçekleştirilir. Lider grup dışından bilgi ve kaynak sağlayarak gruba katkıda bulunur. Tümüyle oto kontrol sisteminin hakimdir, uygulamada çok fazla rastlanmayan bir liderlik tarzıdır (Taşdemir,2009:159).

Tablo1.3: Liderlik Davranış Tarzları

Tarzlar / Eylemler	Otokratik	Demokratik	Katılımcı
Amaç Belirleme	Lider karar verir	Takipçilerin görüşü alınır	İlgili herkesin katılımı sağlanır
Karar Alma	Takipçilerin Katılımı Yok	Takipçilere Danışılır Görüşleri Alınır	Takipçilerin Katılımı Sağlanır
İletişim	Yukarıdan aşağıya tek yönlü	Yukarıdan-Aşağıya Aşağıdan-Yukarıya	Çok Yönlü
Motivasyon Türü	Negatif Cezalandırma	Ödüllendirici	Pozitif Ödüllendirici
Yetki Devri	Yok	Kısmen	Fazla

Kaynak: Özsalmanlı,A.Y., (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Lider ve Lider Yöneticilik. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 13, s.139

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları: 1945 yılında başlayan "Ohio State University Liderlik Çalışması" Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisidir. Liderin nasıl tanımlandığını belirlemek amacıyla askeri ve sivil olmak üzere pek çok yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada liderlik davranışını belirlemenin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktır (Koçel,2001:470;Budak ve Budak,2010:81). Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı ortaya konmuştur (Koçel,2001:471):

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyiciler ile dostluk ve arkadaşlık ilişkileri geliştirerek onlar üzerinde güven ve saygı yuyandırması yönündeki davranışlarını

ifade etmektedir. Bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerini ön plana koymasını anlatmaktadır.

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise; lider, amaçları belirleyerek, çalışanları organize eder ayrıca iş ile süreçleri tanımlayarak bu doğrultuda çalışanlara talimatlar verir, böylelikle işin zamanında tamamlanmasını sağlamaya çalışır. Kısaca bu faktör, işin tamamlanması ile ilgili liderin gösterdiği çaba ve işe verdiği önemin liderin davranışlarına yansımasını ifade eder.

Bir lider kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme boyutları açısından yüksek veya düşük davranışların her birini bir arada gösterebilir. Ohio State çalışmalarının esas bulguları aşağıdaki gibidir. (Gannon'dan (1979) aktaran Koçel,2001:472) ;

• Liderin işi dikkate alan davranışların artması personel devir hızını ve devamsızlıkları azalmaktadır.

• Liderin inisiyatif ile ilgili davranışları arttıkça çalışanların performansı artmaktadır.

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Rensis Likert yönetiminde yürütülen bu çalışma 1947 yılında başlamış ve davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine önemli katkıda bulunmuştur. Bu çalışmanın amacı yüksek verimlilikle çalışan gruplar ile düşük verimlilikle çalışan grupların yöneticilerinin farklı özelliklere sahip olup olmadığını ortaya koymanın yanı sıra grubun verimli çalışmasını ve üyelerin tatmin seviyesini etkileyen faktörlerin neler olduğunu açığa çıkarmaktır (Akbaba ve Erenler,2008:24).

Bu çalışma farklı endüstri kollarında ve farklı örgüt kademelerinde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, her çalışmanın araştırma soruları ve sonuçları biraz farklı da olsa (Fairholm ve Fairholm,2013:9), tıpkı Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, liderlerin davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı tespit edilmiştir. Bu iki faktör şu şekilde açıklanmıştır: *işe yönelik davranış* (job-centered style) ve *kişiye yönelik davranış* (employee-centered style) (Koçel,2001:472).

Michigan çalışmalarının sonuçlarına göre, kişiye yönelik liderlik yönelimi daha etkindir (Budak ve Budak,2010:83;Koçel,2001:472). Ayrıca araştırmaya göre, liderin yönetim biçimi verimliliği etkilemektedir, çalışanlar yakından, özel olarak

denetlenirse verimlilikleri düşmekte, uzaktan denetlenirler ise, verimlilikleri yükselmektedir (Akbaba ve Erenler,2008:24).

Yukarda kısaca belirtilen iki çalışmanın da gösterdiği gibi liderlik sürecini açıklamaya çalışan Davranışsal Teorinin dayandığı nokta, liderlerin hareket tarzı yani nasıl davrandıklardır (Koçel,2001:472). Ayrıca her iki çalışmanın da ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının göreve yönelik bir liderlik davranışından daha etkin olduğudur.

Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli: 1960'larda Robert Blake ve Jane Mouton, liderlik davranışını iki temel boyutta açıklamışlardır. Bu boyutlar "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" dır. Bu boyutları kullanarak yöneticilerin davranışlarını açıklamakta kullanılan 9X9'luk bir matris oluşturmuşlar ve bunu Yönetim Tarzı Matrisi olarak adlandırmışlardır. Bu modelde beş farklı liderlik biçiminden bahsedilmektedir (Bakan ve Bulut,2004;155-156;Koç vd,2013;97-98):

Cılız Liderlik: Lider, hem çalışanlara hem de üretime düşük önem verir. İşi başarmak ve astların örgüt içindeki iş doyumu açısından en az çaba gösteren liderliktir. Liderin ana hedefi herhangi bir problem sonucunda sorumluluk almamaktır.

Görev Liderliği: Üretime verilen önem çalışana verilenden daha fazladır. Lider çalışanların ihtiyaçlarını önemsiz olarak görür, işyeri koşullarını verimliliği en üst seviyeye çıkaracak şekilde düzenleyerek örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışır. Bu liderlik biçiminde esas olan görevdir, insan ilişkileri önemsizdir. Bundan dolayı çalışanlar liderin gözünde birer üretim aracıdır. Ayrıca bu liderlik tarzında örgüt hedeflerine ulaşmak için kurallar ve ceza uygulanır.

Şehir Kulübü Liderliği: Lider, insanlar arası ilişkileri ön planda tutar, üretime önem vermez. Eğer çalışanlar mutlu olursa ve uyumlu bir ortam sağlanırsa verimliliklerinin artacağını düşünür. Örgüt içerisindeki ilişkiler dostça olmakla beraber üretimdeki verimlilik düşüktür.

Orta -Yolcu Liderlik: İnsan ilişkilerine ve üretime aynı ölçüde, ortalama ağırlık veren bir liderlik biçimidir. Liderler bu tarzı hem örgütün amaçlarına ulaşmak aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için tercih ederler.

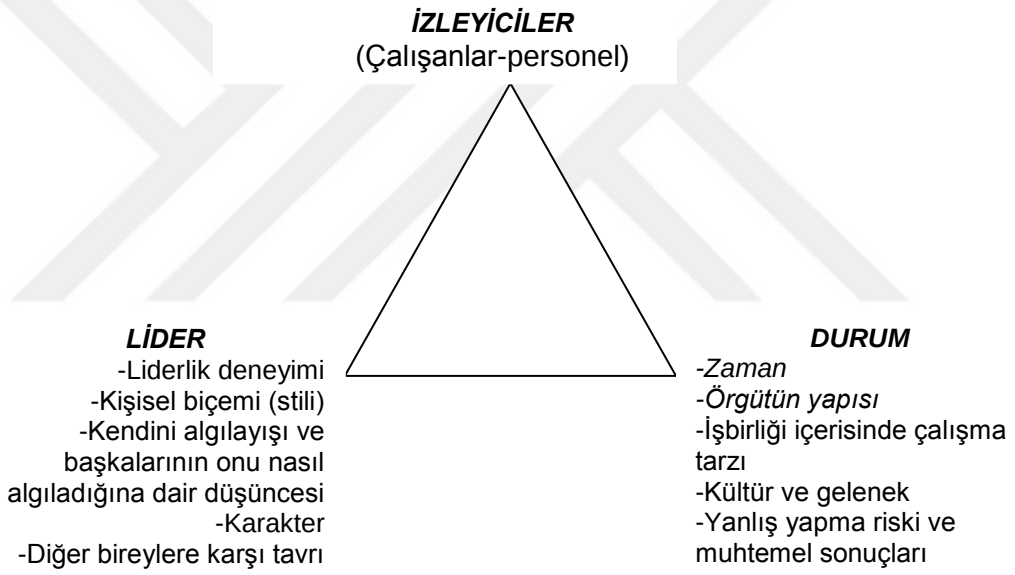
Ekip Liderliği: Bu lider için insan ilişkileri kadar görev de en üst seviyede önemlidir. Ekip liderleri, çalışanları örgütün ortak amacı etrafında toplayarak insan ilişkilerini maksimum düzeyde tutarken, iş başarımının da yüksek düzeyde olmasını ister. Lider çalışanları takım çalışmasına yönlendirirken çalışanlar örgütün önemli bir parçası olduklarını hissederler.

Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları: McGregor'un 1960 tarihli ünlü kitabı *The Human Side of Enterprise* yönetim düşüncesi ve uygulamasını değiştiren bir çığır açmıştır.(Kopelman vd.,2008:255) Buna göre liderin çalışanlar hakkındaki düşünceleri liderlik yöntemlerinin seçimini etkileyecektir (Larsson vd.,2007:1150).

McGregor, örgütlerde insan davranışı hakkında temel varsayımları sorgulayarak, liderler için astlarını komuta ve kumanda etmek yerine, onların tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olacak yeni bir rol oluşturmuştur (Kopelman vd.,2008:255). X teorisinin varsayımlarına göre; çalışanlar tembeldir, çalışmayı sevmez ve işten kaçınır, kendi öz-denetim ve otonom çalışma becerileri yoktur, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeterli gayreti gösterebilmeleri için yönlendirilmeye, kontrole ve cezaya ihtiyaç duyarlar, sorumluluktan kaçarlar ve çalışma hırsları bulunmaz. Bunun tam tersi olarak Y teorisinin varsayımları ise şöyledir; çalışanlar doğası gereği tembel değildir ve işten kaçmaz, kendi kendini kontrol etme ve yönlendirme kabiliyetine sahiptir, örgütsel etkinliği arttıracak önemli düşünce ve öneriler sunma yetenekleri vardır, normal bir insan uygun koşullar altında sorumluluğu yalnızca kabul etmekle kalmaz, sorumluluğu arar (Carson,2005:450;Kopelman vd.,2008:255;Larsson vd.,2007:1150). McGregor teorisi nispeten eski olmasına rağmen, hala liderlik ve örgütsel metodolojileri açıklayan bir temel teori olarak güncelliğini korumaktadır (Larsson vd.,2007:1150).

Davranış yaklaşımı kısaca özetlenirse, bu yaklaşım ile ilgili yapılan tüm araştırma sonuçları esas olarak iki lider tipinin olduğunu ortaya koymuştur. İlki, göreve yönelik (yapıyı kurma, iş merkezli, üretime yönelik olma) lider tipi ve diğeri de insanlar arası ilişkilere yönelik (anlayış gösteren, birey merkezli) lider tipidir. Bazı hallerde, duruma göre göreve yönelik lider (otoriter lider) tipinin daha etkili olabileceği ifade edilmektedir, ancak "davranış ekolü"nün ortaya koyduğu sonuçlar "insanlar arası ilişkilere yönelik" lider tipinin daha çok başarılı olacağı yönündedir (Bakan ve Bulut,2004:156).

Durumsallık Teorisi: Küreselleşmenin iş koşullarında meydana getirdiği büyük gelişmeler sonucunda örgütlerdeki liderlik anlayışı köklü değişikliklere uğramıştır. 19.yy sonlarında endüstri devrimiyle ortaya çıkan kuramlar, özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımı gibi geleneksel liderlik yaklaşımları, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişikliklere yeterince hızlı ayak uydurmalarına destek olamadığı için, liderliği anlamaya ve tanımlaya yönelik daha geniş kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur. İşte bu noktada durumsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Karcıoğlu ve Timuroğlu'dan (2004) aktaran Bolat vd.,2008:176). Durumsal liderliğin temel varsayımı izleyiciler, lider ve durum unsurlarına dayanmaktadır. Ve bu unsurların aralarındaki ilişki aşağıdaki şekille gösterilebilir (Şekil 1.4):



Şekil 1.9: Liderlik Biçeminin Seçiminin Bağlı Olduğu Unsurlar

Kaynak: İrgens, Situational leadership: A modification Hersey and Blanchard's Model'den (1995) aktaran Çetin N. (2008).Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.23. Sayı* s.80

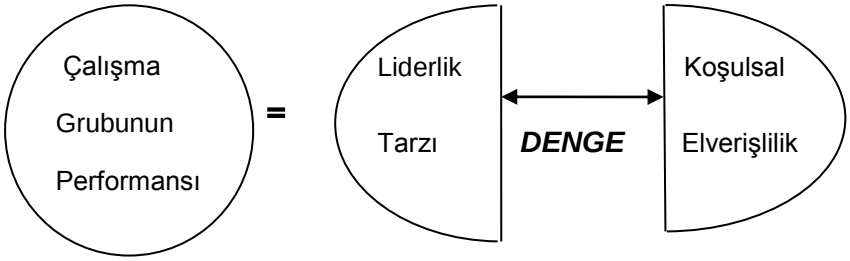
Durumsallık modellerine göre, etkili liderlik sadece insan ilişkileri veya görev yönelimli olmak boyutları ile açıklanamaz. Bu nedenle bu model farklı değişkenleri insan ilişkileri ve göreve yönelik olma değişkenlerine eklemeyi öne sürmektedir (Leblebici,2008:65). Durumsal Liderlik teorisine göre, her durum ve koşula uygun olan bununla birlikte her durum ve koşulda başarılı olabilecek evrensel bir liderlik modeli yoktur. Liderlik davranışı, izleyiciler, amaçlar, önderin kişisel özellikleri ve ortam koşullarının bir fonksiyonudur. Daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik

biçimi ve davranışı geçerliliğini artık koruyamamaktadır, bunun nedeni toplum devamlı bir değişim süreci içerisindedir, bu nedenle insanlar ve çevre koşullarında farklılaşma meydana gelmekte ve böylece daha farklı bir liderlik biçimine ihtiyaç duyulmaktadır (Eren, 2009:503).

Literatürde durumsallık yaklaşımına ilişkin çok sayıda model karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan başlıcaları şunlardır;

Fiedler'in Durumsallık Modeli: Fred E. Fiedler (1967), liderlikte durumsallık yaklaşımıyla ilgili ilk teoriyi geliştiren araştırmacıdır. Fiedler çalışmasına psikoterapik ilişkileri inceleyerek başlamıştır. Bu çalışma bir taraftan liderlik teorilerine yeni bir boyut getirirken; diğer yandan durumsallık yaklaşımını liderlik teorilerine yaklaştırması ile önem kazanmaktadır (Özalp vd.,1992:182).

Fiedler'e göre liderler, örgüt çalışanlarının performansını sözel olan ve olmayan davranışları ile etkilerler. Fiedler, lider davranışının yanı sıra davranışın gerçekleştiği ortamın özelliklerini de incelemektedir. O'na göre, davranış gereksinimler, güdüler, dürtüler gibi kişilik özellikleri ile durum (çevre) arasındaki etkileşimin sonucudur (Aydın'dan (2000) aktaran Çetin,2008;78). Bu teori, liderin etkinliğini grubunun performansına göre tanımlamaktadır. Şekil 1.10'da görüldüğü gibi, çalışma grubunun performansını korumak: (1)kişinin liderlik tarzı ve (2)koşulsal elverişlilik arasındaki dengenin kurulmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 1.10: Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Kaynak: Özalp vd.,1992:182

a)Liderlik Tarzı: Fiedler, liderlik tarzının liderin kişiliğine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte bir kişinin liderlik tarzını belirlemek için *"en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) ölçeği"* olarak adlandırılan bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçeği kullanırken, kişiler birlikte çalıştıkları diğer kişiler ile ilgili düşüncelerini belirtmelidir.

b)Koşulsal Elverişlilik: Bu kavram, liderin grubun çalışma performansını etkileyebilecek bir koşulun uygunluk derecesini anlatır (Özalp vd,1992:182-184). Koşulsal elverişliliği belirlemede üç faktör kullanılmaktadır. 1.Başarılacak işin niteliği, 2.lider-çalışan ilişkileri ve 3.liderin pozisyonuna dayanan gücü (Campbell,1968:345).

Fiedler lider-izleyen ilişkilerini, görevin tasarlanmış (yapılandırılmış) olma derecesini yani başarılacak işin niteliğini ve liderin güç ve yetkisini temel almıştır. Buna göre, liderin başarılı olması astlarıyla arasındaki ilişkilerin iyi olduğunun göstergesidir. Görev çok iyi tasarlanmıştır ve liderin örgüt içindeki pozisyonu da oldukça kuvvetlidir. Tam tersi bir durumda ise, lider astları tarafından sevilmemektedir, görev tasarımı zayıftır ve liderin pozisyonu sayesinde elde ettiği güç çok zayıftır (Leblebici,2008:65).

Yol-Amaç Modeli: Bu model bir liderin ya da lider davranışının astların memnuniyet ve performansını nasıl etkilediğini açıklamak için Evans (1971) ve House (1971) tarafından geliştirilmiştir (Yukl,2010:168). Bu kuram insan davranışlarını:

- İnsanın bir davranış aracılığı ile ulaşmak istediği sonuç, yani bekleyiş ile
- Bu sonuçlara ilişkin kişinin verdiği değerin etkilediğini belirtmektedir.

House'a göre (1971), lider, örgütün sağladığının üzerinde bilgi destek ve kaynak sağlayarak etkili bir performans gösterebilir, böylelikle temel görevi olan astların doyumunu sağlamak hedefine ulaşabilir. Kuram, etkili liderlik için iki tip liderlik davranışı olduğunu belirtir. İlki, amaca doğru giden yolu gösteren davranışlar, diğeri ise astların ihtiyaçlarını gideren, doyuran davranışlardır. Bu davranışlardan birincisi, işe yönelik davranışlardır ve amaca ulaşmak için gidilecek yolları kolaylaştırmaya yardımcı olur, diğeri ise çalışanların bireysel ihtiyaçlarının ön planda tutularak bu ihtiyaçların giderilmesi ile ilgili liderin davranışlarını ifade eder (Aktaş ve Sargut,2011:147).

Bu kurama göre, önemli olan liderin amaca doğru güdülenmesinden çok, astların güdülenmesidir. Bir liderin davranışlarının güdüleme derecesi, izleyenlerin görev ile ilgili amaçları ve kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir. Bu kuram, işgörenlerin güdülenme, iş tatmini, çaba ve performansı üzerinde liderlik davranışlarının etkilerini ve işgörenler ile iş çevresi üzerinde durumsal faktörlerin etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Koçel'den (2001) aktaran Sökmen ve Boylu,2009:2385). Bir liderin eylemlerinin çalışan tatminine etkisi mutlaka çalışan

performansına etkisi ile aynı olmak zorunda değildir. Duruma bağlı olarak, liderin davranışı çalışan tatmin ve performansını aynı yönde, tamamen zıt yönlerde etkileyebilir veya birini etkilerken diğerinde bir fark yaratmayabilir (Yukl,2010:168).

Bu modelde, dört tür liderlik davranışı belirlenmiştir (Sökmen ve Boylu,2009:2385):

1. Emredici Liderlik: Lider, yapılacak işlerin neler olduğunu açık bir şekilde belirler ve çalışanlara görevlerini dağıtır. Çalışma ilkeleri ve standartları belirlemek de liderin görevidir, bununla birlikte astlarından belirlenen bu standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler.
2. Destekleyici Liderlik: Lider astlarına dostluk ve ilgi gösterir, çalışanların refahı ve mutlu olmaları lider için önemlidir.
3. Katılımcı Liderlik: Lider karar verme sürecine işgörenleri de dahil eder. Önce onların fikirlerini alır daha sonra onları karar verme sürecine dahil eder. Grup kararları önemlidir.
4. Başarı Yönelimli Liderlik: Lider, hem şirket hem çalışanlar için önemli ve büyük hedefler belirleyerek astlarını bu hedeflere yönlendirir. Çalışanların, bu hedeflere ulaşacağına ve işlerini en iyi şekilde başaracaklarına olan güveni tamdır.

Özetle, liderin en önemli görevi; izleyiciler için önem arzeden amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirebilmeleri için yardımcı olmaktır (Budak ve Budak,2010:98).

Hershey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli: Bu model ise etkili liderliğe bir başka değişkeni ilave etmektedir, liderin ve çalışanların olgunluk düzeyi. Hershey ve Blanchard'a (1972) göre her bir çalışan farklı olgunluk derecesine sahiptir. Olgunlaşmamış bir kişi düşük eğitime sahiptir veya kendine olan güveni çok azdır, böyle bir kişi farklı bir lidere ihtiyaç duyacaktır, tam tersi biçimde kendine güvenen, yüksek düzeyde beceriye sahip ve çalışma hevesi bulunan bir kişi de diğerinden farklı tarzda bir lidere ihtiyaç duyacaktır (Leblebici,2008;65).

Irgens'e (1995) göre durumsal liderliği temellendiren bu model iki temel varsayıma dayanır. Bunlar;

- Tüm amaçlara ulaştıran tek bir liderlik biçimi yoktur.
- Hangi yaklaşımın uygun olacağı çalışanlara ve yapılması gereken göreve göre değişir.

Hershey ve Blanchard, durumsal liderliğin anahtar iki kavramı olarak, izleyenlerin olgunluk düzeyleri ile liderin davranışlarıyla çalışanlarına model olmasını belirlemişlerdir. Uzmanlık, kişilik özellikleri, iş bilgisi, lideri algılama biçimleri, liderden beklentiler vs. lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen değişkenlerden bazıları olarak sayılabilir. Liderlik biçimi çalışanların olgunluk düzeyine göre belirlenir. Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyi dörde ayrılır: (M1) İzleyenlerin olgunluk seviyesi düşüktür. Lider görev yönelimli olup amaçlara ulaşabilmek için emir vermelidir. (M2) ve (M3) seviyelerinde izleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider göreve dönük eğiliminin yanında ilişkiye dönük bir davranış tarzı uygulamalıdır. (M4) seviyesinde ise izleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider hem göreve dönük hem de ilişkiye dönük davranış eğiliminde bulunmamalıdır çünkü bu seviyede olgunluğa sahip izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli durumdadır (Yukl,2010:174):

Bu kuramda lider, dolaylı olarak izleyenlerin olgunlaşmasına yardım etmelidir. Olgunlaşmamış izleyenlerin üretim seviyelerini artırmak için görev yönelimli davranış gerekmektedir Çalışanların gösterdikleri performans, iş ile ilgili motivasyonları ve işi yapabilme kapasiteleri düştükçe lider çalışanların olgunluk düzeyini arttırmak için çalışır. Fakat çalışanların olgunluk seviyesi artış eğilimine girdiğinde lider hem göreve hem de ilişkiye yönelik davranışlarını azaltmalıdır (Çetin,2008:78).

Tablo 1.4: Liderlik Araştırmalarının İki Boyutu

Model	Görev Odağı	İlişki Odağı
Ohio State Çalışmaları	Yapıyı harekete geçirme	Çalışanı önemseme
Michigan Ün. Çalışmaları	Üretime yönelme	Çalışana yönelme
Stil Yaklaşımı	Görev davranışları	İlişki davranışları
McGregor'un Modeli	X teorisi	Y teorisi
Yönetim Izgarası Modeli	Üretime önem	Çalışana önem
Hershey ve Balnchard Modeli	Emir veren davranışlar	Destekleyen davranışlar
Fiedler'ın Durumsallık Modeli	Görev ile ilgili	İlişki ile ilgili
Yol-Amaç Modeli	Emir veren lider	Destekleyici lider

Kaynak: Harvey,M., Riggio, R.E.(2011).s.380

Durumsal teorilerin diğer teorilere göre bazı üstün tarafları bulunmaktadır, bununla beraber çeşitli özellikleri nedeniyle de eleştirilere maruz kalmışlardır. Hangi durumlarda hangi tür liderliğin etkili olabileceği konusunda araştırmacıların çok az fikir birliğine varması, bu teoriye yöneltilen eleştirilerin başında gelmektedir.

Durumsal teorisyenlerin eleştirildiği bir diğer nokta ise, lider ile izleyenler arasındaki ilişkileri çok basit temellere oturtmaları ve ulaşılan hedefleri neredeyse göz ardı etmeleridir (Eraslan'dan (2004) aktaran Çetin,2008:79).

1980'lerin ilk yıllarından itibaren tüm dünyanın kapıldığı değişim rüzgârları, iş dünyasındaki koşulları etkilemiş, hem insanlar hem de örgütler büyük bir başkalaşım içerisinde girmişlerdir. Bu gelişmelere beraberinde liderlik davranışlarında yaşanan değişimleri de getirmiş ve bunun sonucunda liderliği açıklamaya yönelik yeni teoriler geliştirilmiş/geliştirilmektedir. Liderlik ve lider davranışlarında gözlenen farklılıklar ve yapılan araştırmalar yeni ve modern liderlik türlerini ortaya koymuştur. Bunlardan biri de etik liderliktir.

1.2.ETİK LİDERLİK

Liderlik üzerine pek çok kuramsal araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda ortaya çok farklı liderlik türleri ve davranışları çıkmıştır. Bu liderlik türlerinden biri de etik liderliktir. Son yıllarda üst üste yaşanan ve iş dünyasını sarsan krizler ve skandallar "etik liderlik" kavramının önemini gözler önüne sermiştir. Bu krizlerin etkileri yalnızca ilgili firmalarla ve bu firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlerle sınırlı kalmayıp ülke sınırlarını aşarak küresel çapta olumsuz sonuçlara yol açmıştır.

Günümüze kadar iş dünyasında yaşanan skandallar incelendiğinde ise, liderlerin etik olarak çeşitli sebeplerden başarısız olduğu ortaya çıkar, bunların başında başarılı olma ve yüksek performans gösterme baskısı, buna ilaveten "her ne pahasına olursa olsun kazanmak" düşüncesi gelmektedir (Bello,2012:228).

Bu nedenle araştırmacılar diğer liderlik davranışlarının etik bileşeni üzerinde durmaktansa etik liderlik davranışını ayrı bir liderlik tarzı olarak ele almaya başlamışlardır (Kalshoven vd.,2011:53).

1.2.1.Etik Liderlik Tanımı

Aslında, etik değerlerin, liderlik kavramı içindeki yeri ve önemi günümüzde ön plana çıkmış değildir. İnsanlık tarihi boyunca etik ve öneminden bahsedilmiştir. Yusuf Has Hacib 1069 ve 1070 yıllarında yazdığı Kutadgu Bilig adlı eserinde liderde bulunması gereken etik değerleri sıralamıştır. Bu esere göre bir lider doğru sözlü, dürüst, seçkin, iyi tabiatlı, adil, alçakgönüllü, ılımlı, cömert, cesur ve sabırlı olmalı, bununla beraber lider aynı zamanda fesat olmamalı, kötü alışkanlıkları bulunmamalı,

kimseye zulmetmemeli ve hizmette bulunanları ödüllendirmelidir (Aktan'dan (1999) aktaran Sezgül,2010:244).

Pek çok araştırmacı etik liderliğin tanımı yaparken liderin yalnızca düzgün bir karaktere sahip olması ve davranışlarının etik olması üzerinde durmuştur. Örneğin Freeman ve Stewart (2006) etik liderliği "doğru değerler" ve "güçlü karakter" e sahip olan ve diğerleri için örnek olan kişiler olarak tanımlamıştır (Bello,2012;230). Ancak etik liderlik çok daha karmaşık ve kapsamlı bir kavramdır.

Etik olmak "iyi" ve "doğru"nun ne olduğunu ayırt etmek ve buna göre davranmak yanında adil olmak, diğerlerinin yararını düşünmek ve davranışlarının sonucunu düşünerek hareket etmeyi de gerektirir. Bu kapsamda liderler çalışanları için etik davranışa rehberlik ederek bu konuda önemli bir kaynak olmalı ve aynı zamanda örgütün ahlaki gelişiminden sorumlu olmalıdır (Mihelic vd.,2010:31). Bir örgütte etik anlayış tepe yönetiminden başlamalıdır. Liderler çalışanlara örnek olacak ahlaki standartlar ve etik kodlar oluşturmak, etik ile ilgili eğitime önem vermek gibi görevlerden kaçınmamalıdır, böylelikle yaptıkları ve söyledikleri birbirleri ile tutarlı hale gelir (Bello,2012:229).

Brown ve diğerleri (2005) etik liderliği; "*uygun davranış kurallarının neler olduğunun izleyenlere kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yolu ile gösterilmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, destek ve karar alma ile yolu ile teşvik edilmesi*" olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, etik liderlik kavramını diğer liderlik teorilerinden bir çift etik bileşen ile farklılaştırmaktadır. Örneğin dönüşümcü, ruhsal ve otantik liderlik stilleri de dürüstlük, güvenilirlik, adalet, başkaları için endişe duyma ve etik davranmak gibi davranış özelliklerini taşımakla beraber bu özellikler etik liderliğin yalnızca bir kısmını oluşturur. Etik liderler çalışanların etik davranışlarını etkilemek için daha çok çaba sarf ederler. Etiğin önemini anlatmak için çalışanlarla iletişim kurarlar ve arzu edilen davranışları çoğaltmak için ödül ve cezayı kullanırlar, bunun yanında çalışanlarına etik rol modeli olurlar (Mayer vd,2009:3). Çalışanlar için örnek olurken de aynı zamanda meydana gelebilecek her türlü olumsuzluğa karşı dayanabilecek güce de sahiptirler (Bello,2012:230).

Kendi kararlarında ve eylemlerinde sahip oldukları sosyal gücü kullanan ve tüm tarafların haklarına saygı göstererek takipçilerinin yararına hareket eden lider olarak da tanımlanmaktadır (Gini'den (1998) aktaran Stouten vd.,2013:681).

Ciulla'ya (2004) göre ise etik liderlik diğerlerinin hak ve onuruna saygılı bir şekilde onlara yol göstermektir (Resick vd.,2006:346). Etik liderler, etik davranan, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, çalışanların haklarını savunan, herkese adil bir biçimde davranan, önyargısız ve tarafsız olan kişilerdir (Zhu vd.'den (2004) aktaran Arslantaş ve Dursun,2008:113).

Adil ve tarafsız olan, insanlara ve topluma değer veren, karar alırken ilkeleri göz önüne alan, hem özel hem de iş hayatında etik davranışı benimsemiş ve liderlik yaptığı bireylerin davranışlarını etik açıdan etkileyebilen bireyler (Mayer vd.'den (2009) aktaran Elçi vd.,2010:287) etik lider olarak tanımlanmıştır.

Etik liderler aldıkları kararların uzun dönemli sonuçlarını, faydalarını ve dezavantajlarını düşünerek hareket ederler. Böylelikle kendi değerleri ve doğru hareket etmek uğruna, "doğru olanı yapmanın" zorunlu olduğu farklı bir ortamda rekabet etmeye hazır hale gelirler (Mihelic vd.,2010:33). Etik liderler, etik idealler anlayışı çerçevesinde, örgütün amacını, vizyonunu, değerlerini ve diğer tüm bileşenlerini somutlaştırırlar (Freeman ve Stuart,2006:3).

Çalışanlar liderin ahlaki davranışlarına şüphe ile yaklaşırlarsa, liderin davranışları ne kadar asil, iyi hazırlanmış olursa olsun çalışanlar etkilenmeyecek ve örgütsel amaçlara ulaşmakta yetersiz kalacaklardır. Etik liderlik olmadan örgütler uzun dönemli verimliliklerini kaybeder ve ruhsuz yapılara dönüşürler (Kanungo,2001:258).

Brown ve arkadaşları çalışmalarında etik liderlik kavramının 3 temel yapıtaşını vurgulamışlardır; etik açıdan örnek teşkil etme, kişilere adil davranma ve ahlaki davranışların etkili bir biçimde yönetilmesi. Bu yapı taşlarından ilk ikisi etik liderliğin "ahlaki kişi" bileşenini temsil eder. Burada etik liderler adil ve güvenilir olma gibi arzu edilen özelliklere sahiptir. Aslında "ahlaki kişi" yapıtaşı etik liderliğin özüdür. Etik liderlik kavramının "etik" parçası olarak düşünülebilir. Son yapı taşı ise "ahlaki yönetici" bileşenini temsil eder. Buna göre etik liderler etik davranışı teşvik edip etik olmayan davranışları vazgeçirmek amacıyla çalışanları ile iletişim kurar veya etik dışı davranışları cezalandırırlar. Ahlaki yöneticiler etiğin ön plana çıkmasını sağlarlar. Çalışanlarına göze görünür bir şekilde etik davranış için bir rol modeli olarak hizmet verirler. Etik standartları, ilke ve değerler konusunda çalışanlar ile düzenli ve ikna edici bir iletişim kurarlar. Son olarak, tüm çalışanları etik standartlardan sorumlu tutmak için sürekli ödül sistemini kullanırlar (Mayer

vd.,2012:151;Trevino vd.,2000:133-134). Bu liderler, etik ihmallere tolerans göstermek yerine yanlış davranışları disipline eden liderlerdir (Trevino vd.,2003:34).

Trevino vd.(2000) etik liderliğin iki bileşeninin genel özelliklerini tablo 1.5'teki gibi özetlemişlerdir. Özellikler, etik liderin istikrarlı kişisel karakteristiklerini gösterir ki bunlar; doğruluk, dürüstlük ve güvenilirliktir. Doğruluk çok geniş bir kişisel özelliktir, dürüstlük ve güvenilirliği kapsar. Bunun yanında güvenilirlik de liderler için önemli bir özelliktir, güven olmadan çalışanlar ile uzun dönemli bir ilişki kurulamaz. Samimiyet ve açık sözlülüğü içeren dürüstlük de bir diğer önemli özelliktir.

Davranışların önemi ise şu sözle anlatılabilir: İnsanlar sizi ne söylediğinizle değil ne yaptığınız ile yargılarlar. Önemli davranışlar, doğru şeyi yapmak, insanlara değer vermek ve onlara doğru davranmak, iletişime açık olmak ve özel hayatında ahlaklı davranmayı içerir. Burada insanlara değer vermek davranışından kasıt, ast veya üst olsun, kişilere saygılı biçimde davranırken onların onur ve haysiyetlerini dikkate almaktır. Açık olmak ise liderin her an iletişime hazır olması ve iyi bir dinleyici olması anlamına gelir. Çalışan, lider ile kötü bir haber paylaşırken kötü hissetmemelidir. Kişisel ahlak davranışı ise liderin özel hayatında ahlaklı davranması anlamına gelir. Çünkü özel hayatında yaptıklarının sonucu çalışma ortamına da yansıyacaktır. Bu nedenle lider özel hayatına ortalama bir kişinin gösterdiğinden daha fazla önem ve özen göstermek zorundadır.

Karar verme davranışında ise etik liderler bir dizi etik değerler ve prensipler bütününe göre hareket etmek zorundadır. Tarafsız ve adil olmayı hedeflemeli, toplumun bütünü ile ilgili düşüncelere sahip olacak geniş bir bakış açısına sahip olmalıdır. Tutar ve diğerlerine göre (2011), etik liderlik davranışı karar verme sürecinde ortaya çıkar.

Ahlaki yöneticilik bileşeni ise çalışanların etik ve etik dışı davranışlarını etkilemek için liderin gösterdiği bir takım çabaları ifade eder. Burada liderin davranışları ile rol model olma yukarıda bahsedilen "doğru olanı yapma" özelliği ile benzer görülebilir. Liderin temel rolü, ahlaki açıdan neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu göstermek, ahlaki olarak karşılaşılan sorunlarla ile ilgili farkındalık yaratmak ve birbirleri ile çatışan değerlerin neler olduğu ve bu değerlerin analizi konusunda çalışanlara yardımcı olmaktadır (Burns'den (1978) aktaran Arslantaş ve Dursun,2008:112). Ancak burada rol model olma gözle görünür bir davranışı vurgular çünkü bazı etik davranışlar hiç fark edilmeyebilir.

Ödül ve ceza sistemini kullanmak, istenilen ve istenmeyen davranışların neler olduğu ile ilgili çalışanlara sinyal göndermenin belki de en etkili yoludur. Ayrıca çalışanlar kurallara uymadığında, disiplini sağlamak anlamına da gelir. Ahlaki yönetici, organizasyonun tüm seviyelerinde sürekli etik davranışı ödüllendirir ve etik dışı davranışları cezalandırır. Bu eylemler etik standartları ve kuralları korumaya yardımcı olur.

Pek çok lider çalışanları ile etik ile ilgili konuşmaktan kaçınırken, ahlaki yöneticiler etik ve değerler hakkında konuşma ihtiyacı duyarlar. Çalışanlar üst yönetimin kendileri ile etik hakkında konuştuğunu duymazsa etik ve değerlerin öneminin farkına varamaz (Trevino vd.,2000:133-136;Brown ve Trevino,2006:597).

Tablo 1.5: Etik Liderliğin İki Bileşeni

Ahlaki Kişi	Ahlaki Yönetici
Özellikler Doğruluk, Dürüstlük, Güvenilirlik	Davranışları ile rol model olma
Davranışlar Doğru şeyi yapma, insanlar için kaygı duyma, iletişime açık olma, kişisel ahlak	Ödül ve Ceza sistemini kullanma
Karar Verme Değerlere sahip çıkma, tarafsız ve adil olma, topluluğa önem verme, karar vermede etik kuralları izleme	Etik ve değerler ile ilgili iletişim kurma

Kaynak: Trevino vd.,2000:131'den uyarlanmıştır.

Trevino vd. (2000), etik liderliğin ahlaki kişi ve ahlaki yönetici bileşenlerini kullanarak bir matris oluşturmuşlardır. Bu matris (Tablo 1.6) bize liderin ahlaki kişi ve ahlaki yönetici yönlerinin zayıf ya da güçlü olmasına göre 4 farklı etik liderlik davranışı sunar. Bunlar, etik olmayan lider (zayıf ahlaki kişi, zayıf ahlaki yönetici), ikiyüzlü lider (zayıf ahlaki kişi, güçlü ahlaki yönetici), etik lider (güçlü ahlaki kişi, güçlü ahlaki yönetici) ve etik açıdan"sessiz" ya da "nötr" lider (zayıf/güçlü ahlaki kişi, zayıf ahlaki yönetici) olarak farklılaşır.

Tablo 1.6: Etik Liderlik Davranışları

		Ahlaki Kişi	
		Zayıf	Güçlü
Ahlaki Yönetici	Güçlü	İkiyüzlü Lider	Etik Lider
	Zayıf	Etik Olmayan Lider	Etik Olarak Sessiz/Nötr Lider

Kaynak: Bello,2012:230

Bu matrikse göre bir lider hem güçlü ahlaki kişilik hem de güçlü ahlaki yöneticilik özelliklerine sahipse bu lideri etik lider olarak tanımlıyoruz. Peki, bir lider bu alanlardan herhangi birinde veya her ikisinde güçlü değilse? Matriksten de anlaşılacağı gibi üç farklı olasılık ile karşılaşırız; etik olmayan lider, ikiyüzlü lider, etik açıdan sessiz/nötr lider.

Etik olmayan lider, ahlaki kişi boyutunda değerlendirildiğinde dürüst olmayan, çalışanlara kötü davranan ve aldığı tüm kararları finansal temele dayandıran liderlerdir, bunun yanında ahlaki yönetici boyutu ile ele alındığında ise davranışları, çalışanlarla iletişimi ve ödül/ceza sistemi yine tek bir temele dayanır; her ne şekilde olursa olsun kar elde etmek. Etik lider ve etik olmayan lider arasındaki davranış farklılıkları Tablo 1.7'de gösterilmiştir.

Tablo 1.7: Etik Lider ve Etik Olmayan Lider Karakter Farklılıkları

Etik Lider	Etik Olmayan Lider
Alçakgönüllüdür	Küstahtır ve kendini över
Herkesin iyiliğini düşünür	Kendine aşırı derecede ilgi gösterilmesini ister ve bunu teşvik eder
Dürüst ve açık sözlüdür	Hile yapmak alışkanlığı haline gelmiştir
Verdiği sözleri tutar	Anlaşmaları ihlal eder
Tarafsız olmak için çaba gösterir	Adil olmayan anlaşmalar yapar
Sorumluluk alır	Suçu başkalarının üzerine atar
Her bir çalışana saygı gösterir	Başkalarının onurunu zedelemekte sakınca görmez
Çalışanları destekler ve cesaretlendirir	Çalışanların gelişmesini göz ardı eder, önemsemez
Herkese hizmet eder	Çalışanlara yardımcı olmaz, destek vermez
Doğru olanı savunma cesareti gösterir	Adil olmayan eylemleri ile ilgili yüzleşmekten kaçınır

Kaynak: Mihelič vd.,2010:35

İkiyüzlü lider ise etik olarak güçlü biri olarak kabul edilmemekle beraber liderlik davranışlarında etik ve etik değerleri ön plana koymaya çalışan liderdir. Bu liderler etik kurallar ve standartlar hakkında konuşur, öneminden bahseder ancak bu kural ve standartlara uygun hareket etmezler. Çalışanlar liderin konuşmalarının davranışlarına uygun olmadığını görünce liderin her söylediğini küçümser ve ona güvenmezler. Liderin etik kuralları ve standartları önemsemediğini anladıkları zaman onlar da aynısını yaparlar.

Bir lider etik olmayan lider davranışı göstermese de etik liderlik davranışı göstermek konusunda da zayıf kalabilir. Etik liderlik davranışının olmaması etik olmayan liderlik davranışının söz konusu olduğunu değil etiğin gündemde olmadığının göstergesidir (Brown vd.,2006:610). Etik olarak sessiz/nötr lider davranışı ahlaki kişilik boyutu açısından düşünüldüğünde bu liderin tam olarak etiğe uygun olmayan davranışlar gösterdiği söylenemez ancak güçlü bir etik davranışı da yoktur. Bir liderin düşük etik liderlik davranışı göstermesi o liderin etik olmayan bir lider olduğu anlamına gelmez, ya da tam tersi bir durum da geçerlidir.

Etik açıdan nötr lider davranış olarak bakıldığında daha bencildir, iletişime daha kapalı olup çalışanlarla iletişime daha az önem verirler ve daha az şefkatlidirler. Karar verme açısından etik liderlere göre daha dar bir bakış açısında sahiptirler, diğerlerinin iyiliğinden ziyade finansal sonuçlara göre karar veririler. Tüm bunlara bakıldığında etik açıdan nötr liderin ne olduğu değil ne olmadığı ortaya

çıkmaktadır. Bu önemli bir bakış açısıdır çünkü çalışanlar liderin etik olup olmadığını değerlendirirken etik özelliklerin, davranışların ve karar süreçlerinin pozitif yani olumlu olmasıyla ilgili bir kanıt ararlar. Bu lider açıkça etik davrandığını göstermez, etik yönde düşünmez, etik ile ilgili açıkça konuşmaz ve örnek olmaz (Trevino vd.,2000:137-139).

Etik liderliğin bileşenleri, karakter özellikleri ve hatta örgütlerdeki varlığı bilinse dahi boyutları hakkında çok fazla çalışma gerçekleştirilmemiştir. Kanungo ve Mendonca (1998), etik liderliğin, liderin karakteri, hareket güdüsü/niyeti ve çalışanlarını etkileme stratejisi olmak üzere üç boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre liderin güdüleri, hareketleri ve karakteri hem liderin hem de çalışanların ahlaki gelişimi ile sonuçlanacak ve bu da örgütün olduğu kadar toplumun çıkarlarına hizmet edecektir (Kanungo,2001:260).

1.2.2. Etik Liderlik Boyutları

Resick ve diğerleri (2006) etik liderliğin altı farklı kavramsal boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, topluluk veya insan yönelimli olma, motive edici olma, cesaret ve güç verme, etik sorumluluğun yönetimi. Buna göre liderin karakteri tevazu, sadakat, erdem, cömertlik ve bağışlama eylemlerinde belirginleşir. Dürüstlük ise karakterin temel bileşenidir. Karakter ve dürüstlük boyutu etik liderin inançlarına, kararlarına ve eylemlerine rehberlik eden kişisel özelliklerine sağlam bir temel oluşturur. Etik farkındalık boyutu, diğerleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olacak seçimlerini yaparken ahlaki konularda duyarlı olmak anlamına gelmektedir. Topluluk ve insan yönelimli olma boyutu kendi eylemlerinin başkalarını etkileyeceğinin farkında olma ve kendi çıkarlarına hizmet etmek yerine sosyal gücünü kullanarak grubun kolektif çıkarlarına hizmet etmek olarak açıklanmıştır. Diğer boyuta gelince, etik liderler çalışanları kendi çıkarları yerine grubun çıkarlarını ön plana koyarak hareket edecek şekilde motive ederler. Cesaret ve güç verme boyutunda liderler çalışanlarının öz güven ve öz etkinliğini oluşturmak için güçlendirme stratejilerini kullanırlar. Son olarak etik sorumluluğun yönetimi boyutunda etik liderler etik davranış standartlarını oluşturur ve ödül ceza sistemini kullanarak çalışanları bu standartlardan sorumlu tutarlar.

De Hoog ve Den Hortog (2008) etik liderlik boyutunu adil ve ahlaklı olma, görev tanımı ve güç paylaşımı olarak üçe ayırmıştır. Buna göre bu liderler mesleki ve özel hayatlarında ahlaklı davranan kişilerdir. İletişime açık yapıları sayesinde

ayrıca arzu edilen davranışı ödüllendirerek ve istenmeyen davranışı ise cezalandırarak çalışanların nasıl davranmaları gerektiği konusunu netleştirirler. Karar almada çalışanların önerilerini dinleme ve dikkate alma ise bu liderin güç paylaşımı boyutunu ifade eder.

Kalshoven ve diğerleri (2011) ise Brown ve arkadaşlarının (2005) ifade ettiği etik liderlik davranışının yedi boyutunu ele alarak bunları geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; adil olma, insan odaklı olma, yetki göçerimi, etik rehberlik, görev tanımı, dürüstlük ve sürdürülebilirliğe verilen önem olarak ifade edilmiştir. Tablo 1.8'de bu boyutlar ve tanımları açıklanmıştır;

Tablo 1.8: Etik Liderlik Davranış Boyutları

Boyutlar	Tanımlar
Adil olmak	Fark gözetmeden herekese doğru ve adil bir şekilde davranmak, ilkeli ve adil seçimler yapmak
Yetki göçerimi	Karar verme sürecinde çalışanlara söz vermek ve onların fikir ve önerilerini dinlemek
Görev tanımı	Çalışanlardan beklentilerin neler olduğunu, onların sorumluluklarını ve performans hedeflerini netleştirmek
İnsan odaklı olma	Çalışanları önemsemek, saygı duymak ve her konuda desteklemek
Dürüstlük	Söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olması, verilen sözlerin yerine getirilmesi
Etik liderlik	Etik hakkında konuşmak, etik kurallarını açıklamak ve etik davranışları ödüllendirmek ve teşvik etmek
Sürdürülebilirliğe verilen önem	Çevreyi, doğayı önemsemek ve geri dönüşümü teşvik etmek

Kaynak: Kalshoven vd.,2011:54

Etik liderliğin sonuçları ele alındığında çalışanlar lideri bir rol model olarak gördükleri için onun etik davranışlarını içselleştirirler. Bunun yanında ödül ve ceza sistemi ile çalışanları etik davranışa yönlendiren lider örgütte etik iklimin oluşmasını sağlar. Bunun sonucunda dürüst ve şeffaf yönetim davranışları sayesinde izleyiciler güven ortamında daha yüksek performans göstererek hedeflerine ulaşmaya çalışırlar (Yıldız,2013:216).

1.3.ETİK İKLİM

Kökeni Yunancaya dayanan iklim (climate) sözcüğü, eğilim, yönelme anlamlarını taşır. Bu kavram örgütsel davranış bakış açısıyla, çalışanların bireysel olarak veya tamamının, örgütün iç ve dış çevresini nasıl değerlendirdiğini ifade eder. İklimler, özellikle örgütlerin resmi ve gayrı resmi işleyişlerinin, politikalarının ve uygulamalarının ortak algılamaları olarak ifade edilebilir.

Etik iklim ise araştırmacılar tarafından genellikle örgüt ikliminin bir alt iklimi olarak görülmektedir. Etik liderliğin daha geniş ve daha merkezden uzak etkisi, örgütün etik genel durumu ya da altyapısı olarak tanımlanır. Buradan hareketle çalışmanın bu bölümünde etik iklim kavramı ve boyutları ana hatları ile ortaya konmaya çalışılacaktır.

1.3.1.Kavram ve Tanımı

Kavramsal olarak, etik iklimi örgütsel çalışma ikliminin bir türü olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt iklimi, bir organizasyonu diğerlerinden ayıran, bireyler arası ilişkilerin yanı sıra bireylerin davranışları ve duyguları üzerinde etkili olan psikolojik ortamın özellikleri olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla örgüt iklimi, çalışma ortamındaki "psikolojik iklim" olarak da ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu,2005:25). Bu kapsamda örgüt iklimi, örgütün nesnel ortam, uygulama ve koşullarına ilişkin olarak çalışanların nesnel algılarını ifade etmektedir (Çiftçioğlu,2011:106). Örgüt iklimi, etik açıdan önemli ya da önemsiz olan işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda çalışanlara yol gösteren normlar, değerler ve inançları bir araya getirir ve süreci kuvvetlendirme görevi görür (Wyld ve Jones'dan (1997) aktaran Akkoç,2012:47). Reichers ve Schneider (1990) örgüt ikliminin, özünde organizasyonda gerçekleşen durumlar ile ilgili paylaşılan ortak algılardan oluştuğunu ifade etmiştir (Grojean vd.,2004: 224).

Kohlberg'in "ahlaki ortam" olarak tanımladığı etik iklim kavramına literatürde "ahlaki çevre" "ahlaki iklim", "etik iş iklimi" ve "etik atmosfer" olarak da rastlanmaktadır (Victor ve Cullen'dan (1988) aktaran Büte(a),2011:172). Etik iklim, çalışanların çalışma ortamlarındaki etik prosedürler ve politikalara ilişkin istikrarlı ve psikolojik olarak anlamlı algılarını ifade eder. Bu ortak algılar, duygu ve tutumlara değil gözlemlere dayalıdır. Bu gözlem, çalışanların herhangi bir etik ikilem ile karşılaştığında bunu nasıl algıladığı ve çözüme kavuşturduğu ile ilgilidir (Wimbush ve Shepard,1994:638).

Victor ve Cullen' a göre (1987) "*etik iklim, etik açıdan doğru davranışın ne olması gerektiği ve etik sorunların nasıl ele alındığı ile ilgili paylaşılan ortak algılar"*dan oluşmaktadır (Grojean vd.,2004:225), çalışanlar ahlaki bir ikilemde kaldığında "ne yapmalıyım" sorusuna cevap verir ve böylelikle çalışanların etik konularda karşılaştıkları problemleri çözmelerine yardımcı olur (Homans'dan (1950) aktaran Elçi,2005:6).

Martin ve Cullen'a göre (2006) etik iklim, örgütün etik ile ilgili politikaları, uygulamaları ve prosedürleri hakkında çalışanların algılarını yansıtan örgütsel iklimin bir tipi olarak kabul edilir (Shin,2012:300). Çalışanların etik ile ilgili sorunlar ile başa çıkmasına yardımcı olan ve doğru davranışın ne olduğuna dair ortak kabuller örgütün "etik iklimini" oluşturmaktadır (Yücel ve Çiftçi,2012:136). Doğru ve yanlış davranışın ne olduğu sorusuna cevep veren tüm örgütsel değerler örgütün etik iklimine katkıda bulunan unsurlardır. Örneğin etik problemler ile nasıl baş çıkılacağı ve doğru davranışın hangisi olduğu gibi (Cullen vd.'den (1989) aktaran Büte(a),2011:173).

Babin ve diğerlerine göre (2000) etik iklim, örgütteki çalışma ortamında doğru ve yanlış davranışlar ile ilgili mevcut algıları içerirken bir yandan da kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların ne olduğu ile ilgili normları da belirler (DeConinck,2011:618).

Bir örgütteki etik iklim, çalışanların etik değerlerini belirlerken aynı zamanda etik davranışlarını da şekillendirir (Shin,2012:300). Bir çalışan etik bir sorun ile karşı karşıya kaldığında örgütteki süregelen etik iklim, kabul edilebilir etik davranışın ne olduğu konusunda çalışana yol gösterici olacaktır. Etik iklim, çalışanların çeşitli problemler ile karşılaştığında, bunlardan hangilerinin etik ile ilgili olduğunu belirlemelerine yardımcı olmakla kalmaz aynı zamanda karşılaşılan problemlerin çalışanlar tarafından anlaşılması, ölçülmesi ve çözülmesi konusunda hangi ahlak kriterlerini temel aldıklarını da belirler. Bu süreç zarfında örgüt içerisinde paylaşılan değerler, iş ile ilgili çeşitli çıktıları etkileyen faaliyetlere dönüşür. Etik iklim, çalışanların arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin doğası üzerinde önemli etkiye sahip olabilmektedir (Barnett ve Schubert'dan (2002) Eren ve Hayatoğlu,2011:111).

Victor ve Cullen'a göre (1988) etik iklimler, örgütsel kültürün etik boyutlarıdır ve örgütlerin etik ile ilgili kimliği olarak algılanır (Akkoç,2012:47).

Bir işletmede etik iklimin oluşturulması için, işletme etiğinin öncelikle kesin ve net bir biçimde örgütteki günlük iş yaşamının normal bir parçası ve düzeni haline getirilmesi sağlanmalıdır. Bununla beraber, işletmenin yalnızca örgüt içi uygulamalarında değil dış politikalarında da, üst düzey yönetiminde de, çalışanların her türlü iş faaliyetlerinde ve günlük karar almalarında da etiğin ön planda olması sağlanmalıdır (Savran'dan (2007) aktaran Büte (b),2011:105). Örgütlerde etiğe dayalı bir davranış biçimi yerleştirilebilmesi için, etiğe dayalı yönetsel bir kültür oluşturulmalı, etiğe bağlı yönetsel liderlik tarzı benimsenmeli, etiğe dayalı yönetsel karar verme sistemleri oluşturulmalı ve etik ile ilgili eğitimler verilmelidir (Kılavuz'dan (2003) aktaran Şahin ve Dündar,2011:131).

Örgütlerde hakim etik iklimin doğru olması ve alınan kararların etiğe uygun olması sayesinde çalışanlar örgütlerine etik olarak bakmakta ve bu sayede örgüt verimliliği artmaktadır. Bununla birlikte etik iklim, yönetimin kalitesini, çalışan performansını, örgüte olan bağlılığı ve sosyal sorumluluk seviyesini de arttırarak örgüte pek çok yönden katkıda bulunmaktadır (Schwepker (2001);Weber ve Seger'den (2002) aktaran Şahin ve Dündar,2011:132).

Victor ve Cullen'a göre (1988) örgüt içerisinde yer alan farklı gruplar farklı iklimlere sahiptir, bu iklimler de örgütsel alt kültürlerin bir göstergesidir (Elçi,2005:10). Savran'a göre (2007) "*işletmelerde farklı etik iklimlerin oluşmasında şirket karı, faaliyet etkinliği, kişisel ahlak, bireysel arkadaşlıklar, ekiplerin çıkarları ve ilgileri, kişisel çıkar, sosyal sorumluluk, kurallar, standartlar, prosedürler, kanunlar, profesyonel kodlar vb. faktörler etkili olmaktadır*" (Büte (a),2011:173).

1.3.2. Etik İklim Boyutları

Schneider'a göre (1975) örgütlerde birçok farklı iklim bulunmaktadır ve bu iklimler birçok farklı boyuta sahip olabilir (Wimbush vd.,1997:1715). Bu iklimler organizasyon içinde yer alan çeşitli departmanlar veya iş birimlerinde farklı şekillerde ortaya çıkabilirler (Schimnke,2007:175). Etik iklimin tek boyutlu ya da çok boyutlu bir kavram olup olmadığı tartışılsa da birçok bilim adamı etik iklimin çeşitli alt boyutlardan oluşan bir yapı olduğunu düşünmektedir (Shin,2012:300). Etik iklimin boyutları hakkında en bilinen çalışma 1988 yılında Victor ve Cullen tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu iki araştırmacı çalışmalarında Fritzche ve Becker (1984) ile Williams'ın (1985) çalışmalarındaki etik teorileri, Kohlberg'in (1967,1984) ahlaki

gelişim modeli ve Schneider'ın (1983) örgütlerin sosyo-kültürel teorisi ile ilgili çalışmalarını temel almışlardır (Deshpande vd.,2000:212).

Victor ve Cullen'ın (1988) etik iklim üzerinde yeni ufuklar açan çalışması etik iklimin iki boyutta farklılık gösterdiğini öne sürmüştür (Schimnke vd.,2005:137). İlk boyut etik kararlar ile ilgili örgütsel karar verme sürecinde etik kriterlerin ne olduğunu, ikinci boyut ise etik kararlarda referans noktası olarak gösterilen analiz düzeylerini ifade etmektedir (Akdoğan ve Demirtaş,2014:109). Etik kriter (etik tutum), ahlaki düşünmede (ahlaki muhakeme-moral reasoning-) kullanılan ölçütleri temsil eder, analiz düzeyleri ise etik kriterleri örgütsel kararlara uygulamak için kullanılan ahlaki düşünmenin kaynağı olan referans gruplarını ifade eder (Elçi,2005:14-15).

Etik karar verme sürecinde yer alan etik kriterler egoistlik, yardımseverlik ve ilkelilik olarak belirtilmiştir. Bu üç kriter Kohlberg'in ahlaki gelişiminde yer alan geleneksel öncesi, geleneksel ve geleneksel sonrası aşamaları ile bağlantılıdır (Schimnke vd.,2005:137) , ayrıca Fritzsche ve Becker'e göre (1984) bu üç kriter etik teorilerinden egoizm, faydacılık ve deontoloji teorilerini de yansıtır (Peterson,2002:314).

Egoizm kriteri Kohlberg'in geleneksel öncesi aşamasını temel alarak egoist etik teoriyi yansıtır. Buna göre egoist (bencil) etik iklimde bireyler etik sorunlara bencil bir bakış açısı ile tepki verirler, ahlaki durumları kendi kişisel sonuçları açısından değerlendirirler ve bireysel, şirket ya da toplumsal düzeydeki "çıkar"ı en üst düzeye çıkarmak temel davranış biçimidir (Schimnke vd.,2005:136,Akdoğan ve Demirtaş,2014:109). Aynı zamanda *"egoizm, hem birey için hem de örgüt için cezadan kurtulma ve ödüllendirme arayışında bulunan örgütsel davranışı temsil eder "* (Akkoç,2012:47).

Yardımseverlik etik iklimi Kohlberg'in geleneksel düzeyi ve faydacılık teorisini temel alır. Buna göre bireyler doğru ve yanlışı sosyal ilişkiler açısından tespit ederler, akranlar, aile, iş arkadaşları ve toplum ahlaki kararların şekillenmesinde belirleyici rol üstlenir (Schimnke vd.,2005:136). Bu iklim, dostluğu, kişiler arası ilişkileri, bağlılığı, grubun ve toplumun iyiliğini arttırmayı amaçlamaktadır (Akkoç,2012:47). Buradan hareketle yardımseverlik etik ikliminde birey tarafından örgütte çalışan bütün bireylerin yararı ve çıkarı gözetilir ayrıca faydanın maksimize edilmesi amaçlanarak kararlar verilir (Sayğan ve Bedük,2013:9).

İlkelilik etik ikliminde ise ahlaki gelişim modelindeki geleneksel sonrası düzey ve deontoloji teorilerine uygun olarak, etik karar verme sürecinde çalışanlar evrensel kurallar, kodlar ve yasaları temel alacaklardır (Peterson,2002:314). Önceki iki insan (teleolojik) temelli yaklaşımların aksine (Akkoç,2012:45) doğru ve yanlış, evrensel haklar ve adalet ilkeleri tarafından belirlenir (Schimnke vd,2005:136). Bu yaklaşım, soyut ve kişisel olmayan davranış kurallarına odaklanmaktadır, bireyin veya grubun mutluluğuna ve memnuniyeti göz önüne alınmaz (Akkoç,2012:47).

Etik iklimin ikinci boyutu olan analiz düzeyleri ise bireysel, yerel (kurumsal) ve evrensel olmak üzere üçe ayrılır. Çalışanın kendi belirlediği etik inançlar: Bireysel; örgütün etik ile ilgili standart ve politikaları: Yerel/kurumsal; birey ve örgütün dışında bulunan, örneğin mesleki kuruluşların belirlediği kurallar: Evrensel analiz düzeyini ifade eder (Peterson,2002:314). Bireysel analiz boyutunda ahlaki muhakeme süreci bireyin kişisel ahlak ve etik anlayışından kaynaklanır. Yerel analiz boyutunda ahlaki muhakeme bireyin en yakın sosyal sisteminin etkisinde kalır. Evrensel analiz düzeyinde ise ahlaki muhakeme odak bir grup veya kuruluşun ahlaki anlayışından etkilenir (Parboteeah vd.,2002:2).

Etik kriter ve analiz düzeyinden oluşan iki boyutun kesişimi sonucu dokuz farklı etik iklim tipi ortaya çıkar (Şekil 2.1): kişisel çıkar (egoizm ve bireysel), şirket çıkarı (egoizm ve yerel), verimlilik (egoizm ve evrensel), arkadaşlık (yardımseverlik ve bireysel), takım çıkarı (yardımseverlik ve yerel), sosyal sorumluluk (yardımseverlik ve evrensel), kişisel ahlak (ilkelilik ve bireysel), şirket kuralları ve prosedürleri (ilkelilik ve yerel), ve kanunlar ve meslek kurallar (ilkelilik ve evrensel). Bu dokuz iklim tipinin açıklaması ise şöyledir (Elçi,2005:17-18):

***Kişisel Çıkar*:** Bireyin hareketleri ve aldığı kararlar kendi kişisel menfaatlerini en büyükleme amacı taşır. Kişinin aldığı kararlarda odak noktası kendisidir. Bencilliğin tanımı ise, sağlıklı olma, mutlu olma, güce sahip olma veya diğer kriterler bağlamında yapılabilir, bunların tümü bireyin istek ve çıkarlarını arttıran unsurlardır. Birey genellikle diğerlerinin ihtiyaçlarını görmezden gelme eğilimindedir, kendi ihtiyaçlarını en çok tatmin edecek sonuca götürecek alternatifler arayışındadır.

Tablo 1.9: Teorik Etik İklim Tipleri

ETİK KRİTERLER (Etik Teoriler)	ANALİZ DÜZEYİ			
		BİREYSEL	***YEREL/ KURUMSAL***	***EVRENSEL***
	EGOİZM	Kişisel Çıkar	Şirket Çıkarı	Verimlilik
	YARDIMSEVERLİK (Faydacılık)	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sosyal Sorumluluk
	İLKELİLİK (Deontolojik)	Kişisel Ahlak	Şirket Kuralları ve Prosedürleri	Kanunlar ve Mesleki Kurallar

Kaynak: Cullen ve Victor,1988:639

Şirket Çıkarı: *A*lınan kararlar şirketin çıkarına uygun olmalıdır. Burada örgütün çıkarlarının gözetilmesi söz konusudur (örneğin kar, stratejik avantaj gibi).

Verimlilik: Birey ve örgütün ötesinde daha büyük çapta bir sosyal sistemin çıkarı (verimlilik) düşünülmektedir.

Arkadaşlık: İyilikseverlik tutumu örgütsel üyelikten bağımsız olarak başka insanlar ile iletişim kurulması olarak tanımlanır***.***

Takım Çıkarı: İyilikseverlik, örgütsel bütünlüğün düşünülmesi halini alır.

Sosyal Sorumluluk: İyilikseverlik, örgüt dışındaki müşteriler, toplum ve sosyal paydaşlar gibi diğer bileşenlerin düşünülmesidir.

Kişisel Ahlak: Kişi bu iklimde bireysel etik anlayışı ile hareket eder. İlkeler "ben" tarafından seçilir.

Şirket Kuralları ve Prosedürler: İlkelerin kaynağı örgüt içindedir, örgütün koymuş olduğu kurallar ve yönetmelikler gibi.

Kanunlar ve Mesleki Kurallar: Burada ilkelerin kaynağı örgüt dışındadır, hukuki düzenlemeler veya mesleki örgüt kuralları gibi.

Victor and Cullen (1988) dokuz farklı etik iklim tipi belirlemelerine rağmen çalışmalarında yalnızca beş tane iklim tipi ortaya çıkmıştır (Şekil 2.3). Bunları araçsal, ilgililik, bağımsızlık, kurallar ve kanun ve kodlar olarak adlandırmışlardır. Araçsal iklim, iki kuramsallaştırılmış iklim olan, kişisel çıkar ve şirket karını içerir.

İlgililik iklimi, arkadaşlık, takım çıkarı, sosyal sorumluluk ve verimlilik iklimlerini içerir. Bağımsızlık, kurallar, kanun ve kodlar iklimlerinin her biri kişisel ahlak, şirket kural ve prosedürleri ile kanun ve mesleki kuralları içerir. Bu beş iklim tipi, Kohlberg'in kuramına dayanmaktadır; araçsal iklim geleneksel öncesi aşamayı, ilgililik iklimi geleneksel düzeyi, bağımsızlık ve kural ve kodlar iklimi geleneksel sonrası düzeyi yansıtmaktadır (Schminke vd.,2005:137).

Tablo 1.10: Etik İklim Boyutları

ETİK KRİTERLER	**ANALİZ DÜZEYİ**			
		BİREYSEL	***YEREL/ KURUMSAL***	***EVRENSEL***
	EGOİZM	Araçsal		Verimlilik
	YARDIMSEVERLİK	İlgililik		Sosyal Sorumluluk
	İLKELİLİK	Bağımsızlık	Kurallar	Kanunlar ve Kodlar

Kaynak: Martin ve Cullen,2006:178

1.Araçsal etik iklim: Etik iklimin araçsal boyutunda etik karar alma mekanizması, bencil (egoistik) bir perspektife sahiptir. Kişi başkalarının zararına dahi olsa kendi kişisel çıkarına göre hareket eder. Kişi alınan kararların kendi bireysel faydası veya örgütün çıkarı için alındığında inanmaktadır. Yapılan çalışmalara göre en az tercih edilen iklim tipidir (Deshpande vd.,2000:212; Martin ve Cullen,2006:179,Wimbush vd.,1997:1706). Araçsallık boyutu, egoizm kriteri temelinde analizin bireysel ve yerel düzlemlerini içermekte olup, bireylerin kişisel çıkarları ve işletme tarafından harekete geçirilen davranışlarını ifade etmektedir (Weber ve Seger'den (2002) aktaran Akdoğan,2014:110). Böyle iklimlerde kişisel çıkar ve şirket çıkarı etik karar almayı etkilemektedir (Weber ve Seger'den (2002) akataran Elçi,2005:18).

2.İlgililik etik iklimi: Çalışanların örgütün yanı sıra örgütteki diğer bireylerin iyiliğine içten bir ilgi gösterdiği iklim türüdür (Deshpande vd.,2000:212;Wimbush vd.,1997:1706). Bu iklim tipinde bir bütün olarak bireylerin veya örgütün rahatı ve

huzuru göz önünde bulundurulmaktadır (Cullen vd.'den (2003) aktaran Akdoğan,2014:110). Bireyler alınan kararların diğer bireylerin yararına olması gerektiğini düşünürler. Etik kararlar örgütteki bireylerin ve örgütün yanı sıra toplumun genelinin de faydasını düşünerek alınmalıdır. Diğerlerinin faydası ve iyiliğini düşünme ve dikkate alma firmanın kendi politikaları, uygulamaları ve stratejileri ile desteklenmektedir (Martin ve Cullen,2006:179). Arkadaşlık ve takım ruhu ön plandadır.

3.Bağımsızlık etik iklimi: Bu etik iklimde bireyler etik karar verirken kişisel ahlaki inançları doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini düşünürler. Ahlaki sonuçlar yaratacak kararlar, dış güçlerden en az düzeyde etkilenmiş kişisel ahlaki inançlara göre alınmalı ve etik çıkmazlar hiçbir dış güç etkisinde kalmadan bireysel değer ve etik ilkelere göre değerlendirililmelidir. İlkelilik ve bireysel boyutların kesiştiği kişisel ahlak boyutu bağımsızlık iklimini içeren tek yapıdır (Martin ve Cullen,2006:179).

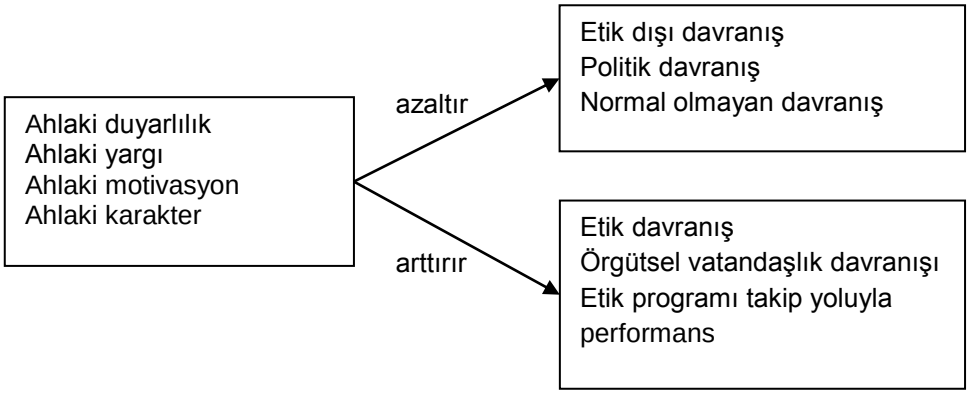
4.Kurallar etik iklimi: İlkelilik boyutu ve etik analizin yerel düzlemini temel alır ve örgüt tarafından kabul edilen davranış kurallarını vurgular. Çalışanlar sıkı bir şekilde şirket kural ve düzenlemelerine uygun hareket ederler (Deshpande,2000:212). Örgütsel etik kararlar şirket kuralları ve standartlarına uygun olarak verilir (Martin ve Cullen,2006:179).

5.Kanun ve kodlar etik iklimi: Bu etik iklim tipinde çalışanlardan bağlı oldukları mesleki kuruluşların belirlediği davranış kuralları, hükümetin belirlemiş olduğu yasalar veya din kurallarından kaynaklanan düzenlemelere uymaları beklenir (Martin ve Cullen,2006:179;Wimbush vd,1997:1706).

Örgütlerin birden fazla boyutu bulunmaktadır, bu nedenle birden fazla etik iklime sahip olabilirler. Bu iklimler organizasyon içinde yer alan çeşitli departmanlar veya iş birimlerinin doğasına uygun olarak farklı şekillerde ortaya çıkabilir.

Etik iklim boyutları ile ilgili yapılan bir diğer çalışma ise Schimnke, Arnaud ve Kunezi'ye (2007) aittir. Psikolog James Rest'e göre etik karar verme süreci, ahlaki duyarlılık, ahlaki yargı, ahlaki motivasyon ve ahlaki karakter olmak üzere dört temel bileşeni içerir. Her bir bileşen etik karar verme sürecinde önemli bir adımı temsil eder. Son araştırmalar bu dört bileşenin sadece bireysel olarak çalışanların değil, aynı zamanda örgütlerin etik iklimlerini de yansıttığını göstermektedir. Schminke vd.

bu bileşenleri örgütlere uyarlayarak örgütlerde etik iklimi oluşturan dört unsuru tanımlayan bir çerçeve geliştirmiştir.

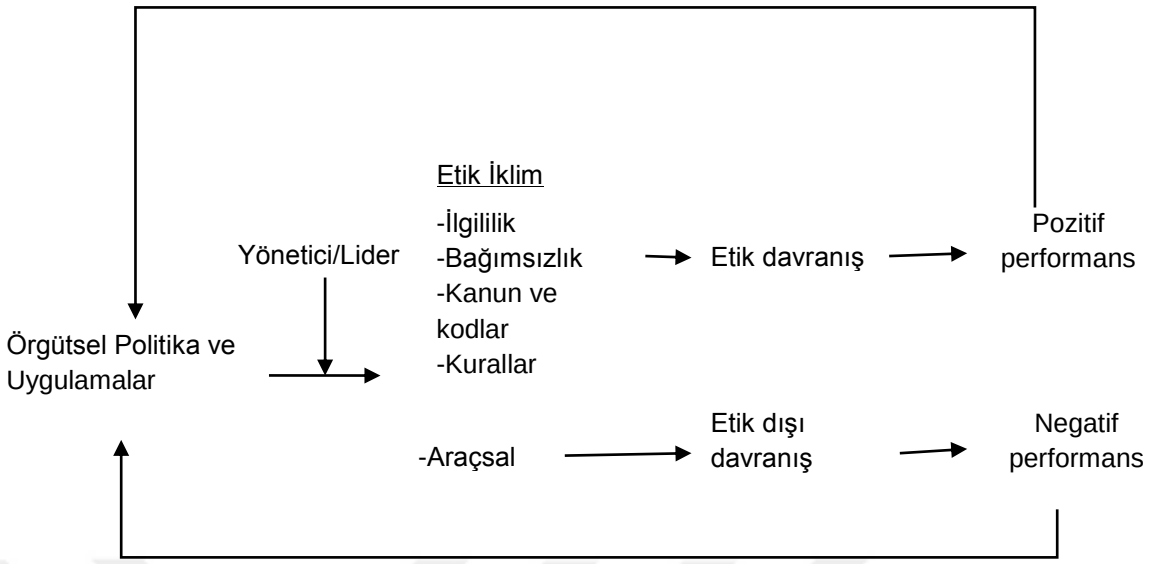


Şekil 1.11: Etik İklim Türleri ve sonuçları

Kaynak: Schminke, vd.,2007:178

Etik iklimi oluşturan her unsur karar alma sürecinde yer alan temel psikolojik süreçlere ilişkin ortak normları ortaya koymaktadır. Bu nedenle ahlaki duyarlılık iklimi etik bilinç ve etiğe dair endişeler ile ilgili normları içerir. Ahlaki yargı, çalışanlar tarafından yararlanılan ahlaki mantık normlarını, ahlaki motivasyon, yaygın değerlerin belirlenmesini, ahlaki karakter ise sorumluluk ve etik olarak doğru davranış normlarını içerir. Araştırmalar, bu iklim tiplerinin örgütsel ortamlarda önemli bir kuvvet teşkil ettiğini göstermektedir. Söz konusu etik iklimlerin her birinin etik olmayan davranışları azaltması, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmesi gibi önemli sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca, her bir etik iklim daha yüksek performans ile bağlantılıdır (Schimnke vd.,2007:178-179).

Wimbush ve Shepard (1994) etik iklimlerin çalışanların etik davranışları ve performansları arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde (Şekil 1.7) gösterilen bir model ile açıklamışlardır:



Şekil 1.12: Etik İklim ve Etik Davranış İlişkisi Modeli

Kaynak: Wimbush ve Shepard,1994:640

Bu modele göre; ilgililik, kanun ve kodlar, kurallar ya da bağımsızlık etik ikliminde çalışan işgörenler etik davranışlar sergileyerek olumlu performans sunarken, araçsal etik ikliminde çalışan işgörenler tam dersi davranışlar sergileyecekler ve düşük performans göstereceklerdir.

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde çalışan performansı, hizmet kalitesi kavramları teorik olarak incelenecektir. Bunula beraber araştırmanın temelini oluşturan tüm kavramlar, etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve hizmet kalitesi, arasındaki ilişkiler ortaya konacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞAN PERFORMANSI, HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI VE ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde çalışmanın diğer değişkenleri olan çalışan performansı ve hizmet kalitesi hakkındaki kavramsal incelemelere yer verilmiştir. Son olarak birinci bölümde kavramsal olarak açıklamaları yapılan etik liderlik, etik iklim kavramları ile bu bölümde açıklamaları yapılan çalışan performansı ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

2.1.ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI

Bir örgütün verimliliği çalışanların performansına bağlıdır. Örgütsel bağlamda başarının kilit noktalarından biri olan çalışan performansının artışı ise kendiliğinden gerçekleşen bir süreç değildir. Bu noktada işletmeler bu artışı sağlayacak stratejik düzenlemeler yapmak durumundadır. Bunun için ise öncelikle performansın bağlı olduğu durumlar ve bunu olumlu veya olumsuz etkileyen unsurların dikkatle belirlenmesi gerekmektedir.

2.1.1.Kavram ve Tanımı

Performans kavramı Fransızca kökenli bir kelime olup TDK sözlüğüne göre Türkçe anlamı “başarım” dır. Bir işin yerine getirilmesi esnasında gerçekleştirilen faaliyetler veya sonuç odaklı bir bakış açısı ile bir işin başarılması olarak da tanımlanır. Kasnaklı (2002), performansı amacın gerçekleştirilme derecesi olarak tanımlanmıştır (Çöl,2008:39). Bir işin yerine getirilmesi veya başarılması olarak tanımlanması bu kavramın farklı alanlarda da kullanılmasına yol açar, örneğin bir piyano resitali, tiyatro oyunun sergilenmesi sanatsal performans olarak nitelendirilir. Örgütsel davranış açısından performans, *“görevi temel alarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir*” (Pugh’dan (1991) aktaran Helvacı,2002:155).

Örgütsel bağlamda performans kavramı örgütsel performans veya bireysel (çalışan) performans olarak ayrılarak farklı inceleme alanları oluşturur. Bireyin ya da grubun kendisi için belirlenmiş hedeflere ve standartlara, örgütün o işle ilgili ulaşmak istediği amaç yönünde, ne ölçüde ulaşabildiği birey ve grup performansının göstergesidir. Örgütsel performansla anlatılmak istenen ise sistemin toplam

performansıdır. Performans kavramının tanımından hareketle örgütsel performans örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi ve bu sürecin sonunda hedeflenen amaçlara ulaşılma derecesi olarak tanımlanabilir. Bireysel performans örgütler için öncelikli öneme sahip olan performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray'dan (2004) aktaran Çöl,2008:39). Bireysel performans literatürde çalışan performansı, bireysel iş performansı, iş çıktısı veya görev performansı olarak da tanımlanır.

Çalışan performansı kavramı hem psikoloji hem de örgütsel araştırmaların konusu olmuştur. Bu nedenle bu kavramın tanımı genelden özele, nitelikselden niceliksele çok çeşitlilik gösterir. Bazı araştırmacılar bu kavramı tanımlarken çalışanın işin sonuçlarına yönelik çabalarını dikkate almış, bazı araştırmacılar iş ile ilgili davranışları araştırmış, diğerleri ise dürüstlük gibi kişisel özellikleri veya başarılı performansla bağıntılı olarak liderlik yönelimlerini incelemişlerdir (Milkovich ve Wigdor,1991:48).

Viswesvaran ve Ones (2008) çalışan performansını "*örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ile bağlantılı veya bu hedeflere ulaşmaya katkıda bulunan, ölçülebilir eylemler, davranışlar ve çıktıları*" olarak tanımlamışlardır (Koopmans vd,2011:856).

Rousseau ve McLean (1993) çalışanların iş performansı kavramını çalışanların belirli bir ücret karşılığında sarf etmeleri gereken çaba olarak nitelenmektedir (Akkoç vd.,2012:108).

Barutçugil'e göre (2002) bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- *"Odaklanma, çalışan ne yapacağını bilmelidir*
- *Yetkinlik, çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır*
- *Adanma, çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır*"

Bu üç unsur birbirinden ayrı ya da iç içe düşünülebilir. Çalışan performansının yüksek olması için bu üç unsurun bir arada bulunması gerekmektedir, bu nedenle yönetim dikkatini ve çabasını bu unsurlardan hangisinin ne zaman ve ne kadar bulunması gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaştırmalıdır (Barutçugil,2002:48).

Campell (1990) çalışan performansını örgütün amaçları ile ilgili olan davranışlar veya eylemler olarak tanımlamıştır. Campbell'a göre iş performansı karmaşık bir eylemler bütünüdür ve bir işi yapmakla ilgili eylemler ile ilgilidir (Campbell,1990:704). Bu tanıma göre; 1.çalışan performansı sonuçlardan çok davranışlar ile ilgilidir, 2.çalışan performansı yalnızca örgütün amaçları ile ilgili olan davranışları içerir ve 3.çalışan performansı çok boyutludur (Koopmans vd.,2011:856). Böyle çok boyutlu bir yapı içerisinde, bazı etkenler bireylerin iş ile ilgili görevlerini ne derece iyi yerine getirdiğini ve işle ilgili problemleri çözme yeteneklerini gösterirken diğer etkenler görevle ilgili kaynakları zaman ve enerjilerini arttırmak için nasıl iyi kullandıklarını ve görevlerini tamamlamaya yönelik eylemlerde ne kadar iyi olduklarını gösterebilir (Boshoff ve Arnolds,1995:128).

2.1.2. Çalışan Performansının Boyutları

Araştırmacılar, performans ile ilgili çalışmalarında kavramın çok boyutlu doğasından yola çıkarak, çalışanın iş performansının boyutlarının neler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

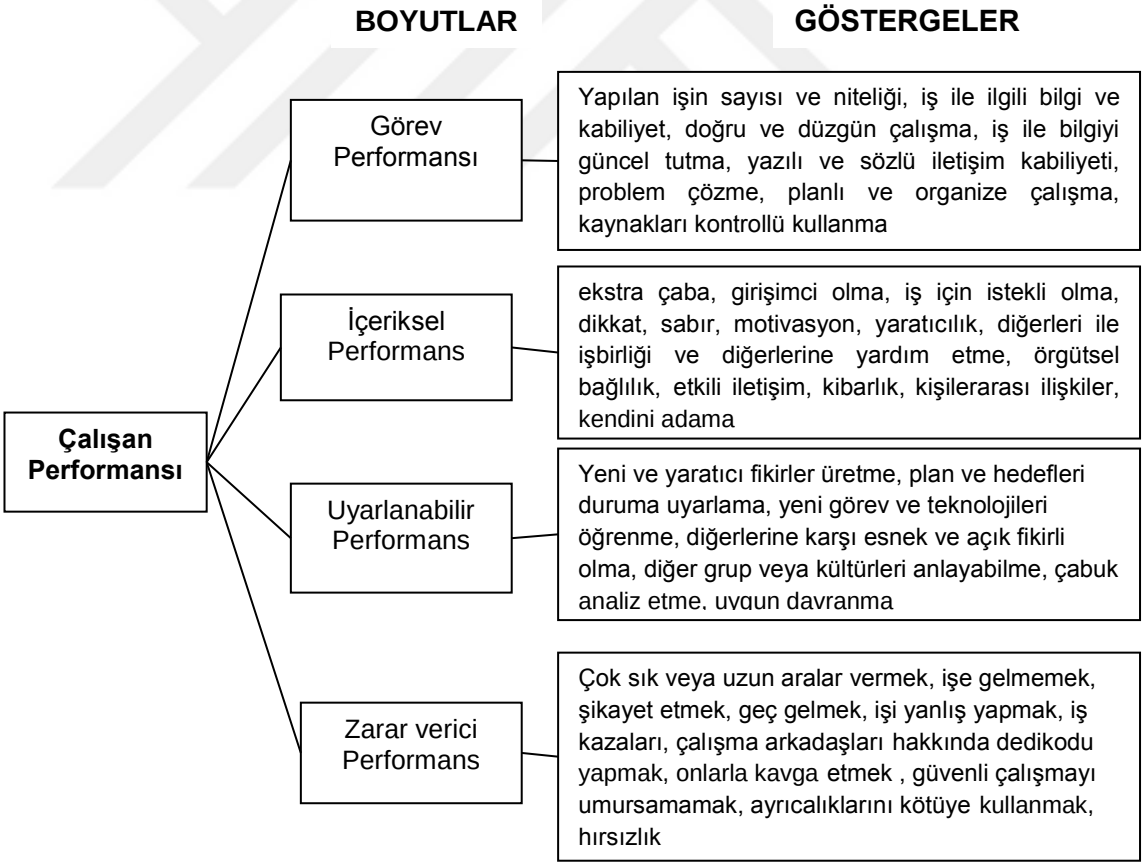
Murphy (1989) ve Campbell (1990) genel iş performansının ana boyutlarını belirleyerek bireysel çalışma performansı alanını tanımlayan ilk araştırmacılardır. Murphy'e göre iş performansı 4 boyutludur: 1.görev davranışları, 2.kişilerarası davranışlar (iletişim ve diğerleri ile işbirliği), 3.işi durdurma davranışları (iş yapmaktan kaçınma), 4.yıkıcı / tehlikeli davranışlar (verimlilik kayıplarına neden olan davranışlar, hasar veya diğer terslikler). Campbell'ın iş performansı boyutları ise sekiz tanedir: 1.işe özgü görev yeterliliği, 2.işle ilgili olmayan görev yeterliliği, 3.yazılı ve sözlü iletişim, 4.çaba göstermek, 5.kişisel çalışma disiplinini korumak, 6. takım ve çalışma arkadaşlarının performansını kolaylaştırmak, 7.denetim/liderlik ve 8. yönetim ve idare. Campbell'a göre genel olan bu sekiz boyut farklı işlerde farklı alt boyutlara sahip olabilir (Koopmans vd, 2011:858).

Borman ve Motowidlo (1993) ise iş performansının görev performansı ve bağlamsal (içeriksel) performans olmak üzere iki boyutlu olduğunu öne sürdüler. Örgütün teknik yapısına doğrudan veya dolaylı olarak etki eden davranışları görev performansı, bu teknik yapının faaliyette bulunmasını destekleyen örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi ise içeriksel (bağlamsal) performans olarak tanımladılar (Koopmans vd, 2011:858).

Viswesvaran'ın 1996 yılındaki çalışmasında karşımıza 10 farklı performans boyutu çıkar. Bunlar: verimlilik, çaba, iş bilgisi, kişilerarası yetkinlik, idari yetkinlik, kalite, iletişim yetkinliği, liderlik, otorite ile uyum ve genel performans olarak ifade edilmiştir (Propat,2002:3).

Viswesvaran ve Ones (2000) ile Rotundo ve Sackett (2002) üç boyutlu bir yaklaşım öne sürdüler. Buna göre bireysel iş performansı, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte zarar verici iş davranışı boyutlarından oluşuyordu (Koopmans vd, 2011:858).

Çalışan performansı ve boyutları ile ilgili yapılan bu ve diğer çalışmaları inceleyen Koopmans vd (2011) ise bu kavramın dört boyutlu bir yapı olduğunu ve boyutların da 1.görev performansı, 2.içeriksel (bağlamsal) performans, 3.uyarlanabilir performans ve 4.zarar verici performans olduğunu ifade etmişlerdir. Bu dört boyut şekil 2.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1: Çalışan Performansı Boyutları ve Göstergeleri

Kaynak: Koopmans vd, 2011: 863

Bireysel iş performansının boyutlarını ortaya koyan bu modellerin tümünün ortak noktası, performansın daha geniş, detaylı ve temel yapılarını yansıtacak şekilde oluşturulmasıdır. Bireysel iş performansı boyutları ile ilgili genelleme yapılsa bile göstergeler çeşitli işler arasında farklılık gösterebilir.

Görev Performansı; Çalışanın işini yapmak için gösterdiği çaba ile ilgili davranışları ifade eder (Pawar,2013:341). Daha geniş bir ifade ile "bir sürecin bir bölümündeki faaliyetleri veya gerekli olan materyal ve hizmetleri sağlamak yoluyla doğrudan veya dolaylı olarak örgüte katkıda bulunan eylemleri yerine getirmedeki etkinlik" olarak ifade edilmektedir (Borman ve Motowidlo'dan (1997) aktaran Pekdemir vd.,2014:336).

Bir örgütün veya işin "teknik temel"i kaynakların ekonomik değişim için ürünlere dönüşmesi ile ilgili doğrudan veya dolaylı olarak gerçekleştirilen etkinlikler ile ilgilidir. Teknik veya görev ile ilgili eylemler işten işe farklılık gösterir ve iki tür davranış içerir; hammadelerin ürüne dönüştürülmesi ve satış, satış sonrası hizmetler gibi eylemler ve tedarik, bakım-onarım, planlama ve koordinasyon, geliştirme faaliyetleri gibi teknik temeli destekleyen faaliyetler. Görev performansı bilgi, beceri ve yeteneklere bağlıdır. Bu eylemler genellikle resmi iş tanımları içinde yer alır (Propat,2002:3).

İçeriksel (Bağlamsal) Performans: Bazı araştırmacıların (Viswesvaran ve Ones (2000), Poropat (2002)) literatürde örgütsel vatandaşlık ya da vatandaşlık performansı olarak ifade ettikleri içeriksel (bağlamsal) performans kavramı çalışanın görev performansını ortaya çıkaran ve destekleyen sosyal ve psikolojik davranışlar anlamına gelir (Pawar,2013:341).

Örgüt ortamında çalışanların iş ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek için görev tanımlarının ötesinde diğer çalışanlar ile etkileşim halinde ve koordineli hareket etmeleri beklenir. Bu tarz bağlamsal davranışlar, iletişimi kolaylaştırmak, sosyal iletişimi geliştirmek ve gerginlik ve/veya rahatsız edici duygusal tepkileri azaltmak için yardımcı olurlar ve tüm bunlar örgütün hayatta kalması ve başarısı için gerekli unsurlardır (Wang vd.,2008:1810).

İşin sosyal yapısını da göz önünde bulunduran bağlamsal performans, daha somut ve teknik bir bakış açısına sahip görev performansının tersine, çalışma arkadaşlarına yardım ederek yol göstermek, işbirliği ve uyum içerisinde çalışmak

gibi pozitif çalışan davranışlarını da kapsar (Borman ve Motowidlo'dan (1997) aktaran Pekdemir vd.,2014:336).

Borman ve Motowidlo (1993) görev performansı ve içeriksel (bağlamsal) performansı ayırt eden çeşitli özellikleri şu şekilde tanımlamışlardır. İlki; görev faaliyetleri bir örgütün teknik temeline doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunur. İçeriksel performans ise teknik temelin bulunduğu ortamda yer alan örgütsel, sosyal ve psikolojik çevre ile ilgilidir. Görev faaliyetleri, iş tanımında yer alarak ve resmi olarak işin bir parçası olarak kabul edilirken içeriksel performans ise kuruluşların zorunlu resmi sorumluluklar ve yükümlülükler listelerinde açıkça yer almayan ekstra rol davranışlarından oluşur (Wang vd.,2008:1810).

İkincisi görev faaliyetleri farklı işler ve pozisyonlara göre farklılık gösterir ancak içeriksel faaliyetler birçok işte aynı biçimde olabilir hatta genelleme yapılabilir. Üçüncüsü görev faaliyetlerini yerine getirmek için bilgi, beceri ve yetenekler temel unsurlardır. İçeriksel performans davranışları ise diğerlerine yardım etme ve işbirliği gösterme gibi kişisel özellikler ve güdüsel değişkenlere bağlıdır (Wang vd.,2008:1811).

Zarar Verici Performans: Örgütün etkinliği için negatif değere sahip davranışlar iş performansının farklı boyutunu oluşturan eylemler olarak da öne çıkmıştır. Bu davranışlar önemli örgütsel normlara aykırı olarak gerçekleştirilen, örgütün ve çalışanların iyiliğini tehdit eden bilinçli davranışlardır (Viswesvaran ve Ones,2000:218). Bu davranışlar devamsızlık, işe geç kalma, hırsızlık, görev dışı faaliyetler ile meşgul olmak gibi, iş yapmaktan kaçınma (Koopmans vd,2011:862) gibi olumsuz eylemleri içerir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta kazara ortaya çıkan davranışlar zarar verici olarak kabul edilmez, davranışın zarar verici performans eylemi olarak kabul edilebilmesi için çalışanın bunu bilinçli olarak ve isteyerek gerçekleştirmiş olması gerekir.

Zarar verici performans eylemleri, içeriksel bir diğer adı ile örgütsel davranış performansının karşıtı olarak düşünülebilir. Organ (1997) örgütsel davranışı, görev performansını destekleyen, sosyal ve psikolojik bağlamda geliştirilmesine katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanım açıkça göstermektedir ki bu davranışlar işin gerektirdiği davranışlar değildir, örgüt içinde çevreyi geliştirmek ve örgütün etkinliğine dolaylı olarak katkıda bulunmak amacıyla çalışan tarafından bilinçli olarak yapılmaktadır (Hafidz vd,2012:32).

U*yarlanabilir Performans:* Uyarlanabilir performans kavramı bireyin dinamik iş koşulları ve gereksinimlerine uyum gösterme yeteneği olarak tanımlanabilir (Charbonnier-Voirin ve Roussel,2012:280,Koopmans vd.,2011:862). Pulakos vd. (2000) uyarlanabilir performans davranışlarını şu şekilde ifade etmişlerdir (Stokes vd.,2010:214):

-sorunları yaratıcı biçimde çözme

-belirsiz ve öngörülemeyen çalışma durumları ile başa çıkma

-görevleri, teknolojileri ve prosedürleri öğrenme

-diğer kişilere uyum gösterme

-farklı kültürlere uyum gösterme

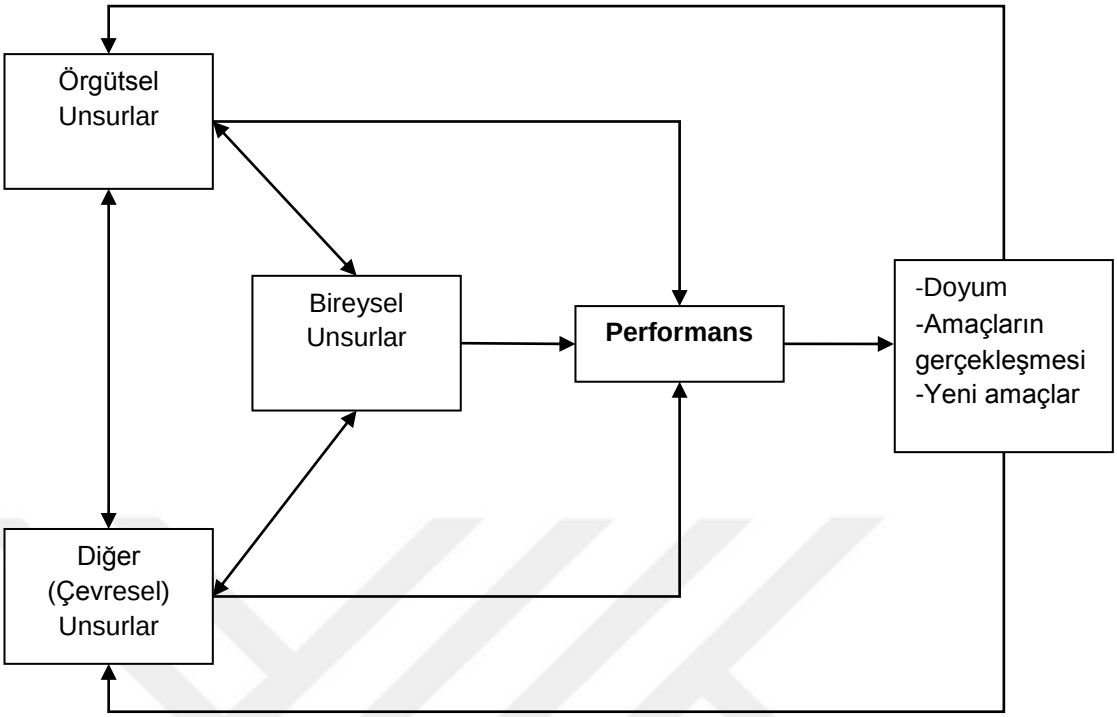
-iş stresi ile başa çıkma

-acil veya kriz durumları ile başa çıkma

-zor şartlara veya durumlara fiziksel odaklı uyum gösterme

Başarılı uyarlanabilir performans çalışanların, örneğin, örgütsel yeniden yapılanma, öncelikler değişmesi, ya da kaynakların azalması gibi, belirsiz ve öngörülemeyen çalışma durumları ile etkin bir şekilde başa çıkmalarının mümkün olduğu anlamına gelir (Charbonnier-Voirin ve Roussel,2012:281). Belirsizlik ve değişim karşısında çalışanlar hızlı bir şekilde uyum davranışı gösterirler.

Her ne kadar bireysel performans ilk bakışta kişi ile ilgili olarak görünse de aslında işin kendisi, çalışan ve çevre gibi değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkar (Milkovich ve Wigdor,1991:48) ve bu kavram yönetim anlayışı ve liderliğin uygulanış şekli ve örgüt iklimindeki algılanması ile ilgili bir gerçekliktir. Buradan hareketle örgütlerde karşılaşılan durumlara göre bireysel performansı çeşitli seviyelerde etkileyebilecek unsurlar temel olarak şu şekilde sınıflandırılabilir: ”*örgütsel unsurlar, bireysel unsurlar ve diğer çevresel unsurlar*” (Özmutaf,2007:44). Şekil 2.2.’de performansı belirleyen unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkiler daha açık bir biçimde gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Performansı Etkileyen Unsurlar

Kaynak: Dicle,1982:7'den aktaran Özen, P., Özgen, H.(2011). Banka Çalışanlarının Mesleki Eğitiminin Performanslarına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma**.** *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Cilt 20. Sayı 1.s.6

Başlıca örgütsel unsurlar arasında misyon ve vizyon, işletme stratejileri, liderlik tarzı, iletişim, stres yönetimi, performans değerlendirme gösterilebilir. Bireysel unsurlar ise bireyin kendi kişisel durumundan ve sahip olduğu kişisel özelliklerden kaynaklanan ve performansına etki eden unsurlardır. Bu gruptaki başlıca unsurlara örnek olarak sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin sahip olduğu kültürel düzey, iş ile ilgili uzmanlık alanı ve ücret ile ilgili algılama düzeyi verilebilir. Diğer unsurlar arasında bireyin spesifik alanlardaki mesleklerde çalışması, dış çevre şartlarına uyma, sosyal güvence olanakları konusunda örgütün yetersiz kalması, kriz dönemlerinde ağırlaşan çalışma koşulları, işyeri ile çalışanın evinin uzak olması gibi genel olgular da çoğu zaman bireysel performansı etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Barutçugil, (2002),(2004);Tokat'tan (2003) aktaran Özmutaf,2007:44-49-50).

Barutçugil ise performansın düzeyini etkileyen veya belirleyen altı faktör olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Barutçugil,2002:81-82):

Doğal yetenek: Bir kişinin bir görevi veya görevleri yerine getirebilmesine yönelik olarak doğuştan sahip olduğu kabiliyet.

Beceri düzeyi: Beceriler doğal yeteneklerden farklı olarak öğrenilebilir, en basit sorumluluklar dahi beceri gerektirir.

Görevi anlamak: Çalışan görevin niteliğini ve kendinden ne beklenildiğini doğru anlamalıdır. Bu da örgüt içerisinde iletişimin yeterli düzeyde olması ile mümkündür.

Çaba gösterme tercihi: Bir çalışan doğal yeteneğe, yeterli beceriye ve görev anlayışına sahip olsa dahi çaba göstermiyorsa bunun nedeni kişiseldir veya iş ortamı ile ilgili olabilir.

Süreklilik ve kararlılık gösterme tercihi: Performanstan söz edebilmek için bir çabanın başlatılması gerekir. Ayrıca gerekli bilgi ve emeğin ortaya konması ve bu durumun belirli bir zaman boyunca sürdürülmesi şarttır.

Dış faktörler: Bazı faktörler bireyin kontrolü dışındadır ve bunlar performansını etkileyebilir. Örgütün yapısı, işleyişi ve yöneticinin olumlu veya olumsuz etkisi gibi faktörler performans üzerinde etkilidir.

Doğru zamanda doğru faaliyetleri gerçekleştiren bir yönetici çalışanın performansını en üst düzeye çıkarmayı başarabilir (Barutçugil,2002:49):

- Çalışanlar yönetici tarafından talimatlarla yönlendirilirse ve yönetici beklentisinin ne olduğunu açıkça belirtirse, çalışanlar neye katkıda bulunacakları konusunda emin olurlar (Odaklanma)
- Yönetici gerekli kaynakları ve desteği sağlarsa çalışanlar katkıda bulunabilecek yetkinliği kazanırlar (Yetkinlik)
- Yönetici çalışanlarını takdir ettiğini açıkça ifade ederse çalışanlar katkıda bulunmaya daha istekli olurlar (Adanma).

Müşteri sadakati gibi arzu edilen müşteri davranışlarının ortaya çıkmasına yönelik performans standartları oluşturmak işletmeler açısından önemlidir. Özellikle hizmet işletmelerinde bu standartlar müşteri beklentilerini karşılayacak bir hizmet kalitesinin sunulması için çalışanları teşvik edici bir unsur olacaktır. Çalışan performansının müşteri odaklı yaklaşım ile uyumlu olması literatürde "*çalışanların hizmet performansı*" olarak tanımlanmıştır. Çalışan hizmet performansı hizmet etkinliğinden farklıdır. Hizmet etkinliği tıpkı müşteri tatmini gibi çalışan hizmet performansının bir sonucudur (Liao ve Chuang,2004:42). Hizmet odaklı çalışanlar müşteri hizmet kalitesi için en önemli faktördür. Bu nedenle hizmet işletmelerinin çalışanların servis performanslarını müşteri hizmet kalitesine yansıyacak şekilde arttırmak için gerekli şartları oluşturmaları gerekir.

2.2. HİZMET KALİTESİ

Yüzyıl öncesine göre, ülke ekonomilerinin istihdam yapısında, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hizmet sektörü lehine dikkat çekici önemli değişimler olmuştur. 21. Yüzyılda yaşanan teknolojik gelişme ve yenilikler hizmet sektörünün ön plana çıkarmakta ve sektörün önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Bir hizmet kuruluşunun varlığını sürdürebilmesinin koşulu rakiplerinden daha yüksek kalitede hizmet üretmesi ve sunmasıdır. Müşteriler ise her zaman kendilerine sunulan hizmet ile beklentilerini karşılaştırmakta ve aradaki farka göre hizmetin kalitesini değerlendirmektedirler.

Hizmet, sunumunda belirli fiziki unsurları içerse de, gerçekte fiziki bir üretim değildir. Bu nedenle hem tanımlanması hem de kalitesinin ölçülmesi konusunda araştırmacılar farklı fikirlere sahiptir. Çalışmanın bu bölümünde hizmet kalitesi kavramını ortaya koyabilmek amacıyla öncelikle "hizmet" ve "kalite" kavramları açıklanacaktır. Daha sonra hizmet kalitesi kavramı ve boyutları ana hatlarıyla incelenecektir. En son olarak da hizmet kalitesinin ölçülmesi için kullanılan yöntemlerden bazıları kavramsal olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Kavram ve Tanım

Hizmet kalitesi kavramının açıklayabilmek için öncelikle kavramın oluşturan iki temel unsur olan "hizmet" ve "kalite" kavramlarını incelemek gerekmektedir.

2.2.1.1.Hizmet Kavramı

Günümüz dünyasında teknoloji, toplum yaşamı ve ekonomide meydana gelen değişimlerle birlikte ekonomik yapı *mal* temelliden *hizme*t temelliye dönüşmüştür (Özer ve Özdemir,2007:2). Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının giderilmesinde hizmetlerin ve hizmet işletmelerinin payı giderek daha önemli hale gelmektedir. Bunun nedenlerinin başında ise yalnızca soyut malların değil somut malların üretilmesi ve tüketici tarafından satın alınması esnasında dahi hizmetlerin vazgeçilmez bir unsur olmasıdır.

Hizmet kavramının giderek öne çıkmaya başlaması ile işletmeler bu kavrama daha çok önem vermeye başlamışlardır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi de hizmetin bir rekabet aracı olarak kullanılması ve kıyasıya bir rekabetin yaşandığı pazarlarda farklılık yaratarak işletmeyi bir adım öne geçirme konusunda avantaj sağlamasıdır. Buna paralel olarak hizmet pazarlamasında yaşanan gelişmelere

dayanak olan çabalar, hizmet alanının 1970'lerde şekillenmeye başladığını ve 1980'lerin ortalarından itibaren ise pazarlama disiplini içerisinde kemikleştiğini ileri sürmektedir (Grove vd.'dan (2003) aktaran Dörtyol,2014:69). Kimileri, hizmet sektörünün ekonominin önemsiz bir alt sektörü olduğunu söylese de, doğrudan ve dolaylı etkileri giderek daha çok dikkate alınmaya başlanmıştır (İçöz'den, (2005) aktaran Kılıç ve Eleren, 2010:120). Ekonomiler gelişmişlik düzeyi açısından incelendiğinde güçlü ve gelişmiş ekonomilerde hizmet sektörünün ağırlığının artmakta olduğu görülmektedir. Hizmet sektörünün gelişmiş olduğu ülkelerde toplumun yaşam standardı da yükselmektedir (Özer ve Özdemir,2007:2).

Tüm bunlara rağmen hizmet kavramı ile ilgili literatürde çok çeşitli ve birbirinden farklı tanımlara rastlanmaktadır. Amerikan Pazarlama Birliği'ne göre hizmetler '*soyut, üreticiden kullanıcıya direkt olarak ulaşan, anında takas edilen, taşınamayan, depolanamayan ve hemen hemen derhal bozulabilir nitelikte olan mallardır*' (Mucuk,2001:285).

Klasik ekonominin önemli kuramcılarından olan Adam Smith, somut ve soyut çıktıları olan üretimleri birbirinden ayırmış, soyut olanların hiçbir değer yaratmadığını belirtmiştir ve somut bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetleri hizmet olarak tanımlamıştır (Özer ve Özdemir,2007:4).

Kotler vd.'ne göre (1998) hizmet, "*bir tarafın diğer tarafa sunduğu temel olarak soyut olan ve mülkiyet devri ile sonuçlanmayan fayda ve etkinliktir*" (Dörtyol,2014:70).

Collier (1998) hizmeti çok genel olarak üretildiği yerde tüketilen bir iş, bir eylem, bir performans, sosyal olay ve çaba olarak tanımlarken, Quinn vd. (1987) hizmeti, "*çıktıları fiziksel olmayan, genellikle üretildiği anda tüketilen, tüketicisine rahatlık, eğlence, uygunluk, konfor ya da sağlık gibi aslında soyut değerler katan tüm ekonomik faaliyetler*" olarak tanımlamıştır (Özer ve Özdemir,2007:11)

Lovelock (1991) hizmeti; "*bir şey (nesne) değil bir süreç ya da performans"* olarak tanımlamıştır (Özer ve Özdemir,2007:11). Ürünler önce üretilir, daha sonra satılır ve en son tüketilirler. Oysa hizmetler bazen satıldığı anda üretilirler bazen de önce satılır, daha sonra üretilir ve eş zamanlı tüketilirler. Doğrudan doğruya dağıtımın genellikle hizmetin sunumunda kullanılması, pazarlama faaliyetleri ile üretim faaliyetlerinin önemli ölçüde birbirlerinden etkilenmeleri gibi nedenlerle, üretici

ve satıcı aynı oluşumlar olarak faaliyette bulunmaktadır (Zeithaml vd.'den (1985) aktaran Gürbüz ve Ergülen, 2006:174).

Hizmet kavramı ile ilgili yapılan açıklama ve tanımlardan da anlaşılacağı gibi hizmetlerin kendilerine has bir yapıları ve farklı özellikleri vardır. Bu özellikler;

-soyut olma özelliği
-ayrılmazlık özelliği
-değişkenlik özelliği
-dayanıksız olma özelliği
-ve mülkiyetlerinin olmaması özelliğidir.

Hizmetin soyut olması maddi bir varlığının olmamasını ifade eder, yani hizmet fiziksel malın aksine görülemez, tadılamaz, duyulamaz ve koklanamaz. Hizmetin üretildiği anda tüketilmesi ayrılmazlık özelliğini ortaya çıkarır. Sunulan her hizmetin bir diğerinden farklı olması, hizmeti sunan kişinin verdiği hizmeti standartlaştırma imkanının bulunmaması hizmetlerin değişkenlik gösterdiğini ifade eder. Hizmetin sonradan kullanmak üzere depolanamamakta, biriktirilememekte ve saklanamamaktadır ve tüm bunlar hizmeti dayanıksız kılar. Fiziksel bir malı satın alan tüketici bu malı saklayarak daha sonra istediğini yapabilmektedir ancak hizmette böyle bir şey söz konusu değildir. Hizmetin soyutluk ve dayanıksızlık özellikleri hizmetlerde mülkiyeti olanaksız kılmaktadır (Dörtyol,2014:80).

2.2.1.2.Kalite Kavramı

Hizmetlerin çeşitlenmesi, işletmeler arası yoğun rekabet ortamının oluşması, tüketici istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen hızlı ve farklı değişiklikler, kalite kavramının işletmeler için önemini arttıran nedenler arasındadır. İşletmeler için daha yüksek kalite daha çok satış ve daha çok kar anlamına gelmekle birlikte artık bir satış geliştirme çabası olarak algılanmaktadır (Küçükaltan,2007:57).

Kalite kavramı insanların ve sistemlerin "hata yapması" sebebi ile "mükemmele ulaşma isteği" gerçeğinden ortaya çıkmıştır. Latince "Qualis" kelimesinden türemiş ve "Qualitas" kelimesiyle ifade edilmiştir ve nasıl oluştuğu anlamına gelmektedir (Kılıç ve Eleren,2010:121).

Kalitenin ortak bir tanımı arandığında bu konuda genel bir yaklaşıma rastlamak oldukça zordur. Kalitenin çok boyutlu olması ve farklı şekillerde

algılanması, kalite konusunda çok farklı tanımların yapılmasına sebep olarak gösterilebilir (Pırnar,2007:39).

Kalite, Juran'a göre, "kullanıma uygunluk", Deming'e göre "amaca uygunluk", Feigenbaum'a göre, "en düşük maliyetle müşteri tatminini sağlamak", (Akın vd.'den (1998) aktaran Eleren vd.,2007:78), Crosby'ye göre "koşullara uygunluk", Feigenbaum'a göre " kullanılmakta olan ürün veya hizmetin müşterinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamı", Weinberg'e göre ise "kişiye göre algılanan değer"dir (Pırnar,2007:39-40). Bu tanımlar müşteri tatminini ön plana almıştır.

Japon bilim adamı Ishikawa'ya göre kalite; "*bir işletmenin mevcut üretim teknolojisini ve yeteneğini en iyi şekilde kullanarak, maliyet ve kullanım amacına uygun şekilde müşterilerini tatmin etmesidir"*. Bu tanım kalitenin hem üretim boyutunu, hem de müşterinin tatmini boyutunu ele alan bir tanımdır. (Değirmen,2006:16).

Hizmet sektöründe yaşanan gelişmeler ile paralel olarak farklı tüketiciler, farklı sektörlerde, farklı ürünler için farklı beklentilere sahip hale gelmişlerdir. Farklı isteklerin var olması kaliteyi tüketici isteklerini karşılayabilme derecesine bağlı kılmaktadır (Dörtyol,2014:90).

1980'lerin ortalarına kadar, ürün kalitesi üzerine yapılmış çalışmaların çoğu odak noktası olarak fiziksel mal kalitesini ele alırken, bu tarihlerden itibaren hizmetlerin önem kazanması ve ayırt edici özelliklerinin fark edilmesi ile kalite tanımı hizmetler için gözden geçirilmeye başlanmıştır.

Hizmetlere ilişkin kalite boyutlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Powers'dan (1997) aktaran Pırnar,2007:42-43):

1.Somut özellikler/Görünüm/Fiziksel olarak yaratılan imaj: İşletmenin hizmetleri sunarken kullandığı maddi araç ve gereçlerin görünümü, hizmeti sunan personelin şıklığı, hizmetin sunulduğu binanın yeni ve modern olması gibi unsurları ifade eder.

2.Güvenirlik: Hizmetin zamanında, söz verildiği gibi yerine getirilmesidir.

3.Heveslilik/Karşılık verebilme: Müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde yerine getirme isteği, uygun hizmeti sunabilme durumudur.

4.Yeterlilik: Hizmeti sunabilmek için gereken bilgi ve yeteneğe sahip olunmasıdır.

5.Nezaket: Hizmeti sunan personelin düşünceli, kibar ve saygılı olmasıdır.

6.İnanılabilirlik/Kredibilite: Hizmeti sunan personelin dürüst ve güvenilir olmasını ifade eder.

7.Güvenlik: Sunulan hizmetlerin güvenilir olması, risk ve şüphe barındırmamasıdır.

8. Erişim/Ulaşabilme: Hizmete istenildiği anda ulaşabilme ve hizmeti sunan personel ile iletişim kurabilmektir.

9.İletişim: Müşterinin anlayacağı bir dil ile bilgilendirilmesi, sorun ve şikayetlerin dinlenmesidir.

10.Empati/Müşteriyi tanıma ve anlama: Müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf edilmesini ifade eder.

2.2.2. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi kavramı, hizmet sektöründe yaşanan gelişmelerle birlikte, tüketici tatmini ve gelecekteki davranışlarını etkileyen en önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. Bu nedenle hizmet pazarlaması alanında çalışılan önemli konulardan biri hizmet kalitesidir. Hizmet işletmelerinin başarılı olmalarının koşullarından biri kaliteli hizmet sunma gerekliliğidir. Rakip işletmelerden farklılaşmanın, pazarda üstünlük sağlamanın yolu sunulan hizmetin kaliteli olmasıdır (Küçükaltan,2007:62).

Hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılamak için üstün veya kusursuz bir hizmet sunulmasıdır. Diğer bir tanıma göre, bir işletmenin müşteri beklentilerini yerine getirebilme ya da bu beklentilerin üzerine çıkma yeteneğidir (Odabaşı'ndan (2001) aktaran Değermen,2006:22).

Ross (1994) hizmet kalitesini; "*hizmet sunan bir işletmenin müşterilerin isteklerini yerine getirebilme yeteneği ya da müşterinin tatmin edilmesi*" olarak tanımlamıştır (Boz,2007:103). Parasuraman vd. (1994) Hizmet kalitesini birçok alışveriş sonrasında müşteride oluşan genel kalite algısı olarak tanımlamıştır (Hacıefendioğlu ve Koç,2009:148).

Fullerton' a (2005) göre hizmet kalitesi davranışsal eğilimleri yönlendiren tutumsal bir yapıdır. Duffy vd. (1997) ise hizmet kalitesini sunulan hizmetin bir çıktısı olarak ifade etmiş ve sunulan hizmetin tüketicilerin beklenti düzeyini karşılama düzeyi olarak tanımlamıştır (Dörtyol,2014:94).

Hoffman ve Bateson (1997) hizmet kalitesini, "*uzun dönemli bir performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan bir tutum*" şeklinde tanımlanmaktadır. Parasurman vd.(1988) de, müşterinin bir ürün ya da hizmetin üstün veya mükemmel olması ile ilgili genel bir yargısı olarak tanımlamıştır (Robledo'dan (2001) aktaran Eleren vd,2007:78).

Daha geniş bir tanımda ise Johns (1999) hizmet kalitesini, "*bir mal ya da hizmetin sahip olduğu özelliklerin rasyonel değerlendirilmesi sonrasında söz konusu mal veya hizmetin üstünlüğü ile ilgili bir çıkarım veya etkisel bir yargı ya da tutuma benzer bir şekilde duygusal bir tepki*" olarak tanımlamıştır (Dörtyol,2014:94).

Hizmet kalitesi, hizmet kavramının özelliği nedeni ile üretim işletmelerindeki kalite kavramından farklıdır. Öncelikle hizmet işletmelerinde hizmeti sunanla hizmeti kullananlar karşı karşıya gelirler, bu nedenle hizmeti sunan çalışanın motivasyonu ve iş tatmini, dolayısıyla performansı farklılık gösterebilir bununla beraber hizmeti kullanan müşterinin de hizmeti algılaması, hizmeti değerlendirmesi ve hizmeti satın alma sonrasında tatmin olması da üretim işletmelerine göre çok farklıdır. Bu farklılığın anlaşılabilmesi hizmet kalitesinin çok iyi analiz edilmesine bağlıdır (Oral'dan (2005) aktaran Boz,2007:103).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) yaptıkları araştırmalar sonucunda, hizmet kalitesi kavramı hakkında şu sonuçlara ulaşmışlardır (Yılmaz vd.,2007:235):

1.Müşterilerin hizmet kaliteli olarak algılamaları, hizmeti satın almadan önceki hizmet ile ilgili beklentileri ile hizmeti deneyimlerken gerçekleşen deneyimlerini karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkar. Eğer gerçekleşen deneyimleri beklentilerini karşılanmış ise, hizmet tatminkar olarak kabul edilir.

2. Müşteri açısından hizmetin müşteriye nasıl ulaştırıldığı çok önemlidir.

3 Kalitenin algılanmasında, müşteri ve işletme temsilcisi arasındaki etkileşim ve bir sorun olması durumunda işletmenin sorunu etkinlikle çözümü çok önemlidir

Demirel vd.'ne (2009) göre yoğun rekabet ortamında pazarlama çabalarında başarıya ulaşabilmek için iki önemli yöntem bulunmaktadır: müşterilere sunulan hizmetin kaliteli olması ve müşteri tarafından satın alınan mal ve hizmetten elde edilen memnuniyetin en üst düzeye çıkartılması. Bu durumda "hizmet kalitesi" işletmelerin pazardaki yoğun rekabete karşı koyabilmeleri ve faaliyetlerinin devamını sağlayabilmeleri için hayati bir öneme sahiptir (Potluri ve Zeleke'den (2009) aktaran Aydın ve Yıldırım,2012:39).

Kotler (2003) hizmet kalitesinin işletmeye sağladığı yararları şu şekilde belirtmiştir, müşteri sadakati sağlaması, yüksek kalite sadık müşterilerin oluşmasına neden olur. Fiyat rekabetinden kaçınma, kaliteli ürün sunan işletme karşısında diğer işletmeler ya aynı kaliteyi yakalamaya çalışacak ya da fiyat indirimi yapmak zorunda kalacaklardır. İyi çalışanların elde tutulması, kaliteli bir iş iyi çalışanları elinden tutacaktır. Maliyetlerin azaltılması, kalite hatalardan kaynaklanan maliyetleri engelleyeceği için işletmeye maliyet faydası sağlayacaktır (Küçükaltan,2007:65).

2.2.2.1. Hizmet Kalitesi Boyutları

Hizmet kalitesi ile ilgili literatürde pek çok tanımla karşılaşılmasının en önemli nedenlerinden biri kalite gibi hizmet kalitesinin de çok boyutlu bir kavram olmasıdır. Kalite çoğunlukla Tablo 2.1'de gösterildiği gibi prosedürel ve davranışsal boyutlardan oluşmaktadır.

Tablo 2.1: Hizmet Kalitesinin Prosedürel ve Davranışsal Boyutları

Prosedürel Boyutlar	Davranışsal Boyutlar
Hizmet (İş) Akışı	İlgi
Zamanlama	Vücut Dili
Uygunluk	Ses Tonu
Beklentiler	İncelik
İletişim	İsimle Hitap
Geri Besleme	Dikkat
Etkin Yönetim	Rehberlik
	Önerili Satış
	Sorun Çözme

Kaynak: Boz,2007:104

Hizmet işletmelerinde prosedürel boyut ne denli etkili ve başarılı olursa olsun davranışsal boyutta sergilenecek yanlış ve hatalı tutumlar hizmet kalitesini olumsuz etkileyecek ve kalitenin azalmasına yol açacaktır (Oral'dan (2005) aktaran Boz,2007:103).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) ise yapmış oldukları çalışmalar sonucunda 8 farklı hizmet kalitesi boyutu belirlemişlerdir. Bu boyutlar ve tanımları aşağıdaki tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Hizmet Kalitesi Boyutları

Boyut	Tanım
Güvenilirlik	Performansın sürekli ve güvenilir olması İşletmenin hizmeti ilk seferinde doğru yapması Firmanın sözlerine itibar etmesi
Heveslilik	Hizmet sunumu sürecinde çalışanların istekli ve hazır olması Hizmetin yerinde ve zamanında yerine getirilmesi
Yetkinlik	Hizmetin sunulması için gerekli olan yeteneğe ve bilgiye sahip olunması
Erişim	Kolay iletişim kurulması
Nezaket	Müşteri ile etkileşim halinde olan çalışanların kibar, saygışı ve samimi olması, müşteriyi dikkate alması
İletişim	Müşterinin anlayacağı dilden bilgilendirilmesi, müşterinin dinlenmesi Farklı müşteriler için kullanılan dilin uygun olanla değiştirilmesi Basit ve yalın bir dil kullanılması
İnanılırlık	Güvenilir, inanılır ve dürüst olunması
Güvenlik	Tehlikeden, riskten ve şüpheden uzak olunması

Kaynak: Dörtyol,2014:111

Hizmet kalitesi için literatüre ilk açıklama ve bir tanım getiren kişi olan Grönroos (1984), hizmet kalitesinde algılanan ve beklenen hizmet arasındaki farktan söz etmiştir (Jager vd.,'den (2009) aktaran Aydın ve Yıldırım,2012:39). Parasuraman vd'ne (1988) göre ise "*algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri (beklenti) ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini (performans) kıyaslamasının bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir*". Hizmet kalitesi literatüründe "beklentiler" ise müşterilerin hizmete ilişkin istek ya da arzularını ifade etmektedir (Bulgan ve Gürdal,2005:241).

Parasuraman vd.'ne göre (1998) Bir işletmenin sunduğu hizmetin algılanan kalitesi, genel olarak o işletmenin üstünlüğünün veya mükemmelliğinin değerlendirilmesidir. Algılanan hizmet kalitesi, müşteri tatmini ile ilişkilidir ancak tatmin ile farklı bir tavırdır. Satın alınan hizmet ile beklentilerin karşılaştırılması sonucu elde edilir, buradan hareketle müşterinin beklentilerinin aşılması hizmet kalitesi olarak tanımlanabilir (Hacıefendioğlu ve Koç,2009:148).

Müşteri beklentileri; reklam, satış, ağızdan ağza iletişim ve fiyatlandırmadan etkilenirken, algılamalar müşterilerin kendi deneyimleri ile diğer müşterilerin paylaştıkları deneyimlerden etkilenmektedir. Müşteri beklentileri ve algılamalarının işletme içi faktörlerin yanında sosyal, kültürel, psikolojik ve ekonomik gibi dış faktörlerden de etkilenmektedir. Böylece hizmetin ve gelecekteki davranışların

değerlendirilmesine yönelik müşteri algılamalarının ölçülmesinin müşteriden müşteriye farklılık gösteren algılamaya bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Özkul,2007:126).

Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi; hizmeti sunanlar ile müşteri arasında etkileşimin gerçekleştiği sürede yani hizmetin sunulması sürecinde gerçekleşmektedir. Bu süreç içerisinde hizmet algıları ile hizmetten beklentiler karşılaştırılmaktadır. Beklentiler aşılır ise hizmetin kalitesi tüketici tarafından yüksek olarak algılanmakta, eğer beklentiler karşılanmaz ise hizmet kalitesi düşük veya kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir. Eğer beklentiler algılanan hizmet ile karşılanırsa hizmet kalitesi tatmin edici olarak kabul edilir (Oral ve Yüksel'den (2006) aktaran Özkul,2007:126).

Müşteri bakış açısı ile ele alındığında, algılanan hizmet kalitesine ilişkin kritik faktörler; temel hizmet veya hizmet ürünü, hizmet sunumunun insani unsurları, hizmet sunumu sisteminin insani olmayan unsurları, hizmetin somut unsurları ve sosyal sorumluluk olarak sıralanabilir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi Tablo 2.3'de gösterilmiştir.

Tablo 2.3: Müşteri Bakış Açısı ile Algılanan Hizmet Kalitesinin Kritik Faktörleri

Kritik Faktörler	Tanım
1.Temel hizmet veya hizmet ürünü	Hizmetin içeriği nedir
2.Hizmet sunumunun insani unsurları	Hizmetin sunulması esnasındaki tüm insani unsurlar
3.Hizmet sunumu sisteminin insani olmayan unsurları	Hizmeti kusursuz hale getiren süreçler, sistemler ve teknolojiler bütünü
4. Hizmetin somut unsurları	Hizmet çevresi olarak bilinen, hizmetin somut yönleri
5.Sosyal sorumluluk	İşletmeye imajını geliştirmede yardımcı olan ve tüketicilerin genel hizmet kalitesi değerlemesini ve işletmeye yönelik sadakatini etkileyen etik davranışlar bütünü

Kaynak: Dörtyol,2014:95

2.2.2.2.Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

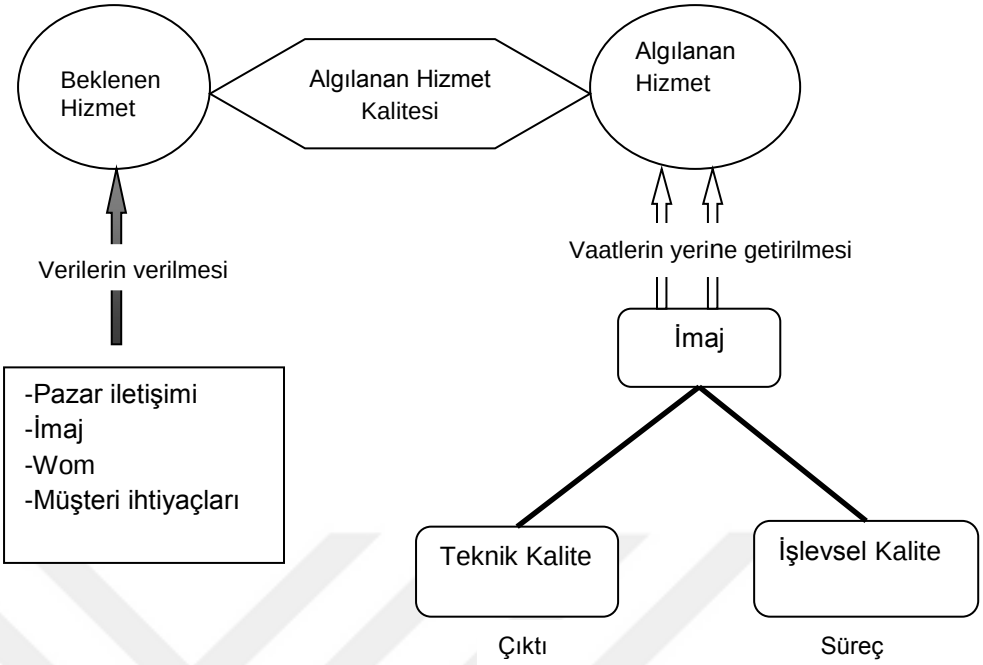
Hizmetlerin çok çeşitlilik göstermeleri ve kendilerine özgü yapıları nedeni ile kalitenin ölçümü oldukça zor olmaktadır. Kalitenin ölçümüne yönelik olarak, hizmet sürecinde kaliteye etki eden faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkileri belirlemeye

yönelik değişik model ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu model ve yaklaşımlardan ön plana çıkanlar ise Grönroos'un (1984) "algılanan kalite modeli", Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin (1985) "SERVQUAL Modeli" ve Cronin ile Taylor'ın (1992) "SERVPERF Modeli" dir

2.2.2.2.1. Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli

Grönroos (1984) tarafından geliştirilen modelin orijinal halinde beklenen hizmet ve algılanan hizmet kavramları, teknik kalite, işlevsel kalite ve imaj boyutları çerçevesinde karşılaştırılarak algılanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Bu modele göre, bireyin beklentileri işletme tarafından yürütülen geleneksel pazarlama faaliyetleri, gelenekler, politik duruş, din gibi ideolojik yapılar ve ağızdan ağıza (word of mouth) iletişim ile şekillenir (Dörtyol,2014:108). Teknik kalite; müşteri-çalışan etkileşimi tamamlandığında kalan müşteriler ile ilgilidir. Örneğin bir oteldeki oda veya kiralanan araba gibi sadece hizmet çıktısının kalitesini ifade eder. İşlevsel kalite ise hizmeti teslim etme (dağıtma) sürecinin kalitesini ifade eder (Küçükaltan,2007:64;Değermen,2006:35).

Modelde yer alan bir başka boyut olan imaj boyutu ise hizmetlerin sunulması sürecinde alıcı-satıcı arasında yaşanan etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Grönroos'a göre, bir hizmetin teknik kalite boyutları ile işlevsel kalite boyutları fiziksel malda malın özellikleri yerine geçmektedir. İmaj boyutu ise müşterilerin sürekli aynı hizmet işletmesine bağlı olmalarını ve bu işletme ile yaşadıkları deneyim nedeni ile bir sonraki hizmeti tercih etmelerinin dinamik bir unsuru olarak modelde yer alır (Dörtyol,2014:109). Şekil 2.3'de Grönroos'un Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli açıklanmaktadır.



Şekil 2.3: Grönroos'un Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: Dörtyol,2014:109

2.2.2.2.2. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli

Parasuraman, Zeithaml ve Berry' nin (1985) geliştirdiği bu modelde müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmeti sunan işletmelerin uygulamaları arasındaki farklar (boşluklar) belirlenmiştir. Bu farklar hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir ve şu şekilde özetlemek mümkündür (Parasuraman vd'den (1985) aktaran Özkul,2007:129):

Fark 1: Müşteri beklentileri ve yönetim algılaması arasındaki fark

Fark 2: Yönetim algılaması ve hizmet kalite standartları arasındaki fark

Fark 3: Hizmet kalite standartları ve verilen hizmet arasındaki fark

Fark 4: Verilen hizmet ile vaat edilen hizmet arasındaki fark

Fark 5: Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki fark

Alınan hizmet beklentileri karşılıyor ve aşıyor ise hizmetin kaliteli olduğu, aksi söz konusu ise yani arada negatif bir fark ise müşteride tatminsizlik hissi oluşmaktadır. Yani; "Hizmet Kalitesi = Algılanan Kalite – Beklenen Kalite" olarak ifade edilebilir. Bu nedenle SERVQUAL modeli "fark" analizi olarak da adlandırılmaktadır (Değermen,2006:38).

Bu model, Parasuraman ve arkadaşlarının 1988 yılında hizmet kalitesine ilişkin müşteri algılarının ölçülmesi amacıyla geliştirdikleri SERVQUAL ölçeğine temel oluşturmuştur (Dörtyol,2014:114). SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeği beş boyut altında yer alan 22 sorudan oluşmaktadır, soruların boyutlara dağılımı şu şekildedir: 1-4.soru arası dokunulabilirlilik, 5-9.soru arası güvenilirlilik, 10-13.soru arası cevap verme, 14-17.soru arası güvence ve 18-22.soru arası empati boyutu. İlk bölümde tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci bölümde ise söz konusu işletmeden algıladığı hizmet performansı aynı sorular kullanılarak ayrı ayrı ölçülmektedir.

SERVQUAL mantığında hizmet kalitesi değerlendirmesi müşterilerin *algı-beklenti* ifade çiftlerine verdikleri puanlar arasındaki farkın hesaplanmasına dayanmaktadır. Bu durumda elde edilen faktörler üzerinden SERVQUAL skoru aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

SERVQUAL skoru (SS)= Algı Skoru (A) - Beklenti Skoru (B)

"*SERVQUAL skorları kullanılarak, yani her bir algı-beklenti ifade çiftinin skorları ile her bir boyut için ortalama SERVQUAL skoru hesaplanır. Ortalama SERVQUAL skorları iki aşamada hesaplanmaktadır. 1. Her bir müşteri için söz konusu boyuta ait ifadelere verilen SERVQUAL skorları toplanır ve boyutu oluşturan ifade sayısına bölünür. 2. N sayıda müşteri için birinci adımda elde edilen sayılar toplanır ve örneklem hacmine (N) bölünür. Toplam hizmet kalitesi skorunu elde etmek için de 5 boyut için hesaplanan skorlar toplanıp beşe bölünür. Sonuçta bulunan ağırlıklandırılmamış SERVQUAL skorudur*" (Çiçek ve Doğan,2009:204).

2.2.2.2.3. SERVPERF Hizmet Kalitesi Modeli

SERVQUAL modelini eleştiren Cronin ve Taylor (1992), Parasuraman vd. nin geliştirdiği ölçekte hizmet kalitesinin, beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki farkın ölçülerek belirlendiğini, oysa hizmet kalitesinin bu ikisi arasındaki farkın ölçülmesi ile belirlenebileceğini destekleyecek yeterli kanıt bulunmadığını ileri sürmüşlerdir. Bu noktadan yola çıkan Cronin ve Taylor, hizmet kalitesini "beklentiler ve algılar arasındaki fark" temelinde ölçmek yerine, sadece hizmet üreticisi tarafından ortaya konan "performans"a dayalı olarak ölçen yeni bir ölçüm modeli olan SERFVPERF hizmet kalitesi modelini geliştirmişlerdir (Değermen,2006:62).

Bu model SERVQUAL ile aynı beş boyut içerisinde toplanan 22 adet ifade kullanmakta ve yedi dereceli bir cetvel yardımı ile ölçüm yapılmaktadır. SERVPERF ölçeğinin 22 maddesi aynen SERVQUAL'de olduğu gibi fiziksel görünüm, güvenilirlik, yanıt verebilirlik, güvence ve empati boyutları altında sınıflandırılarak analiz edilmektedir. Bu boyutlar, boyutlarla ilgili önermeler ve tanımlamalar Tablo 2.4'te gösterilmektedir.

Tablo 2.4: SERVQUAL Ölçeğinin Boyutları

Boyutlar	Önermeler	Tanımlamalar
Fiziksel Görünüm	1-4	Kullanılan donanım, personel ve hizmet verilen yerin fiziki görünümü
Güvenilirlik	5-9	Taahhüt edilen hizmetin kusursuz, güvenilir biçimde yerine getirme becerisi
Yanıt Verebilirlik	10-13	Müşterilere karşı hevesli ve yardımsever olma, hizmeti zamanında ve çabuk yerine getirme
Güvence	14-17	Çalışanların bilgili, nazik olması ve müşterilerde güven duygusu uyandırma becerileri
Empati	18-22	Firmanın müşterilere kişisel ilgi göstermesi ve duyarlılığı

Kaynak: Parasuraman Vd. (1988)'den aktaran Bülbül, H., Demirer, Ö. (2008). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual Ve Serperf'in Karşılaştırmalı Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 01/2008. Sayı:20.s.182

Cronin ve Taylor, geliştirmiş oldukları ölçekte SERVQUAL' deki beklentiler kısmını kullanmayarak sadece algılar kısmını oluşturan 22 adet algılama ile ilgili önermeyi kullanılmıştır. Bu ölçek SERVQUAL'e alternatif bir teknik olarak ortaya çıkmıştır ve performansa dayalı bir ölçüm modeli olarak adlandırılmaktadır (Baggs ve Kleiner,1996:38). Bu modele göre hizmet kalitesi sadece performansın (algılamaların) bir fonksiyonudur yani "hizmet kalitesi = performans" olduğunu savunur. Diğer bir ifadeyle "*SERPERF modeline göre hizmet kalitesini ölçmek için hizmet performansının ölçülmesi yeterli görülmektedir*" (Bülbül ve Demirer,2008:183). Modele göre, performansın yüksek olarak algılanması, yüksek hizmet kalitesi anlamına gelmektedir. Algılanan hizmet kalitesi beklentiler ve önem dereceleri olmaksızın sadece performansa dayalı olarak aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Jain ve Gupta'dan (2004) aktaran Türk,2009:402):

$$SQ = \sum_{J=1}^{k} P_{ij}$$

SQ = Toplam hizmet kalitesi

k = Özellik sayısı

$\mathbf{P_{ij}}$ = Performans algısı (i uyarıcısının, j özelliğine göre)

Literatürde, beklentilerin hizmet kalitesinin ölçümünde dikkate alınmaması gerektiği yönünde bazı yazarların eleştirilileri SERVPERF modelini destekler niteliktedir. Örneğin, Carman (1990), SERVQUAL modelinde hizmet kalitesinin ölçümünde performans ve beklenti arasındaki farkın temel alınması uygulamasını destekleyen kuramsal bir bilgi olmadığını ifade etmektedir. Bouldin vd. (1993) de yaptıkları alan araştırması sonucunda hizmet kalitesinin doğrudan performans algılamasından etkilendiğini belirlemişlerdir (Akbaba,2007:321). Bunun yanı sıra Broen vd. (1993), Teas (1993,1994), Lee vd. (2000) ve Brady vd.'nin yapmış oldukları çalışmalar da SERVPERF ölçeğinin SERVQUAL' e oranla daha uygun bir hizmet kalitesi ölçeği olduğunu onaylar niteliktedir (Alakavuk,2007:340).

Uluslararası literatürde SERVPERF ölçeği kullanılarak yapılan pek çok hizmet kalitesi ölçümü çalışmasının yanı sıra, Angur vd. (1999), Cronin ve Taylor (1992,1994) ve Guo vd.(2008) gibi yazarların bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmalara da rastlanmaktadır (Işık vd.,2013:55). Ülkemizde ise Işık vd. (2003), Bülbül ve Demirer (2008)'nin bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmalara ek olarak SERVPERF ölçeğinin hizmet kalitesinin ölçümünde kullanıldığı çalışmalar şöyledir; sağlık hizmetleri (Aydın ve Yıldırım,2012), ulaşım sektörü (Uslu,2013;Yıldız ve Erdil,2013) ve denetim firmaları (Türk,2009).

Hizmet kalitesi ölçme tekniğinde en çok SERVQUAL tekniği kullanılsa da bu hizmet sektörünün durumuna ve özelliğine göre değişebilmektedir (Çatı ve Ağraş'tan (2007) aktaran Uslu,2013:73). SERVQUAL ölçeği mi yoksa SERVPERF ölçeğinin mi daha iyi olduğu konusunda henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Tartışma ve değerlendirmeler hala devam etmektedir (Alakavuk,2007:340).

2.3.KAVRAMLARARASI İLİŞKİLER

Bu bölümde araştırmaya konu olan değişkenler olan etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve hizmet kalitesi arasında ilişkiler irdelenerek, literatür incelemelerine dayalı araştırmanın hipotezleri ve modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.

2.3.1.Etik Liderlik ve Etik İklim İlişkisi

Brown vd. (2005) etik liderliği kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi ve bu tarz davranışların iletişim ve destek aracılığı ile çalışanlar arasında yaygınlaşmasının sağlanması olarak tanımlamışlardır. Mihelic vd.(2010), Brown vd.'nin (2005) etik liderlik ile ilgili yapmış olduğu bu tanımdan yola çıkarak etik liderlerin özelliklerinin dört ana başlıkta toplamışlardır; 1.etik liderin davranışları çalışanlar tarafından uygun olarak kabul edilirken etik liderler çalışanlar tarafından rol model olarak görülürler, 2.etik liderler çalışanlarla iletişim kurma yolu ile etiği ön plana çıkararak eylemlerinin gerekçelerini açıklarlar, 3.etik liderler sürekli etiğe uygun davranırlar bu sayede örgütte etik ile ilgili standartlar kurar ve etik davranışı ödüllendirirken etik dışı davranışı cezalandırırlar, 4.etik liderler karar verme sürecine etik boyutunu dahil ederler yani kararlarının etik sonuçlarını düşünerek hareket ederler ve hepsinden önemlisi adil kararlar vermeye gayret ederler. Bu açıklamalardan hareketle etik liderliğin temel unsurlarının iletişim, rol model olma, etik ile ilgili standartlar oluşturarak etik davranışı ödül-ceza sistemi ile teşvik etme ve aldığı kararların sonuçlarını göz önüne alarak adil davranma olduğu söylenebilir.

Aynı şekilde Kalshoven ve Den Hartog da (2011) etik liderlik davranışının üç temel ayağının görünür eylemler yolu ile rol model olma, istenilen davranışı oluşturmak için ödül-ceza sistemini kullanma ve etik ve değerler ile ilgili iletişim kurma olduğunu öne sürmüştür. Harshman ve Harshman'a göre (1999) iletişim liderin örgütteki inanç ve değerlerini temsil eder. İletişimin yokluğu ise çalışanların etik dışı davranışlarının kabul edilebilir olduğu algısını yaratmaktadır. Brown ve Trevino'nun araştırmasına (2006) göre de liderler çalışanların etik davranışlarını etkileyebilmek için onlarla etik standartlar ile ilgili iletişim kurmalıdır. Yine aynı araştırmada etik liderlerin etik davranış standartlarının önemi hakkında çalışanları ile iletişim kurarak ve performans yönetim sistemini kullanma yolu ile çalışanları davranışlarından sorumlu tuttukları ifade edilir. Brown vd. (2005) ve De Hoogh ve Den Hartog (2008) etik liderlerin çalışanlarla açık iletişim kurma ve rol model olma

yolu ile astların özverili davranış göstermelerini teşvik ettiğini ifade etmiştir. Mayer vd.'ne (2009) göre de etik liderler liderlik yaptıkları bireylerin etik davranışlarını etkileyebilen kişilerdir. Çalışanlarına göze görünür bir şekilde etik davranış için bir rol modeli olarak hizmet verirler. Resick ve diğerleri (2006) etik liderlerin etik davranış standartlarını oluşturduğunu ve ödül ceza sistemini kullanarak çalışanları bu standartlardan sorumlu tuttuğunu söyler. Trevino vd.' ne (2003) göre etik liderlik çalışanların etik davranış göstermeleri ile ilgili bir beklenti oluşturmak ve bu davranışlar ile ilgili etik standartlar oluşturmanın bir bileşenidir. Buna göre etik liderler, etik davranış standartları oluşturarak ve ödül-ceza sistemini kullanarak çalışanlarını eylemlerinden sorumlu tutmalıdır. Brown ve Trevino (2006) ile Wimbush ve Shepard'ın (1994) çalışmalarına göre ise liderler etik davranışla alakalı beklentileri konusunda astları ile iletişim kurarak, etik davranışı pekiştirecek politika ve uygulamalar oluşturarak ve çalışanları etik davranış kurallarından sorumlu tutarak etik ile ilgili davranışları teşvik ederler.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki lider davranışlarının çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar da liderin rol model olma, ödül-ceza, iletişim gibi etik yaklaşımlarının örgütün etik iklimini oluşturmadaki etkisini farklı süreçler ile açıklamalarına rağmen hepsi liderin örgütteki etik iklimi oluşturmak ve sürdürmek için önemli bir güce sahip olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Etik liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda aşağıdaki gibi bulgulara ulaşılmıştır.

Neubert vd. (2009) liderin etik davranışının etik iklimin kritik belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Schein (1985), Schminke vd. (2005), Trevino vd. (1998), Grojean vd.(2004), Mulki vd.(2009) gibi araştırmacılar da örgütteki etik iklimin liderler tarafından oluşturulduğunu öne sürmüşlerdir. Brown ve Trevino'ya (2006) göre de bir örgütteki etik çalışma iklimini yöneticilerin davranışları belirler (Neubert vd.,2011:160). Aynı şekilde Dickson vd. (2001) de örgütün tüm seviyelerindeki yöneticilerin davranışlarının ve çalışanlarla ilişkilerinin örgütün etik iklimini biçimlendirmede önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Buna göre yöneticiler etik davranış göstererek rol model oluşturur ve örgütte etik iklim oluşmasına yardımcı olur ve bu yolla çalışanların etik/etik dışı tüm davranışlarından sorumlu hale gelirler. Pelletier ve Bligh'de (2008) çalışmalarında etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerinde etkilerini incelemiş ve liderin rol model olarak örgüt içerisindeki etik iklimi oluşturmada önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Gardner vd.(2005) ve Toor

ve Ofori' ye (2009) göre de liderler olumlu bir rol model olarak davranmak suretiyle ve etik davranış hakkında güçlü mesajlar vererek olumlu bir örgüt kültürü ve böylece etik bir çalışma iklimi oluşturabilirler. Uhl-Bien ve Carsten (2007) yapmış oldukları çalışmada, yöneticinin etik liderlik davranışı göstermesinin örgütte etik iklim oluşmasına yardımcı olduğunu, yöneticinin göstermiş olduğu etik dışı davranışın ise çalışanlar üzerinde bu etik dışı davranışı görmezden gelmek, kabullenmek veya davranışı kopyalamak gibi sonuçlara yol açacağını iddia etmişlerdir.

Brown (2005) ve De Hoogh ve Den Hartog'un (2008) çalışmalarının ışığında Kalshooven vd.'nin (2011) yapmış oldukları çalışmada etik liderlik ile örgütsel bağlılık, yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ile arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaya göre, etik liderliğin yetki paylaşımı ve adalet boyutlarının çalışanın örgütsel bağlılık davranışı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Diğer boyutların ise herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. DeConinck'in 2010 yılında satış elemanları üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre ise etik iklim, çalışanların işle ilgili davranışları ve iş ile ilgili çıktılar (örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, yöneticiye duyulan güven gibi) üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Yani etik iklim satış elemanlarının davranışlarını şekillendirmede önemli bir role sahiptir. DeConinck'e göre yönetim çalışanlara adil olarak davrandığında, etik dışı davranışları cezalandırdığında ve etik satış uygulamalarını teşvik ettiğinde, çalışanlar bu etik değerleri içselleştirecekler ve bu sayede etik davranış çalışanlar arasında teşvik edilmiş olacaktır. Görüldüğü gibi DeConinck'in etik iklimin oluşturulması ve çalışanların etik davranış göstermesi için sunduğu öneriler yöneticinin etik liderlik davranışı göstermesi ile eşdeğerdir. Çalışmanın sonucuna göre etik bir çalışma iklimine sahip olmak örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Brown ve Trevino (2006) ve Schimnke (2005) ise etik liderliğin çalışanların iş ile ilgili tutumları (iş tatmini) ve örgütle alakalı çıktılar (duygusal örgütsel bağlılık vb.) üzerindeki etkisinin örgütteki etik iklimi geliştirmenin ötesinde bir erdem olduğunu ifade etmişlerdir. Neubert ve arkadaşlarının (2009) çalışmasında, etik liderliğin iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri bulunduğu öne sürülmüştür. Dolaylı etkiler, daha fazla iş tatminine ve duygusal bağlılığa yol açan ve etik iklimi şekillendiren algıları içermektedir. Bununla beraber, yüksek etkileşimsel adalet algısı etik liderlik ve etik iklim ilişkisini kuvvetlendirmektedir.

Akdoğan ve Demirtaş (2014), yöneticilerin bulundukları organizasyonlarda birer rol model oldukları, özellikle de etik liderlik davranışları ile örgütsel politik algılara yön vereceklerini ve sonuçta da etik iklim algısını pozitif yönde etkileyeceklerini öngörerek gerçekleştirdikleri çalışmalarında, etik liderlik davranışının etik iklimi pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Shin (2012) CEO'lar düzeyinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmasında, CEO'nun göstermiş olduğu etik liderlik davranışı ile etik iklim arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre, CEO veya üst yönetimin etik liderlik davranışı göstermesi, çalışanların algılarını etkilemek suretiyle, örgütteki etik iklimin oluşmasına ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Mayer vd. (2010) de etik liderlik ile etik iklim arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunun yanında etik iklim ile çalışanın kötü davranışları arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etik iklim, etik liderlik ve çalışanların kötü davranışları arasında aracı rolü üstlenmektedir. Etik bir iş ikliminde çalışan işgörenler daha az kötü veya zarar verici davranış eğilimi içerisinde bulunurlar.

Schimnke ve arkadaşlarının (2005) çalışmaları, liderin bilişsel ahlaki gelişiminin hangi düzeyde olduğu ile (örn. ahlaki muhakeme kapasitesi) örgütün yaşının liderin ahlaki gelişimi ve etik iklim arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı ortaya çıkarmıştır. Özellikle, ahlaki eylemleri ile ahlaki muhakeme kapasiteleri tutarlı olan liderlerin etik iklim üzerindeki etkisi daha fazladır. Buna ek olarak genç örgütlerde liderin ahlaki gelişiminin etkisi daha fazladır. Sonuç olarak, liderin ahlaki gelişimi ile çalışanın ahlaki gelişimi arasındaki uyum çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi davranışlarını pozitif ve işten ayrılma niyetini de negatif olarak etkilemektedir.

Etik liderlik ve etik iklim ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında liderin etik davranışlarının örgütteki etik iklimi şekillendirmekteki temel unsurlardan biri olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte birçok bilim adamı etik iklimin çeşitli alt boyutlardan oluşan bir yapı olduğunu düşünmektedir. Victor ve Cullen'ın (1988) etik iklim üzerinde yapmış olduğu çalışmadan yola çıkarak üçe ayrılan etik iklim tipleri şu şekilde açıklanabilmektedir. Egoist etik iklim olarak adlandırılan etik iklim çeşidi, tamamen çıkarcı bir temele sahiptir. Bu iklimin hakim olduğu ortamlarda çalışanlar diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsemeyip tamamen kendi ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde davranır. Etik iklim türlerinden ikincisi ise iyiliksever etik iklimdir. Bu tür iklime

sahip olan işletmelerde, çalışanlar için arkadaşlık ön plandadır. Çalışanlar birbirlerinin çıkarlarını gözetir ve birbirlerine zarar verici davranışlarda bulunmaz çalışırken birbirlerinin iyiliğini düşünürler. Son etik iklim türü ise etik kural ve yönetmeliklere göre davranılması gerektiğini savunduğundan dolayı ilkeli etik iklim şeklinde adlandırılmaktadır. İlkeli etik iklime göre kuralları ihlal eden eylemlerin gerçekleştirilmemesi gerekmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında etik liderlik ile yukarıda bahsedilen etik iklim türleri arasındaki ilişki incelenecektir.

2.3.1.1.Etik Liderlik ve Egoist Etik İklim İlişkisi

Egoizm kriteri Kohlberg'in geleneksel öncesi aşamasını temel alarak egoist etik teoriyi yansıtır. Buna göre egoist (bencil) etik iklimde bireyler etik sorunlara bencil bir bakış açısı ile tepki verirler, ahlaki durumları kendi kişisel sonuçları açısından değerlendirirler. Egoist etik iklimin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar etik bir problemle karşılaştıklarında kendi özel kişisel çıkarlarını düşünerek hareket edeceklerdir, bu kişiler karar alırken kanun ve prosedürleri veya eylemlerinin sonuçlarının örgütte yer alan diğer kişileri nasıl etkilediğini düşünmeden hareket ederler. Asıl önemli olan kendi özel kişisel çıkarladır.

Mihelic vd.'ne göre (2010) ise etik liderler karar alırken bu kararların tüm örgüt veya toplum üzerindeki uzun dönemli sonuçlarını, faydalarını ve dezavantajlarını düşünerek hareket ederler. Resick ve diğerlerine (2006) göre de etik liderliğin topluluk ve insan yönelimli olma boyutu kendi eylemlerinin başkalarını etkileyeceğinin farkında olma ve kendi çıkarlarına hizmet etmek yerine sosyal gücünü kullanarak grubun kolektif çıkarlarına hizmet etmek olarak açıklanmıştır. Bununla beraber etik liderler çalışanları kendi çıkarları yerine grubun çıkarlarını ön plana koyarak hareket edecek şekilde motive ederler. Mayer vd.(2009)'e göre etik liderler liderlik yaptıkları bireylerin etik davranışlarını etkileyebilen kişilerdir. Çalışanlarına göze görünür bir şekilde etik davranış için bir rol modeli olarak hizmet verirler. Etik liderliğin sonuçları ele alındığında çalışanlar lideri bir rol model olarak gördükleri için onun etik davranışlarını içselleştirirler ve liderleri gibi davranırlar. Egoist etik iklimin hakim olduğu örgütlerde ise çalışanlar etik bir problemle karşılaştıklarında yalnızca kendilerini ve kendi kişisel çıkarlarını düşünerek hareket edeceklerdir, bu kişiler eylemde bulunurken kanun ve kuralları veya yaptıkları eylemin sonucunda çalışma arkadaşlarının bu durumdan nasıl etkileneceğini düşünmeden hareket ederler. Bu da bizi egoist iklimin hakim olduğu bir örgütte

yöneticinin etik liderlik davranışı göstermediği sonucuna götürmektedir. Bu durumda aşağıdaki hipotezi oluşturmak mantıklı olacaktır:

H_1: *Etik liderlik ile egoist etik iklim arasında negatif bir ilişki vardır*

2.3.1.2.Etik Liderlik ve İyiliksever Etik İklim İlişkisi

İyiliksever etik iklimi Kohlberg'in geleneksel düzeyi ve faydacılık teorisini temel alır. Buna göre bireyler doğru ve yanlışı sosyal ilişkiler açısından tespit ederler, akranlar, aile, iş arkadaşları ve toplum ahlaki kararların şekillenmesinde belirleyici rol üstlenir (Schimnke vd,2005:136). İyiliksever etik iklimin hakim olduğu örgütlerde, bireysellik değil bütün önemlidir. Yani alınan kararlarda örgütte çalışan bütün bireylerin yararının ve çıkarının maksimize edilmesi amaçlanmaktadır. Bu iklim, dostluğu, kişiler arası ilişkileri, grup bağlılığını ve toplum iyiliğini ön planda tutarak hareket etmeyi teşvik eder.

Rubinstein (2001) etik liderliği bireyler için fayda sağlayacak etik tutum ve davranışlara sahip olmak olarak tanımlamıştır. Etik liderlerin davranışında insanı odak noktasına koyan daha iyi hizmet verme anlayışı vardır. Eylemlerinin diğerleri üzerindeki etkisini dikkate alarak güçlerini, kendi çıkarları için kullanmak yerine, topluluğun çıkarı için kullanırlar. Kanungo'ya göre (2001) etik liderler örgütün ve çalışanların yararına olacak biçimde amaç ve hedefler belirler, başkalarının yararına olacak eylem ve davranışlarda bulunur ve başkalarına zarar verebilecek eylemlerden kaçınırlar. Lideri rol model olarak gören ve onun davranışları sonucunda etik bir davranış biçimi geliştiren çalışanlar da eylemlerinin sonucunu değerlendirirken kendi çıkarlarını değil çalışma arkadaşları ve örgütün çıkarlarını göz önüne alarak hareket edeceklerdir. Bu da bizi etik liderlik davranışının olduğu örgütlerde iyiliksever etik iklimin görülebileceği düşüncesine getirmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezi öne sürebiliriz:

H_2: *Etik liderlik ile iyiliksever etik iklim arasında pozitif bir ilişki vardır*

2.3.1.3.Etik Liderlik ve İlkeli Etik İklim İlişkisi

İlkeli etik iklimde ise ahlaki gelişim modelindeki geleneksel sonrası düzey ve deontoloji teorilerine uygun olarak etik karar verme sürecinde çalışanlar evrensel kurallar kodlar ve yasaları temel alacaklardır (Peterson,2002:314). Önceki iki insan (teleolojik) odaklı yaklaşımların aksine (Akkoç,2012:45), doğru ve yanlış evrensel kurallar ve adalet ilkeleri tarafından belirlenir (Schimnke vd,2005:136). Bu yaklaşım

kişisel olmayan davranış kurallarını temel almaktadır, bireyin veya grubun çıkarı bu yaklaşımda göz ardı edilir (Akkoç,2012:47). İlkeli etik iklimlerin olduğu örgütlerde çıkarlar göz önünde bulundurulmaz önemli olan etik değerlerin ihlal edilmemesidir. Verilecek olan karar örgüt veya çalışanlar için faydalı olmasa da önemli olan kurallara bağlı kalınmasıdır (Victor and Cullen,1988:104).

Chin ve Ann (2015) iletişim ve ilkeli iklim arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. Sezgül'e (2010) göre etik lider, örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasal çerçevede etik ilkelere uygun davranan liderdir, Pehlivan (2001) liderin uyması gereken etik ilkeler arasında hukukun üstünlüğünü kabul etme ve yasa dışı emirlere direnmeyi örnek olarak göstermiştir. Dickson vd. de (2001) liderin etik davranışının etik iklimin kritik belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Hukukun üstünlüğüne inanan, yasalara aykırı davranmayan etik lider, davranışlarının temelini evrensel kural ve kanunlara dayandıracaktır. Brown ve Trevino'ya (2006) göre de çalışanların etik davranışlar oluşturması liderin etik ile ilgili iletişim kurmasına bağlıdır. İletişim çalışanlara kurumun etik kodları ve davranış kurallarını hatırlatan önemli bir unsurdur. Liderler ve astlar arasındaki iletişim çalışanlara kurumun etik ile ilgili beklentileri konusunda bilgi verir. Etik liderler ödül ve ceza sistemini kullanarak çalışanların etik davranışları hakkında standart oluşturarak bu standartları da kanun ve kurallara dayandırmaktadır. Bunun yanısıra davranışları ile de rol model olan lider kanun ve kurallara uygun davranışları ile çalışanların etik davranış hakkındaki algılarını şekillendirecektir. Tüm bunlardan hareketle etik liderlik davranışı görülen örgütlerde ilkeli etik iklimi de görülecektir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H_3: *Etik liderlik ile ilkeli etik iklim arasında pozitif bir ilişki vardır*

2.3.2.Etik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi

Viswesvaran ve Ones (2008) çalışan performansını örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ile bağlantılı veya bu hedeflere ulaşmaya katkıda bulunan ölçülebilir eylemler, davranışlar ve çıktıları olarak tanımlamışlardır (Koopmans vd,2011:856).

Her ne kadar bireysel performans ilk bakışta kişinin kendisi ile ilgili olarak gözükse de aslında iş, çalışan ve çevre gibi değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bu kavram yönetim anlayışı ve liderliğin uygulanış şekli ve bunların örgüt iklimindeki algılanması ile ilgili bir gerçekliktir. Özmutaf'a göre (2007) liderlik tarzı,

iletişim, motivasyon, stres yönetimi gibi unsurlar bireysel performansı çeşitli seviyelerde etkileyebilecek örgütsel unsurlar arasındadır. Barutçugil'e göre de (2002) organizasyonun yapısı, işleyişi ve yöneticinin olumlu veya olumsuz etkisi gibi bireyin kontrolü dışında olan dış faktörler performans üzerinde etkilidir. Bununla birlikte doğru zamanda doğru eylemleri gerçekleştiren bir yönetici çalışanın performansını en üst düzeye çıkarmayı başarabilir.

Brown ve Trevino (2006) etik liderliği; uygun davranış kurallarının neler olduğunun izleyenlere kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yolu ile gösterilmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, destek ve karar alma ile yolu ile teşvik edilmesi olarak tanımlamışlardır. Bu tanım etik liderliğin iki temel bileşenini vurgulamaktadır. İlki etik liderler "ahlaklı kişilerdir", etik davranış sergileyerek çalışanlara rol model olurlar. İkincisi "ahlaklı yöneticilerdir", etik davranışı teşvik ederler. Açık bir biçimde etik standartlar ile ilgili iletişim kurarak çalışanları etik davranışlarından sorumlu tutarlar. Bu çerçevede etik liderler doğrudan rol model olma ve dolaylı olarak etkileşim yolu ile olmak üzere iki şekilde çalışanların iş ile ilgili sonuçlarını şekillendirirler. Buradan yola çıkan Brown ve Trevino (2006) etik liderlik ve çalışan davranışları arasındaki ilişkinin teorik temelini açıklamak için sosyal etkileşim teorisi (Balu,1964) ve sosyal öğrenme teorisini (Bandura,1977,1986) önermiştir. Sosyal etkileşim teorisine göre, iki taraf arasındaki sosyal etkileşimin kalitesi yüksek ise her iki taraf da birbirlerine yönelik faydalı davranışlar ortaya koyacaktır. Tam tersi bir durumda ise zarar verici davranışların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Diğer bir deyişle, çalışanlar liderlerinden destek görür ve ona güven duyarlar, örgütten ve örgütteki diğer bireylerden maddi ve manevi yarar görürlerse bu faydaların ve olumlu davranışların karşılığını vermek için kendilerini sorumlu hissedeceklerdir (Brown ve Trevino,2006;Kalshoven vd.,2011;Mayer vd.,2012). Astlar hissettikleri güven ve liderin kendilerine olan etik davranışları sebebi ile kendilerini liderleri ile sosyal bir etkileşim içerisinde görürler. Çalışanlar liderlerin kendileri ile ilgilendiklerini ve onların çıkarlarını koruduğunu düşündüğü zaman liderin bu davranışına performanslarını arttırarak karşılık verirler (Walumbwa,2011:205). Bandura'nın (1977) sosyal öğrenme teorisine göre ise etik liderliğin çalışanların davranışları üzerindeki etkisi rol modeli olma yolu ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kendilerinden hangi davranışların beklendiğini ve işte iyi bir performans göstermeleri gerektiğini bu sayede öğrenirler (Bouckenooghe vd.,2015:253).

Walumbwa vd. (2011) ise etik liderlik ve performans arasındaki ilişkiyi açıklarken sosyal kimlik teorisini kullanmıştır. Walumbwa vd.'ne göre bu teori hem sosyal etkileşim hem de sosyal öğrenme teorilerini kapsayan bir kavramdır ve bireylerin belirli bir sosyal gruba duydukları aidiyet algısını ifade etmektedir. Buna göre etik liderler çalışanın grup veya örgüt ile daha fazla özdeşleşmesini sağlayarak çalışan performansını etkilerler.

Piccolo vd. (2010) ise temel iş özellikleri modelinin iki unsuru olan görevin önemi (task significance) ve işle ilgili çabaların (work efforts) etik liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiden sorumlu olduğunu ifade etmiştir.

Etik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin temelini oluşturan dinamikleri inceleyen bu araştırmalardan başka bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan diğer çalışmalar ise şöyledir;

Toor ve Ofori'nin (2009) çalışmasına göre etik liderlik, liderin etkinliği, çalışanın ekstra çaba harcamak için istekli olması ve liderden memnun olması ile ilgilidir. Ayrıca bu çalışmaya göre etik liderlik işgören çıktıları ve örgüt kültürü arasında aracı rolü üstlenmektedir. Brown vd.'nin (2005) yapmış oldukları çalışmada, yöneticileri etik liderlik davranışı gösteren çalışanların görevlerinde ekstra çaba göstermek için istekli oldukları ve sorunları yönetime bildirmek gibi proaktif davranış göstermeye meyilli oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Aksoy'un (2013) çalışmasında, etik liderliğin ve etik iklimin iş performansını olumlu olarak etkilediği bulgulanmıştır. Toor ve Ofori (2009) etik liderliğin örgüt kültürü ve çalışanın iş ile çıktıları arasında aracı rol üstlendiğini öne sürmüşlerdir. Buna göre, etik uygulamalar için destekleyici bir iklim, yöneticinin etik liderlik davranışının, çalışanın ekstra çaba sarf etmesi, örgüte bağlılık göstermesi, etik davranışlar ve tutumlar sergilemesi için uygun bir ortam yaratmasına yardımcı olur.

Kacmar vd. (2013) ile Brown ve Trevino'nun (2006) çalışmalarına göre etik liderlik ve çalışanların işle ilgili çaba sarf etmesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Etik liderler için çalışanlarının iyi olması ve iyi hissetmesi önemlidir, çalışanlarının gelişimi için zaman ve emek harcarlar. Bu tarz destekleyici davranışlar çalışanların iş motivasyonunu arttırırken, iş ile ilgili ekstra çaba göstererek liderin bu destekleyici davranışlarına karşılık verme isteği yaratır.

Piccolo ve arkadaşları (2010) etik liderlik ile çalışanların iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir.

Bunun yanı sıra, etik liderliğin performans üzerindeki doğrudan etkilerinin, çalışanları ekstra çaba ve üretken davranışlar göstermeye teşvik eden geliştirilmiş iş özellikleri (yani görevin anlamlılığı ve iş özerkliği) ile ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bu çalışmaya göre, görevin anlamlılığı unsuru iş performansının içeriksel ve görev performansı boyutlarını daha yüksek seviyelere taşıma ve geliştirme rolünü üstlenir.

Ahn vd (2016) etik liderliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını içeren iş performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Görev performansı doğrudan ürün ve hizmetlerin üretimi ile ilgili davranışlar veya dolaylı olarak örgütün temel teknik süreçlerini destekleyen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. ÖVD ise örgütün etkin olarak işleyişini destekleyen, resmi ödül sistemi ile ilgisi olmayan, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak açıklanır. Mayer vd.(2009) ile Avey vd.'nin (2011) çalışmalarına göre de etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. ÖVD'nin performans üzerinde olumlu etkileri olduğuna ilişkin bulguları olan çok fazla araştırma bulunmaktadır (örn: Bateman ve Organ,1983;Borman ve Motowidlo,1997;Williams ve Anderson,1991;Netemeyer vd.,1997;Özdevecioğlu,2003;MacKenzie vd.,1993; Organ,1988;Kamer,2001). Mayer vd.'ne göre (2009) yönetici etik liderliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve grup temelli sapma (group-level deviance) arasında aracı rolü üstlenmektedir. Yine bu çalışmaya göre, yönetici rol model olmak ve etik ile ilgili politika ve standartlar geliştirmek suretiyle çalışanların pozitif davranışlar göstermesi üzerinde yönlendirici bir etkiye sahip olabilir. Avey vd.'ne (2011) göre ise etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve zarar verici davranışlar arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Walumbwa ve arkadaşları (2011), etik liderliğin çalışan performansı ile ilişkisini açıklamada yardımcı olabilecek sosyal ve psikolojik süreçleri ortaya koymak istemişlerdir. Buna göre çalışmalarında lider-üye etkileşimi, öz-yeterlilik ve örgütsel kimlik unsurları aracı olmak üzere etik liderlik ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir.

Bello'ya göre de (2012) etik liderlik davranışının çalışan performansını arttırmasında iki önemli değişken önem arz eder; çalışanın lidere duyduğu güven ve çalışanın örgütsel bağlılığı. Hansen'a göre (2011) de etik liderlik davranışı yalnızca rol model olmakla değil çalışanların liderlerine duyduğu güven ile de ortaya çıkabilir. Bu liderler yalnızca etik davranışlar göstermekten ziyade, güvene ve karşılıklı etkileşime dayalı ilişkiler kurmak yolu ile de çalışanlarını etkilerler. Bununla beraber,

etik liderliğin çalışan davranışları (örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte ve işe bağlılık, iş tatmini ve performans) ve örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Arslantaş ve Dursun (2008) ise yapmış oldukları çalışma sonucunda, etik liderlik davranışının çalışan bilişsel güveni üzerinde doğrudan etkisinin, duygusal güveni üzerinde dolaylı etkisinin söz konusu olduğunu ortaya koymuşlardır. Akker vd. (2009) pek çok etik davranışın güven ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine bu çalışmanın sonucuna göre lider ne kadar çok etik liderlik davranışı gösterirse çalışanlar lidere daha çok güven duymaktadır. Ponnu ve Tennakon'un (2009) çalışma sonuçları etik liderlik davranışının çalışanın örgütsel bağlılığı ve lidere duyduğu güven üzerinde pozitif bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Örgüte yönelik bağlılık, bireyin kendisini örgütün önemli bir parçası hissetmesine neden olan örgüt ve birey arasındaki doğal bir ilişkidir. Bu bağlılık, bir çalışanın örgütü ve örgüt amaçlarını benimsemesi ve bu örgütün bir parçası olmak ile ilgili hissettikleri de dahil olmak üzere tüm bunların arkasında durması ile ilgilidir. Çalışanın yüksek örgütsel bağlılık göstermesi ise bireysel performansın belirleyicisidir.

Detert vd. (2007) etik liderlik ve etik olmayan liderlik davranışlarının, kötü niyetli bir yönetim algısı üzerinden değerlendirmek suretiyle, çalışanların zarar verici iş davranışları üzerinde etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir. Zarar verici iş davranışları Koopmans vd.'nin (2011) belirttiği çalışan performansının dört boyutundan biri olan zarar verici boyutunun göstergelerinden biridir. Ancak çalışma sonucunda etik liderlik davranışının değil yalnızca kötü niyetli bir yönetim davranışının bu tarz davranışlarla ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Resick ve arkadaşları (2011) ve Ayan (2015) etik liderliğin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir. Zehir ve Erdoğan (2011) da aynı şekilde etik liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Çalışmanın sonucuna göre etik liderliğin çalışan sessizliği ve çalışan performansı arasında aracılık etkisi bulunmaktadır**.** Liu vd. (2013) iş yerindeki arkadaşlığın etik liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Victor ve Soutar'ın (2005) çalışması, deontolojik ve teleolojik etik yaklaşımın, dönüşümcü ve transaksiyonel liderlik ve çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgusunu ortaya koymuştur. Yani liderlerin etik davranış

göstermesi, liderlik tarzları ve çalışanın iş performansı arasındaki ilişkide bir arabulucu olarak görev yapmaktadır.

Saeed vd. (2013) etik liderliğin bir boyutu olan etik rehberlik davranışının çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu öne sürmektedir. Bu çalışmaya göre etik rehberlik davranışı ve örgütte hakim olan etik değerler çalışanın performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Schwepker vd.'nin (1997) gerçekleştirdikleri çalışmaya göre satış elemanları yöneticilerinin etik değerleri ile kendi etik değerleri uyuşmadığı zaman etik anlamda bir ikilem (iç çatışma) yaşamaktadır. Bu etik çatışma çalışanların stresini arttırmakta ve aynı zamanda iş tatminlerini ve performanslarını azaltmaktadır. Bouckenooghe vd.'nin (2015) çalışma bulgularına göre etik liderler çalışanların iş performanslarını bireylerin pozitif motivasyonlarını geliştirmek suretiyle arttırmaktadır.

Bedi vd.'nin (2015) çalışma sonuçlarına göre de etik liderlik algısı çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, iş etkileşimi ve örgütsel kimliği ile pozitif olarak ilişkilidir.

Tüm bu çalışmalar sonucunda liderlerin kabul edilebilir davranışların, tutumların ve normların öğrenildiği temel kaynak olduğu söylenebilir. Etik liderler iş etiğine uygun davranışlar gösterir, çalışanlarına adil olarak davranır, çalışanlarını önemser ve bu konularda önemli bir rehber görevi görürler. Bu sayede, çalışanlar etik liderlerin davranışlarını taklit ederek, değer ve tutumlarını benimserler. Bu tür değer ve tutumları gözlemleyen ve kabul edilebilir davranışları öğrenen çalışanların işlerini içtenlikle yaparak yüksek düzeyde iş performansına ulaşma olasılıkları daha yüksektir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezi önerilmektedir:

H_4: *Etik liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır*

2.3.3.Etik İklim ve Çalışan Performansı İlişkisi

Etik iklim kavramı Victor ve Cullen (1988) tarafından; etik içeriğe sahip tipik örgütsel uygulamalar ve prosedürler hakkında örgütte hakim olan algılar ya da işyerinde etik davranışın neler olması gerektiğini belirleyen çalışma ortamının özellikleri olarak tanımlanmıştır. Sadece çalışanın kişisel yeteneklerine dayalı olmayan iş performansı da işte bu çalışma ortamında şekillenir. Çalışanların örgüt içindeki performansını kişisel özellikleri ve yeteneklerinin yanı sıra yaptıkları işi

başarma isteği, yönetimin bu isteği harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirlemektedir

Örgütlerde doğru bir etik iklim oluşturulması işgörenlerin olaylar karşısında etik bir bakış açısına sahip olması, etiğe uygun kararlar alması ve etik davranış ve tutumlar oluşturmasına yol açmaktadır. Bu davranış ve tutumlar bireysel performansın, örgütsel bağlılığın, iş tatminin artması gibi sonuçlara dönüşerek öncelikle çalışana, bir bütün olarak bakıldığında ise örgüte birçok açıdan katkı sağlamaktadır.

Buradan hareketle araştırmacılar etik iklim ile çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılığı, iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve gerçekleştirmiş oldukları çalışmalar sonucunda örgütteki etik iklimin çalışanların iş ve örgüt ile ilgili tutum ve davranışları üzerinde etkisi bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Schwepker (1999) satış elemanları ile yaptığı çalışmasında algılanan etik iklim ile çalışanın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Schwepker 2001 yılındaki çalışmasında ise iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının yanısıra işten ayrılma niyetini de ölçtüğü çalışmasında etik iklimin tüm bu değişkenler üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur. DeConinck'in (2010) çalışması da etik iklim ile performans arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre algılanan etik iklim çalışanın yöneticiden memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif bir etki yaratarak performansını etkilemektedir. Mulki vd. (2009), satış elemanlarına yönelik olarak bir çalışma gerçekleştirmişler ve etik iklimin çalışanların yöneticilerinden memnun olması, iş tatmini ve çalışanın işi ile ilgili çaba göstermesi üzerinde olumlu etkileri bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yine bu çalışmaya göre çalışanın yöneticisinden memnun olması ve iş tatmini arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır ayrıca iş tatmini de iş performansını ve doğrudan çaba göstermeyi de dolaylı olarak etkilemektedir. Akkoç vd.'ne göre ise (2012) iş tatmini iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Eren ve Hayatoğlu'nun çalışması (2011) etik iklimin örgütsel bağlılık, yöneticiye güven ve iş performansı üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yöneticiye güvenin; iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde, örgütsel bağlılığın da iş performansı üzerinde yine pozitif etkilerinin olduğu bulgusu

elde edilmiştir. Bunların yanı sıra etik iklimin iş tatmini üzerinde, iş tatmini ve yöneticiye güvenin de iş performansı üzerinde etkilerinin olmadığını ortaya koymuşlardır. Mulki ve arkadaşlarının (2006) elde ettiği sonuçlar, etik iklimin yöneticiye güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu sonuçlara göre, yöneticiye duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti davranışının bir öncülü niteliğindedir. Jaramillo ve arkadaşlarının (2013) çalışma bulguları ise etik iklimin işten ayrılma niyetini azalttığı ve iş performansını arttırdığı yönündedir. Etik iklimin örgütsel bağlılığa neden olduğu, örgütsel bağlılık davranışının ise iş performansının önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmişlerdir. Büte (2011) de gerçekleştirdiği çalışmada, etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte örgütsel güven üzerindeki etik ikliminin olumlu etkisinin bireysel performans üzerinde yarattığı olumlu etkiden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Weeks vd (2004) örgütün etik ikliminin satış gücü üzerinde etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre, satış elemanlarının etik iklim algısı ile kalite ve örgüte olan kişisel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu iki değişkenin etkisi ile etik iklimin performans üzerinde dolaylı bir etkisi oluşur.

Karatepe (2013) çalışanların firmanın etik iklimini olumlu algılamaları sonucunda, çalışanların iş performansı seviyesi ile müşteriye sunulan hizmet davranışlarının düzeyinin arttığını ortaya koymuştur. Schwepker ve Hartline (2005), etik iklimin çalışanın iş tatmininin yanı sıra dolaylı olarak hizmet kalitesine bağlılığını etkilediğini ve de arttırdığını öne sürmüştür. Luria ve Yagil' in (2008) restaurant çalışanları ve müşterileri ile yapmış oldukları çalışmada etik iklim ile hizmet performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve hizmet performansının da müşteri tatmini ile etik iklim arasında aracı bir rol üstlendiği ortaya konmuştur. Jaramillo vd. (2006) çalışmasına göre etik iklim satış elemanlarının iş davranışlarında olumlu etkiler yaratmaktadır, bununla birlikte işten ayrılma niyeti ile iş stresinin azalmasına yol açmakta ve performansta artışa neden olmaktadır.

Yapılan tüm çalışmalar göstermektedir ki örgütte hakim olan etik iklim çalışanların etik sorunlar karşısında karar verme eylemlerini ve davranışsal tepkilerini önemli ölçüde etkilemekte, iş ve örgüt ile ilgili çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Ancak örgütlerde hakim olan tek bir etik iklim olabileceği gibi farklı birim

ve bölümlerde farklı etik iklim tipleri ile karşılaşılabilmektedir. Victor ve Cullen (1988) yapmış oldukları çalışmada etik felsefenin üç boyutundan (egoizm, faydacılık ve iyilikseverlik) yola çıkarak etik iklimin farklı alt boyutlara ayrıldığını ifade etmişlerdir. Bu iklim tiplerinin de çalışanlar, iş çıktıları ve örgüt üzerindeki etkisi farklı düzeylerdedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde etik iklim tiplerinin çalışan performansı ile arasındaki ilişkiler incelenecektir.

2.3.3.1.Egoist Etik İklim ve Çalışan Performansı İlişkisi

Egoist etik iklimin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar bencil bir bakış açısıyla hareket ederek başkalarının veya örgütün zararına olsa bile kendi çıkarını gözetecek eylemlerde bulunurlar. Yapılan çalışmalar egoist etik iklim ile çalışanların davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu iklim tipi ile iş çıktıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Kish-Gephart ve arkadaşları (2010) egoist, yardımsever ve ilkelilik etik iklimlerinin etik olmayan niyet ve davranışlar üzerindeki etkilerini incelemişler ve egosit etik iklim etik olmayan davranış ve niyetler ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Cullen vd. (2003) bulgularına göre egoist etik iklim ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında ise pozitif bir ilişki vardır.

Desphande'ye (1996) göre egoist etik iklimin bireysel ve kurumsal analiz düzeyini yansıtan araçsal etik iklim boyutunun iş tatmini ve yöneticilerden memnun olma üzerinde negatif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Martin ve Cullen'ın (2006) etik iklim ile ilgili gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmasında, egoist iklim ile ilişkili kişisel çıkar iklimi ve araçsal iklimin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi tutumları arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Elçi ve Alpkan'ın (2009) çalışması da iş tatmini ile kişisel çıkar iklim tipi arasında negatif bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. Akbaş'ın çalışmasına (2010) göre ise yine kişisel çıkar etik ikliminin duygusal örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır. Yine Cullen vd.(2003) örgütsel bağlılık ve egoist iklim arasında negatif bir ilişkinin varlığından bahsetmişlerdir. Bununla beraber DeConinck (2011) ve Mulki vd. (2009) egoist iklim ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çalışmalar göstermektedir ki egoist iklim (araçsal, kişisel çıkar, örgüt çıkarı ve verimlilik) ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan performansı gibi olumlu iş çıktıları arasında negatif, işten ayrılma niyeti ve zarar verici davranışlar gibi bireysel ve örgütsel olarak olumsuz davranış ve niyetler arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Yüksek ahlaki standartların olduğu, güvenin ve sorumluluk bilincinin çalışanlar tarafından benimsendiği iş iklimleri çalışanların verimliliğini ve etkinliğin arttıracaktır (Weeks,vd.,2004,202). Egoist iklimlerin hakim olduğu örgütlerde çalışan bireyler ise örgütteki faaliyetlerin kabul edilebilir etik sınırların dışında yer aldığı ve bu faaliyetlerin toplumsal etik beklentileri karşılamadığını düşünecektir.(Cullen vd.,2003:130). Etik kuralların geçerli olmadığı bir iklimde çalışanların örgüte bağlılıkları, iş tatmini gibi iş ile ilgili çıktıları olumsuz olacak bu durum verimsiz çalışmalarına yol açacaktır. Buradan hareketle şu hipotez öne sürülmüştür:

H5:*Egoist etik iklim ve çalışan performansı arasında negatif bir ilişki vardır*

2.3.3.2.İyiliksever Etik İklim ve Çalışan Performansı İlişkisi

İyiliksever etik ikliminde birey tarafından örgütte çalışan bütün bireylerin faydasının ve çıkarının en üst noktaya getirilmesi amaçlanarak kararlar verilmektedir. Çalışanlar kendi çıkarlarından çok örgütün ve diğerlerinin faydasını temel alarak hareket etmektedirler.

Kish-Gephart vd. (2010) etik olmayan niyet ve davranışlar ile iyiliksever etik iklim arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Martin ve Cullen'ın (2006) iyiliksever iklimi yansıtan ilgili olma iklimi ile çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi tutumları arasında pozitif bir ilişki olduğu, bunun yanına çalışanın işlevsel olmayan davranışları arasında da negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cullen vd.'ne göre (2003) yardımseverlik etik iklimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Akbaş'a (2010) göre iyiliksever etik iklim ile ilişkili olan arkadaşlık/takım çıkarı iklimi örgütsel bağlılık boyutları üzerinde en yüksek etkisi olan etik iklimlerden biridir. Deshpande'ye (1996) göre iyiliksever bir iklime sahip olduklarını düşünen çalışanlar yöneticilerinden diğerlerine göre daha memnun olduğu ortaya çıkmıştır. Elçi ve Alpkan (2009) çalışmalarında iyiliksever iklim tipi ile ilişkili takım çıkarı ve sosyal sorumluluk iklim tipleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Cullen vd.(2003) de örgütsel bağlılık ile iyiliksever iklim

arasındaki pozitif ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. DeConinck (2011) ve Mulki vd. (2009) çalışma bulgularına göre iyiliksever iklim çalışanların işten ayrılma niyetlerini düşürmektedir.

Martin ve Cullen (2006) iyiliksever etik iklimin çalışanlar tarafından en çok tercih edilen iklim türü olduğunu söylemektedir. Bu iklim tipinde çalışanların karar ve davranışları başkalarının iyiliğini temel alır ve çalışanlar davranışlarının en fazla sayıda olumlu sonuç vereceği şekilde hareket etme eğilimindedir. Bu davranış biçimi çalışan performansının içeriksel (bağlamsal) boyutu ile de örtüşür. Koopmans'a göre (2011) bağlamsal performans işin sosyal yapısını da göz önünde bulundurur, diğerleri ile işbirliği içinde çalışmak, her türlü yardımcı olmak ve çalışma arkadaşlarına yol göstermek gibi pozitif çalışan davranışlarını kapsadığını ifade eder.

İyiliksever etik iklim tipinin hakim olduğu örgütlerde çalışanların takım arkadaşlarının ve örgütün iyiliğini gözeterek, takım çalışması ve yardımlaşmayı temel alarak en etkili ve verimli biçimde çalışacakları söylenebilir. Bu nedenle şu hipotezin öne sürülmesi mantıklı olacaktır;

H6: *İyiliksever etik iklim ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır*

2.3.3.3.İlkeli Etik İklim ve Çalışan Performansı İlişkisi

Bu iklim tipinde çalışanlar etik karar verme sürecinde örgütsel ve evrensel kurallar, kodlar ve yasaları temel alacaklardır. İlkeli etik iklimlerin olduğu örgütlerde verilen kararlar daha adeletli olmaktadır. Adaletli olmasının sebebi, etik değerlerin ihlal edilmemesi ve çıkarların göz önünde bulundurulmamasından kaynaklanmaktadır. Verilecek olan karar şirket için faydalı ve kârlı olmasa da önemli olan kurallara bağlı kalınmasıdır (Victor and Cullen,1988:104).

Kish-Gephart ve arkadaşları (2010) etik olmayan davranış ve niyetler ile ilkeli iklim arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Cullen vd.(2003), beyaz yakalılar açısından incelendiğinde ilkeli etik iklim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ancak mavi yakalılar açısından bu durum incelendiğinde herhangi bir ilişkinin tespit edilemediğini ifade etmişlerdir. Akbaş'ın çalışmasına (2010) göre ise ilkeli etik iklimi yansıtan kanunlar ve mesleki kurallar etik ikliminin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde yüksek düzeyde etkisi bulunmaktadır. Elçi ve Alpkan'ın (2009) çalışmasında da iş tatmini ile kanunlar ve mesleki kurallar iklim

tipleri ile arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Deshpande (1996) ise ilkelilik etik iklimini ifade eden bağımsızlık ve kurallar etik iklim türlerinin ise iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığını ortaya koymuştur. Yani çalışanların sıkı sıkıya şirket kural ve prosedürlerine, politikalara bağlı olduğu iklim tipinin çalışanın iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Martin ve Cullen (2006) ise ilkeli etik iklim ile ilişkili bağımsızlık etik iklimi ile çalışanların iş ile ilgili tutumları arasında zayıf ilişkiler tespit edilmiştir. DeConinck (2011) ve Mulki vd. (2009) çalışma bulgularına göre ilkeli iklim çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilemektedir.

İngiltere'deki İş Etiği Enstitüsü'nün yapmış olduğu bir araştırmada, 350 büyük "etik" şirketin 1997 ve 2001 yıllarındaki performansları incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre, etik kurallar oluşturan şirketlerin bu kurallara sahip olmayan şirketlere göre ortalamanın üzerinde bir performansa sahip olduğunu gösteren güçlü kanıtlara ulaşılmıştır (Fulmer 2004'ten aktaran Miheličvd.,2010:39).

İlkeli etik iklimin olduğu örgütlerde çalışanlar örgüt içi etik davranış kodlarını, meslek kurallarını ve kanunları temel alarak hareket ederler. Etik davranış kurallarının net bir şekilde oluşturulduğu ve uygulandığı örgütlerde çalışanlar kendilerinden beklenen iyi ve doğru davranışın neler olduğunu açıkça anlayacaklar ve bu doğrultuda hareket edeceklerdir. Buradan hareketle ilkeli etik iklimin hakim olduğu örgütlerde çalışanların asıl önceliği görev tanımlarında da yer aldığı gibi işini en iyi şekilde yapmak için çaba göstermek olacaktır. Bu ilişkiden yola çıkarak aşağıdaki hipotez öne sürülebilir;

H7: *İlkeli etik iklim ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır*

2.3.4.Etik Liderlik ve Hizmet Kalitesi İlişkisi

Hizmet işletmelerinde müşterilerin hizmet kalitesi algısını etkileyen en önemli unsurlardan biri çalışan davranışlardır. Parasuraman vd. (1985) hizmet kalitesinin boyutlarını güvenilirlik, hizmet vermek için hevesli olma, yetkinlik, nezaket, iletişim, inanılırlık ve güven olarak belirlemiştir. Görüldüğü gibi tüm bu boyutlar çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Müşteriler hizmeti satın aldıkları yerin fiziksel özelliklerini de dikkate almaktadır ancak yapılan çalışmalar göstermektedir ki kalite algısını belirleyen unsurlar çalışan davranışları ile ilgilidir ve bu unsurların başında güvenilirlik ve güven gelmektedir (Aydın2007:273).

Bir örgütte çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren en önemli unsur ise liderdir. Liderler kabul edilebilir davranışların, tutumların ve normların öğrenildiği temel kaynak olarak bilinmektedir. Van Gils vd.'ne (2015) göre etik liderler çalışanlarının davranışlarını farklı şekillerde etkilerler. Etik liderler örgütteki etik davranış standartlarından sorumludurlar, bunu da etik davranış için rol model olarak veya etik davranış kodlarını geliştirmek yolu ile yaparlar. İkincisi liderin davranışlarına karşı çalışanlar kendilerini sorumlu hissederler ve bu davranışa karşılık vermeye çalışırlar. De Hoogh ve Den Hartog (2008) etik liderlerin talimatlar, sorumluluklar, görevler ve benzeri zorunluluklar ile çalışanların belirli şekillerde davranmak konusunda kendilerini mecbur veya zorunlu hissetmelerini sağladığını ifade etmektedir. Üçüncüsü etik liderler çalışanların örgütsel kimliğini arttırır ki bu da örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için motivasyonu arttırır ve örgütün yararına olacak davranışları ortaya çıkarır. Sonuçta yüksek düzeyde etik liderlik davranışı gösteren yöneticilerin çalışanları arzu edilen davranışları göstermek için motive olurken düşük derecede etik liderlik davranışı gösteren yöneticilerin çalışanları olumsuz davranışlar sergilemektedir.

Brown ve Trevino'nun (2005) tanımına göre etik liderler iş etiğine uygun davranışlar gösterir, çalışanlarına adil olarak davranır, çalışanlarını önemser ve bu konularda önemli bir rol model görevi görürler ve Mayer vd. (2010)'ne göre örgütte doğru olanı yapmanın önemli olduğu bir ortam yaratırlar. Böylelikle etik liderler çalışanlarına rol model olarak en iyi hizmetin nasıl sağlanacağı konusunda ilham vermektedirler.

Van den Akker vd. (2009) de yapmış oldukları çalışmada görünür eylemler yolu ile rol model olma, etik ve değerler ile ilgili iletişim kurma ile ödül ve ceza sistemini kullanmanın etik liderin üç temel bileşeni olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre yöneticilerinde bu üç davranışı gözlemleyen çalışanların yöneticilerine olan güvenleri artacaktır. Yani yöneticinin etik liderlik davranışı göstermesi çalışanların lidere duyduğu güven seviyesini arttıracaktır. Schaubroeck vd.'ne (2016) göre de çalışanlar liderlerini güvenilir olarak gördüğü zaman çalışan bağlılığı, iş ile ilgili çabaları ve işin verimliliği ve kalitesi artmaktadır.

Schaubroeck vd. (2016) yapmış oldukları çalışmada akran liderlerin yüksek düzeyde etik liderlik davranışı göstermesi ile çalışanların normatif inançlarının artması arasında bir ilişki olduğu ve bunun da çalışanların hizmet kalitesi bağlılığı üzerinde önemli bir dolaylı etki oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Yine aynı

çalışmaya göre etik liderlik, hizmet kalitesi bağlılığını ve hizmet performansını davranışsal ve normatif inançlar aracılığıyla etkilemektedir ve etik liderlik çalışanların hizmet kalitesi bağlılığı ve hizmet performansını pozitif olarak etkileyen önemli bir değişkendir.

Schaubroeck vd.'ne (2016) göre çalışanlar belirli türde hizmet davranışı oluşturmak için iş arkadaşlarını ve yöneticilerini örnek alırlar. Yani çalışanlar etik liderlerin davranışlarını taklit ederek, değer ve tutumlarını benimserler. Bu tür değer ve tutumları gözlemleyen ve kabul edilebilir davranışları öğrenen çalışanların işlerini içtenlikle yaparak kaliteli hizmet sunma olasılıkları daha yüksektir. Tüm bunlardan hareketle aşağıdaki hipotezin kurulması mantıklı olacaktır:

H8: *Etik liderlik ve hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır*

2.3.5.Çalışan Performansı ve Hizmet Kalitesi İlişkisi

Parasuraman vd.(1988) hizmet kalitesini, hizmeti almadan önceki müşteri beklentileri ile gerçek hizmet deneyiminin (performans) karşılaştırılmasının bir sonucu ve beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak açıklamışlardır.

Berry vd. (1988) yapmış oldukları çalışmada hizmet kalitesinin beş boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır. Fiziksel görünüm, güvenilirlik, heveslilik, inanılırlık ve empati. Fiziksel görünüm hizmetin sunulduğu ortam, hizmet sunumunda kullanılan araç ve gereçler ile personelin fiziksel görünümü ile ilgilidir, güvenilirlik, arzu edilen hizmetin içtenlikle ve doğru olarak sunulmasını ifade eder, heveslilik doğru hizmeti sunmak için istekli olmayı ve müşterinin isteklerini zamanında yerine getirmeyi, inanılırlık çalışanın bilgili olmasını, nezaketini ve müşteride güven oluşturma yeteneğini, empati ise müşteri ile ilgilenerek kişisel hizmet sunmasını ifade eder. Görüldüğü gibi hizmet kalitesini oluşturan boyutlardan fiziksel unsurlar hariç hepsi çalışanların tutum ve davranışları ile ilgilidir. Beş hizmet kalitesi boyutunun üç tanesi heveslilik, güven ve empati doğrudan çalışan performansı sonucu ortaya çıkan unsurlardır. Özellikle güvenilirlik boyutu çoğunlukla çalışan performansına bağlıdır.

Anlaşılacağı üzere müşterilerin hizmet kalitesi algısı neredeyse tamamıyla çalışanların davranışlarına bağlıdır. Çünkü hizmet müşteriler ve hizmeti sunan çalışanların etkileşiminden ortaya çıkar. Müşteri ile birebir iletişimde bulunmak suretiyle hizmeti sunan personelin tutum ve davranışlarının müşterinin hizmet

kalitesi algısı üzerinde önemli bir etkisi bulunacağı açıktır ve bu tutum ve davranışlar müşteri hizmet kalitesi algısının belirlenmesindeki ana unsurdur. Kwang vd.'ne (2008) göre çalışanların tutum ve davranışları da çalışan performansının içeriksel (bağlamsal) boyutu ile örtüşmektedir (Tsaur vd.,2004:442). İçeriksel performans kuruluşların zorunlu resmi sorumluluklar ve yükümlülükler listelerinde açıkça yer almayan ekstra rol davranışlarından oluşur. Diğerlerine yardım etme ve işbirliği, ekstra çaba gösterme, çalışmak için istekli olma, dikkat, sabır, motivasyon, yaratıcılık, örgütsel bağlılık, etkili iletişim, kibarlık, kişilerarası ilişkiler, kendini adama gibi (Koopmans vd,2011:863) kişisel özellikler ve güdüsel değişkenlere bağlıdır. Crane ve Lynch (1988) müşterilerin hizmet kalitesi değerlendirmelerinin çalışanların nezaket, yeterlilik ve hevesli olma gibi becerilerine dayandığını belirtmişlerdir (Gould-Williams,1999:99). Bunlardan herhangi birinin yokluğunda örneğin çalışan işini yapmakta gönülsüz ise veya işin gereklerini yerine getirme istek ve kabiliyetine sahip değilse sunduğu hizmetin kalitesi düşecektir (Berry,1988:38). Gould-Williams (1999) çalışanların problemleri çözmek için gerekli yeteneğe, isteğe ve beceriye sahip olması durumunda müşterilerin aldıkları hizmetten daha fazla tatmin duyduğunu ifade etmiştir, bu tatmin hizmet kalitesi algısını olumlu etkilemektedir.

Bununla birlikte Tsaur vd.'ne (2004) göre çalışanların esnek olması yani müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için davranışlarını adapte edebilmeleri de hizmet kalitesini etkileyen unsurlardan biridir. Bu da Koopmans'ın (2011) çalışan performansı boyutları arasında gösterdiği uyarlanabilir performans boyutu ile örtüşmektedir. Uyarlanabilir performans kavramı bireyin dinamik iş koşulları ve işin gereksinimlerine uyum gösterme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Berry vd.(1988), Tsaur vd.(2004), Gould-Williams (1999) ve Bitner (1990) çalışan performansının müşterilerin hizmet kalitesi algısını etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu ifade etmişlerdir. Berry vd. (1988) bir bankanın şubelerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, çalışan performansı ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmışlardır. Bu çalışmaya göre bankanın hizmet kalitesi, çalışanların performansını etkileyen üç örgütsel faktöre dayanmaktadır. Bu faktörler; rol çatışması (işin farklı unsurları arasındaki kötü uyum), iş ile ilgili örgütün sağladığı yetersiz destek ve örgütsel iklim ve kültürün oluşturduğu çalışma ortamı olarak belirlenmiştir. Hizmet kalitesinin geliştirilmesi için ise liderin bu konuda ısrarcı olarak gerekli önlemleri almasına bağlıdır. Ayrıca aynı çalışmada güvenilirlik boyutunun müşteriye sunulan hizmetin kalitesini belirleyen en

önemli boyut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte müşteriler hizmeti sunanların en hızlı hizmeti sunarak müşterilere yardımcı olmalarını, empati kurarak hareket etmelerini ve her şeyden önemlisi söylediklerini yapmalarını yani güvenilir olmalarını beklemektedir. Tüm bunlar çalışanın işinde gösterdiği performans ile bağlantılıdır.

Sökmen (1999) ise iş özellikleri modeli yardımı ile hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında işin yeniden tasarımının hizmet kalitesi üzerinde olumlu bir etkisi buluduğunu ortaya koymuştur. İş özellikleri modeline göre işin anlamlılığı, işin sonuçlarından kişisel sorumluluk duyma ve iş faaliyetlerinin gerçek sonuçları hakkında bilgilendirme gibi üç kritik psiklojik durumun iyileştirilmesi sayesinde çalışanın olumlu ve kişisel mesleki çıkarımlar (yüksek çalışma motivasyonu, yüksek kalitede iş performansı, yüksek iş tatmini ile düşük devamsızlık ve düşük işgören devir hızı) elde edilebileceğini ifade etmektedir. Modeldeki kişisel ve mesleki çıkarımları ifade eden yüksek çalışma motivasyonu ve yüksek kalitede iş performansı hizmet kalitesinin arttırılmasında en önemli gerekliliktir. Çalışanın motivasyonun iyi olması ve yüksek performans göstermesi kaliteli bir hizmet sunmasını sağlayacaktır.

Berry vd.'ne (1988) göre hizmet kalitesi çalışanların hizmet sunma performanslarının yansıra performans kabiliyetlerinin (güvenilir ve hızlı hizmet sunma, verilen sözleri tutma, ilgili ve kişisel hizmet sunma gibi) arttırılması ile yükseltilebilir. Bununla birlikte hizmet kalitesinin arttırılmasının yollarından biri de performans için standartlar oluşturmak ve çalışan performanslarının düzenli olarak ölçülerek bu standartlar ile karşılaştırılmasıdır. Bu durum çalışan performansı ölçeğinde "sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim" şeklinde ifade bulmuştur.

Konu hakkındaki yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere müşterinin hizmet kalitesi algısının belirleyicisi çalışan performansıdır. Çalışanların müşterilere kişisel ilgi göstermeleri, istek ve beklentilerine hızlı cevap verebilmeleri ve güven duygusu uyandırmaları müşterilerin hizmeti kaliteli olarak değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra örgütün belirlediği hizmet kalitesi standartlarına uygun şekilde davranmak da çalışan performansının belirleyicilerindendir. Tüm bu literatür taramaları ışığında çalışan performansı ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin pozitif olabileceği düşüncesi ile aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H9:*Çalışan performansı ve hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde, etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve hizmet kalitesi ilişkilerini ele alan bir alan araştırması yer almaktadır

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ETİK LİDERLİK, ETİK İKLİM, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE HİZMET KALİTESİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, literatürden elde edilen bilgiler ışığında yapılan bir alan araştırması ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve elde edilen sonuçların yanında, kullanılan ölçekler, hipotezlerin test edilmesi ve kullanılan istatistiksel yöntemler ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dünya genelinde son yıllarda yaşanan şirket skandalları ve finansal krizler iş hayatında etik kavramının ön plana çıkmasına ve önem kazanmasına neden olmuştur. İş hayatında gösterilen etik davranışın ise uzun dönemli başarının ve işletme verimliliğinin en önemli unsurlarından olduğu kabul edilmektedir. Etik değerlerin ve davranışın işletmenin tüm kademe çalışanlarında kabul görmesi ve bu değer ve davranışların kurumsallaştırılmasında ise liderin önemli bir rolü olduğu tartışılmazdır. Yapılan çalışmalar liderin etik davranış göstermesinin işletme içi etik davranışların şekillenmesindeki en önemli etken olduğunu göstermektedir. Brown ve diğerleri (2005) etik liderliği; uygun davranış kurallarının neler olduğunun kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yolu ile izleyenlere gösterilmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, destek ve karar alma yolu ile teşvik edilmesi olarak tanımlamışlardır. Yani lider işletmede etik kuralları vurgulamak ve uygulanmasını sağlamak adına çalışanlara rehberlik etmektedir.

Giderek artan küresel rekabet ve istikrarlı olmayan ekonomik şartlar liderlerin günümüzde karşılaştığı en büyük sorunlardandır. Bu büyük sorunlar ise işletmenin zor koşullarda ayakta kalmasını ve hayatını sürdürmesini sağlamaya yönelik olarak liderlerin etik hareket etme ve işletmede etik bir iklim oluşturmasını zorunlu hale getirmektedir. Victor ve Cullen' a göre (1987) etik iklim, etik olarak doğru davranışın ne olması gerektiği ve etik sorunların nasıl ele alındığı ile ilgili çalışanların paylaştığı ortak algılardan oluşmaktadır. Bir örgütteki etik iklim çalışanların etik değerlerini belirlerken, aynı zamanda etik davranışlarını da şekillendirir (Shin,2012:300). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki çalışanların etik davranışlarının oluşmasında en önemli rol, lidere aittir. Etik liderler, liderlik yaptıkları bireylerin etik davranışlarını etkileyebilen bireylerdir (Mayer vd.'den (2009) aktaran Elçi vd.,2010:287). Buradan

hareketle liderin örgütteki etik iklimi oluşturmak ve sürdürmek için en önemli unsur olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Etik lider örgütte doğru bir etik iklim oluşturmak suretiyle faaliyetler esnasında etiğe uygun kararlar alınmasını ve bu sayede işgörenlerin örgütlerine ve görevlerine etik olarak da bakmalarını sağlamaktadır. İşgörenlerin olaylar karşısında etik bir bakış açısına sahip olması, etiğe uygun kararlar almalarına ayrıca etik davranış ve tutumlar oluşturmalarına yol açmaktadır. Bu davranış ve tutumlar bireysel performansın, iş tatminin artması gibi sonuçlara dönüşerek öncelikle çalışana ve daha sonra da örgütün verimliliğine büyük katkılar sağlamaktadır.

Çalışanların iş performansları yani işlerini icra ederken sergiledikleri tutum ve davranışlar ise müşterilerin hizmet kalitesi algısı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Hizmet kalitesi, işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için hayati bir öneme sahiptir (Potluri ve Zeleke'den (2009) aktaran Aydın ve Yıldırım,2012:39).

Bir işletmenin yoğun rekabet ortamında verimli bir şekilde çalışarak varlığını sürdürebilmesi birden çok değişkenin birbiri ile bağlantılı ve koordineli bir şekilde etkileşimine bağlıdır. Yapılan çalışmalar etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve müşteri hizmet kalitesi gibi değişkenlerin örgüt için önemini göstermektedir. Bu araştırmada tüm değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması sonucunda bankacılık sektöründe yöneticilerin etik liderlik davranışının etkilerinin ortaya konması hedeflenmektedir. Böylelikle sektördeki rekabetin önemli araçlarından olan çalışan performansı ve hizmet kalitesinin arttırılması hususuna ışık tutulması ve bankalara bu konularda gereken düzenlemeleri yapmaları amacıyla yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Bu tez çalışmasının temel amacını bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar incelenmeye çalışılmıştır.

1.Etik liderlik - egoist etik iklim ilişkisi
2.Etik liderlik - iyiliksever etik iklim ilişkisi
3.Etik liderlik - ilkeli etik iklim ilişkisi
4.Egoist etik iklim - çalışan performansı ilişkisi
5.İyiliksever etik iklim - çalışan performansı ilişkisi
6.İlkeli etik iklim - çalışan performansı ilişkisi
7.Etik liderlik - çalışan performansı ilişkisi
8.Etik liderlik - müşteri hizmet kalitesi ilişkisi

9.Çalışan performansı - müşteri hizmet kalitesi ilişkisi

Bu amaçlara ulaşmak için hipotezler geliştirilmiş ve söz konusu hipotezler uygun analiz teknikleriyle test edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ

Araştırma kapsamında etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve müşteri hizmet kalitesi değişkenleri ele alınmıştır. Bu çerçevede etik iklimin alt boyutları (egoist iklim, iyiliksever iklim ve ilkeli iklim), çalışan iş performansı ve müşteri hizmet kalitesi bağımlı, etik liderlik bağımsız değişken durumundadır. Yazın incelendiğinde, konuyu bu şekilde ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca bankacılık sektöründe bu kapsamda bir araştırmanın daha önce yapılmamış olması, çalışmanın teşvik edici unsurunu oluşturmaktadır.

Finansal sistemi oluşturan en önemi alt sektör bankacılık sektörüdür, geri kalan kısım sigorta şirketleri, emeklilik fonları, hisse senedi ve tahvil piyasası gibi diğer kurumlar tarafından paylaşılmaktadır. Bankacılık sektörünün verimliliği finansal sistemin verimliliğini ve etkinliğini belirleyen temel unsurdur. Bankacılık sektöründeki yüksek verimlilik ekonominin diğer sektörlerine de yansıyacaktır. Ekonomik istikrar ancak düzenli ve verimli işleyen finansal sektör sayesinde gerçekleştirilebilir.

Türkiye'de bankacılık sektörü Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte hem kamu hem de özel sermayeli alanda hızla gelişmiştir. Sektör, çok şubeli mevduat bankacılığı ağırlıklı olup yatırım ve ihtisas bankacılığına da yer verilmiştir. Türkiye Bankalar Birliğinin rakamlarına göre Haziran 2016 tarihi itibariyle ülkemizde kamu ve özel kesim sermayeli toplam 53 banka faaliyet göstermektedir ve 34 tanesi mevduat bankasıdır. Bu bankaların 3 tanesi kamu, 1 tanesi Fon, 9 tanesi özel ve 21 tanesi yabancı sermayeli bankadır. Bu bankalar 10.911 şube ve 199.397 çalışan ile hizmet vermektedir. Banka çalışanlarının yüzde 37'si özel sermayeli mevduat bankaları, yüzde 31'i yabancı sermayeli mevduat bankaları, yüzde 29'u kamusal sermayeli mevduat bankaları ve yüzde 3'ü ise kalkınma ve yatırım bankaları tarafından istihdam edilmiştir (www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4).

Müşteri ilişkileri temeline dayanan ve soyut ürünlerin üretildiği bir sektör olan bankacılık sektörü karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir. Sektördeki faaliyetler birçok insan ve unsurun karşılıklı etkileşimini gerektirir. Bankacılık sektöründe ortaya çıkan bir sorun, finansal sektör içerisindeki diğer pek çok unsuru da etkiler. Sürekli

artan rekabet, artan finansal ürün ve hizmet sayısı birçok riski de beraberinde gerektirmektedir. Bankaların bu yoğun ve riskli rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kullandıkları en önemli araç müşterilere sunulan hizmetin kalitesidir. Hizmet işletmelerinin başarılı olmalarının koşullarından biri kaliteli hizmet sunma gerekliliğidir. Rakip işletmelerden farklılaşmanın, pazarda üstünlük sağlamanın yolu sunulan hizmetin kaliteli olmasıdır (Küçükaltan,2007:62).

Hizmet, müşteriler ve hizmeti sunan çalışanların etkileşiminden ortaya çıkar. Müşteri ile birebir iletişimde bulunmak suretiyle hizmeti sunan personelin tutum ve davranışlarının müşterinin hizmet kalitesi algısını etkilemektedir. Berry vd.(1988), Tsaur vd.(2004), Gould-Williams (1999) ve Bitner (1990) çalışan performansının müşterilerin hizmet kalitesi algısını etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu ifade etmişlerdir. Bankaların sunduğu hizmetin müşteriler tarafından kaliteli olarak algılanması banka şube çalışanlarının bankacılık hizmetlerini sunarken göstermiş oldukları performansa bağlıdır. Çalışan performansı ise iş, çalışan ve çevre gibi değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan, yönetim anlayışı ve liderliğin uygulanış şekli ve bunların örgüt iklimindeki algılanması ile şekillenen bir unsurdur. Yani liderin davranışları örgütteki çalışma iklimini ve çalışan performansını etkilemektedir. Dolayısıyla banka şube müşterilerine sunulan hizmetin kalitesi banka şube yöneticisinin göstermiş olduğu liderlik davranışı sonucu şubede oluşan çalışma iklimi ve çalışanların bu liderlik davranışı ile çalışma iklimi algılamaları neticesinde ortaya koydukları iş performansına bağlıdır.

Bu çalışmanın, banka şubelerinde etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve müşteri hizmet kalitesi arasındaki ilişkilere ışık tutması beklenmektedir. Araştırma İzmir il merkezindeki özel ve kamu sermayeli banka şubelerinde yürütülmüştür. Türkiye Bankalar Birliği 2015 verilerine göre İzmir il sınırları içerisindeki, ilçeler de dahil olmak üzere, şube sayısı 783'tür. Bu şubelerden İzmir il merkezi sınırları içerisinde faaliyet gösteren özel ve kamu sermayeli 10 adet mevduat bankasının şubeleri rassal örneklem yöntemiyle araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma "Etik Liderlik, Etik İklim, Çalışan Performansı ve Müşteri Hizmet Kalitesi İlişkileri, Bankacılık Sektörü Örneği" başlığı altında ele alınarak sınırlandırılmıştır. Araştırma kaynakçada belirtilen kaynaklarla ve banka şube

çalışanları ile banka müşterilerinden araştırma amaçları doğrultusunda toplanan verilerle sınırlıdır.

Araştırmaya konu olan veri yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Dolayısıyla yönteminin kendine özgü sınırlılıkları bu çalışma için de söz konusudur. Bunun yanı sıra araştırmanın evreni, İzmir il merkezinde faaliyet gösteren tüm banka şube çalışanları ile bu banka şube çalışanlarından hizmet alan banka müşterileri ile sınırlı tutulmuştur.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Öncelikle çalışma ile ilgili literatür taraması yapılarak ikincil kaynaklardan veri derlenmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde, mevcut durumun ortaya konmasına yönelik olan alan araştırması (survey) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Alan araştırmasında, literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda düzenlenen soru formu kullanılarak veri toplanmıştır. Bu teknik, ulaşılmak istenen bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşmaya olanak sağlaması ve sonuçların evrenin bütününe genellenebilir olmasına fırsat tanıdığı için araştırmalarda en çok kullanılan etkili tekniklerden biridir (Kozak,2014)

Bu araştırmada temel değişkenleri ölçmek ve katılımcılara dair çeşitli bilgileri elde etmek üzere banka şube çalışanları ve banka müşterilerine yönelik olmak üzere iki farklı soru formu hazırlanmıştır. Banka şube çalışanları için hazırlanan soru formu Etik Liderlik, Etik İklim ve Çalışan Performansı ölçekleri ile çalışanların demografik özelliklerine yönelik soruları kapsayan dört bölümden oluşmaktadır.

Banka müşterilerine yönelik hazırlanan soru formu ise algılanan hizmet kalitesi ve müşterilerin demografik özelliklerine yönelik soruları kapsayan iki bölümden oluşmaktadır.

Hazırlanan soru formu Türkiye Bankalar Birliği istatistiklerinden yararlanılarak tespit edilen ve İzmir il merkezindeki faaliyet gösteren mevduat bankalarından basit rassal örneklem yoluyla seçilen 10 tanesine uygulanmıştır. Bankaların İzmir merkez ilçelerinde olmasına özen gösterilmiş, bu çerçevede Balçova, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karşıyaka, Konak, Narlıdere ilçelerindeki banka şubeleri örnekleme dahil edilmiştir.

Elde edilen verilerin analizi için ilk olarak tanımlayıcı istatistikler çıkarılmıştır ve hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Veriler çok değişkenli istatistik yöntemlerinden

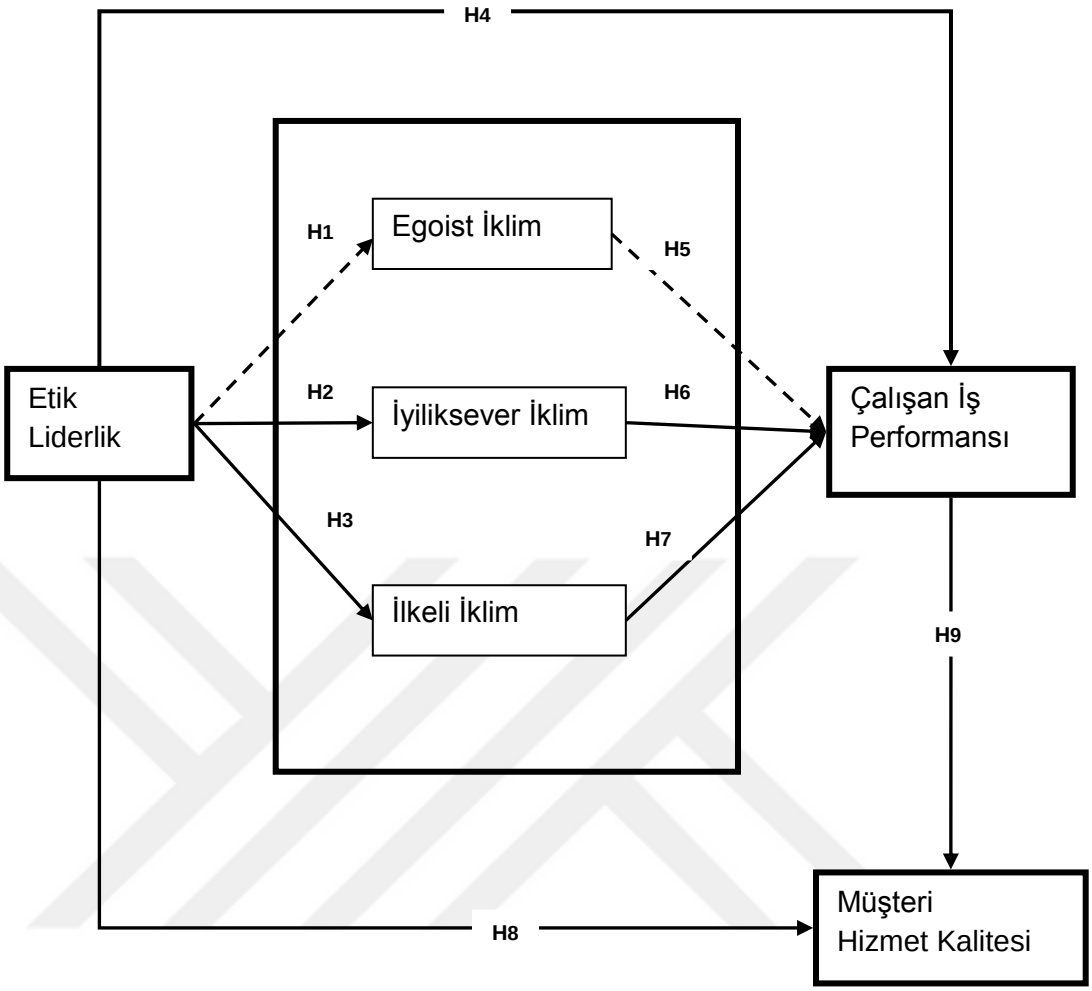
Yapısal Eşitlik Modellemesi çerçevesinde Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (Partial Least Squares to Structural Equation Modeling–PLS-SEM) bir diğer adıyla KEKK Yol Analizi (PLS Path Modeling), kullanılarak analiz edilmiştir. KEKK neden sonuç ilişkilerini ortaya koymakta kullanılan çok değişkenli bir modelleme tekniğidir.

Bu analiz yöntemi, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri ve teorik düzeyde oluşturulan hipotezlerin doğrulanmasını eş zamanlı olarak gerçekleştirmektedir (Compeau ve Higgins,1995:128). KEKK temel bileşenler analizi ve regresyonun tekrarlamalı bir kombinasyonuna dayanmakta, modeldeki yapıların değişimini açıklamayı amaçlamaktadır (Chin,1998). Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 ve Smart PLS 2.0 istatistik programları kullanılmıştır.

3.4.1.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın temel değişkenleri, etik liderlik, etik iklim, çalışan iş performansı ve hizmet kalitesidir. Banka şube yöneticilerinin etik liderlik davranışının şube etik iklimi, çalışan iş performansı ve müşteri hizmet kalitesini ne derecede açıkladığını tespit etmek amacıyla hazırlanan araştırmada, etik liderlik davranışı bağımlı değişken, etik iklimin alt boyutları (egoist iklim, iyiliksever iklim ve ilkeli iklim), çalışan iş performansı ve müşteri hizmet kalitesi araştırma modelinin bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

Banka şube yöneticilerin göstermiş oldukları etik liderlik davranışının kurumdaki etik iklim, çalışan performansı ve müşterilere sunulan hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla oluşturulan çalışmanın modeli şekil 3.1'de gösterildiği gibidir:



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Çalışmanın temel amaçları ve önerilen model göz önünde bulundurularak oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

H_1: Etik liderlik ile egoist etik iklim arasında negatif bir ilişki vardır

H_2: Etik liderlik ile iyiliksever etik iklim arasında pozitif bir ilişki vardır

H_3: Etik liderlik ile ilkeli etik iklim arasında pozitif bir ilişki vardır

H_4: Etik liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

H_5: Egoist etik iklim ve çalışan performansı arasında negatif bir ilişki vardır

H_6: İyiliksever etik iklim ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

H_7: İlkeli etik iklim ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

H_8: Etik liderlik ve hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır

H_9: Çalışan performansı ve hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır

Bu hipotezler etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve hizmet kalitesi değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik olarak geliştirilmiştir.

3.4.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın evrenini İzmir il merkezinde faaliyet gösteren tüm banka şube çalışanları ile bu banka şubelerinden hizmet alan banka müşterileri oluşturmaktadır. Banka şube çalışanları için örnek büyüklüğünün belirlenmesinde, Türkiye Bankalar Birliği'nin 2015 yılı verilerinden yararlanılmıştır. Buna göre 2015 yılı İzmir ili merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren tüm bankaların personel sayısı toplamı 11.049'dur (www.tbb.org.tr).

Müşteriler için örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise İzmir nüfus bilgilerinden yararlanılmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2015 nüfus sayımı verilerine göre İzmir'in Balçova, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak ve Narlıdere gibi metropol ilçelerini kapsayan il merkezinin toplam nüfusu 2.891.312 kişidir (www.tuik.gov.tr).

Örneklem hacminin belirlenmesinde, çalışmada yapılacak analizler göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmanın analizleri yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilmiştir. Sekaran'ın (1992) belli evrenleri temsil etmeye yönelik kabul edilebilir örnek büyüklüklerini sunduğu tabloya göre, N ≥ 10.000 olduğunda n=370 ve N ≥ 1.000.000 olduğunda ise n=384 birim yeterli sayılmaktadır (Altunışık vd., 2007:127). Bununla beraber "30'dan büyük 500'den küçük örnek büyüklüklerinin bir çok araştırma için yeterli olduğu" da ifade edilmektedir (Altunışık vd.,2007:127). Ancak yapısal eşitlik modelini kullanırken örneklem hacmini belirlemek için daha farklı bir yöntem kullanılmaktadır. YEM'de örneklem büyüklüğü, değişkenlerin sayısına, modelin büyüklüğüne, göstergelerin sayısına ve değişkenler arasındaki ilişkinin gücüne gibi unsurlara bağlıdır. Yılmaz ve Çelik (2009), doğru belirlenmiş modeller ve çok değişkenli ve normal dağılmış veri için makul örneklem büyüklüğünün 150 veya 200 olması gerektiği belirtilmiştir. Buna ek olarak, etkili tahmin metodunun seçiminde de örneklem büyüklüğü önemli bir kriterdir. Genel YEM modelleri için en yaygın olarak kullanılan tahmin yöntemi en çok olabilirlik (maximum likelihood) metodudur. Dolayısıyla örneklem hacmini belirlerken, tahmin metodu da göz önünde bulundurulmuştur. Hair vd. (2006) en çok olabilirlik metodu için tavsiye edilen minimum örneklem hacmi 100-150 olarak belirtmiştir. 400'un üzerine çıkan örneklem hacmi için, metodun çok hassaslaştığı ve uyum ölçümlerinin

zayıfladığı saptanmıştır. Bu nedenle 150-400 arasında bir örneklem hacmi önerilmektedir (Sevim,2011:118).

Bu bilgilerden hareketle, İzmir il merkezinde faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışan 400 banka çalışanına ve İzmir il merkezinde yaşayan 420 banka müşterisine anket uygulanmıştır. Anketler kolayda örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi, tesadüfi olmayan örnekleme türleri içerisinde en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde, bilgi ve verilerin en kolay toplanabileceği bireylerin örnek kapsamına alınması amaçlanmaktadır (Kurtuluş,2006:188). Banka çalışanlarına uygulanan 400 anket formunun 21'i analize elverişli olmadığı için değerlendirmeden çıkarılmış, dolayısıyla 379 anket formu incelenmiştir. 379 kullanılabilir anket örnek hacmi için gereken büyüklüğü karşılamaktadır. Banka müşterilerine uygulanan 420 anket formunun ise 14 tanesi analize elverişli olmadığı için değerlendirmeye dahil edilmemiş ve kalan 406 adet form incelemeye tabi tutulmuştur. 406 anket formu örnek hacmi için gereken büyüklüğü karşılamaktadır.

Verilerin toplanma aşamasına geçilmeden önce, anket sorularının açık ve anlaşılır olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla ön test yapılmıştır. Ön test çalışmasının temel nedeni, geliştirilen ölçeğin anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini test etmek ve buna göre gerekirse ölçekte yer alan ifadeleri değiştirmek ya da çıkartmaktır. Bu şekilde esas uygulamaya geçmeden önce ölçme araçlarının sağlıklı ölçüm yapıp yapmadıkları konusunda bir fikir sahibi olunmaktadır. Bu çalışmada ön test için hazırlanan anket formları, kolayda örnekleme yöntemiyle ve araştırma örneğini temsil edecek şekilde seçilen, Mersin ilinde faaliyet gösteren 5 mevduat bankasında çalışan 50 kişiye ve bu bankaların aktif müşterileri olan 50 kişiye uygulanmıştır.

Geliştirilen ilk anketin ön test çalışmaları yapıldıktan sonra, anket formunda yer alan Likert Ölçeği ile ölçülmüş soruların birbirleri ile aralarındaki tutarlılığını incelemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda her iki anket formunda yer alan ölçeklerin iç tutarlılıkları (Cronbach's Alfa değerleri) tavsiye edilen değerin üzerinde çıktığı için anket formundaki ifadelerde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Bu analiz sonrasında son şekli verilen anketler, 10 Temmuz - 30 Eylül 2014 tarihleri arasında uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçüm araçları aşağıda ayrıntılı olarak tanıtılmaktadır.

3.4.3. Soru Formlarının Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada banka şube çalışanlarına ve banka şube müşterilerine yönelik olmak üzere iki ayrı soru formu kullanılmıştır. Aşağıda bu soru formları ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmektedir.

3.4.3.1. Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Oluşturulan Soru Formu

Araştırmada banka şube çalışanlarına yönelik kullanılan soru formu, temel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde, katılımcıya yönelik olarak hazırlanan ve uygulama ile ilgili kısa bilgiler içeren bir ön yazı yer almaktadır. Burada yapılan çalışmanın amacı, verilerin hangi amaçla kullanılacağı, elde edilecek bilgilerin etik sınırlar içerisinde değerlendirileceği belirtilmiş ve cevaplamaya yönelik bilgiler verilmiştir. Ayrıca soru formunun giriş kısmında katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları bankaya ilişkin sorular yer almaktadır.

Anketin birinci bölümünde banka şube yöneticisinin etik liderlik davranışını ölçmeye ilişkin ifadeleri içeren “Etik Liderlik Ölçeği” bulunmaktadır. İkinci bölümde banka şubesinde çalışanlar tarafından şubede algıladıkları etik iklime dair ifadeleri içeren “Etik İklim Ölçeği” yer almaktadır. Üçüncü ve son bölümde banka şube çalışanlarının iş performanslarını ölçmeye yönelik soruların yer aldığı “Çalışan İş Performansı” ölçeği bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan soru formu EK-1’de yer almaktadır.

Soru formunda yer alan ölçekler 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Geliştirilmesinin ve uygulamasının kolay olması dolayısıyla yaygın olarak kullanılan Likert tipi tutum ölçeklerinde birey, verilen ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığını dereceler şeklinde belirlemektedir (Tavşancıl,2006). Genellikle kullanılan cevap seçenekleri “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir (Balcı,2004). Araştırmada kullanılan ölçeklerde de “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne Katılıyorum, Ne de Katılmıyorum”, “4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini temsil etmektedir.

Araştırmada banka şube çalışanlarına yönelik kullanılan ölçüm araçları aşağıda ayrıntılı olarak tanıtılmaktadır.

3.4.3.1.1. Etik Liderlik Ölçeği

Bankadaki şube yöneticilerinin etik liderlik davranışını ölçmek için Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011) tarafından geliştirilen "Ethical Leadership at Work - ELW" ölçeği kullanılmıştır. Anket sorularında, İngilizceden Türkçeye yapılan çevirilerin denkliğinin temin edilebilmesi için hem İngilizceye hem de Türkçeye hakim araştırmacılar yardımcı olmuştur. Ölçek önce 3 farklı kişi tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, sonrasında yine her iki lisanı çok iyi derecede bilen farklı 3 kişi tarafından bu kez Türkçeden İngilizceye çevrilerek kontrol edilmiştir. Bu yeni uyarlama, özgün hali ile karşılaştırılmış ve araştırma anketi oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği,
-İnsan odaklı olma
-adil olma
-yetki göçerimi
-sürdürebilirliğe verilen önem
-etik rehberlik
-görev tanımı
-dürüstlük olmak üzere yedi boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte toplam 38 soru yer almaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçek, daha sonra yapı geçerliliği açısından değerlendirilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği başlığı altında ayrıntılı bilgi verilmektedir.

3.4.3.1.2. Etik İklim Ölçeği

Soru formunun ikinci bölümünde yer alan ölçek, işyerindeki algılanan etik iklimi değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. İşyerinde hakim etik iklimi ölçmek amacıyla Victor ve Cullen tarafından 1988'de geliştirilen, 1993 yılında Cullen, Victor ve Bronson tarafından yeniden düzenlenen "Ethical Climate Questionnaire-ECQ" kullanılmıştır. 36 maddelik İngilizce ölçeğin, Elçi (2005) tarafından Türkçeye çevirilerek kültürel uyarlaması yapılan ve güvenilirliği test edilen 38 maddelik ölçeğe dönüştürülmüş hali kullanılmıştır. Etik iklim konusunda literatürde en yüksek kullanım yaygınlığına sahip olan ölçeğin araştırmada

kullanılmasına karar verilmiş ve Elçi'den (2005) elektronik posta aracılığıyla kullanım izin alınmıştır.

Ölçek etik iklimi dokuz boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar ve temsil ettikleri etik iklim tipleri aşağıdaki gibidir:

-kişisel çıkar -şirket çıkarı -verimlilik	Egoist Etik İklim
-arkadaşlık -takım çıkarı -sosyal sorumluluk	İyiliksever Etik İklim
-kişisel ahlak -şirket kuralları ve prosedürleri -kanunlar ve mesleki kurallar	İlkeli Etik İklim

3.4.3.1.3. Çalışan İş Performansı Ölçeği

Soru formunun üçüncü bölümünde yer alan ölçek, banka şube çalışanlarının iş performansını değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Çalışanların kendi kendini değerlendirmesi tartışmaya açık bir konudur. Hofstede (1991), bireysel değerlendirmelerden toplanan verilerin güvenilirliğinin eşleştirmeli veri toplama yöntemi ile elde edilen, yani yöneticilerin çalışanları değerlendirmesi, verilere göre daha düşük olduğunu iddia etmektedir. Bazı araştırmacılar da (Schwarz,1999:93) bireysel değerlendirmelerde kişilerin kendilerini olduklarından daha iyi gösterebileceklerini ve sorularda cümle yapısındaki veya kelimelerdeki en küçük değişikliklerin bile sonucu etkileyebileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle bireysel değerlendirmeye alternatif olarak, bireyi iyi tanıyan üçüncü bir kişiye sunulacak değerlendirme formundan faydalanmak tavsiye edilmektedir (Hofstede,1991). Ancak üçüncü şahıslar; başkalarını değerlendirirken hale etkisi (halo effect) ortaya çıkabilmektedir. Psikoloji biliminde yer alan bir kavram olan "hale etkisi" yöneticilerin astlarını değerlendirirken "genel olarak" veya "bir özelliğin etkisinde kalıp sadece o boyutu dikkate alarak" değerlendirme eğilimi şeklinde tanımlanabilir (Ceylan ve Ulutürk,2011:52). Çoğunlukla bir kişinin diğer bir kişiyle ilgili değerlendirme yapmakla sorumlu olduğu durumlarda ortaya çıkan hale etkisi, olumlu genellemelere yol açabileceği gibi olumsuz genellemelere de yol açabilir.

Olumlu değerlendirmeler için hale etkisi (halo effect) kavramı kullanılırken, olumsuz değerlendirmeler için boynuz etkisi (horn effect) kavramı kullanılmaktadır. Sonuç olarak eşleştirmeli veri toplama sürecinde yöneticinin yaptığı olumlu ya da olumsuz genellemeler, araştırmalarda yanlış değerlendirmelere yol açabilmektedir (Güğerçin,2015:97).

Bununla birlikte eşleştirmeli veri toplama yönteminde, yani yöneticilerin çalışanları değerlendirmesi durumunda, çalışanların isimlerinin açıklanması zorunluluğu da ortaya çıkmaktadır. Bu durum, veri temini ve güvenilirliği açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır. Çünkü değerlendiren ya da değerlendirilenlerin isimleri talep edildiğinde, soruları cevaplamada isteksizlik ve dürüst, samimi cevaplar elde etmede sıkıntı yaşanabilme ihtimali ortaya çıkmaktadır (Ilgın,2013:45).

Veri toplamak için kullanılabilecek diğer bir alternatif ise çalışanların performans hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını gösteren finansal verilerin bankalardan elde edilmesidir. Ancak bankalar şirket bilgilerinin gizliliği esasına dayanarak, çalışanlar ile ilgili finansal veya diğer verileri içeren performans rakamlarını paylaşmamaktadır.

Katılımcıların kendilerini bireysel olarak değerlendirmeleri durumunda ise sosyal beğenilirlik etkisi ihtimali artmaktadır (Crowne ve Marlowe,1964:109).Sosyal beğenilirlik, bireylerin herhangi bir konu hakkındaki asıl duygularını ve gerçek düşüncelerini belirtmekten kaçınarak kendilerini daha iyi ve daha beğenilen biri olarak gösterme eğilimleri şeklinde açıklanmaktadır (Moorman ve Podsakoff,1992; Nederhof,1985). Moorman ve Podsakoff'a göre (1992) sosyal beğenilirlik, sonuçların yanlı çıkmasına sebep olmakta ve ayrıca iki veya daha fazla değişken arasında gerçekte var olmayan ilişkilerin saptanmasına yol açmaktadır.

Sosyal beğenilirliğin, araştırma sonuçları üzerindeki etkili olmaması için çeşitli önlemler alınmıştır. Çalışmanın veri toplama aşamasında kullanılan ölçekler, geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış ölçeklerdir. Yine de sosyal beğenilirliği en az düzeye indirebilmek amacıyla anketin açıklama kısmında verilerin akademik bir çalışmada kullanılacağı ve kesinlikle isim belirtmeye gerek olmadığı belirtilmiştir. Anket formunda yer alan ifadelere yönelik olarak da soruların doğru bir cevabı bulunmadığı kendi düşüncelerine göre olması gerekeni değil, gerçek durumu değerlendirmeleri talep edilmiştir. Ayrıca, anket formlarının toplu olarak analiz edileceği, bireysel değerlendirme yapılmayacağı vurgulanmıştır.

Van der Heijden ve Nijhof (2004) örgütsel davranış literatüründeki birçok çalışmada çalışan performansının değerlendirilmesi ile ilgili kişisel beyana dayalı yöntemler kullanıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcılar; kimliklerinin gizli kalacağına gerçekten inandıklarında, herhangi bir kariyer/terfi için tercih edilmek, performans değerlendirme veya sosyal kabul durumu için kendilerini göstermek durumunda olmadıklarını algıladıklarında, kişisel beyana dayalı performans ölçümleri değerli sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Van der Heijden ve Nijhof,2004: 496).

Araştırma konusu ile benzer çalışmalarda; Ayan(2015), Erdoğan (2011), Güğerçin (2015), Turgut vd.(2015) ve Dönmez (2014) çalışan performansını ölçmek amacıyla kişisel beyana dayalı performans ölçüm yöntemlerini kullanmışlardır.

Kişisel beyana dayalı performans ölçümleriyle ilgili verilen bilgilere dayanarak bu tez çalışmasında bankada çalışanlarının iş performansını ölçmek amacıyla Erdoğan'ın 2011 yılındaki tezinde kullandığı Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılarak oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Erdoğan tarafından söz konusu çalışmada alfa güvenilirlik testi yapılmış ve analiz sonuçları ölçeğin güvenilirliğini doğrulamıştır (Erdoğan,2011:61). Tüm bu görüşler ve çalışmalar dikkate alınarak, bu araştırma kapsamında katılımcıların söz konusu ölçek ile kendilerini değerlendirmeleri talep edilmiştir.

3.4.3.2. Banka Şube Müşterilerine Yönelik Oluşturulan Soru Formu

Banka müşterilerine uygulanan hizmet kalitesi ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılar ile ilgili demografik veriler ve çalıştıkları banka ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise algılanan hizmet kalitesi ölçeği soruları bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan soru formu EK-2'de yer almaktadır.

Anketin ikinci kısmında banka müşterilerinin hizmet kalitesi algısını ölçme amacı taşıyan ve Cronin ve Taylor (1992) tarafından geliştirilen SERVPERF ölçeği yer almaktadır. Ülkemizde yapılan çeşitli çalışmalarda kullanılan ölçek her bir araştırmacı tarafından araştırmanın yapılacağı sektöre uyarlanarak kullanılmıştır. Bu nedenle bu araştırmada söz konusun ölçeğin Türkçeye çevrilmesi uygun görülmüştür. Ölçek önce 3 farklı kişi tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, sonrasında yine her iki lisanı çok iyi derecede bilen farklı 3 kişi tarafından bu kez Türkçeden İngilizceye çevrilerek kontrol edilmiştir. Bu yeni uyarlama, özgün hali ile

karşılaştırılmış ve araştırma anketi oluşturulmuştur. Türkçeye çevrilen ölçeğe uygulanan alfa güvenilirlik testi sonuçları 0,70'in üzerinde çıkmış ve anketin araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Cronin ve Taylor'a göre SERVPERF ölçeği, algılanan hizmet kalitesinin ölçümünde sadece performansa odaklanmakta ve müşteri beklentileri dikkate alınmamaktadır. SERVPERF ölçeği 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar;

-fiziksel görünüm
-güvenilirlik
-yanıt verebilirlik
-güvence
-empati olarak ifade edilmektedir.

Hizmet kalitesinin boyutları olan beş boyutun ölçekteki tespiti 22 madde aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Soru formunda yer alan ölçekler 7'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde ""1=Tamamen Katılıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Biraz Katılıyorum", "4=Karasızım", "5=Biraz Katılmıyorum", "6=Katılmıyorum" , "7=Hiç Katılmıyorum" ifadelerini temsil etmektedir.

3.4.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bir araştırmada en önemli konulardan biri toplanan verilerin amaca hizmet edip etmediğini tespit etmektir. Araştırmada değerlendirilmek üzere toplanan verilerin doğruluğu ve uygunluğu araştırmanın sağlamlığı açısından büyük öneme sahiptir. Bunun için veri toplama amacıyla kullanılan ölçeklerin belirli özellikleri taşıması gerekmektedir. Sözü edilen bu özellikler güvenilirlik ve geçerlilik başlığı altında ele alınmaktadır ve ölçme araçlarının ölçüm yapma yeteneği hakkında fikir verirler.

Güvenirlik, ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisidir ve bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin tutarlılığının bir göstergesi olarak ifade edilir. Bir ölçeğin tutarlı ve istikrarlı olması durumunda güvenilirlikten söz edilebilmektedir. Güvenilirlik geçerlilikten farklı olarak tamamen istatistiksel bir kavramdır (Balcı,2004:100).

Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örneklemi oluşturan birimler üzerinde veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılır. Araştırma

konusu ile ilgili verileri toplamaya yönelik bir ölçüm aracı oluştururken, ölçeği oluşturan soruların yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkarabilecek nitelikte, birbirleri ile ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olması gerekmektedir. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Bir ölçme aracının güvenilirliğini ölçmek için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu çalışmadaki güvenilirlik analizi için Alfa yöntemi (Cronbach Alfa katsayısı) kullanılmıştır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar.

Çalışmada, İzmir il merkezindeki özel ve kamu bankalarında çalışanların şube müdürlerini (liderlerini) (38 madde), çalışma ortamlarını (38 madde) ve kendi performanslarını (7 madde) değerlendirdikleri toplam 83 maddeden oluşan bir envanter kullanılmıştır. Envanterde etik liderlik önermelerinin bulunduğu ilk 38 maddede, EL8, EL 9, EL10, EL13 ve EL15 önermeleri kontrol amaçlı negatif söylem ile kurulmuştur. Aynı şekilde kontrol amacıyla Etik İklim maddelerinin bulunduğu EİK1-EİK8 arasındaki sekiz önerme de negatif yüklü sorulmuştur. Bu nedenle, adı geçen toplam 13 madde güvenilirlik analizine pozitif yüklü şekliyle dahil edilmiştir.

Toplam 379 çalışanın değerlendirdiği ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0.969 çıkmıştır. Güvenilirlik analizinde kullanılan alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri aşağıdaki şekildedir (Özdamar,2004:632-633):

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Cronbach Alfa katsayısı 0.969 çıkması ölçme aracının yani anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi sonuçları ve ölçeğin yapısal geçerliliği dikkate alınarak ölçek 80 maddeye indirilmiştir. Yapılan bu analizde, Corrected Item-Total Correlation (Toplam korelasyonu destekleyen sorular) katsayıları negatif olan ve 0.25'ten düşük çıkan EL14, EL18 ve EİK12 önermeleri ölçekten çıkarılmıştır. Bu önermeler ölçekten çıkarıldıktan sonra, cronbach alfa katsayısı 0.971'dir. Yani ölçek hala yüksek derecede güvenilir durumdadır.

Bu çalışmada banka şube çalışanlarına yönelik olarak kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları Tablo 3.2.'de verilmektedir.

Tablo 3.2: Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Ölçek	**Alfa (α)**
Etik Liderlik	**0.978**
Etik İklim	**0.903**
Çalışan Performansı	**0.800**

Çalışmada banka şube müşterilerine yönelik hazırlanan İzmir özel ve kamu bankalarından hizmet alan müşterilerin banka çalışanlarını çeşitli ölçütlerde değerlendirdikleri 22 maddeden oluşan bir envanter kullanılmıştır. Envanterde müşteri memnuniyetini ölçen önermelerinin bulunduğu son 6 madde, SP17, SP18, SP19, SP20, SP21 ve SP22 önermeleri kontrol amaçlı negatif söylem ile kurulmuştur. Bu nedenle, adı geçen toplam 6 madde güvenilirlik analizine pozitif yüklü şekliyle dahil edilmiştir. Toplam 406 müşterinin değerlendirdiği ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.961 çıkmıştır. Bu da ölçme aracının yani anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışmada banka şube müşterilerine yönelik olarak kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları Tablo 3.3'de verilmektedir.

Tablo 3.3: Banka Şube Müşterilerine Yönelik Ölçeğin Güvenilirliği

Ölçek	**Alfa (α)**
Hizmet Kalitesi	0,96

Yapılan analiz sonuçlarından da anlaşıldığı gibi araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin 0.97 ve 0.96 gibi bir güvenilirlik katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Bu da yüksek derecede güvenilirliğe işaret etmektedir

3.4.4.1.Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi

Güvenilirlik analizi sonrasında, anket formunda yer alan değişkenlerin aralarındaki ortak özellikler itibariyle sınıflandırılması ve daha az sayıdaki değişkene dönüştürülmesi ve araştırma modeline temel oluşturan faktörlerin belirlenmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi birbirleriyle ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına dair ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu analiz, veriler arasındaki ilişkilere dayanan, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştıran, verilerin daha anlamlı ve özet biçiminde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür (Kurtuluş,2006:397).

Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içerisinden gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısını az sayıda değişkene indirme olanağı sağlar. Burada amaç, değişkenleri sınıflandırmak yolu ile değişken sayısını azaltmak ve böylece değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı daha net bir biçimde ortaya çıkarmaktır (Kalaycı,2008:321). Böylelikle aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasında ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek ve özetlemek mümkün hale gelir (Altunışık vd,2005:212). Araştırmacılar, cevaplayıcıların geliştirilmekte olan bir ölçme aracında yer alan her bir maddeye verdiği tepkiler arasında belli bir düzen olup olmadığını ortaya koymak istemektedirler. Bu amaçla kullanılan faktör analizi sosyal bilimlerde, başta psikolojik boyutların tanınmasında ve boyutların içeriği ile ilgili bilgi edinilmesinde kullanılan çok değişkenli analiz tekniklerinden biridir (Tavşancıl,2006:174).

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla kullanılan bazı yöntemler bulunmaktadır. Bunlar; korelasyon matrisinin oluşturulması, örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve değişkenlerin yüksek ilişkili ve eşit varyansa sahip olduğu hipotezinin testi için kullanılan Barlett testidir (Kalaycı,2008:322).

1.Analizde kullanılan tüm değişkenler için korelasyon matrisinin oluşturulması: Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının tespit edilmesi için öncelikle değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenir. Bu noktada, değişkenler arasındaki korelasyonların yüksek olması istenmektedir. Çünkü değişkenler arasındaki korelasyonlar yani ilişkiler ne kadar yüksek ise, değişkenlerin

ortak faktörler oluşturma olasılıkları o kadar yüksektir. Diğer bir deyişle değişkenler arasında yüksek korelasyonların varlığı, değişkenlerin ortak faktörlerin değişik biçimlerdeki ölçümleri olduğunu gösterir, tam tersi olarak da değişkenler arasında düşük korelasyonlar söz konusu ise değişkenlerin ortak faktörler oluşturmayacakları anlamına gelir.

2.Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi: Gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Küçük örneklemlerden hesaplanan korelasyon katsayıları daha az güvenilir olma eğilimindedir. Örneklem büyüklüğünün korelasyonun güvenirliğini sağlayacak kadar büyük olması önemlidir. Genel olarak örneklem büyüklüğünün 100 ve üzerinde olması beklenir (Hair vd.,1998:98). Comrey, örneklem büyüklüğü olarak 50'yi çok zayıf, 100'ü zayıf, 200'ü orta, 300'ü iyi, 500'ü çok iyi ve 1000'i mükemmel olarak nitelemektedir. Örneklem büyüklüğü, faktörlerin sayısı ve evren korelasyon katsayısının büyüklüğüne de bağlıdır (Tavşancıl,2006:175). Örneklemden elde edilen verilerin yeterliğinin saptanması için Kaiser-Meyer-OIkin (KMO) testi yapılmaktadır. KMO oranının 0.5'in üzerinde olması gerekir. Bulunan değerin mümkün olduğunca 1'e yakın olması arzu edilir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyi denilebilir. KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir (Hair vd.,1998):

- KMO < 0.50 ise kabul edilmez
- 0.50≤ KMO <0.60 ise zayıf
- 0.60≤ KMO <0.70 ise orta
- 0.70≤ KMO <0.80 ise iyi
- 0.80≤ KMO <0.90 ise çok iyi
- 0.90≤ KMO mükemmel.

3.Barlett testi (Barlett test of Sphericitiy):. Bu test değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir ve korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder. Faktör analizinin yapılabilmesi için değişkenler arasında yüksek korelasyonların olması gerekmektedir, düşük korelasyonlar, değişkenlerin ortak faktörler oluşturamayacakları anlamına gelir. Analize devam edilebilmesi için "Korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Eğer sıfır hipotezi reddedilirse, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu, başka bir deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Kalaycı,2008:322).

Banka şube çalışanlarına yönelik olarak hazırlanan ölçekte çalışanlar liderlerini ve çalışma iklimlerini değerlendirdikleri için faktör analizine sadece Etik Liderlik ve Etik İklim maddeleri olmak üzere, toplamda 73 madde, dahil edilmiştir. Güvenilirlik analizi sırasında katsayıları negatif olan ve alfa katsayıları 0.25'ten düşük çıktığı için analizden çıkarılan EL14, EL18 ve EIK12 maddeleri faktör analizine de dahil edilmemiştir. Çalışan performansı ölçeğinde çalışanlar kendilerini değerlendirdikleri için, çalışanların kendilerine verdikleri puanlar toplanarak her bir çalışan için bir puan elde edilmeye çalışılmıştır. Karşılaştırmalarda Etik Liderlik ve Etik İklim için faktör puanları kullanılırken, çalışan performansı için çalışanların kendilerine verdikleri toplam puan kullanılmıştır.

Öncelikle değişkenler arasındaki korelasyonu incelemek amacıyla korelasyon matrisi hesaplanmıştır. Ölçeğin sorular arası korelasyonlarını gösteren korelasyon matrisinin determinantı $2.21*10^{-34}$ çıkmıştır. Korelasyon matrisinin determinantının 0'a yakın olması, yanıt değişkenleri arasında doğrusal bağımlılığın var olduğunu göstermektedir. Yani değişkenler arasında korelasyon vardır. Boyut indirgeme yapılabilir. Faktör analizi uygulanması, bu bağımlılığın ortadan kaldırılması için gereklidir.

Faktör analizi sonucunda Bartlett testi sonucu 27341,557 olarak hesaplanmış ve ve bu değer p= 0.0001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri 0,948'dir. Elde edilen değerler veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir. Analizler sonucu elde edilen değerler tablo 3.4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4: Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Ölçeğin
KMO ve Bartlett's Test Sonuçları
(Etik Liderlik ve Etik İklim Maddeleri)

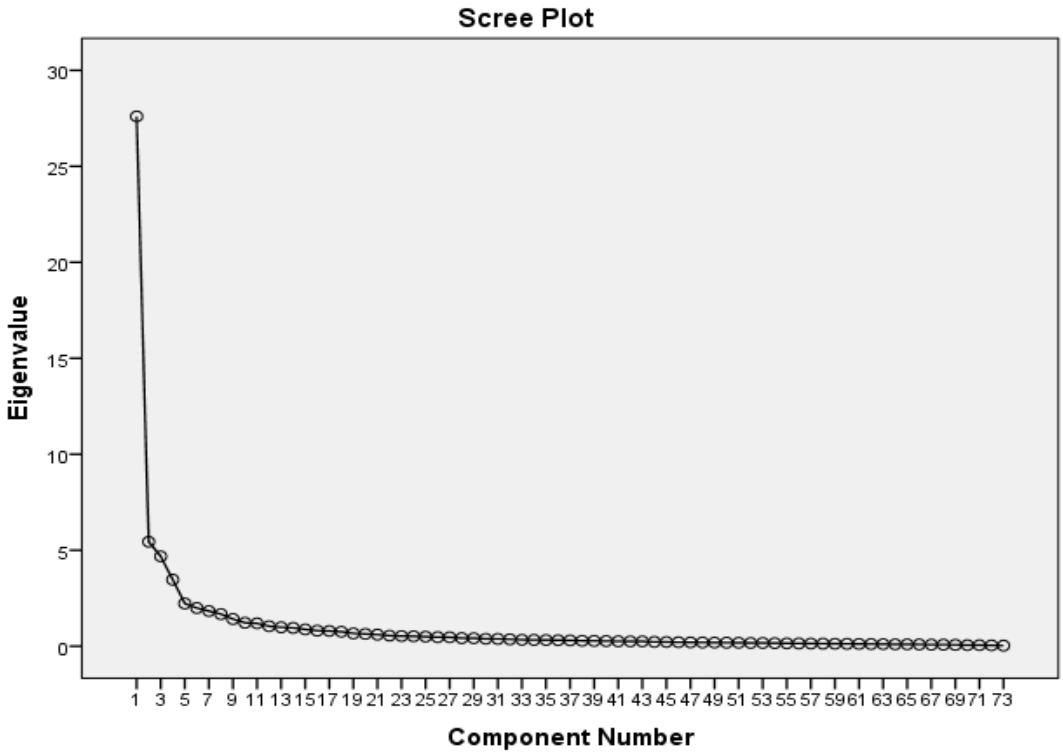
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,948
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	27341,557
	df	2628
	Sig.	,000

KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğu ile ilgilidir. 0.948 bu veriler için faktör analizinin yüksek derecede kullanılabileceğini göstermektedir (0,7-1 arası yüksek, 0.5-0.7 arası orta, en az 0.5 olmalı), 0.5'ten küçük olması durumunda daha fazla veri toplanması gerekmektedir (Field,2005).

Bartlett testi korelasyon matrisinin birim matrise eşit (tüm korelasyon katsayıları sıfır, $H_0 : P = I$) olduğu sıfır hipotezini test (H_0) etmektedir. Burada p–value=0.000, belirlenen α=0.05 katsayısından küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Yani faktör analizi yapabilmek için değişkenler arası ilişki yeterlidir

Faktör yapısını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) kullanılmıştır. Temel Bileşenler Analizi sonuçlarına göre toplam değişimin %59,468'ini açıklayan bileşen sayısı 5 olarak bulunmuştur. Korelasyon matrisi kullanıldığı için özdeğerleri 1'den büyük olan bileşen sayısı 12 ve bu bileşenlerle toplam varyansı açıklama oranı %73.664 olarak faktör analizine başlanmış, fakat çeşitli değişkenlerin faktör yüklerine göre gruplandığı faktörlere anlamlı isim verebilmek ancak beş faktörle mümkün olabilmiştir. Bunun sonucunda toplam varyansı açıklama oranı %59.468 olarak hesaplanmış ve bu oran yeterli kabul edilmiştir. Sosyal bilimlerde %40-%60 aralığında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl,2006:48). Şekil 3.2'de görülen Scree plot incelendiğinde de aynı kararı destekleyici bir sonuç çıktığı görülmektedir.

Şekil 3.2: Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Ölçeğe İlişkin “Scree Plot” Grafiği



Scree plot incelendiğinde, bileşen sayısı arttıkça özdeğerlerde ani bir düşüş, hatta dirsek gibi keskin bir kırılma beklenir. Keskin kırılma sonrası her bir bileşen eklendikçe her bir bileşen toplam varyasyonu açıklamaya katkısı oldukça düşmektedir. Bu nedenle bileşen sayısı kırılmanın olduğu noktada kesilir. Bu nedenle, bileşen sayısı 5 olarak seçilmiştir. Beşinci bileşenden sonra, her bir bileşenin katkısı oldukça azalmıştır.

Her bir değişkenin ortak faktörler tarafından açıklanma oranlarına (communality) göre, oransal varyans değerleri (communality) genelde yüksek çıkmıştır. Bundan çıkarılacak sonuç, bütün değişkenlerin ortak 5 faktör tarafından açıklanan oranlarının yüksek olduğudur. Örneğin, EİK6_R değişkeninin açıklanan oransal varyans değeri diğer değişkenlere göre daha düşük (0.259) çıkmıştır, bu sonuç ilgili değişkenin diğer değişkenlerden bağımsız olarak ölçümlendiği ve belirlenen 5 faktörün bu değişkendeki varyasyonu yeteri kadar açıklamadığı sonucuna varılır. O değişkeni analize katmak için faktör sayısını arttırma yoluna gidilebilir. Ancak, bu sonuç ilgili değişkenin gereksiz olduğunu ve analizden çıkarılması gerektiği sonucunu vermez. Bu değişken faktörleri isimlendirirken destekleyici rol oynayabilir. Faktör sayısını arttırmaya gerek görülmemiştir.

Faktör yüklerine bakıldığında bir değişkenin örneğin 0.3'lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu gösterir. Bu düzeydeki varyans dikkat çekicidir ve genel olarak, işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek, 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınır (Kline,1994). Buradan hareketle etik liderlik ölçeğinden 2 ve etik iklim ölçeğinden 1 olmak üzere toplamda 3 madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 70 maddenin de beş boyutta toplandığı görülmüştür. Den Hartog ve De Hoogh (2011) tarafından geliştirilen ve 38 madde ile yedi boyuttan oluşan Etik Liderlik Ölçeği faktör analizi sonucunda 36 madde olarak iki boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar incelendiğinde etik liderlik ölçeğini oluşturan yedi boyuttan "insan odaklı olma" boyutunun iletişim ile ilgili soruları (örn:kişisel iletişim için zaman ayırır, iş ile ilgili duygularım hakkında konuşmak için zaman ayırır), "etik rehberlik", "yetki göçerimi", "dürüstlük" ve "sürdürülebilirliğe verilen önem" boyutlarının tek bir faktör altında toplandığı bununla beraber "insan odaklı olma" boyutunun insanları önemseme ile ilgili soruları (örn:kişisel ihtiyaçlarıma önem verir, sorunlarım olduğunda ilgi gösterir) ve "adil olma" boyutlarının da diğer faktör altında toplandığı görülmüştür.

Bu sonuç Brown vd.'nin (2005) etik liderin "ahlaki kişi" ve "ahlaki yönetici" olmak üzere iki temel bileşene sahip olduğu düşüncesiyle örtüşmektedir. Brown vd.'ne (2005) göre etik liderler "ahlaklı kişilerdir", güvenilir, tarafsız ve adil davranırlar, çalışanlarının her türlü istek ve ihtiyaçlarına önem verir. Diğer yandan etik liderler "ahlaklı yöneticilerdir" bu bileşen çalışanların etik ve etik dışı davranışlarını etkilemek ve yönlendirmek için liderin gösterdiği bir takım çabaları ifade eder. Etik liderler ol model olma yolu ile etik davranışı teşvik ederler, açık bir biçimde etik değerler ile ilgili iletişim kurarak çalışanları etik davranışlarından sorumlu tutarlar, , kişisel iletişime her zaman açıktırlar. Bu nedenlerle boyutların aynı faktör altında toplanması Brown vd.'nin (2005) çalışmasını desteklemesi açısından anlamlı bulunmuştur.

Etik liderlik ölçeğini açıklayan iki faktör dışında kalan diğer faktörler de Etik İklim Ölçeğini açıklamaktadır. Faktör yük değeri düşük olan bir madde çıkarıldıktan sonra kalan 37 maddenin üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Ölçeği oluşturan dokuz boyuttan "kişisel çıkar", "firma çıkarı" ve "kişisel ahlak" bir faktör altında, "arkadaşlık", "takım çıkarı" ve "sosyal sorumluluk" diğer boyut altında, "firma kural ve prosedürleri" ve "kanunlar ve meslek kurallar" ın diğer bir boyut altında toplandığı

görülmüştür. Victor ve Cullen'ın (1988) çalışmasına göre etik kriter ve analiz düzeyinden oluşan iki boyutun kesişimi sonucu dokuz farklı etik iklim tipi ortaya çıkar. Bu etik iklim tiplerinden kişisel çıkar, şirket çıkarı ve verimlilik "egosit etik iklim"i, arkadaşlık, takım çıkarı ve sosyal sorumluluk; "iyiliksever etik iklim"i, kişisel ahlak, şirket kuralları ve prosedürleri ile kanunlar ve mesleki kurallar ise "ilkeli etik iklim"i ifade eder. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar orijinal ölçekteki boyutlara uymakla beraber ilkeli iklimi ifade eden "kişisel ahlak" iklim tipi ile ilgili maddelerin egoist iklimi açıklayan faktör içersinde yer aldığı görülmektedir. Kişisel Ahlak iklim tipinde kişi bireysel etik anlayışı ile hareket eder. İlkeler "ben" tarafından seçilir. Bu da Schimnke vd'nin (2005) "Egoist (bencil) etik iklimde bireyler etik sorunlara bencil bir bakış açısı ile tepki verirler, ahlaki durumları kendi kişisel sonuçları açısından değerlendirirler" açıklaması ile örtüşmektedir. Banka şube çalışanlarına yönelik Etik Liderlik ve Etik İklim Ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 3.5'te sunulmaktadır.

Tablo 3.5 incelendiğinde görüleceği gibi birinci faktör etik liderlik ölçeğindeki beş boyutun toplandığı faktördür ve "Ahlaki Yönetici" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün özdeğeri 27.598'dir ve toplam varyansın %37,805'ini açıklayan faktörün iç tutarlılık katsayısı .977'dir. Diğer faktör etik iklim ölçeğindeki iki boyutun toplandığı ve "İlkeli İklim" olarak adlandırılan faktördür. Bu faktörün özdeğeri 5.442'dir ve toplam varyansın %7,454'ünü açıklamaktadır. Faktörün iç tutarlılık katsayısı. 967'dir. Üçüncü faktör etik liderlik ölçeğindeki iki boyutun toplandığı faktördür ve "Ahlaki Kişi" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün özdeğeri 4.680'dir ve toplam varyansın %6.410'unu açıklayan faktörün iç tutarlılık katsayısı .940'dir. Dördüncü faktör etik iklim ölçeğindeki üç boyutun toplandığı ve "İyiliksever İklim" olarak adlandırılan faktördür. Bu faktörün özdeğeri 3.467'dir ve toplam varyansın %4.749'unu açıklamaktadır. Bu faktörün iç tutarlılık katsayısı .929 olarak hesaplanmıştır. Son faktör ise etik iklim ölçeğinde yer alan üç boyutun toplandığı faktördür ve "Egoist İklim" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün özdeğeri 2.226'dir ve toplam varyansın %3,049'unu açıklayan faktörün iç tutarlılık katsayısı .560 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.5: Etik Liderlik ve Etik İklim Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

		Ahlaki Yönetici	İlkeli İklim	Ahlaki Kişi	İyiliksever İklim	Egoist İklim
Faktör Maddeleri	EL25	,781				
	EL24	,779				
	EL32	,777				
	EL31	,770				
	EL29	,758				
	EL30	,749				
	EL33	,747				
	EL27	,746				
	EL23	,745				
	EL28	,730				
	EL26	,717				
	EL34	,713				
	EL19	,701				
	EL21	,695				
	EL35	,659				
	EL20	,641				
	EL37	,640				
	EL36	,632				
	EL38	,622				
	EL4	,612				
	EL22	,603				
	EL2	,588				
	EL5	,587				
	EL17	,530				
	EL1	,522				
	EL16	,469				
	EİK37		,778			
	EİK29		,768			
	EİK33		,764			
	EİK36		,711			
	EİK35		,709			
	EİK34		,693			
	EİK30		,683			
	EİK31		,671			
	EİK28		,651			
	EİK32		,584			
	EİK9		,491			
	EİK11		,445			
	EİK15		,397			
	EL8_R			,723		
	EL9_R			,720		
	EL10_R			,714		
	EL11_R			,688		

	EL13_R			,687		
	EL12_R			,640		
	EL3			,578		
	EL7			,573		
	EL6			,571		
	EL15_R			,512		
	EİK16				,752	
	EİK19				,743	
	EİK14				,734	
	EİK17				,717	
	EİK23				,628	
	EİK18				,620	
	EİK24				,588	
	EİK21				,577	
	EİK20				,570	
	EİK22				,527	
	EİK38				,506	
	EİK13				,460	
	EİK8_R				-,330	
	EİK4_R					,795
	EİK1_R					,773
	EİK3_R					,732
	EİK2_R					,726
	EİK5_R					,564
	EİK27					-,549
	EİK26					-,538
	EİK7_R					,537
	EİK25					-,512
	EİK10					-,431
	EİK6_R					,413
Cronbach Alfa (α)		0.977	0.967	0.940	0.929	0.56
Özdeğer		27.598	5.442	4.680	3.467	2.226
Açıklanan Varyans %		37.805	7.454	6.410	4.749	3.049
Birikimli Açıklanan		37.805	45.259	51.670	56.419	59.468

3.4.4.2.Banka Şube Müşterilerine Yönelik Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi

Banka şube müşterilerine yönelik olarak hazırlanan ölçekte faktör analizine toplam 22 madde dahil edilmiştir. Ölçeğin sorular arasındaki korelasyonlarını incelemek amacıyla hesaplanan korelasyon matrisinin determinantı $7.34*10^{-7}$ çıkmıştır. Bu da bize banka müşterilerine yönelik ölçekte boyut indirgeme yapılabileceğini ifade etmektedir.

Faktör analizi sonucunda Bartlett testi sonucu 5605,332 olarak hesaplanmış ve ve bu değer p= 0.0001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri 0,916'dır. Elde edilen değerler veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir. Analizler sonucu elde edilen değerler tablo 3.6' da gösterilmektedir.

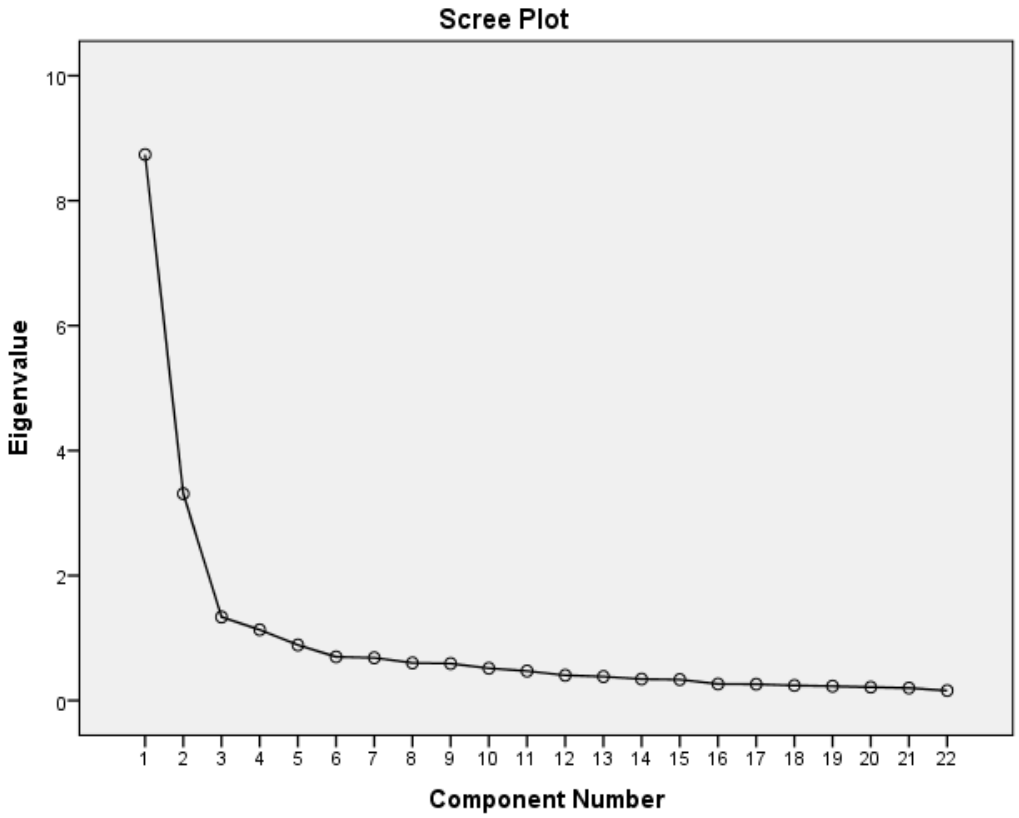
Tablo 3.6: Banka Şube Müşterilerine Yönelik Ölçeğin KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,916
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5605,332
	df	231
	Sig.	,000

KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. 0.916 bu veriler için faktör analizinin yüksek derecede kullanılabileceğini göstermektedir. Bartlett testi sonuçlarına göre de banka şube müşterileri ölçeğine faktör analizi yapabilmek için değişkenler arası ilişkinin yeterli olduğu sonucuna varılır.

Faktör yapısını belirlemek amacıyla yapılan temel bileşenler analizi sonucunda toplam değişimin %65.987'sini açıklayan bileşen sayısı 4 olarak bulunmuştur. Temel bileşenler analizi sonucunda toplam varyansı açıklama oranı %65.987 olarak hesaplanmış ve bu oran yeterli kabul edilmiştir. Şekil 3.3'de görülen Scree plot grafiği incelendiğinde de aynı kararı destekleyici bir sonuç çıktığı görülmektedir.

Şekil 3.3: Banka Şube Müşterilerine Yönelik Ölçeğe İlişkin "Scree Plot" Grafiği



Scree plot incelendiğinde keskin kırılma 3 bileşende net olarak görülmektedir, ancak dördüncü bileşenin de katkısı azımsanamayacak düzeydedir. Bu nedenle bileşen sayısı 4 olarak seçilmiştir.

Her bir değişkenin ortak faktörler tarafından açıklanma oranlarına (communality) göre, oransal varyans değerleri (communality) genelde yüksek çıkmıştır. Bundan çıkarılacak sonuç, bütün değişkenlerin ortak 4 faktör tarafından açıklanan oranlarının yüksek olduğudur.

Analizlerde kolay yorumlanabilir faktörler elde edebilmek için faktör rotasyonundan faydalanılmaktadır. Analizler rotasyonsuz ve rotasyon yapılmış halleriyle incelenmiş ve rotasyon yapılmış yük matrisi ile analize devam edilmiştir. Kullanılan çıkartma yöntemi olarak Temel Bileşen Analizi (Principal Component Analysis with Varimax rotation using Kaiser normalization) ve döndürme (rotasyon) yöntemi olarak da Varimax kullanılmıştır.

Faktör yükü 0.30 ve üzeri olan maddeler dikkate alınmış ve ölçekteki 22 maddenin dört boyutta toplandığı görülmüştür. Boyutlar orijinal ölçektekine uymakla

beraber, ölçekteki iki ayrı boyut (Güvenilirlik ve Güvence) tek bir faktör altında toplanmıştır. Ölçekteki güvenilirlik boyutu bankanın sunduğu hizmetlerde doğru ve güvenilir olması ile ilgili ifadeleri, güvence boyutu da banka çalışanlarının güven verici olması ile ilgili ifadeleri içermektedir. Her iki boyutun aynı faktör altında toplanması bu açıdan anlamlı bulunmuştur. Algılanan Müşteri Hizmet Kalitesi Ölçeğinin (SERVPERF) faktör analizi sonuçları Tablo 3.7'de sunulmaktadır.

Tablo 3.7: Algılanan Müşteri Hizmet Kalitesi Faktör Analizi Tablosu

		Güvence-Güvenilirlik	**Empati**	**Yanıtverebilirlik**	**Fiziksel Görünüm**
Faktör Maddeleri	SP15_R	,824			
	SP14_R	,794			
	SP8_R	,793			
	SP7_R	,780			
	SP6_R	,728			
	SP5_R	,710			
	SP17_R	,659			
	SP16_R	,650			
	SP9_R	,622			
	SP19		,858		
	SP20		,821		
	SP18		,794		
	SP21		,750		
	SP22		,653		
	SP11			,812	
	SP12			,763	
	SP10			,735	
	SP13			,621	
	SP2_R				,847
	SP3_R				,714
	SP4_R				,686
	SP1_R				,608
Cronbach Alfa (α)		0.922	0.874	0.863	0.81
Özdeğer		8.738	3.310	1.336	1.133
Açıklanan Varyans %		39.720	15.044	6.074	5.149
Birikimli Açıklanan Var. %		39.720	54.764	60.839	65.987

Tablo 3.7 incelendiğinde görüleceği gibi orijinal ölçekte "Güvenilirlik" ve "Güvence" olarak yer alan iki boyut, tek bir faktör altında toplanmışlardır. Oluşan bu

yeni faktörün özdeğeri 8.738'dir ve toplam varyansın %39.720'sini açıklamaktadır. Faktörün iç tutarlılık katsayısı 0.922'dir. Diğer faktör olan "Empati" faktörünün özdeğeri 3.310'dur. Toplam varyansın %15.044'ünü açıklayan bu faktörün iç tutarlılık katsayısı 0.874'tür. Üçüncü faktör "Yanıtverebilirlik" faktörüdür, özdeğeri 1.336'dır ve toplam varyansın %6.074'ünü açıklamaktadır. Bu faktörün iç tutarlılık katsayısı 0.863'tür. Dördüncü ve son faktör "Fiziksel Görünüm" faktörünün özdeğeri 1.133'tür. Toplam varyansın %5.149'unu açıklayan bu faktörün iç tutarlılık katsayısı .810 olarak hesaplanmıştır.

3.5.ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu kısımda ilk önce araştırmaya katılanların demografik özellikleri özetlenmekte, daha sonra ise araştırmanın hipotezlerine ve hipotez testlerinin sonuçlarına yer verilmektedir.

3.5.1.Banka Çalışanları İle İlgili Demografik Verilerin Analizi

Bu kapsamda, cevaplayıcıların demografik özelliklerine, bankada çalışılan departmana ve bankanın kamu ya da özel sektör sahipliği ile ilgili ifadelere katılımlarına göre frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo 3.8'de demografik verilere ilişkin sonuçlar toplu şekilde yer almaktadır.

Tablo 3.8: Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Profili

CİNSİYET	**Frekans (n)**	**Yüzde (%)**	**YAŞ**	**Frekans (n)**	**Yüzde (%)**
Erkek	183	48,3	18-35	202	53,3
Kadın	196	51,7	36-55	170	44,9
TOPLAM	**379**	**100**	55 ve üzeri	7	1,8
			TOPLAM	**379**	**100**
EĞİTİM DURUMU			**ÇALIŞILAN DEPARTMAN**		
Lise	21	5,5	Pazarlama	266	70,2
Üniversite	320	84,4	Operasyon	108	28,5
Master/Doktora	38	10,0	Gişe	5	1,3
TOPLAM	**379**	**100**	**TOPLAM**	**379**	**100**
BANKANIN FAALİYETTE BULUNDUĞU SEKTÖR					
			Özel Sektör	306	80,7
			Kamu Sektörü	73	19,3
			TOPLAM	**379**	**100**

Araştırmaya katılan tüketicilerin demografik özellikleri incelendiğinde, Tablo 3.8'de görüleceği gibi katılımcıların %51,7'sinin kadınlardan, %48,3'ünün ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, 15-35 yaş arasındaki katılımcıların oranı %53,3, 36-55 yaş arasındaki katılımcıların oranı ise %44,9'dur. Bu da genç ve orta yaşlı katılımcıların ağırlıkta olduğunu göstermektedir. Eğitim durumu açısından, %84,4'lik bir oranla üniversite mezunları ağırlıktadır. Bunu %10'luk bir oranla Master/Doktora mezunları izlemektedir. Lise mezunlarının oranının ise yalnızca %5,5 olduğu görülmektedir. Bankaların işe alımı sürecinde adayların en az üniversite mezunu olması şartı koşmalarının sonucu olarak katılımcıların hemen hemen hepsinin eğitim düzeyinin üniversite olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların bankada çalışmakta olduğu departman incelendiğinde %70,2'sinin pazarlama departmanında çalıştığı görülmektedir. Pazarlama departmanı; Bireysel Bankacılık, İşletme Bankacılığı ve Ticari Bankacılık gibi müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olan bölümlerin tamamını ifade etmektedir. Geri kalan %28,5'lik kısmın ise operasyon departmanında çalıştığı görülmektedir. Operasyon departmanı müşteri ile temasın en az olduğu ve arka planda evrak

işlerini yürüten şube içi birimdir. Gişe departmanında çalışan katılımcıların oranı ise %1,3'tür. Bankanın kamu ya da özel sektör sahipliği ile ilgili soru incelendiğinde , %80,7 'sinin özel sektör bankasında çalıştığı, %19,3'ünün ise devlet bankasında çalıştığı anlaşılmaktadır.

3.5.2.Banka Müşterileri İle İlgili Demografik Verilerin Analizi

Bu bölümde araştırmaya katılan banka müşterilerinin demografik özelliklerine, hizmet aldıkları banka ile çalışma sürelerine, hizmet aldıkları banka ile çalışmaya devam edip etmeme kararları ile bu bankayı çevrelerindeki diğer kişilere önerme durumları ile ilgili ifadelere katılımlarına göre frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo 3.9'da demografik verilere ilişkin sonuçlar toplu şekilde yer almaktadır.

Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Banka Müşterilerinin Profili

CİNSİYET	**Frekans (n)**	**Yüzde (%)**	**YAŞ**	**Frekans (n)**	**Yüzde (%)**
Erkek	208	51,2	18-35	199	49,0
Kadın	198	48,8	36-55	173	42,6
TOPLAM	**406**	**100**	55 ve üzeri	34	8,4
			TOPLAM	**406**	**100**
EĞİTİM DURUMU			**BANKA İLE ÇALIŞMA SÜRESİ**		
Ortaokul	31	7,6	0-3 yıl	93	22,9
Lise	94	23,2	3-5 yıl	107	26,4
Üniversite	241	59,4	5-7 yıl	57	14,0
Master/Doktora	40	9,9	7 yıl ve üstü	149	36,7
TOPLAM	**406**	**100**	**TOPLAM**	**406**	**100**
BANKA İLE ÇALIŞMAYA DEVAM ETME			**BANKAYI ÇEVREDEKİLERE ÖNERME**		
Evet	352	86,7	Evet	305	75,1
Hayır	54	13,3	Hayır	101	24,9
TOPLAM	**406**	**100**	**TOPLAM**	**406**	**100**

Araştırma kapsamında banka müşterilerine uygulanan ankete ait demografik veriler incelendiğinde ise, Tablo 3.9'da görüleceği gibi katılımcıların %51,2'sinin erkek, %48,8'inin kadın olduğu anlaşılmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında, 18-35 yaş arasındaki katılımcıların oranı %49, 36-55 yaş arasındaki katılımcıların oranı ise %42,6 ve 55 yaş üzeri katılımcıların oranının %8,4 olduğu görülmektedir. Eğitim

durumu açısından katılımcıların %7,6'sı ortaokul mezunudur. %23,2'si lise mezunu ve %59,4'lük kısmı üniversite mezunudur. Bu oranları %9,9 ile Master/Doktora mezunları izlemektedir. Katılımcıların %36,7'lik kısmı bankaları ile 7 yıldan fazla çalışmakta, %22,9'luk kısım 0 ila 3 yıl, %26,4'lık kısım ise 3 ila 5 yıldır bu bankalar ile çalışmaktadırlar. %14'lük kesim ise mevcut bankaları ile 5 ila 7 arasında çalıştıklarını ifade etmişlerdir. "Bu Banka İle Çalışmaya Devam Etmeyi Düşünüyor musunuz?" sorusuna katılımcıların %86,7'lik gibi büyük bir kısmı mevcut bankaları ile çalışmaya devam edecekleri yönünde cevap vermişlerdir. %13,3 oranında katılımcı ise mevcut bankaları ile çalışmaya devam etmeyi düşünmediklerini ifade etmişlerdir. **"**Bu bankayı çevrenize önerir misiniz?" sorusuna verilen yanıtlar katılımcıların %75,4'lük gibi büyük bir bölümünün çalışmakta oldukları mevcut bankalarını çevrelerindeki insanlara önerebileceğini göstermektedir. Bununla beraber %24,9'luk kısmı çalışmakta oldukları bankalarını çevrelerindekilere önermeyi düşünmemektedir.

Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve hizmet kalitesi değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkilere ait bir önceki bölümde açıklanan kavramsal ve teorik ilişkilerin test edilmesi ve bir değişkenin diğeri üzerindeki etkisini göstermek amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır.

3.6.YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ

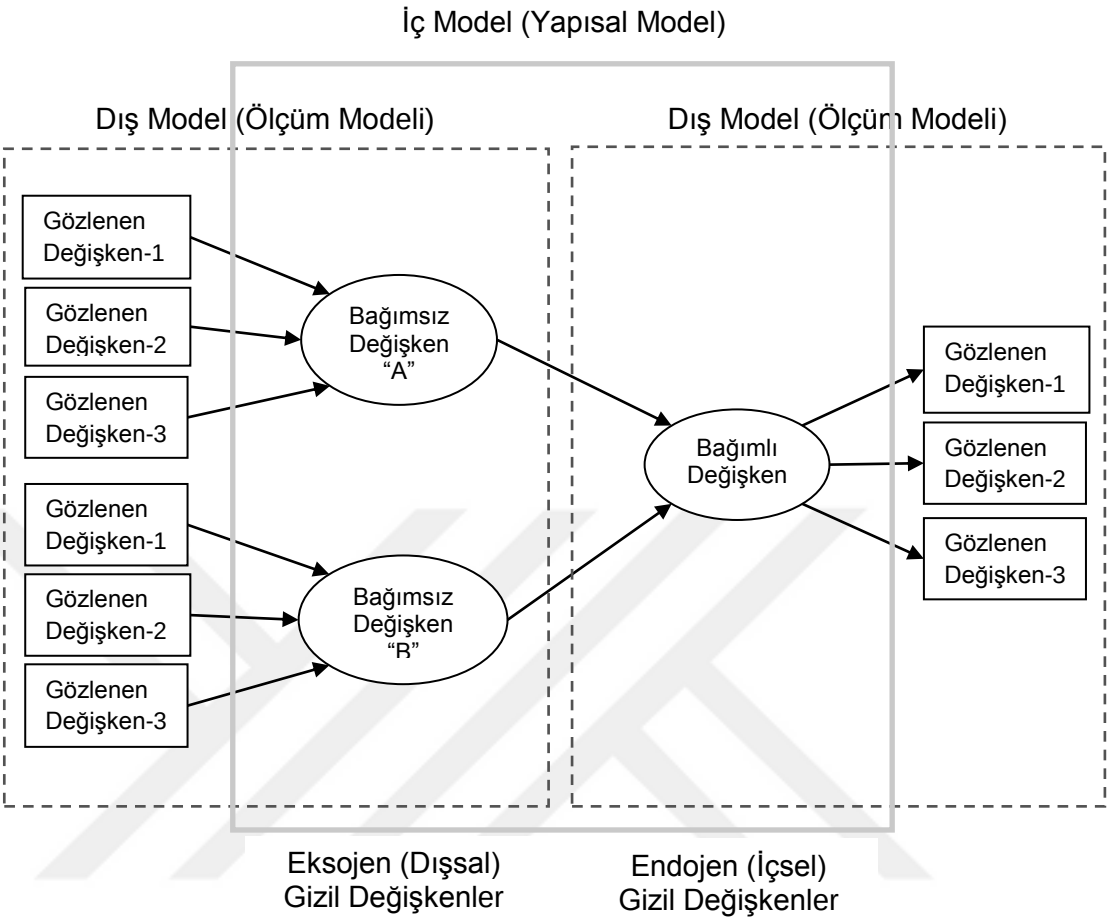
Bu çalışma banka şube yöneticisinin etik liderlik davranışı, şube etik iklimi, çalışanlarının iş performansı ile çalışan müşteri hizmet kalitesini etkileyen faktörlerin incelenmesini amaçlamaktadır. Birden fazla faktör arasındaki ilişkiyi incelemek için çok değişkenli bağımlı yöntemlerden birinin kullanılması gerekmektedir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konmasında birden fazla değişkenin eş zamanlı olarak incelenmesini sağlaması sebebi ile uygun bir yöntem özelliği taşımaktadır (Bolat,2009:117). Yapısal eşitlik modelleri, daha çok psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde kullanılan ve gözlenen ve gözlenmeyen değişkenler arasındaki ilişkileri test eden bir yöntemdir. Modellerin en büyük özelliği tamamen teoriye dayalı olmalarıdır (Şimşek,2007:1). Bu araştırmada ise veriler yapısal eşitlik modelinin bir tahmin yöntemi olan PLS (Partial Least Squares-Kısmi En Küçük Kareler) ile analiz edilmiştir.

Hoyle (1995) yapısal eşitlik modellemesini (Structural Equation Modeling-SEM), gözlenen ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki nedensel ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistik yaklaşımı olarak tanımlar. Bentler ve Chau (1998) ise yapısal eşitlik modellemesinin bir konu ile ilgili yapısal teorinin çok değişkenli analizine hipotez testi yaklaşımı getiren istatistik yöntemleri dizisi olduğunu belirtir. Bu yapısal teori, birçok değişken üzerinde gözlemlenen nedensel süreçleri gösterir. YEM, gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasında nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Yılmaz,2004).

Gizil değişken: Literatürde gizil değişken terimi yerine faktör, gizli/örtük değişken, boyut, gözlenemeyen değişken (latent variable, construct, faktor, unobserved variable) terimleri kullanılmaktadır. Gizil değişkenler, teorik olarak var oldukları düşünülen, ancak birtakım göstergeler (indicator) aracılığıyla ölçülebildikleri varsayılan yapılardır. Bir gizil değişken en az iki gösterge tarafından tanımlanır. YEM'de model belirleme, gizil değişkenler arasındaki ya da bir gizil değişkenin göstergesi olmayan gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişki ya da ilişkilerin açıklanması anlamına gelir.

Gözlenen değişken: Araştırmacının doğrudan ölçtüğü ya da gözlemlediği değişkenleri ifade eder. Bu değişkenler de genelde ölçme araçlarında kullanılan maddelerdir. Gözlenen değişken terimi yerine literatürde açıklayıcı değişken, gösterge, indikatör, ölçülebilen değişken, madde (manifest variable, indicator, observed variable, item) terimleri de kullanılmaktadır.

Yapısal eşitlik modelinde iki alt model vardır: 1.İç model 2. Dış model. İç model aynı zamanda yapısal model olarak adlandırılır. Dış model de ölçüm modeli olarak adlandırılır. İç model bağımlı ve bağımsız gizil değişkenler arasındaki ilişkileri belirler. Dış model de gizil değişkenler ve gözlenen değişkenler arasındaki muhtemel ilişkileri belirler (Wong,2013:1). Şekil 3.4'te iç ve dış model gösterilmektedir.



Şekil 3.4: YEM Diyagramında İç ve Dış Model

Kaynak: Wong ,2013:2

YEM'de teknik olarak bir değişken modelin farklı bölümlerinde bağımsız veya bağımlı değişken olarak hareket edebilir. Bunun için bir değişkenden o değişkene bir yol (path) belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu değişken içsel (endojen) olarak kategorize edilir. Dışsal değişken, modelde başka hiçbir değişken tarafından yordanmayan değişkendir. İçsel değişkenler ise, modelde başka bir değişken ya da değişkenler tarafından yordanan değişkenlerdir. Özetle yapısal eşitlik modeli (YEM), her biri gözlemlenebilir (bağımsız) değişkenler ile ölçümlenen iki veya daha fazla gizil değişken arasında teorik bir modele dayanan ilişkiler ağını tahminlemek amacıyla kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir.

Yapısal eşitlik modellerinin tahmininde yaygın olarak kullanılan iki yöntem mevcuttur. En fazla bilinen yapısal eşitlik modeli kovaryans tabanlı metodlardır Kovaryans tabanlı metod, kullanılan bilgisayar programından dolayı LISREL metodu

olarak da adlandırılır. Diğer yöntem ise varyans tabanlı Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) metodudur (Wold'den (1982,1985) aktaran Türkyılmaz,2007:24).

LISREL metodu YEM uygulamalarında sık kullanılmasına rağmen, KEKK modelinin LISREL' e göre üstün olduğu bazı yönler mevcuttur. Özellikle müşteri analizleri gibi toplanan verilerin genelde kişisel değerlendirmelere dayandığı araştırmalarda tam bir kesinlik göstermezler ve istenen normal dağılıma uymayabilirler. Bazı durumlarda da yeteri kadar çok veri toplamak mümkün olmayabilir. Bu tür durumlarda LISREL sağlıklı sonuçlar üretememektedir. Ancak KEKK yöntemi az sayıda veri, kesikli ve sürekli çok sayıda değişkenle de çalışmaktadır. KEKK çoklu bağımsız değişkenler ile birden fazla bağımlı değişken arasında bağlantı kurmada yardımcı olur. KEKK metodunun uygulanması için verilerin dağılımı önemli değildir. LISREL yöntemi teorik çalışmalar için, KEKK metodu ise pratik uygulamalar için daha uygundur (Chin'den (1998) aktaran Türkyılmaz,2007:24).

Literatürde son zamanlarda işletme alanında KEKK yol analizinin kullanıldığı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaya benzer olarak, Yan (2013) çalışmasında inşaat sektöründe çalışan kamu görevlileri ile özel sektörde çalışan müteahhitler olmak üzere 104 kişilik bir örneklem grubuna farklı zamanlarda iki farklı ölçüm yöntemi uygulamış ve bunlardan gelen verileri analiz etmek için KEKK yöntemini kullanmıştır. Aynı şekilde Wu vd. (2015), çalışanların yeterliliğinin servis kalitesi üzerindeki etkisini ölçmek üzere yaptıkları çalışmada, hizmet sektöründe farklı alanlarda çalışan 207 işgören ve 252 müşteriden anket yolu ile elde ettikleri verileri KEKK yöntemi ile değerlendirmişlerdir.

Bu çalışmada, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için iki farklı örneklem gurubundan elde edilen veriler incelenmiştir. Etik liderlik, etik iklim ve çalışan iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler için banka şube çalışanlarına, algılanan hizmet kalitesi için de banka şube müşterilerine olmak üzere iki farklı anket uygulanmıştır. Çalışmanın temelinin iki farklı örneklem grubundan gelen veriler olması, araştırma sonuçlarının çalışanların ve müşterilerin kişisel değerlendirmelerine dayanması, araştırma modelinin birden fazla bağımsız ve çoklu bağımlı değişken içermesi ve görece küçük örneklem sayısının bulunması nedeniyle araştırmanın analizinde KEKK tercih edilmiştir. Yöntemin, çalışmadaki değişkenlerin ölçülebilmesini sağlayacağı düşünülmüş ve Smart PLS 2.0 (Ringle vd.,2005)

programı kullanılarak, toplanan veriler araştırma modeli doğrultusunda analiz edilmiştir.

3.6.1.Yapısal Eşitlik Modelinde Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (YEM-KEKK)

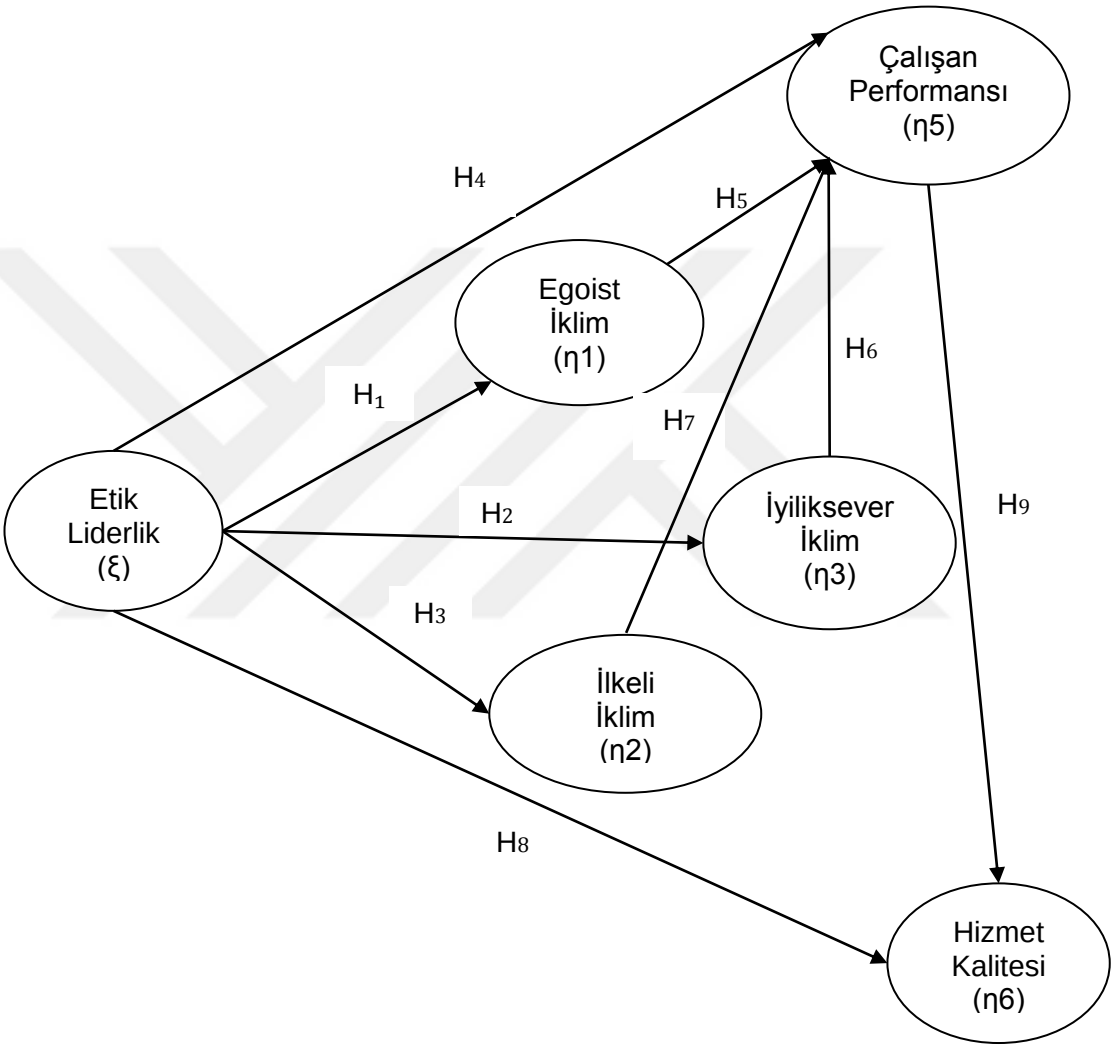
Yapısal Eşitlik Modelinde Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (Partial Least Squares to Structural Equation Modeling–PLS-SEM) bir diğer adıyla KEKK Yol Analizi (PLS Path Modeling), neden sonuç ilişkilerini ortaya koymakta kullanılan çok değişkenli bir modelleme tekniğidir. KEKK ile son derece karmaşık tahmini modelleri ve çok maddeli yapıları, hem doğrudan hem de dolaylı yollar ile analiz etmek mümkündür. KEKK (PLS) metodu küçük örneklem boyutlarının analizinde bir sorun yaşamaz ve verilerin çok değişkenli homojenlik ve normallik göstermesi gereksinimleri de bu metod için bir zorunluluk değildir (Hair vd,2011).

Bu analiz yöntemi, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri ve teorik düzeyde oluşturulan hipotezlerin doğrulanmasını eş zamanlı olarak gerçekleştirmektedir (Compeau ve Higgins,1995:128). KEKK temel bileşenler analizi ve regresyonun tekrarlamalı bir kombinasyonuna dayanmakta, modeldeki yapıların değişimini açıklamayı amaçlamaktadır (Chin, 1998).

KEKK, örneklemin küçük olduğu, örneklemin çarpık dağılım gösterdiği, değişkenler arasında belirebilecek çoklu eş doğrusallık (multicolinearity) problemlerinin olduğu durumlarda veri analizini mümkün kılmakta ve bu özelliğiyle Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) gibi diğer teknikler karşısında daha güçlü bir analiz sağlamaktadır. Yapısal Eşitlik Modelinde Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (YEM-KEKK), davranış bilimleri, pazarlama, yönetim ve organizasyon, bilgi sistemleri ve iş stratejisi gibi çeşitli konularda başvurulan bir yöntemdir (Wong,2013:3). Wold (1989), sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların açık sistemlerde genellikle küçük örnekleme sahip olması ve geliştirilen modellerin karmaşık yapıda olması gibi sebeplerle YEM-KEKK'in özellikle bu alanda kullanılmak üzere geliştirildiğini söylemektedir. Bu yöntem ayrıca araştırmacılara her bir değişkenin modele katkısı ve modelin açıklayıcılığını değerlendirme imkanı da sağlar (Saçkes,2011:48).

Temel olarak KEKK, temel bileşenler (principal components) faktör analizi ile çok değişkenli regresyonu birleştirerek model içerisindeki bağımlı değişken veya değişkenleri tanımlamaktadır (Edvardsson vd.,2000:923). Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki dışsal ilişkileri faktör analiziyle tahmin ederek ölçüm

modelini ve eksojen (dışsal) gizil değişkenler (ξ) ile endojen (içsel) gizil değişkenler (η) arasındaki içsel ilişkileri regresyon yardımıyla tahmin edip yapısal modeli ortaya koymaktadır (Kristensen vd.1999:609). Şekil 3.5'de araştırmanın teorik modelinde eksojen (dışsal) gizil değişken (ξ) İle endojen (içsel) gizil değişkenler gösterilmektedir.



Şekil 3.5: Araştırmanın Teorik Modeli

KEKK yönteminde oluşturulan teorik model iki aşamalı olarak analiz edilerek yorumlanmaktadır. İlk aşamada ölçüm modeli değerlendirilir, ikinci aşama da yapısal modelin değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Ölçüm modeli gözlenen değişkenler ve gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyar. Ölçüm modeli, modeldeki yapı ölçümlerinin geçerliliği ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi ile test edilir. Güvenilir ve geçerli yapılar genel modeldeki ilişkilerin yapısını değerlendirmek için kullanılır

(Hulland,1999). Yapısal model ise gizil yapılar arasındaki ilişkileri belirler. Yol katsayıları modelin öngörü yeteneğinin göstergeleridir. Yapı geçerliliği (construct validity) ölçüm maddelerinin yapı ile ne kadar iyi ilişkili olduğunu gösterir. Yapı geçerliliği yakınsaklık ve ayrıştırma geçerliliğinin varlığı ile saptanır. Yakınsaklık geçerliliğini göstermek için madde güvenilirliği (item reliability), bileşik güvenilirlik (composite reliability) ve açıklanan ortalama varyanstan (AVE: average variance extracted) oluşan üç test kullanılır.

3.6.1.1.Ölçüm Modeli Değerlendirmesi

Ölçüm modeli, gözlenen değişkenlerin (manifest variable) tutarlılığını (consistency) ve geçerliliğini (validity) test etmek için değerlendirilir. Tutarlılık değerlendirmesi teker teker değişkenler değerlendirilerek ve güvenilirlik testleri ile gerçekleştirilir. Değişkenlerin geçerliliği ise yakınsaklık (convergent) ve ayrıştırıcılık (discriminant) geçerliliği ile test edilir. Değişkenlerin teker teker güvenilirliği ile gizil değişkenine göre her bir değişkenin varyansı açıklanmış olur. Bu da her bir değişkenin dış yükleri (outer loadings) hesaplanarak yapılır. Dış yükleri 0,7'in üzerinde olan değişkenler yüksek derecede yeterli görülmektedir. 0,5 değerine yakın yükler kabul edilebilir, 0,5 değerinden düşük yüke sahip değişkenler analizden çıkarılır (Henseler vd.,2009). Bu değişkenlerin analizden çıkarılması, eğer bileşik güvenilirliğin (Composite Reliability–CR) yükselmesini sağlıyorsa değişken analizden çıkarılır, eğer yükselmesine sebep olmuyorsa 0.4-0.7 aralığında bir yüke sahip olsa da analizden çıkartılmayabilir. Değişkenlerin çıkartılmasına karar verilirken kullanılan bu oranlar, araştırmacının hassasiyetine ve modelin uyum indekslerinin modeli yeterli gösterip göstermediğine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu çalışmada dış yük değeri 0.85'den aşağıda olan değişkenler analizden çıkarılmıştır.

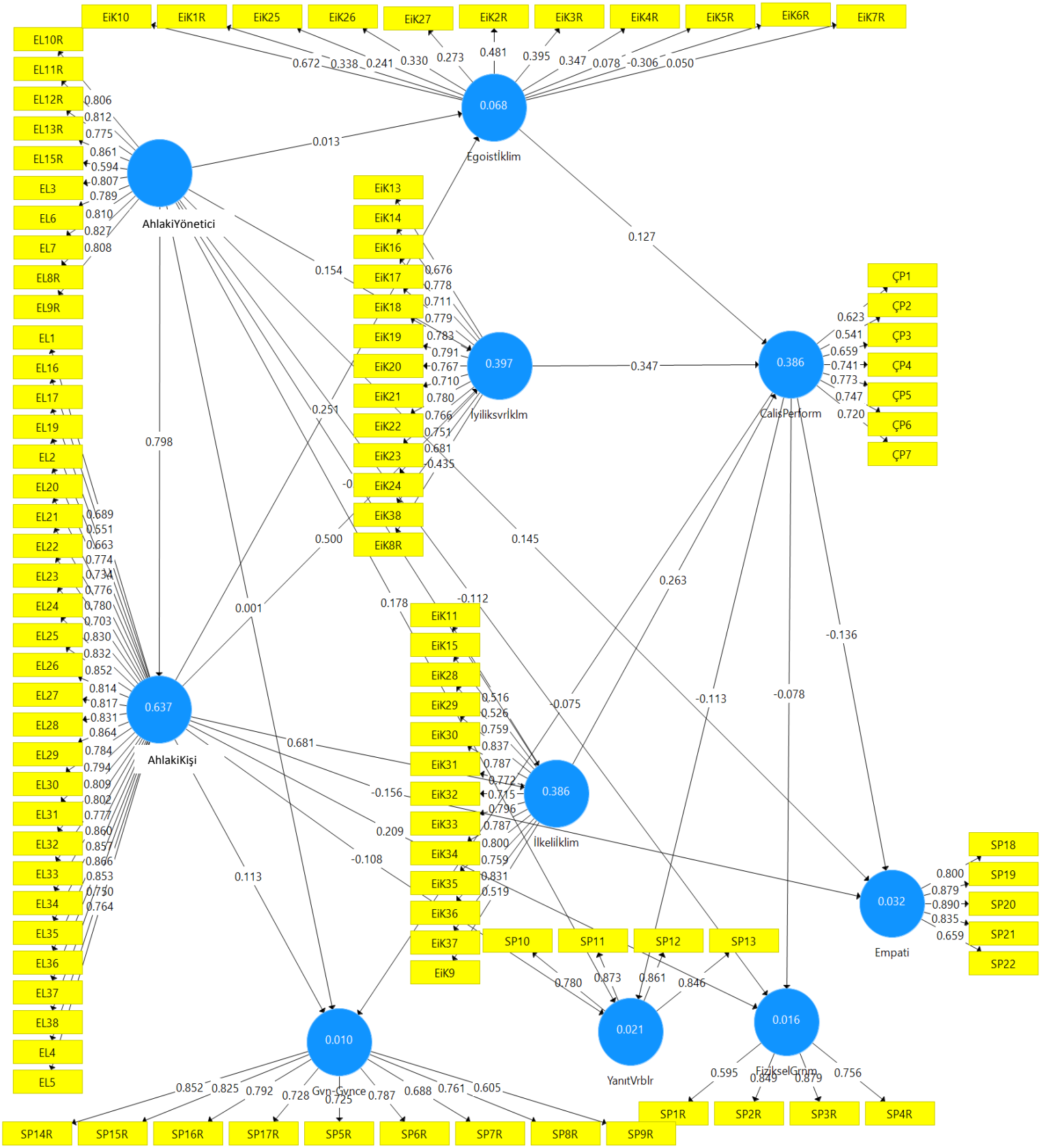
Tutarlılık değerlendirmesi için Cronbach Alpha (CA) ve Composite reliability (CR) ölçümleri değerlendirmeye alınır. CA ve CR, tek bir gizil yapının bir grup değişkenle ne kadar uyumlu olduğunu gösterirler. Yine de CR, CA'ya göre iç tutarlılığı (internal consistency) ölçen daha iyi bir ölçümdür, çünkü değişkenlerin standartlaştırılmış yükleri kullanılarak CR değeri hesaplanır (Fornell ve Larcker,1981). Litwin (1995) çalışmasına göre CA ve CR değerleri 0.7'den büyük ise model orta derecede (modest) yeterlidir. Modelin iyi derecede yeterli çıkması için bu değerlerin olabildiğince 1'e yakın çıkması beklenir.

Değişkenin geçerliliği için, değişkenlerin yakınsaklık ve ayrıştırıcılık geçerliliği test edilir. Yakınsaklık geçerliliği Average Variance Extracted (AVE) ile test edilir. AVE, ölçüm hataları (measurement errors) nedeniyle göreli değişkenlerden gizil değişkenler tarafından elde edilen varyans miktarını ölçer. Hair vd. (2011) bu değerin minimum %50 olması gerektiği konusunda çalışmalar yapmışlardır. Ayrıştırıcılık geçerlilik testi ise, herhangi bir yapıdaki değişken ile ilişkili oluşturulan gizil değişkenin ilişki durumlarını onaylamak için hesaplanır. Bu da çapraz yük değerlerine bakılarak incelenir.

KEKK algoritması, yinelemeli (iteratif) bir işlem ile gizil değişkenlerin faktör yüklerini hesaplamayı amaçlamaktadır. Yukarıdaki kriterlere dayanarak ölçüm modeli, zayıf yüke sahip olan değişkenlerin geliştirilen modelden çıkartılması ile iteratif olarak geliştirilir.

İlk iterasyonda, çalışmanın 3.4.5.1 ve 3.4.5.2 bölümlerinde anlatılan faktör analizi sonucu ulaşılan sonuçlardan hareketle tüm gözlenen değişkenler hesaplamaya dahil edilmemiştir. Etik liderlik ölçeğindeki EL14, EL18 ve EİK12 maddeleri çıkartıldıktan sonra Etik Liderlik, faktör analizi sonucu “Ahlaki Yönetici” ve “Ahlaki Kişi” olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. Aynı şekilde Müşteri Hizmet Kalitesi de faktör analizi sonrası “Empati”, “Fiziksel Görünüm”, “Yanıt Verebilirlik” ve “Güven-Güvence” olmak üzere dört faktör altında toplanmıştır.

Buradan hareketle birinci iterasyonda gözlenen değişkenler ve gizil değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Bu iki faktörün altında yer alan maddeler modele dahil edilmiş ve modelin geçerliliği test edilmiştir. Bu analizin sonucunda oluşan yol diyagramı şekil 3.6’de görüldüğü gibidir.



Şekil 3.6: İlk İterasyon Yol Diyagramı

Yapısal eşitlik modeli analizinde gizil değişkenler arasındaki parametre değerlerinin ve varyans değerlerinin anlamlı çıkması beklenir. Ancak modeldeki tüm ilişkiler istenilen doğrultuda çıksa bile, modele ilişkin son değerlendirme bazı bağımsız değerlendirme ölçütlerine başvurarak yapabilmektedir. Uyum iyiliği istatistikleri (Goodness of Fit Indices) olarak adlandırılan bu değerler, her bir modelin bir bütün olarak veri tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya varılmasını sağlar. Uyum iyiliği istatistiklerinin istenilen düzeyde, belli değerlerin üzerinde veya altında olması bize ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilir bir model olup olmadığının tespiti konusunda yardımcı olur. Yapısal eşitlik modellerinde, model uygunluğunun değerlendirilmesi için kullanılan birbirinden farklı uyum indeksleri vardır. KEKK analizinde ise son yıllarda bilimsel araştırmalarda sıklıkla kullanılmasına rağmen uyum iyiliği ölçütlerinin (GoF) istatiksel özellikleri derinlemesine incelenmemiştir. Özellikle yapılan araştırmalarda model doğrulama için uyum iyiliği ölçütlerinin hangisinin uygun olacağı konusu açıklığa kavuşturulamamıştır (Henseler ve Sarstedt,2013:567).

Hu ve Bentler (1998, 1999), KEKK için kullanılan tahmini uyum iyiliği ölçütünün yalnızca Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) olduğunu belirtmiştir. Byrne (2008), SRMR değerinin 0 olmasının modelin mükemmel uyumunun, Hu ve Bentler'da (1999) bu değerin 0.10 veya 0.08'ten küçük olmasının kabul edilebilir bir uyumun göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Lohmöller (1989) KEKK analizinde bir diğer uyum iyiliği ölçütü olarak Normed Fit Index (NFI) kullanılmasını önermiştir. NFI değerinin 0.90 ve daha büyük olması iyi bir uyumu göstermektedir (Bryne,2008). Lohmöller (1989) bir diğer model uyum kriteri olarak Root Mean Square Error Correlation (RMS_theta) göstermiştir. RMS_theta değerinin olabildiğince sıfıra yakın çıkması modelin uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bu değerin 0.12 altında olması modelin uyumun iyi olduğu olduğunu gösterirken, daha yüksek değerler yetersiz uyumun göstergesidir (Henseler vd,2014,2016).

Tüm bu açıklamalar sonrasında çalışmada gerçekleştirilen KEKK analizinde model uyum iyiliği ölçümleri olarak Normed Fit Index (NFI), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) ve RMS_Theta değerlerine bakılmıştır. İlk iterasyonun model uyum iyiliği ölçütleri tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10: İlk iterasyon Modelinin Uyum İyiliği Ölçümleri

SmartPLS-ölçümleri	**Doymuş Model**	**Tahmini Model**
Standardized Root Mean Sqaure Residuals (SRMR)	0.080	0.101
d_ULS (the squared Euclidean Distance)	33.214	53.628
d_G (geodesic distance)	11.808	12.316
Chi-square	18645.647	19222.076
Normed Fit Index (NFI)	0.553	0.539
Rms_Theta	0.161	

Model uyum iyiliği ölçümleri olarak Normed Fit Index (NFI) değeri 0.553, SRMR değeri 0.08, RMS_Theta değeri de 0.161 çıkmıştır. Tüm bu sonuçlar, modelin uyumunun iyi olmadığını göstermektedir.

İlk iterasyonda yer alan bazı gizil değişkenlerin dış yük değerlerinin 0.85'den düşük, yakınsaklık geçerliliği (Average Variance Extracted-AVE) değerlerinin 0.50'den düşük çıktığı ve model uyum indeks değerlerinin de (NFI=0.553, SRMR=0.080 ve RMS_Theta=0.161) uyum iyiliği değerlerinin altında kaldığı görülmüştür. Bu nedenle son iterasyona kadar varyans artış faktörü (variance inflation factor-VIF) değerleri (5'ten yüksek olanlar), NFI, SRMR ve RMS_theta değerlerine göre bazı değişkenler analizden çıkarılmıştır. KEKK kapsamında, VIF değerinin 5 ve yüksek olması potansiyel çoklu eş doğrusallık (multicolinearity) sorunlarının varlığını gösterir (Hair,2011:147). Bir değişkeni yordayan (tahmin eden) en az iki değişken arasında çok yüksek ilişkinin olması durumu çoklu eş doğrusallık (multicollinearity) olarak tanımlanmaktadır. Aralarındaki ilişki çok yüksek olan iki değişken kısmen birbirinin çok benzeri olacağından ikisinden birinin analizden çıkarılması uygun olacaktır.

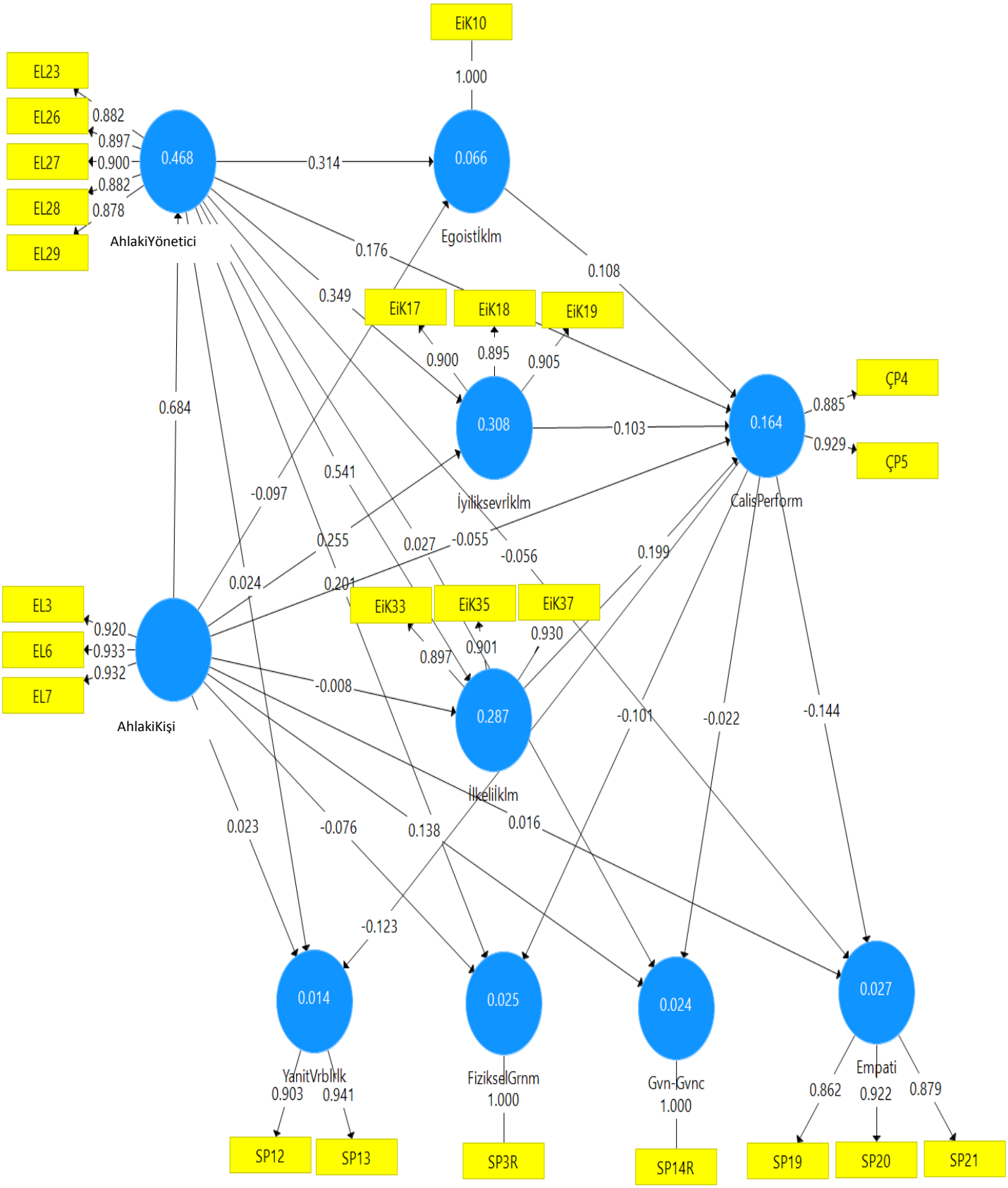
Bu bilgilerden yola çıkarak ilk iterasyon işlemi sonrasında etik liderlik ölçeğinden EL1, EL2, EL4, EL5, EL8R, EL9R, EL10R, EL11R, EL12R, EL13R, EL15R, EL16, EL17, EL19, EL20, EL21, EL22, EL33, EL34 maddeleri, etik iklim ölçeğinden EİK1R, EİK2R, EİK3R, EİK4R, EİK5R, EİK6R, EİK7R, EİK8R, EİK9, EİK11, EİK13, EİK14, EİK15, EİK16, EİK20, EİK21, EİK22, EİK23, EİK24, EİK28, EİK29, EİK30, EİK31, EİK32, EİK34, EİK36, EİK38 maddeleri, çalışan performansı ölçeğinden ÇP1, ÇP2, ÇP3, ÇP6, ÇP7 maddeleri ve algılanan hizmet kalitesi ölçeğinden SP1R, SP2R,SP4R, SP5R, SP6R, SP7R, SP8R, SP9R, SP10, SP11, SP15R, SP16R, SP17R, SP18 ve SP22 maddeleri dış yükleri 0.85'den düşük olduğu için modelden çıkarılmıştır. Ayrıca etik liderlik ölçeğinden EL24, EL24, EL25, EL30, EL31, EL32, EL35, EL36, EL37 ve EL38 VIF değerleri 5'ten yüksek çıktığı için

modelden çıkartılmıştır. Tablo 3.11'de ilk iterasyon ve son iterasyon sonucu ulaşılan değerler gösterilmektedir.

Tablo 3.11:Ölçüm Modeli Değerlendirme Sonuçları

	ILK ITERASYON				SON ITERASYON			
	Yükler	**AVE**	**CR**	**Alfa**	**Yükler**	**AVE**	**CR**	**Alfa**
Ahlaki Yönetici		**0.622**	**0.977**	**0.975**		**0.788**	**0.949**	**0.933**
EL23	0.831				0.882			
EL26	0.815				0.896			
EL27	0.818				0.900			
EL28	0.831				0.882			
EL29	0.864				0.878			
Ahlaki Kişi		**0.627**	**0.943**	**0.933**		**0.862**	**0.949**	**0.920**
EL3	0.806				0.920			
EL6	0.787				0.933			
EL7	0.808				0.932			
Egoist İklim		**0.128**	**0.465**	**0.533**		**1.000**	**1.000**	**1.000**
EİK10	0.675				1.000			
İyiliksever İklim		**0.532**	**0.923**	**0.896**		**0.810**	**0.927**	**0.882**
EİK17	0.779				0.900			
EİK18	0.783				0.895			
EİK19	0.791				0.905			
İlkeli İklim		**0.537**	**0.936**	**0.925**		**0.827**	**0.927**	**0.882**
EİK33	0.796				0.897			
EİK35	0.800				0.901			
EİK37	0.831				0.930			
Çalışan Perform.		**0.476**	**0.863**	**0.814**		**0.822**	**0.902**	**0.787**
ÇP4	0.735				0.885			
ÇP5	0.771				0.929			
Müşteri Hizmet Kalitesi								
Fiziksel Görünüm		**0.604**	**0.856**	**0.813**		**1.000**	**1.000**	**1.000**
SP3R	0.879				1.000			
Güven/ Güvnlirlik		**0.568**	**0.921**	**0.918**		**1.000**	**1.000**	**1.000**
SP14R	0.852				1.000			
Yanıt Verme		**0.707**	**0.906**	**0.863**		**0.851**	**0.820**	**0.828**
SP12	0.862				0.903			
SP13	0.846				0.941			
Empati		**0.667**	**0.908**	**0.875**		**0.789**	**0.918**	**0.866**
SP19	0.879				0.862			
SP20	0.891				0.922			
SP21	0.835				0.879			

Tablo 3.11’de yer alan son iterasyon değerleri tüm bahsedilen kriterlerin modeli yeterli kılan değerleri vermesi sonucu elde edilmiştir. Dış yükleri 0.85'den düşük olan ve VIF değerleri 5'ten yüksek çıkan gözlenen değişkenlerin analizden çıkarılması sonucu oluşan yol diyagramı şekil 3.4’de görüldüğü gibidir.



Şekil 3.7: Son İterasyon Yol Diyagramı

Son iterasyon sonrası ulaşılan son model uyum iyiliği ölçütleri tablo 3.12'de gösterilmektedir. Son iterasyonda değişkenlerin dış yük değerleri (0.85'den büyük), AVE (0.50'den büyük) ve model uyum indeks değerleri (NFI=0.842, SRMR=0.039 ve RMS_Theta=0.115) yeterli çıkmıştır. Bu nedenle son modelin bu olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 3.12: Son iterasyon Modelinin Uyum İyiliği Ölçümleri

SmartPLS-ölçümleri	**Doymuş Model**	**Tahmini Model**
Standardized Root Mean Sqaure Residuals (SRMR)	0.039	0.100
d_ULS (the squared Euclidean Distance)	0.446	3.018
d_G (geodesic distance)	0.558	0.775
Chi-square	1027.741	1379.204
Normed Fit Index (NFI)	0.842	0.788
Rms_Theta	0.115	

İterasyon adımı tamamlandıktan sonra, son modeli kontrol etmek için son iterasyonda hesaplanmış olan çapraz yük değerlerine dayanarak ayrıştırma geçerliliği (discriminant validity) kontrol edilir. Her bir gizil değişkeninin AVE değerinin karekökü ayrıştırma geçerliliği değerini hesaplamada kullanılır. Fornell and Larcker (1981) her bir gizil değişkeninin AVE karekökünün gizil değişkenler arasındaki korelasyondan daha büyük olması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Tablo 3.13'de gösterilen sonuçlara bakıldığında, her değişkenin yükünün ait olduğu gizil değişkende diğerlerine kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu da her bir gizil yapıda bulunan değişkenin doğru gizil değişkene atandığını ve modelin ayrıştırıcı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Memon ve Rahman,2014:5).

Tablo 3.13: Son İterasyon Çapraz Yük Sonuçları

	Calis Perfor.	Egoist İklm	Empati	Ahlaki Yönet.	Ahlaki Kişi	Fizik. Grnm	Gvn-Gvnc	Yanit Vrblrlk	İlkeli İklm	İyiliks. İklm
EL23	0,268	0,234	-0,054	**0,882**	0,594	0,094	0,113	0,021	0,503	0,447
EL26	0,303	0,247	-0,094	**0,897**	0,563	0,109	0,084	0,012	0,530	0,457
EL27	0,310	0,205	-0,113	**0,900**	0,594	0,100	0,108	0,002	0,455	0,430
EL28	0,277	0,204	-0,080	**0,882**	0,631	0,087	0,084	-0,028	0,441	0,505
EL29	0,289	0,206	-0,067	**0,878**	0,653	0,127	0,119	-0,006	0,450	0,481
EL3	0,229	0,110	-0,041	0,637	**0,920**	0,025	0,143	0,022	0,331	0,435
EL6	0,125	0,113	-0,026	0,637	**0,933**	0,058	0,162	0,015	0,320	0,471
EL7	0,206	0,105	-0,075	0,631	**0,932**	0,034	0,119	0,005	0,358	0,469
EiK10	0,205	**1,000**	-0,116	0,247	0,117	-0,063	-0,092	-0,059	0,179	0,238
EiK17	0,270	0,220	-0,119	0,464	0,409	-0,009	0,097	-0,050	0,401	**0,900**
EiK18	0,247	0,194	-0,137	0,502	0,471	-0,017	0,013	-0,066	0,400	**0,895**
EiK19	0,234	0,231	-0,121	0,444	0,451	-0,035	0,004	-0,065	0,343	**0,905**
EiK33	0,243	0,132	-0,041	0,457	0,334	-0,027	0,018	0,040	**0,897**	0,347
EiK35	0,346	0,215	-0,060	0,518	0,339	-0,006	0,027	-0,020	**0,901**	0,420
EiK37	0,320	0,133	-0,020	0,482	0,315	-0,014	0,035	0,003	**0,930**	0,385
SP12	-0,081	-0,037	0,503	0,022	0,030	0,221	0,363	**0,903**	0,011	-0,069
SP13	-0,118	-0,068	0,638	-0,017	0,001	0,231	0,344	**0,941**	0,003	-0,057
SP14R	0,014	-0,092	0,279	0,114	0,152	0,359	**1,000**	0,381	0,029	0,042
SP19	-0,140	-0,078	**0,862**	-0,110	-0,081	0,206	0,207	0,536	-0,001	-0,118
SP20	-0,150	-0,121	**0,922**	-0,070	-0,031	0,252	0,283	0,583	-0,056	-0,129
SP21	-0,133	-0,111	**0,879**	-0,063	-0,023	0,226	0,256	0,548	-0,064	-0,126
SP3R	-0,050	-0,063	0,257	0,117	0,042	**1,000**	0,359	0,245	-0,017	-0,022
ÇP4	**0,885**	0,185	-0,133	0,270	0,149	-0,082	0,039	-0,055	0,267	0,176
ÇP5	**0,929**	0,187	-0,154	0,317	0,210	-0,017	-0,008	-0,136	0,337	0,315

Ayrıştırma geçerliliğinin kontrolü için de Fornell-Larcker Kriter Analizi gerçekleştirilmiştir. Cronbach'ın Alfa katsayısına ek olarak, her bir değişkenin güvenilirliği Fornell ve Larcker (1981)'in bileşik güvenilirlik ölçümü ile değerlendirilmiştir. Bu analiz ilgili göstergeler tarafından paylaşılan varyansın daha iyi bir tahminini sunduğundan Cronbach'ın Alfa katsayısına tercih edilmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988; Hair vd., 2012). Tablo 3.14 Fornell-Larcker Kriter analiz sonuçlarını göstermektedir. Matriste koyu renk ile gösterilen değerler AVE'nin kareköknü gösterir. Tüm durumlarda bu çapraz değerler satır ve sütundaki değerlerden daha yüksek olduğundan sonuçların ayrıştırma geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

Tablo 3.14: Ayrıştırma Geçerliliğinin Kontrolü İçin Fornell -Larcker Kriter Analizi

	Calis Perf.	Egoist İklm	Emp.	Ahlaki Yönt.	Ahlaki Kişi	Fizik Grnm	Gvn-Gvnlr	Yanit Vrbl.	İlkeli İklm	İyiSvr İklm
CalisPerf.	**0,907**									
EgoistİklM	0,205	**1,000**								
Empati	-0,159	-0,116	**0,888**							
AhlakiYönt.	0,326	0,247	-0,092	**0,888**						
AhlakiKişi	0,201	0,117	-0,051	0,684	**0,928**					
FizikGrnm	-0,050	-0,063	0,257	0,117	0,042	**1,000**				
Gvn-Gvnilrlk	0,014	-0,092	0,279	0,114	0,152	0,359	**1,000**			
YanitVrbl.	-0,110	-0,059	0,626	0,000	0,015	0,245	0,381	**0,923**		
İlkeliİklm	0,337	0,179	-0,045	0,536	0,362	-0,017	0,029	0,007	**0,909**	
İyiSvrrİklm	0,278	0,238	-0,140	0,523	0,494	-0,022	0,042	-0,067	0,425	**0,900**

Tablo 3.14'teki değerlere bakıldığında, Ahlaki Yönetici gizil değişkeninin AVE değeri 0.788 idi. Bu değerin karekökü 0.888 çıkar. Bu değer, Ahlaki Kişi gizil değişkeninin AVE karekök değerinden daha yüksektir. Benzer şekilde Çalışan Performansı gizil değişkeninin AVE değerinin karekökü diğer gizil değişkenlerinin değerlerinden (sırasıyla 0.205, -0.159, 0.326, 0.201, -0.050, 0.014, -0.110, 0.337 ve 0.278) daha büyüktür. Her bir ölçüm için AVE değerlerinin 0,50 yi aştığı görülmektedir, bu da Fornell ve Larcker (1981)'ın kılavuzu ile uyumludur. Bu sonuçlara göre son modelin ayrıştırıcılık geçerliliği iyi çıkmıştır denebilir.

3.6.1.2.Yapısal Eşitlik Modelinin Değerlendirilmesi

KEKK analizi, madde yükleri (item loading), güvenilirlik (reliability) ve geçerlilik (validity) testlerinin de yapıldığı çeşitli parametreleri değerlendirilmek için uygulanır. Bu yöntem iki temel adımdan oluşur. İlk adımda ölçüm modelinin blokları çözümlenerek ayrı ayrı KEKK modelinin değişkenleri hesaplanır, ikinci adımda ise yapısal modelin yol katsayıları hesaplanır (Hair vd,2011:141;Vinzi vd.,2010).

Ölçüm modelinin değerlendirilmesinden sonra yapısal modelin genel açıklayıcı gücü, bağımsız değişkenler tarafından açıklanan varyansın miktarı ve hipotezlerin her birinin belirli bir yapısal model yolundaki büyüklüğü ve gücü incelenmiştir.

Modelin açıklayıcı gücünü ölçmek için regresyon analiziyle aynı R^2 değeri kullanılır. Exojen (dışsal-bağımsız) ve endojen (içsel-bağımlı) gizil değişkenler arasındaki ilişkinin kuvveti R^2, model (yol) katsayıları) ve anlamlılık seviyeleri ile belirlenir. Cohen vd. (1988, 2003) çalışmalarında endojen (içsel-bağımlı) gizil

değişkenin R^2 değerinin 0.26'dan yüksek çıkması gerektiğini göstermişlerdir (Memon ve Rahman,2014:5). Wong (2013) da çalışmasında, R^2 değeri 0.75 ise sağlam, 0.50 orta, 0.25 ise zayıf olduğunu ifade etmektedir. Tablo 3.15 yapısal eşitlik modelindeki değişkenlerin R^2 değerlerini göstermektedir.

Tablo 3.15: Yapısal Eşitlik Modeli R^2 Değerleri

Gizil Değişkenler	R^2
Ahlaki Yönetici=0.684*Ahlaki Kişi	0.468
Çalışan Performansı=0.108*Egoist İklim+0.199*İlkeli İklim+0.103*İyiliksever İklim+0.176*Ahlaki Yönetici -0.055*Ahlaki Kişi	0.164
Egoist İklim=0.314*Ahlaki Yönetici-0.097*Ahlaki Kişi	0.066
İlkeli İklim=0.541*Ahlaki Yönetici-0.008*Ahlaki Kişi	0.287
İyiliksever İklim=0.349*Ahlaki Yönetici+0.255*Ahlaki Kişi	0.308
Empati= - 0.144*Çalışan Performansı-0.056*Ahlaki Yönetici+0.016*Ahlaki Kişi	0.027
Fiziksel Görünüm=-0.101*Çalışan Performansı+0.201*Ahlaki Yönetici -0.076*Ahlaki Kişi	0.025
Güven/Güvence=-0.022*Çalışan Performansı+0.027*Ahlaki Yönetici+0.138*Ahlaki Kişi	0.024
Yanıt verebilirlik=-0.123*Çalışan Performansı+0.024*Ahlaki Yönetici+0.023*Ahlaki Kişi	0.014

Şekil 3.7. son iterasyon yol diyagramından da anlaşılacağı gibi ahlaki kişi değişkeninin ahlaki yönetici değişkenini (R^2=0.468) açıkladığı görülmektedir. Buna göre banka şube yöneticisinin öncelikli olarak etik bir kişi olması onun aynı zamanda etik bir yönetici olmasını da etkilemektedir. Model katsayısının da (0.684) ,R^2 (0.468) değerinin de bu yorumu desteklediği görülmektedir.

İklim değişkenlerine bakıldığında egoist iklim ile ahlaki yönetici değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (model katsayısı 0.314), bununla birlikte ahlaki kişi değişkeni ile negatif ve düşük (-0.097) bir katsayıya sahiptir. Buradan hareketle banka şube yöneticisinin ahlaki bir yönetici olmasının egoist iklim üzerinde bir etkisi bulunurken ahlaki bir insan olmasının şubede algılanan iklimin egoist olması üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak egoist iklim değişkeninin R^2 değerinin düşük çıkması (0.066) ise ahlaki yönetici ve ahlaki insan değişkenlerinin birlikte egoist iklim üzerinde bir etkisi olmadığını ifade etmektedir.

İlkeli iklim değişkenine baktığımızda banka şube yöneticisinin ahlaki bir yönetici olmasının şubedeki iklimin ilkeli etik iklim olarak algılanması üzerinde pozitif ve anlamlı (0.541) bir etkisi olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra şube yöneticisinin ahlaki bir insan olmasının ise ilkeli etik iklim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (-0,008) bulunmamaktadır. Ancak R^2 değeri (0.287) bize ahlaki yönetici ve ahlaki kişi değişkenlerinin birlikte ilkeli iklim değişkeninin %28'ini açıkladığını göstermektedir.

Şube yöneticisinin ahlaki yönetici olması ve şubede algılanan iklimin iyiliksever etik iklim olması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (model katsayısı=0.349). Aynı zamanda iyiliksever iklim ve şube yöneticisinin ahlaki kişi olması arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (model katsayısı=0.255). Ayrıca her iki değişken (ahlaki yönetici ve ahlaki kişi) birlikte iyiliksever etik iklimi %30 (R^2=0.308) düzeyinde açıklamaktadır. Buradan hareketle banka şube yöneticisinin ahlaki yönetici ve ahlaki kişi özellikleri göstermesinin şubede algılanan iklimin iyiliksever etik iklim olması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır denebilir.

Çalışan performansının diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde ahlaki yönetici değişkeni ile (0.176), ahlaki kişi ile (-0.055), egoist iklim ile (0.108), ilkeli iklim ile (0.103) ve iyiliksever iklim ile (0.176) düşük seviyede ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu değerler değişkenlerin arasındaki ilişkinin zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ifade etmektedir. Ayrıca tüm bu değişkenlerin birlikte çalışan performansını açıklama derecesi (R^2_0.164) istatiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu da bu modelin bu haliyle çalışan performansını açıklamaya yeterli olmadığını göstermektedir. Yani şube yöneticisinin etik liderlik davranışı göstermesinin ya da şubede algılanan etik iklimin şube çalışan performansı arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çalışan performansı ve hizmet kalitesi ilişkisi incelendiğinde ise değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri: empati ile -0.144, güven-güvence ile -0,022, fiziksel görünüm ile -0.101 ve yanıt verebilirlik ile -0.123 olarak belirlenmiştir. Yani çalışan performansı değişkeni ile müşteri hizmet kalitesi alt boyutları arasındaki ilişki istatiksel olarak anlamlı değildir. Buradan hareketle banka şube çalışanlarının performansı ile müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

Modele “Müşteri Hizmetleri Kalitesi” alt boyutları eklendiğinde modelin yeterlilik göstergeleri daha da düşmektedir. Empati boyutunun R^2 değeri 0.027 çıkmıştır. Bu da empati değişkeninin çalışan performansı (-0.144), ahlaki yönetici (-0.056) ve ahlaki kişi (0.016) değişkenleri ile açıklanamayacağını göstermektedir. Fiziksel görünüm boyutunun diğer değişkenlerle ilişkisi de aynı şekilde anlamlı çıkmamıştır; çalışan performansı (-0.101), ahlaki yönetici (-0.201) ve ahlaki kişi (-0.076). Tüm bu değişkenlerin fiziksel görünüm boyutunu açıklama oranı (R^2=0.025) %0.25’dir Güven/Güvence boyutunun da çalışan performansı (-0.022), ahlaki yönetici (-0.027) ve ahlaki kişi (0.138) ile ilişkileri anlamlı değildir. Güven/Güvence boyutunun R^2 değeri 0.024 çıkmıştır. Yine aynı şekilde yanıt verebilirlik boyutunun diğer değişkenlerle ilişkisi, çalışan performansı (-0.123), ahlaki yönetici (-0.024) ve ahlaki kişi (0.023) olmak üzere istatiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Yanıt verebilirlik boyutunun R^2 değeri 0.014 çıkmıştır yani diğer değişkenler tarafından %0.14 düzeyinde açıklanmaktadır. Tüm bu sonuçlar bize çalışan performansı ve etik liderlik değişkenleri ile algılanan müşteri hizmet kalitesi arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmektedir.

Yapısal modelin değerlendirilmesi için kullanılan katsayıların istatistiksel olarak anlamlılığının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle uygulamanın bundan sonraki aşamasında örneklemden rassal olarak çekilen 5000 yeni örneklemden elde edilen kestiricilerin anlamlılığı parametrik olmayan bootstrap yöntemi uygulanmıştır.

3.6.1.3.KEKK Yönteminde Bootstrap İşlemi

İstatistiksel öngörü modelleri eldeki sınırlı büyüklükteki ve tek örneklik veri kullanılarak geliştirilir. Çoğu durumda da bir başka örnek veriye ulaşmak mümkün değildir. Böyle bir durumda, Bradley Efron tarafından geliştirilen Bootstrap metodunu kullanmak, mevcut veri ile oluşturulan modelin güvenilirlik derecesini ölçmenin bir yolu olarak düşünülebilir. Bootstrap metodu eldeki örnek veriden, rastsal ve iadeli örnek çekimi ile, aynı büyüklükte yapay (pseudo-data) veri üretmek olarak tanımlanabilir. Bu şekilde üretilen yapay örneklere orijinal veri için seçilen model uygulanıp, modelin performans ölçüleri hesaplanır. Eğer hesaplanan performans ölçütlerindeki değişkenlik çok küçük ise orijinal veri için geliştirilen “en iyi” modelin öngörü amaçlı kullanılması uygun olur (Erdem ve Yeloğlu,2007:44).

KEKK verilerin normal dağılım göstermediği varsayımına dayanır. Bu nedenle parametrik olmayan önyükleme (bootsrapping) işlemi gerçekleştirilir.

Önyükleme (bootstrapping) işlemi ile hipotezlerin testi için standart hataları elde etmeye yönelik olarak orjinal örneklemden rasgele tekrarlama işlemi ile yeni bir örneklem oluşturulur. Bu yeni örneklem önceki işlemlerde elde edilen yol katsayılarının istatiksel anlamlılığını ölçmek için kullanılacak verilerin elde edilmesine olanak sağlar (Hair vd.,2011:148).

Bütün gizil değişkenlerin yol katsayıları (β değerleri) yani dışsal (eksojen) gizil değişkenin içsel (endojen) gizil değişken üzerindeki etkisinin anlamlılık düzeyi t-değeri ile ölçülür. Bunun için de parametrik olmayan önyükleme tekniği (bootstrapping) uygulanır. Bu işlem yapısal yolun anlamlılık testleri için yaklaşık t-değerlerini verir. Hair vd. (2011) kabul edilebilir t-değerlerinin %10 anlamlılık düzeyi için 1.65, %5 anlamlılık düzeyi için 1.96 ve %1 anlamlılık düzeyi için 2.58 olduğunu ifade etmektedir (Memon ve Rahman,2014:6). Bu çalışmada bootstrap yöntemi ile 5000 örneklem yaratılmış ve bu örneklemler t-testi değerlerini elde etmek için kullanılmıştır. Hair vd. (2011) bootstrap yöntemi ile yaratılan örneklem sayısının en az 5000 olması gerektiğini belirtmiştir. Tablo 3.16. yol katsayılarının bootstrap işlemi ile elde edilen t-değerlerini (anlamlılık seviyelerini) göstermektedir.

Tablo 3.16: 5000 Örnekleme Ait Beta Katsayılarının Anlamlılık Seviyeleri

	Beta Katsayısı	t-değeri	p-değeri	R^2	t-değeri	p-değeri
AhlakiYönetici	0.684	19.129	0.000	0.468	9.631	0.000
ÇalışanPerformansı	0.108	1.880	0.060	0.164	3.636	0.000
	0.176	2.504	0.012			
	-0.055	0.827	0.408			
	0.199	3.167	0.002			
	0.103	1.753	0.080			
Egoistİklim	0.314	4.096	0.000	0.066	2.200	0.028
	-0.097	1.283	0.200			
İlkeliİklim	0.541	7.986	0.000	0.287	5.468	0.000
	-0.008	0.117	0.907			
İyilikseverİklim	0.349	5.866	0.000	0.308	6.477	0.000
	0.255	4.498	0.000			
Empati	-0.144	2.676	0.007	0.027	1.543	0.123
	-0.056	0.807	0.420			
	0.016	0.222	0.824			
FizikselGörünüm	-0.101	1.849	0.064	0.025	1.330	0.183
	0.201	2.435	0.015			
	-0.076	1.016	0.310			
Güven/Güvence	-0.022	0.398	0.690	0.024	1.436	0.151
	0.027	0.361	0.718			
	0.138	2.076	0.038			
YanıtVerebilirlik	-0.123	2.218	0.027	0.014	1.066	0.286
	0.024	0.330	0.742			
	0.023	0.331	0.741			

Modeldeki yolların/ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını test etmek için elde edilen t-değerlerine genel olarak baktığımızda ahlaki yönetici (t=9.631, p=0.000), egoist iklim (t=2.200, p=0.028), ilkeli iklim (5.468, p=0.000), iyiliksever iklim (t=6.477 p=0.000) ve çalışan performansı (t=3.636, p=0.000) değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Etik liderliğin iki bileşeni ahlaki yönetici ve ahlaki insan arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında kuvvetli bir ilişki (β=0.684, t=19.129, p=0.000) olduğu görülmektedir. Yani ahlaki kişi olmak ahlaki yönetici olmayı yüksek derecede etkilemektedir. Her ikisi birlikte etik liderlik davranışını oluşturmaktadır. Ahlaki yönetici değişkeni ile egoist iklim (t=4.096, p=0.000) değişkeni arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır, yani egoist iklim değişkeni ahlaki yönetici değişkeninden olumlu yönde etkilenmektedir. Bununla birlikte egoist iklimin ahlaki kişi değişkeninden negatif etkilendiği görülmektedir, fakat beta katsayısı (β=-0.097) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Tablo 3.16'da egoist iklim değişkeni değerleri (t=2.200, p=0.028) istatiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Görüldüğü üzere etik liderlik

davranışının şubedeki iklimin egoist etik iklim olarak algılanması ile arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu nedenle H_1 hipotezi red edilmiştir.

Ahlaki yönetici ile iyiliksever iklim (t=5.866, p=0.000) ve ahlaki kişi ile iyiliksever iklim (t=4.498, p=0.000) ile arasındaki ilişki istatiksel olarak anlamlıdır. Etik liderlik davranışı şubede algılanan iklimin iyiliksever iklim olmasını olumlu olarak etkilemektedir. Bu nedenle H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Ahlaki yönetici ve ilkeli iklim (t=7.986,p=0.000) arasındaki ilişki istatiksel olarak anlamlı iken ahlaki kişi değişkeninin ilkeli iklim ile arasındaki ilişki (t=0.117, p=0.907) anlamlı çıkmamıştır. Tablo 3.16'daki ilkeli iklim değerleri (t=5.468, p=0.000) bize etik liderlik davranışının şubedeki etik iklim üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Ahlaki yönetici ile çalışan performansı arasındaki ilişki t=2.504 ve p=0.012 olduğundan anlamlıdır. Ahlaki kişi ile çalışan performansı arasındaki ilişki ise (t=0.827, p=0.408) istatiksel olarak anlamlı değildir. Etik liderin ahlaki yönetici davranışı göstermesi çalışan performansını olumlu etkilerken, liderin ahlaki kişi olması ile çalışan performansı arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak sonuçlara baktığımızda etik liderin ahlaki kişi olmasının ahlaki yönetici olmasını yüksek derecede etkilediği görülmüştür. İstatiksel olarak aralarında son derece kuvvetli bir ilişki vardır. Bu nedenle H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışan performansı liderlerinin etik olmasından olumlu yönde etkilenmektedir. Yani şube yöneticisi ne kadar çok etik liderlik davranışı gösterirse çalışan performansı da o derece artmaktadır.

Çalışan performansı ve egoist iklim (t=1.880, p=0.060) ve iyiliksever iklim (t=1.753, p=0.080) arasındaki ilişki istatiksel olarak anlamlı olmadığından H_5 ve H_6 hipotezleri ret edilmiştir. Ortamdaki iklimin egoist etik iklim veya iyiliksever etik iklim olarak algılanmasının çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bununla beraber çalışan performansı ve ilkeli iklim (t=3.167, p=0.002) ilişkisi anlamlı olduğundan, H_7 hipotezi kabul edilmiştir. Algılanan etik iklimin ilkeli iklim olması çalışan performansını olumlu olarak etkilemektedir.

Algılanan müşteri hizmet kalitesi boyutlarının değerlerine bakıldığında ise ahlaki yönetici değişkeninin, empati (t=0.807, p=0.420), güven-güvence (t=0,361, p=0.718) ve yanıt verebilirlik (t=0.330, p=0.742) arasındaki ilişkiler istatiksel olarak anlamlı değildir. Ancak fiziksel görünüm (t=2.435, p=0.015) değişkeni ile arasındaki

ilişki istatiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bununla beraber ahlaki kişi değişkeninin, empati (t=0.222, p=0.824), yanıt verebilirlik (t=0.331, p=0.741) ve fiziksel görünüm (t=1.016, p=0.310) değişkenleri ile arasındaki ilişki istatiksel olarak anlamlı çıkmamakla birlikte güven-güvence (t=2.076, p=0.038) ile arasındaki ilişki istatiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Liderin ahlaki kişi davranışı algılanan hizmetin güvenilir olması ve hizmetin kusursuz yerine getirilmesi algısını olumlu etkilemektedir.

Çalışan performansı ve müşteri hizmet kalitesi alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında güven-güvence (t=0.398, p=0.690), yanıt verebilirlik (t=2.218, p=0.027) ve fiziksel görünüm (t=1.849, p=0.064) değişkenleri arasındaki ilişki istatiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bununla beraber empati (t=2.676, p=0.007) ile arasındaki ilişki istatiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Çalışan performansı müşterilere kişisel ilgi gösterildiği ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olunduğu algısını olumlu etkilemektedir.

Genel olarak müşteri hizmet kalitesi alt boyutlarına bakıldığında ise empati (t=1.543, p=0.123), fiziksel görünüm (t=1.330, p=0.183), güven-güvence (t=1.406,p=0.151) ve yanıt verebilirlik (t=1.066, p=0.286) değişkenlerinin sahip olduğu değerlerin hiçbiri model için yeterli çıkmamıştır. Bu nedenle H_8 ve H_9 hipotezleri ret edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular Tablo 3.17'de özetlenmektedir.

Tablo 3.17: Çalışmanın Bulguları

Hipotezler	Sonuç
H_1: Etik liderlik ile egoist etik iklim arasında negatif bir ilişki vardır	Ret
H_2: Etik liderlik ile iyiliksever etik iklim arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H_3: Etik liderlik ile ilkeli etik iklim arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H_4: Etik liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H5: Egoist etik iklim ve çalışan performansı arasında negatif bir ilişki vardır	Ret
H6: İyiliksever etik iklim ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Ret
H7: İlkeli etik iklim ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H8: Etik liderlik ve hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır	Ret
H9:Çalışan performansı ve hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır	Ret

3.6.1.4.Modelin Uyum İyiliği Genel Değerlendirmesi

Model uyum indeksleri, model yapısının deneysel verilere ne kadar iyi uyduğunu değerlendirmek ve böylece modelin hatalarını tanımlamak için yardımcı olur. YEM-KEKK ise açıklayıcı modellemeden çok model tahminleme üzerinde durmaktadır ve bu nedenle farklı türde bir doğrulama gerektirir.

Bootstrap işlemi sonrasında modelin uyumunu belirlemek için hem doymuş (saturated) hem de tahmini (estimated) model değerlendirilir. Doymuş (saturated) model, yapısal modeli ifade eder ve tüm yapı arasındaki ilişkileri değerlendirir. Tahmini model (estimated) ise toplam etki tablosuna dayalıdır ve modelin yapısını dikkate alır. Bu nedenle uyum ölçütlerinin daha sınırlı bir versiyonu olarak kabul edilir (Henseler vd.,2016:9). Modelin uyum iyiliği genel değerlendirmesine ilişkin Bootstrap sonuçları Tablo 3.18'de gösterilmektedir.

Tablo 3.18: Model Uyum İyiliği Değerleri

	AVE	T Değeri	P Değ.	CR	T Değeri	P Değ.	Cron. Alfa	T Değeri	P Değ.
CalisPerform	0,822	36,585	0,000	0,902	65,809	0,000	0,787	25,205	0,000
Egoistİklm	1,000			1,000			1,000		
Empati	0,789	25,705	0,000	0,918	37,330	0,000	0,866	57,811	0,000
AhlakiYönetici	0,788	41,140	0,000	0,949	169,509	0,000	0,933	119,683	0,000
AhlakiKişi	0,862	65,996	0,000	0,949	179,120	0,000	0,920	104,097	0,000
FizikselGrnm	1,000			1,000			1,000		
Gvn-Gvnc	1,000			1,000			1,000		
YanitVrblrlk	0,851	16,600	0,000	0,920	18,086	0,000	0,828	36,183	0,000
İlkeliİklm	0,827	42,803	0,000	0,935	112,725	0,000	0,895	63,205	0,000
İyiliksevrİklm	0,810	47,582	0,000	0,927	124,106	0,000	0,882	67,664	0,000

Tablo 3.18'de değişkenlerin yakınsaklık geçerliliği (Average Variance Extracted-AVE), bileşik güvenilirliği (Composite Reliability–CR) ve Cronbach's Alfa (CA) değerleri gösterilmektedir. Bagozzi ve Yi' ye (1988) göre yakınsak geçerliliği (AVE) 0.5 veya daha yüksek olmalıdır (Wong,2013). CA değeri ise 1'e ne kadar yaklaşırsa o kadar iyi kabul edilir. Litwin'e (1995) göre CA ve CR değerleri 0,7'den

büyük ise model orta derecede yeterlidir. Tablodaki değerlere baktığımızda tüm değişkenlerin sınır değerlerin çok üzerinde olduğu görülmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi Hu ve Bentler (1998, 1999), YEM-KEKK için kullanılan tahmini uyum iyiliği ölçütünün yalnızca Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) olmasının yeterli olduğunu belirtmiştir. Tablo 3.19 bootstrap sonrası modelin SRMR değerlerini göstermektedir.

Tablo 3.19: Bootstrap Sonrası SRMR Değerleri

	SRMR	T Değeri	P değeri
Doymuş Model	0,039	15,187	0,000
Tahmini Model	0,100	32,606	0,000

Byrne (2008), SRMR değerinin 0 olmasının modelin mükemmel uyumunun, Hu ve Bentler'da (1999) bu değerin 0.10 veya 0.08'ten küçük olmasının kabul edilebilir bir uyumun göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Doymuş modelin (saturated model) SRMR değerinin tahmini modelden (estimated model) daha iyi olduğu görülmektedir. Yapılan boostrap çalışması sonucunda model uyum iyiliğini gösteren istatistiksel ölçümlerin de yeterli çıktığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, ele alınan teorik modelin uygulama ile örtüştüğü görülmektedir.

Sonuç olarak etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve müşteri hizmet kalitesi arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli kısmi en küçük kareler yöntemi kapsamında araştırılmıştır. Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerden bir kısmı doğrulanmış, diğerleri doğrulanmamıştır. Buna göre etik liderlik davranışının örgütteki etik iklim üzerinde bir etkisi vardır. Aynı zamanda etik liderlik davranışı çalışan iş performansını da etkilemektedir. Örgütteki etik iklim ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin varlığı ise algılanan iklimin ilkeli etik iklim olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Egoist etik iklim ve iyiliksever etik iklimin çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmaktadır. Müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi ile etik liderlik davranışı ve çalışan iş performansı arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

3.6.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma sonuçları değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler araştırma hipotezlerinin sırasına göre yapılmıştır.

3.6.2.1.Etik Liderlik - Etik İklim İlişkisi

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar lider davranışlarının çalışanların davranış ve tutumları üzerinde ve dolayısıyla örgütteki etik iklimin şekillenmesinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Brown ve Trevino'ya (2006) göre bir örgütteki etik çalışma iklimini yöneticilerin davranışları belirler. Neubert vd. (2009) özellikle liderin etik davranışının etik iklimin kritik belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Pelletier ve Bligh'de (2008) etik liderlik davranışlarının örgüt içerisindeki etik iklimi oluşturmada önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır.

Daha önceki çalışmalara bakıldığında etik liderlik ve etik iklim ilişkisini inceleyen araştırmalar olduğu görülmesine rağmen etik liderliğin etik iklim boyutları üzerindeki etkisini inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır.

Benzer çalışmalardan, Akdoğan ve Demirtaş'ın (2014) araştırması etik liderlik davranışının Victor and Cullen (1988) tarafından belirlenen beş teorik etik iklim üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya göre etik liderlik davranışının kanun ve kodlar, ilgililik (başkalarının iyiliğini isteme), bağımsızlık ve verimlilik etik iklim boyutları ile arasında pozitif, araçsallık etik iklim ile arasında negatif bir ilişki vardır. Araçsallık ve verimlilik etik iklim boyutları egoist iklimi, ilgililik (başkalarının iyiliğini isteme) boyutu iyiliksever iklimi, bağımsızlık ile kanun ve kodlar boyutları da ilkeli etik iklimi yansıtmaktadır. Bu çalışmada da benzer olarak etik liderlik davranışının iyiliksever etik iklim ve ilkeli etik iklim ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Akdoğan ve Demirtaş'ın (2014) çalışmasından farklı olarak bu çalışmada etik liderlik davranışı ile egoist etik iklim arasında negatif bir ilişkinin varlığı saptanamamıştır.

Oğuzhan (2015) çalışmasında lider üye etkileşiminin örgütteki etik iklim üzerindeki etkisini incelemiş ve anlamlı sonuçlara ulaşmıştır. Söz konusu araştırma etik iklim türlerinin lider üye etkileşim türleri ile arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya koymuştur. Buna göre örgütteki lider üye etkileşiminin bağımsızlık, başkalarının iyiliği isteme, kurallar, araçsallık ve kanun ve kodlar etik iklim boyutları ile arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Yalnızca egoist iklimin bireysel/kurumsal

analiz düzeyini yansıtan araçsal etik iklimin lider üye etkileşimi ile ilişkisi diğerlerinden daha düşüktür. Bu sonuçlar örgüt ortamında algılanan bir etik iklim algısının büyük oranda liderin davranışlarına bağlı görüldüğünden, liderle çalışanlar arasında kurulacak etkileşimlerin örgütteki etik iklimi şekillendirdiğini göstermektedir.

Bu çalışmada yöneticinin gösterdiği etik liderlik davranışının örgütteki etik iklimi nasıl etkilediği incelenmiş ve geliştirilen hipotezlerden etik liderlik davranışı ile iyiliksever ve ilkeli etik iklim arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak öne sürülen hipotezin aksine etik liderlik davranışı ile egoist iklim arasında negatif değil pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

3.6.2.2.Etik Liderlik - Çalışan Performansı İlişkisi

Liderlik tarzı, iletişim, motivasyon gibi örgütsel unsurlar ve yöneticinin olumlu veya olumsuz etkisi gibi dış faktörler çalışan performansı üzerinde etkilidir (Özmutaf,2007; Barutçugil,2002).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar etik liderliğin çalışan performansı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Aksoy (2013), Piccolo vd. (2010), Walumbwa vd. (2011), Bello (2012), Resick vd.(2011), Ayan (2015), Zehir ve Erdoğan (2011) ve Bedi (2015) çalışmalarında etik liderlik davranışı ile çalışan performansının ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ahn vd (2016) etik liderliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını içeren iş performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Brown vd. (2005) ve Toor ve Ofori de (2009) yöneticilerin etik liderlik davranışı göstermesi ile çalışanların işlerinde ekstra çaba göstermesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışmada da etik liderlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yöneticinin etik liderlik davranışı göstermesinin çalışanın iş performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

3.6.2.3.Etik İklim - Çalışan Performansı İlişkisi

Konuyla ilgili araştırmalara bakıldığında etik iklimin çalışan performansı ile doğrudan ilişkisini inceledikleri görülmektedir. DeConinck'in (2010) çalışması etik iklim ile çalışan performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Eren ve Hayatoğlu (2011) etik iklimin iş performansı üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Jaramillo ve arkadaşlarının (2013) çalışma bulguları da etik iklimin iş performansını arttırdığı yönündedir. Büte'nin (2011)

çalışması, etik iklimin bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Karatepe (2013), çalışanların firmanın etik iklimini olumlu algılamaları sonucunda iş performansı seviyesinde artış meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır. Aksoy'un (2013) çalışması da etik iklimin çalışan iş performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur.

Bununla beraber daha önce yapılan araştırmalarda etik iklim boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak araştırmayla yakın konularda yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Deshpande (1996) iyiliksever bir etik iklime sahip olduklarını düşünen çalışanların iş tatmininin diğerlerine göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmış ve araçsal (egoist-bireysel ve kurumsal düzey) etik iklimin iş tatmini ile arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Kurallar ve bağımsızlık (ilkeli) ve verimlilik (egoist-evrensel düzey) etik iklimlerinin ise işinden memnun olma üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Koh ve Boo (2001) ilkeli iklim ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cullen vd.'nin (2003), bulgularına göre iyiliksever etik iklim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, egoist etik iklim ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanında beyaz yakalılar açısından incelendiğinde ilkeli etik iklim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır, ancak mavi yakalılar açısından bu durum incelendiğinde herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Kish-Gephart vd. de (2010) egosit etik iklim ile etik olmayan davranış ve niyetler ile arasında pozitif, yardımsever ve ilkeli iklimler arasında ise negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Bu çalışmada egoist etik iklim ve iyiliksever etik iklimin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucunda ulaşılmıştır. Bunun yanında ilkeli etik iklimin çalışan performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Wimbush ve Shepard (1994) ve Elçi (2005) etik iklimin kanun ve kodlar boyutu ile firma nitel ve nicel performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur, Deshpande (1996) verimlilik (egoist-evrensel düzey) etik ikliminin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır, Cullen vd.(2003) ilkeli etik iklim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir, Kish-Gephart vd. (2010) etik olmayan davranış ve niyetler ile ilkeli iklim arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir ve Koh ve Boo (2001) ilkeli iklim ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçları bu çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir denilebilir;

3.6.2.4.Etik Liderlik - Hizmet Kalitesi İlişkisi

Müşterilerin hizmet kalitesi algısını etkileyen en önemli unsurlardan biri çalışan davranışlardır. Bir örgütte çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren en önemli unsur ise liderdir. Schaubroeck vd.'ne (2016) göre çalışanlar belirli türde hizmet davranışı oluşturmak için iş arkadaşlarını ve yöneticilerini örnek alırlar.

Etik liderlik ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında, Schaubroeck vd. (2016) akran liderlerin yüksek düzeyde etik liderlik davranışının çalışanların normatif inançlarının arttırdığını ve bunun da çalışanların hizmet kalitesi bağlılığı üzerinde önemli bir dolaylı etki oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Yani etik liderlik, hizmet kalitesi bağlılığını ve hizmet performansını davranışsal ve normatif inançlar aracılığıyla olumlu olarak etkilemektedir.

Hui vd.'nin (2007) çalışmasına göre ise algılanan hizmet iklimi zayıf ise yöneticinin etik liderlik davranışı göstermesi çalışanın sunduğu hizmet kalitesini arttırmaktadır. Hizmet ikliminin olumlu algılandığı durumda ise liderin davranışının çalışanın sunduğu hizmet kalitesi üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Bu çalışmada etik liderlik ile algılanan hizmet kalitesi arasında bir ilişkinin varlığı saptanamamıştır. Yani yöneticinin etik liderlik davranışı göstermesinin çalışanın müşteriye sunduğu hizmetin müşteri tarafından kaliteli veya kalitesiz olarak algılanması üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuç Hui vd.'nin (2007) çalışması tarafından desteklenmektedir denilebilir.

3.6.2.5.Çalışan Performansı - Hizmet Kalitesi İlişkisi

Hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyiminin arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir. Beklentiler, müşterilerin hizmete ilişkin istek ya da arzularını ifade etmektedir. Hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde hizmet algıları ile hizmetten beklentiler karşılaştırılmaktadır. Beklentilerin aşılması durumunda hizmetin kalitesi tüketici tarafından yüksek olarak algılanmakta, eğer beklentiler karşılanmaz ise hizmet kalitesi düşük veya kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada hizmetin kalitesinin değerlendirilmesinin müşteriden müşteriye farklılık gösteren algılamaya bağlı olduğunu söylemek mümkündür.

Berry vd.(1988), Tsaur vd.(2004), Gould-Williams (1999) ve Bitner (1990) genel olarak çalışan performansının müşterilerin hizmet kalitesi algısını etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak söz konusu çalışmalarda bazı farklılıklar mevcuttur. Şöyle ki; Berry vd. (1988) bir bankanın şubelerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, çalışan performansı ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi çalışanların performansını etkileyen üç örgütsel faktörü, rol çatışması, iş ile ilgili örgütün sağladığı yetersiz destek ile yetersiz çalışma ortamı, göz önüne alarak açıklamaya çalışmışlardır. Bitner (1990) ve Gould-Williams'ın (1999) çalışmasında hem hizmet kalitesi hem de çalışan performansı müşteriler tarafından değerlendirilmiştir. Tsaur vd.(2004) ise çalışanların hizmet kalitesi üzerindeki etkisini personel güçlendirme (empowerment) açısından değerlendirmiştir. Bu çalışmada ise çalışan performansı ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır. Söz konusu kavramlar ile ilgili yazın taraması yapıldığında bu kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar olduğu görülmüştür. Bu çalışmalara bir önceki bölüm olan araştırma bulgularının değerlendirilmesi kısmında yer verilmiş ve bu çalışmanın onlardan farklı ve benzer yönleri ortaya konulmuştur. Bu kısımda çalışmanın sonuçları ayrıntılı olarak aktarılmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın konusu olan kavramları inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak şimdiye kadar hiçbir çalışma bu kavramların hepsinin arasındaki ilişkiyi aynı anda ortaya koymamıştır. Bu çalışma geliştirilen hipotezler aracılığıyla yazına katkıda bulunmayı hedeflemiştir. Çalışmanın uygulaması özel ve devlet bankalarının şubelerine yönelik olarak gerçekleştirilmiş ve araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılandırılmış soru formu yoluyla veri toplanmıştır. Soru formu araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenleri ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ölçekleri (Etik Liderlik Ölçeği, Etik İklim Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği ve Müşteri Hizmet Kalitesi Ölçeği) içermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliğine itina gösterilmiştir. Tüm ölçeklerin güvenilirliklerinin oldukça yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bunda araştırma öncesi yapılan pilot çalışmaların rolünün büyük

olduğu düşünülmektedir. Çalışmada ayrıca SPSS programı aracılığıyla her ölçeğin doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Böylelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik ile ilgili bütün sorunları ortadan kaldırılarak, analizlerin sağlıklı bir temele oturtulması sağlanmıştır

Çalışmanın sonuçlarının bazı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Öncelikle araştırma kapsamındaki değişkenlerin çalışanların ve müşterilerin algılarıyla ölçülebilir olduğu temel varsayımıyla hareket edilmiştir. Çalışma, araştırma kapsamındaki banka şubelerinde o anda mevcut olan çalışanlardan ve aynı banka şubelerinin müşterilerinden gönüllü olanlar üzerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla sonuçlar genellenirken bu faktör göz önüne alınmalıdır.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda toplanan veriler uygun analiz yöntemleriyle analiz edilerek hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel hipotezi, banka şube yöneticisinin etik liderlik davranışının şubedeki etik iş iklimi ve çalışan performansı üzerindeki etkisi ve tüm bunların müşteri hizmet kalitesini nasıl etkileyeceği yönündedir. Bu kapsamda, Etik Liderlik, Etik İklim ve Çalışan İş Performansı Ölçekleri ile çalışanların algılarına göre şube yöneticisinin etik liderlik davranışı değerlendirilmiş ve bu davranış ile şubedeki etik iş iklimi arasındaki ilişki belirlenmiş ve bu davranışın çalışan iş performansı üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Bununla birlikte banka şube yöneticisinin etik liderlik davranışının ve banka şube çalışan performansının müşteriye sunulan hizmetin kalitesi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu araştırmada diğer araştırmalardan farklı olarak etik liderlik davranışı ahlaki kişi olmak ve ahlaki yönetici olmak üzere iki bileşene ayrılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre genel olarak çalışanların algısı şube müdürünün ahlaki yönetici olmasının ahlaki bir kişi olmasından daha önemli olduğu yönündedir. Yani şube müdürünün etik yöneticilik özellikleri göstermesi etik olarak kişilik özelliklerinden daha fazla etkiye sahiptir.

Yöneticinin genel etik liderlik davranışı ise şube etik iş iklimini etkilemektedir. Buna göre banka şube yöneticisinin etik liderlik davranışı göstermesi çalışanların şube etik iş iklimini sırasıyla ilkeli, iyiliksever ve egoist olarak algılamasını etkilemektedir. Sonuçlara göre etik liderlik davranışının en güçlü olarak ilkeli etik iklim üzerinde en düşük de egoist etik iklim üzerinde etkisi vardır.

Bankalar etik ihlallere karşı en açık olan ve etik dışı davranışların olumsuz sonuçları açısından en riskli kurumlardır. Bu nedenle her bir bankanın etik davranış kurallarını anlaşılır ve net olarak belirlediği etik kodlar bulunmaktadır. Bununla birlikte Türkiye Bankalar Birliği'nin banka personelinin uyacakları mesleki ve etik ilkelere dair yönetmeliği bulunmaktadır ve bu ilkeler 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 75'inci maddesinin ikinci fıkrası, 80'inci maddesinin (c) ve (e) bentleri ile 81'inci maddesinin üçüncü fıkrası hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır (www.tbb.org.tr). Her banka çalışanı mensubu olduğu bankanın etik kuralları dışında TBB'nin bu yönetmeliğine uymakla sorumludur. Araştırmada ilkeli iklimin diğerlerinden daha ön plana çıkmasının sebebi bu şekilde açıklanabilir. Banka şube yöneticisinin etik liderlik davranışı öncelikle mesleki ilke ve kurallara uymak konusunda çalışanlarına rol model olmaktır. Çalışanlar etik ile ilgili bir karar vermek zorunda oldukları zaman bu mesleki ilkelere, kurallara, kodlara ve yönetmeliklere göre hareket edeceklerdir.

Bununla birlikte şube yöneticisinin etik liderlik davranışının bir diğer etkisi, şubedeki çalışma ortamının iyiliksever etik iklim olarak algılanmasıdır. Arkadaşlık, işbirliği, takım çalışması ve sosyal sorumluluk bu iş ikliminde ön plana çıkmaktadır. Yoğun bir çalışma ortamına ve rekabete sahip banka şubelerinde yönetici, işbirliği ve takım çalışmasına yönelik bir iş iklimi oluşturarak bireysel çıkar çatışmalarının önüne geçebilir. Burada diğer sonuçlardan farklı olarak şube yöneticisinin hem ahlaki yönetici hem de ahlaki kişi davranışları göstermesi de iyiliksever iklimi olumlu olarak etkilemektedir.

Bu çalışmada ilginç olarak etik liderlik davranışı ile egoist etik iklim arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Egoistik veya araçsal kriter ahlak felsefesinde egoizm temeline dayanmaktadır. Egoizm kişinin kendi çıkarlarını maksimize etmesini temel alır, buradan hareketle egoist etik iklimin hakim olduğu örgütlerde çalışanların genellikle, diğerlerinin isteklerini, ihtiyaçlarını veya çıkarlarını göz ardı ederek kendi çıkarlarını maksimize edecek kararlar alması beklenir. Dolayısıyla temel beklenti diğerlerinin çıkarlarının göz ardı edilmesidir. Ancak Victor ve Cullen'ın (1988) matrisi incelendiğinde egoizm kriteri ile analiz odağının birleştiği noktada kişisel çıkar (birey, örgüt) yer aldığı görülür. Bu durumda kişi sadece tek bir fayda için hareket eder. Diğer yandan analiz odağının örgüt boyutunda ise, sadece örgütün yararlarını (örgüt karı, stratejik avantaj v.b.) gözetmek önemlidir. Evrensel seviyede ise daha geniş olarak toplumun, sosyal veya ekonomik sistemin (verimlilik v.b.) faydalarını

düşünmek önemlidir. Bu sonuç Resick vd.'nin (2006) öne sürdüğü etik liderliğin topluluk ve insan yönelimli olma ve motive edici olma boyutları ile açıklanabilir. Buna göre topluluk ve insan yönelimli olma boyutu, kendi eylemlerinin başkalarını etkileyeceğinin farkında olma ve kendi çıkarlarına hizmet etmek yerine sosyal gücünü kullanarak grubun kolektif çıkarlarına hizmet etmek olarak açıklanmıştır. Diğer boyuta gelince, etik liderler çalışanları kendi çıkarları yerine grubun çıkarlarını ön plana koyarak hareket edecek şekilde motive ederler. Buradan hareketle etik liderin örgütün ve toplumun çıkarını ön plana koyarak çalışanlarını motive ettiği sonucu çıkarılabilir.

Araştırmanın hipotezlerinden birisi etik liderliğin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğudur. Buna göre banka şube yöneticisinin etik liderlik davranışı sergilemesi, banka çalışanlarının iş performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bu sonuç literatürde konu ile ilgili araştırmaların sonuçları ile aynıdır. Ahlaki yönetici ve ahlaki kişi ayrımına bakıldığında ise banka şube çalışanları şube yöneticisinin ahlaki yöneticilik davranışı göstermesinden olumlu olarak etkilenmektedir. Yöneticinin bireysel olarak etik davranışlar göstermesinin yani ahlaki bir kişi olmasının çalışan performansı üzerinde etkisi yoktur.

Araştırma kapsamında etik iklim türleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Egoist etik iklim ve iyiliksever etik iklim ile çalışan performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak ilkeli etik iklim çalışan performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir.Buna göre kendi çıkarlarını düşünerek hareket etmek veya takım arkadaşlarının ve örgütün iyiliğini gözeterek, takım çalışması ve yardımlaşmayı temel alarak çalışmanın performans üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.Bununla birlikte etik davranış kurallarının net bir şekilde oluşturulduğu ve çalışanların katı bir şekilde şirket kural ve prosedürlerini uyguladıkları etik iklimde çalışmak performansın artışına yol açmaktadır. Burada da bankaların etik kodları, mesleki ilke ve prosedürler ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar işlerini yaparken kendi çıkarları, arkadaşlık, işbirliği veya şubenin çıkarından ziyade banka tarafından belirlenen kurallara ve kodlara göre hareket etmektedirler.

Araştırmada etik liderlik ve müşteri hizmet kalitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre genel olarak banka şube yöneticisinin etik liderlik davranışı göstermesinin çalışanın müşteriye sunduğu hizmet kalitesi üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Ancak etik liderliğin ahlaki kişi ve ahlaki yönetici bileşenleri açısından değerlendirildiğinde hizmet kalitesi boyutları ile arasında ilişkiler saptanmıştır. Ahlaki

yönetici bileşeni ile empati, güven-güvence ve yanıt verebilirlik arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak fiziksel görünüm ile ahlaki yönetici bileşeni arasında olumlu bir ilişki vardır. Müşteriler özellikle banka şube yöneticisinin ahlaki yöneticilik davranışını hizmeti sunan kişinin fiziksel görünümü ile bağdaştırarak olumlu bir hizmet kalitesi unsuru olarak değerlendirmektedir.

Aynı şekilde ahlaki kişi bileşenin de empati, yanıt verebilirlik, ve fiziksel görünüm boyutları ile arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak güven-güvence ile arasındaki ilişki olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Yani banka şube yöneticisinin etik liderlik davranışı göstermesi, müşteriler tarafından çalışanların söz verdiği hizmeti sorunsuz ve güvenilir biçimde yerine getirmesi, bilgili ve nazik olması ve müşterilerde güven duygusu uyandırması olarak algılanmakta ve sunulan hizmetin kaliteli olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Araştırmada ek olarak çalışan performansı ile hizmet kalitesi ilişkisi değerlendirilmiştir. Banka şube çalışanlarının iş performansı ile müşteri hizmet kalitesi arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Çalışan performansı ile hizmet kalitesi boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında ise çalışan performansı ile güven-güvence, yanıt verebilirlik, ve fiziksel görünüm arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak çalışan performansı ile empati boyutu arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna göre çalışanların işlerini yaparken müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması, müşterilere kişisel özel ilgi göstermesi müşterilerin hizmeti kaliteli olarak algılamasını etkilemektedir.

Çalışmanın sonucunda örgütteki etik liderlik davranışının örgütte hakim olan etik iklimi ve çalışan performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır, aynı şekilde örgütte hakim olan etik iklimin de çalışan performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Etik liderlik davranışının ve çalışan performansının hizmet kalitesi üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada etik liderliğin etik iklimin üç boyutu (egoist, ilkeli, iyiliksever) üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya konmuştur. Bununla beraber egoist ve iyiliksever iklimin çalışan performansı üzerinde etkisi bulunmazken, ilkeli iklim çalışan performansını olumlu etkilemektedir. Etik liderlik ve çalışan performansı ile etik iklimin bu üç boyutu arasındaki ilişkileri ortaya koyması bakımından bu çalışma literatüre katkıda bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında uygulamaya yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

-Öncelikle bankacılık sektöründe etik liderlik davranışının algılanan etik iklime etkisi ortaya çıkmıştır. Buna göre şube yöneticisinin etik liderlik davranışı göstermesi, şubede algılanan etik iklimin ilkeli, iyiliksever ve egoist olmasını belirlemektedir. Burada önemli olan nokta şube müdürünün yöneticilik ve kişilik özellikleridir. Şubedeki hakim iş ikliminin egoist veya ilkeli etik iklim olmasını isteyen şube müdürü, ahlaki yöneticilik vasıflarını ön plana koymalıdır. Bununla birlikte şubede iyiliksever etik iş iklimi oluşturmak için şube müdürü hem ahlaki yöneticilik hem de ahlaki kişilik özelliklerini aynı anda kullanarak çalışanlarını yönlendirmelidir

-Çalışmadaki bir diğer önemli bulgu, etik liderlik davranışının çalışan performansı üzerinde bir etkisinin olduğudur. Yani şube yöneticisi ne kadar çok etik liderlik davranışı gösterirse, çalışan performansı da o derece artmaktadır. Buradaki önemli nokta, çalışan performansı üzerinde şube yöneticisinin ahlaki kişilik özelliklerinin bir etkisi olmamasıdır. Bu nedenle şube çalışanlarının performansını arttırmak şube müdürünün ahlaki yöneticilik vasfını ön plana çıkarması ile mümkün olabilecektir.

-Şubede algılanan etik iş ikliminin ilkeli iklim olması, çalışan performansını olumlu etkilemektedir. Banka çalışanları mesleki ilke, kural ve kanunlar rehberliğinde işlerini yaptıkları zaman performanslarının olumlu etkilendiğini düşünmektedirler. Bu nedenle çalışan performansını arttırmak için banka şube yöneticileri şubede özellikle ilkeli etik iklimi oluşturmak için çaba sarf etmelidir. Bunun için çalışanlara etik davranış kurallarının neler olduğunu açıkça ifade etmeli ve kendisi de çalışanların etik davranış kurallarını izlemesi konusunda rol model olmalıdır.

-Banka şube müşterilerinin hizmet kalitesi algısı üzerinde şube yöneticisinin etik liderlik davranışı göstermesinin bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak burada önemli bir detay fark edilmektedir. Şube yöneticisinin ahlaki yöneticilik davranışı göstermesi, müşteriye sunulan hizmet kalitesinin fiziksel görünüm boyutunu olumlu olarak etkilemektedir. Bir diğer deyişle şube yöneticilerinin çalışanlarına etik davranışlar konusunda yol göstermesi ve kendisinin de etik yöneticilik davranışları sergileyerek etik davranış konusunda çalışanlara rol model olması, müşterilerin hizmeti sunan kişinin fiziksel görünümünün iyi olduğu algısını arttıracaktır. Dahası şube yöneticisinin davranışları, çalışanların müşterilerin zihninde, dış görünümlerinin ötesinde, daha kurumsal ve profesyonel olarak algılanmalarını sağlayacaktır.

-Müşterilerin hizmet kalitesi algısını etkileyen en önemli unsurlardan birisi güvendir. Çalışma, şube müdürünün ahlaki kişi davranışları göstermesinin müşteriye sunulan hizmetin güvenilir olması ve müşterilerin çalışanların güvenilir olduğu algısını oluşturduğunu ortaya koymuştur. Buna göre banka şube müdürünün çalışanlarına kişisel olarak ilgi göstermesi, sorunları ile ilgilenmesi müşterilerin zihninde aldıkları hizmetin, güvenilir çalışanlar tarafından sağlanan güvenilir hizmetler olduğu algısını uyandırmaktadır. Bu nedenle şube yöneticilerinin özellikle ahlaki kişi davranışları göstermesi, müşteriye sunulan hizmetin güvenilir olduğu yönünde olumlu bir etki sağlayacaktır.

-Şube çalışanlarının performansı, algılanan hizmet kalitesinin empati boyutunu olumlu etkilemektedir. Müşteriler istek ve ihtiyaçlarına özen gösterilmesi, çalışanların kendilerine karşı duyarlı olması konusuna önem vermektedir. Çalışanların işlerini yaparken müşterileri dinlemesi, kişisel olarak ilgi göstermeleri, istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak hizmet sunmaları, müşterilerin sunulan hizmetin kaliteli olduğu konusundaki algılarını olumlu etkileyecektir.

Sonuç olarak etik liderlik davranışının örgüt içerisinde pek çok etkisi bulunmaktadır. Banka şube yöneticilerinin etik liderlik davranışı göstermesi şube etik çalışma iklimini etkileyecek ve şube çalışanlarının performansının ve sunulan hizmetin kalitesinin artması gibi olumlu getirileri olacaktır.

Bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara da yol gösterici olması beklenmektedir. Bu kapsamda, ileride yapılabilecek çalışmalara yönelik olarak kuramsal çerçevede bazı öneriler getirilebilir. Bundan sonraki çalışmalarda etik liderlik davranışının bankanın diğer birimlerinin çalışanları üzerindeki etkisi ölçülebilir. Böylelikle bankanın tüm yöneticilerinin göstermiş olduğu etik liderlik davranışı ölçülebilir. Başka bir çalışma, yalnızca bir bankaya uygulanabilir. Böylelikle o bankadaki yöneticilerin etik liderlik davranışı ölçülerek, hangi etik iş ikliminin o bankaya hakim olduğu ortaya konabilir. Bu sayede banka yöneticilerinin liderlik davranışları ve hakim etik iklim konusunda gerekli düzenlemeler yapabilir ve yönetim stratejileri geliştirebilir.

Bir başka çalışma, çalışanların iş performansın nesnel ölçütlerle ölçülmesi şeklinde gerçekleştirilebilir. Böylelikle etik liderlik davranışının çalışan nesnel iş çıktıları üzerindeki etkisi ölçülebilir. Bu çalışma etik liderlik boyutlarının ayrı ayrı ele alınarak örgütteki etkilerinin ölçülmesi şeklinde de gerçekleştirilebilir. Yani bu

boyutların her birinin çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenebilir. Aynı şekilde bir diğer çalışma etik liderlik boyutlarının her birinin etik iklim boyutları üzerindeki etkisini ölçmek şeklinde de gerçekleştirilebilir.

Bunun yanı sıra benzeri bir çalışma, yalnızca özel sektör veya yalnızca kamu sektörü bankalarında yapılabilir. Ayrıca çalışmanın bir benzeri, bankacılık sektörü dışındaki sektörlerde yinelenebilir. Böyle çalışmalar karşılaştırmaya olanak tanıması açısından önemli olacaktır.

KAYNAKÇA:

Dergi

Abela, A.V.,Murphy, P.E.(2007). Marketing With İntegrity: Ethics And The Service-Dominant Logic For Marketing. Academy of Marketing Science. 36.39–53

Ahn, J., Lee, S.,Yun, S.(2016). Leaders' Core Self-evaluation, Ethical Leadership, and Employees' Job Performance: The Moderating Role of Employees' Exchange Ideology. *Journal of Business Ethics.*27-1.1-14.

Akbaba A., Erenler E.(2008) Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt 19, Sayı 1, Bahar: 21-36

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

Akdoğan, A., Demirtaş, Ö.(2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *AKÜ İİBF Dergisi.* Cilt: XVI Sayı: 1. Haziran.107-123.

Akker van den L., Heres , L., Lasthuizen , K., Six, F.(2009). Ethical Leadership and Trust: It's All About Meeting Expectations. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 Iss. 2. 102-122

Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö.(2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim Ve Ekonomi.* Cilt:19 Sayı:1.105-135

Akkoç, İ.(2012). Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü**.** *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4 (3).45-60

Aksoy, S.(2013). Etik Liderin ve Etik İklimin İş Performansına Etkisi: İlac Mumessilleri Uzerinde Yapılan Bir Araştırma. Kafkas Üniversitesi 18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı.19-22 Haziran. 92-102

Aktaş, M., Sargut, A.,S.(2011) İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır? : Kuramsal Bir Çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi,* Cilt 44.Sayı 4.145-163.

Altan, A.(2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. Eskişehir *Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3).117- 14

Andersen J.A.(2006) Leadership, Personality And Effectiveness. *The Journal of Socio-Economics.*35 .1078–1091

Arslantaş, C.C, Dursun, M.(2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* Cilt:8.Sayı1. 111–128

Aslan,A., Kozak.M.(2006). Turizmde Gelişme ve Etik Sorunları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 6-1.49-61

Avey, J.B., Palanski, M.E., Walumbwa, F.O.(2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics.* 98. 573–582

Ayan, A.(2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*.*10*(3).117-141.

Aydın, K., Yıldırım, S.(2012). Hizmet Sektöründe Servperf Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Belirlenmesi (Sağlık Hizmetleri Sektöründe Bir Uygulama). *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi.* Cilt:1.Sayı:2. Aralık. 33-52

Baggs, S.,C., Kleinerm, B.,H.(1996). How to Measure Customer Service Effectively . *Managing Service Quality*. Vol:6.No:1. 36-39

Bagozzi, R. P., Yi, Y.(1988). On The Evaluation Of Structural Equation Models. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*.*16*(1).74-94.

Bakan, İ., Büyükbeşe, Ş.(2010) Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin

Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 73-84

Bakan, İ., Bulut, Y.(2004) Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert' in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. No:31. Ekim 2004. 151-176

Bateman, T. S., Organ, D. W.(1983). Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship."*Academy of Management Journal*.*26*(4).587–595.

Barnett T.,Bass, K.,Brown, G., Hebert, F.J.(1998). Ethical Ideology and the Ethical Judgments of Marketing Professionals. *Journal of Business Ethics.* 17: 715–723

Başdemir,H.(2005). İskoç Aydınlanma Etiği: Hutcheson, Hume ve Smith. *Liberal Düşünce Dergisi*. Sayı 37. 1-19

Bayoğlu, F.(2010). Maclntyre'ın Klasik Aristotelesçi Erdem Geleneğine İlişkin Yorumu. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. *14*(2).1-10

Bedi, A., Alpaslan C.M.,Green, S.(2015) A Meta-Analytic Review Of Ethical Leadership Outcomes And Moderators. *Journal of Business Ethics*. .139-3.517-536

Bello, S.M.(2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 3(11).28-237

Berry, L.,L., Parasurman, A., Zeithaml, V.,A.(1988). The Service-Quality Puzzle. Business Horizons. September-October.35-43

Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects Of Physical Surroundings And Employee Responses. *The Journal of Marketing*.54-2.69-82.

Borman, W. C., Motowidlo, S. J.(1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human performance*.*10*(2).99-109.

Boshoff, C., Arnolds, C.(1995). Some Antecedents of Employee Commitment and Their Influence on Job Performance. *South African Journal of Business Management*, *2.* 125-135.

Bouckenooghe, D., Zafar, A., Raja, U.(2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles Of Goal Congruence And Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*.*129*(2).251-264.

Brown, M. E., Trevin˜o, L. K.,Harrison, D. A.(2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.97, 117–134.

Brown, M. E., Trevin˜o, L.(2006).Ethical leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly* ,17. 595–616

Bulgan U., Gürdal, G.(2005). Hizmet Kalitesi Ölçülebilir Mi? Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması. *Ünak Yıllık Toplantısı Bildiri Kitapçığı*.Kadir Has Üniversitesi, 12-14 Mayıs.240-259

Butler C.J., Chinowsky P.S.(2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives.*Journal of Management In Engineering*.119-125

Bülbül, H., Demirer, Ö. (2008). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual Ve Serperf'in Karşılaştırmalı Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 01/2008. Sayı:20.181-198

Büte, M.(a)(2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* Cilt: 25, Sayı:1. 171-192

Büte, M.(b)(2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**.** *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* Cilt: 25, Sayı:2. 103-122

Byrne, B. M.(2008). Testing For Multigroup Equivalence Of A Measuring Instrument: A Walk Through The Process. Psicothema.20(4).872-882.

Campbell, R.N.(1968). A Theory of Leadership Effectiveness. by Fred E. Fiedler . *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 2 .344-348

Carson, C.M. (2005). A Historical View of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision.* Vol. 43. No. 3: 450-460

Ceylan, A., Ulutürk, Y.H.(2011), Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler'. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1). 48-58.

Charbonnier-Voirin, A., Roussel, P.(2012). Adaptive Performance: A New Scale To Measure İndividual Performance İn Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*,.*29*(3). 280-293.

Compeau, D.R., Higgins, C.A.(1995). Application of Social Cognitive Theory to Training for Computer Skills.*Information Systems Research*, 6(2), 118-143.

Cullen,J.,B., Parboteeah, K.,B., Victor, B.(2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics.* 46. 127–141

Çekmecelioğlu, H.G.(2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergis.* Cilt 6.Sayı 2. 23-39

Çetin N.(2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl 2008 (1) 23. Sayı* 74-84

Çiçek, R., Doğan, İ. C. (2009). Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi.* 199-217

Çotusöken, B.(2003). Felsefe Açısından Etik: Tanımlar – Sınırlar. *TMH - Türkiye Mühendislik Haberleri* ,Sayı 423 - 2003/1

Çöl, G.(2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1). 35-46

DeConinck, J.,B.(2010). The İnfluence Of Ethical Climate On Marketing Employees' Job Attitudes And Behaviors.Journal of Business Research 63.384–391

DeConinck, J.B.(2011). The Effects Of Ethical Climate On Organizational İdentification, Supervisory Trust, And Turnover Among Salespeople. *Journal of Business Research*. 64. 617–624

De Hoogh, A.H.B. ve Den Hartog, D.N.(2008). Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly.*19(3).297-311.

Demirel, Y., Yoldaş, M. A., Divanoğlu, S. U.(2009). Algılanan Hizmet Kalitesinin Tatmin, Tavsiye Davranışı Ve Tercih Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, *16*(10).

Deshpande, S.,P. (1996).The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation*. Journal of Business Ethics*. 15. 655-660

Deshpande, S.P., George, E., Joseph, J.(2000). Ethical Climates and Managerial Success in Russian Organizations. *Journal of Business Ethics*.Vol. 23, No. 2 ,Jan. 211-217

Detert, J.,R., Treviño, L.,K., Burris, E.,R., Andiappan, M.(2007). Managerial Modes of Influence And Counterproductivity in Organizations: A Longitudinal Business-Unitlevel Investigation. *Journal of Applied Psychology*. 92. 993–1005.

Edvardsson, B., Johnson, M.D., Gustafsson, A., Strandvik, T. (2000). The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits Growth: Products versus Services. *Total Quality Management*, 11(7). 917-927.

Elçi, M. (2005). Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri.T.C.Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze

Elçi, M., Alpkan, L.(2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics***.** 84. 297-311

Elçi M., Şener İ., Aksoy S.(2010). Etik liderliğin Etik İklim, Birey ve Örgüt Performansına Etkileri*. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.*287-291

Eleren, A., Bektaş, Ç., Görmüş, A.,Ş.(2007). Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. Cilt: 44. Sayı:514. 75-88

Eren, S.S., Hayatoğlu, Ö.(2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bİr Uygulama**.** *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi.* Cilt 7. Sayı 14. 109-128

Erdem, İ., Yeloğlu H.(2007). Bootstrap İle Öngörü Modellerinin Seçimi, İstatistiksel Ve Yargısal Öngörünün Ortak Kullanımı. 5.İstatistik Kongresi, Bildiri Kitabı

Erdoğan, İ. (2006). Medya ve Etik: Eleştirel Bir Giriş. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. Sayı 23 Yaz-Güz 2006, 1-26

Ferrel, O.C., Gresham, L.G.(1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. Journal of Marketing, Vol. 49, No. 3.87-96

Ferrell, O.C. 2005. A Framework for Understanding Organizational Ethics.In *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders*. R.A. Peterson and O.C. Ferrell, (eds.) Armonk, New York: M.E. Sharpe. 3-17.

Fey C F. Adaeva M., Vitkovskaia A.(2001). Developing a model of leadership Styles: what works best in Russia?.*International Business Review* 10: 615–643

Fornell, C., Larcker, D. F.(1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.

Freeman, R. E., Stewart, L.(2006). Developing Ethical Leadership. *Bridge Papers.Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*. 1-15

Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., Lloréns-Montes, F. J. (2004). The İmpact Of Environmental Characteristics On TQM Principles And Organizational Performance. *Omega*. *32*(6), 425-442

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F.O. (2005). Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*.16. 343-372

Gaski, J.F.(1999). Does Marketing Ethics Really Have Anything to Say? – A Critical Inventory of the Literature. *Journal of Business Ethics.*18: 315–334

Gould-Williams, J.(1999). The İmpact Of Employee Performance Cues On Guest Loyalty, Perceived Value And Service Quality. *Service Industries Journal*.*19*(3).97-118.

Grojean,M.W., Resick,C.J., Dickson,M.W., Smith, D.B.(2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics.* 55: 223–241

Gürbüz, E., Ergülen, A.(2006). Hizmet Kalitesinin Ölçümü Ve Grönroos modeli Üzerine Bir Araştırma*. İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. No :35. Ekim.119-142

Hacıefendioğlu, Ş., Koç, Ü. (2009). Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast-Food Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* (18) /2. 146 – 167

Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M.,Fatimah, O.(2012). The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Asian Social Science*. Vol. 8, No. 9; July. 32-37

Hair, J. F., Ringle, C. M.,Sarstedt, M.(2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, *19*(2), 139-152.

Hansen, S.D.(2011). Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective. *The Journal of Business Inquiry* .10, 1. 41-55

Helvacı, A.(2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt 35. Sayı 1-2. 155-169

Henseler, J., Ringle, C. M.,Sinkovics, R. R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling İn İnternational Marketing. *Advances in International Marketing*, *20*(1), 277-319.

Henseler, J., Sarstedt, M. (2013). Goodness-Of-Fit İndices For Partial Least Squares Path Modeling. *Computational Statistics*, *28*(2), 565-580.

Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., Ketchen, D.J. Jr, Hair, J.F., Hult, G.T.M., Calantone, R.J. (2014).Common Beliefs And Reality About PLS: Comments On Rönkkö & Evermann (2013).*Organizational Research Methods.*Vol. 17 No. 2.182-209.

Henseler, J., Hubona, G.,Ray, P. A. (2016). Using PLS Path Modeling İn New Technology Research: Updated Guidelines. *Industrial management & data systems*, *116*(1), 2-20

Hui, C. H., Chiu, W. C., Yu, P. L., Cheng, K., Tse, H. H. (2007). The Effects Of Service Climate And The Effective Leadership Behaviour Of Supervisors On Frontline Employee Service Quality: A Multi-Level Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. *80*(1).151-172.

Hunt,S.D., Vitell, S.J.(2006). The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions. *Journal of Macromarketing* . Vol. 26 No. 2.143-153

Ilgın, B. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma/A Research on the Effect of the Quality of Leader Member Exchange on the Organizational Citizenship Behaviors. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.*17*(3).33-56.

Işık, O., Akbolat, M., Ünğan, M.,C.(2013). Kamu Ve Özel Banka Müşterilerinin Hizmet Kalite Algılarının Değerlendirilmesi: Bir Alan Araştırması. *İşletme Bilimi Dergisi.* Cilt:1 Sayı:2. 51-64

İbicioğlu H. ,Özmen H.İ., Taş S.(2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. S*üleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.14.2: 1-23

Jaramillo, F., Mulki, J.,P., Solomon, P. (2006). The Role Of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, And Job Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 26:3. 271-282

Kalshoven K., Den Hartog D.N., De Hoogh A.H.B. (2011). Ethical Leadership At Work Questionnaire (ELW): Development And Validation Of A Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*. 22,. 51–69

Kanungo, R.N,(2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.18 (4). *251-265*

Karatepe, O.,M. (2013). Linking Perceived Ethical Climate To Performance Outcomes: The Mediating Role Of Job Embeddedness. *Ekonomska istraživanja – Economic Research.* 26(4): 77-90

Kılavuz, R.(2002). Yönetsel Etik Ve Halkın Yönetsel Etik Oluşumuna Etkileri. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. Aralık 2002 Cilt : 26 No:2. 255-266

Kılıç, B., Eleren, A.(2010). Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.15, S.3.119-142

Kim, W.,G., Brymer, R.A. (2011). The Effects Of Ethical Leadership On Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, And Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*. 30. 1020– 1026

Kirkman, B. L., Rosen, B.(1999). Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment. *Academy of Management journal*. *42*(1). 58-74.

Kish-Gephart J.,J., Harrison D.,A., Trevin˜o L.,K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, And Bad Barrels: Metaanalytic Evidence About Sources Of Unethical Decisions At Work. *Journal of Applied Psychology.* 95.1–31

Koç, H., Kılıçlar, A., Yazıcıoğlu, İ. (2013). The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid. *International Journal of Business and Social Science.* Vol. 4 No. 11.96-107

Koh, H. C., Boo, E. H. Y. (2001).The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapure.*Journal of Business Ethics*. Vol: 29.309- 324

Koopmans, L., Bernaards,C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., W. de Vet, H.C., Van der Beek, A.J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance *A Systematic Review. JOEM* .Volume 53. Number 8. 856-866

Kopelman R. E., Prottas D.J., Davis A.L.(2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure*. Journal of Managerial Issues*. Vol. XX Number 2.255-271

Kristensen, K., Martensen, A., L.G.L. Gronholdt (1999). Measuring the Impact of Buying Behaviour on Customer Satisfaction. *Total Quality Management*, 10(4/5).602-614.

Küçükalp, D.(2008). Erdem Etiği ve Politika. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* Cilt XXVII, Sayı 1.71-83

Laczniak,G.R., Murphy,P.E.(2006). Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing. *Journal of Macromarketing.*26.154-177

Larsson, J., Vinberg, S. Wiklund, H. (2007). Leadership, Quality And Health: Using Mcgregor's X And Y Theory For Analyzing Values İn Relation To Methodologies And Outcomes. *Total Quality Management & Business Excellence*. 18. 1147-1168.

Leblebici, D.N. (2008). 21 Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* Mayıs 2008 Cilt : 32 No:1. 61-72

Liao, H., Chuang, A. (2004). A Multılevel Investıgatıon Of Factors Influencing Employee Service Performance And Customer Outcomes. *Academy of Management Journal. Vol. 47.No. 1.41-58.*

Liu, J., Kwan, H., K., Fu, P.,P., Mao, Y.(2013). Ethical Leadership And Job Performance İn China: The Roles Of Workplace Friendships And Traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.86. 564–584

Luria,G.,Yagil, D. (2008). Procedural Justice, Ethical Climate And Service Outcomes İn Restaurants. International Journal of Hospitality Management 27.276–283

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Fetter, R. 1993). The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations Of Salesperson Performance. *The Journal of Marketing*. 57-1.70-80.

Mahmutoğlu, A. (2009). Etik Ve Ahlâk; Benzerlikler, Farklılıklar Ve İlişkiler. *Türk İdare Dergisi* .81. 225-249

Martin, K.,D., Cullen, J.,B.(2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*. 69.175–194

Mayer D.M. , Kuenzi M. , Greenbaum R., Bardes M. , Salvador R. (2009). How Low Does Ethical Leadership flow?Test Of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108 .1–13

Mayer, D., M.,Kuenzi, M., Greenbaum, R.,L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct:The Mediating Role of Ethical Climate. Journal of Business Ethics 95.7–16

Mayer D.M. , Aquino K., Greenbaum R.L., Kuenzi M. (2012)..Who Displays Ethical Leadership, And Why Does It Matter? An Examınation Of Antecedents And Consequences Of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*.Vol. 55, No. 1, 151–171

Mayo,M.A., Marks L.J.(1990). An Empirical Investigation of a General Theory of Marketing Ethics. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 18, Number 2.163-171.

Memon, A. H., Rahman, I. A. (2014). SEM-PLS Analysis of Inhibiting Factors of Cost Performance for Large Construction Projects in Malaysia: Perspective of Clients and Consultants. *The Scientific World Journal*.1-9

Mihelič K.K, Lipičnik B., Tekavčič M.,(2010). Ethical Leadership.*International Journal of Management & Information Systems*. Fourth Quarter.14 (5). 31-42

Moorman, R. H., Podsakoff, P. M.(1992). A Meta-Analytic Review And Empirical Test Of The Potential Confounding Effects Of Social Desirability

Response Sets İn Organizational Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.*65*(2).131-149.

Mulki,J.,P., Jaramillo, J.,F., 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

Mulki,J.,P., Jaramillo, J.,F., Locander, W.B.(2009). Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors. *Journal of Business Ethics.* 86.125–141

Nantel, J., Weeks, W.A.(1996). Marketing Ethics: İs There More To It Than The Utilitarian Approach?. *Journal of Marketing*. Vol. 30. Iss 5 .9 – 19

Nederhof, A. J. (1985). Methods Of Coping With Social Desirability Bias: A Review. *European Journal Of Social Psychology*.*15*(3).263-280.

Netemeyer, R.G, Boles J.S, Mckee D.O., Mcmurrian, R. (1997). An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context. Journal of Marketing.613. 85 –98.

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*.90.157-170.

Neubert, M.,J., Carlson, D.,S., Kacmar, K.,M., Roberts, J.,A., Chonko, L.,B. (2011). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*. 90.157–170

Organ, D. W.(1988). A Restatement Of The Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of management*.14(4).547-557.

Özalp,İ., Eren, G., Öcal, H.(1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C: X, S: 1 – 2.161-205

Özdemir,E.(2009). Pazarlama Araştırmasında Etik Karar Alma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.* 64-2.

Özdevecioğlu, M.(2003).Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 18-2.113-130.

Özen, P., Özgen, H.(2011). Banka Çalışanlarının Mesleki Eğitiminin Performanslarına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma**.** *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Cilt 20. Sayı 1.1-24.

Özmutaf, N.M.(2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* Cilt 8, Sayı 2. 41-60

Özsalmanlı,A.Y.(2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Lider ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 13.137-146

Pawar, B.S. (2013). A Proposed Model of Organizational Behavior Aspects for Employee Performance and Well-being. *Applied Research Quality Life*. 8. 339–359

Pekdemir, I., Koçoğlu, M., Gürkan, G.Ç. (2014). Özerklik Ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.Cilt/Vol:43.Sayı/No:2. 332-350.

Pelit, E., Güçer, E.(2004). Turizm Pazarlamasında Karşılaşılan Etik Sorunlar: Hizmet Pazarlama Karması Elemanları Kapsamında Teorik Bir İnceleme. *Turizm Akademik Dergisi*. 2004/1:65-88.

Peterson, D.K.(2002). The Relationship Between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics.* 41. 313–326

Piccolo, R.,F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.,N.,Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership And Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. 31. 259–278

Ponnu, C.,H., Tennakoon, G.(2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol. 14. No. 1. 21-32

Poropat, A. E.(2002). New Models Of Work Performance And Their İmplications For Employment Relations. *In Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association.* Sydney: International Employment Relations Association, University of Technology.

Rahman, S., Bullock, P.(2005), Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation.Omega, Vol. 33 (1). 73-83

Resick C.,J, Hanges P.J., Dickson M.W., Mitchelson J.K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics.* 63: 345–359

Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., Peng, C.(2011). What Ethical Leadership Means To Me: Asian, American, And European Perspectives. *Journal of Business Ethics*.*101*(3).435-457.

Saeed, R., Shakeel, M., Lodhi, R.,N.(2013). Ethical Behavior and Employees Job Performance in Education Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*.18 (4).524-529

Saçkes, M.(2011). The Influence Of Metacognıtıve Strategy Use On Preservıce Early Chıldhood Teachers'coherency Of Conceptual Understandıngs. *e-International Journal of Educational Research*, *2*(4).44-54

Sayğan, S., Bedük, A.(2012). Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* .Cilt:28.Sayı:1.1-23

Sayımer İ.(2006). Halkla ilişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi*. Küresel İletişim Dergisi.* Sayı 2*. 1-19*

Schaubroeck, J. M., Lam, S. S., Peng, A. C.(2016). Can Peers' Ethical And Transformational Leadership İmprove Coworkers' Service Quality? A Latent Growth Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.*133*. 45-58.

Schminke, M., Ambrose, M.L., Neubaum, D.O.(2005). The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate And Employee Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 97.135–151

Schminke, M., Arnaud, A, Kuenzi, M.(2007). The Power of Ethical Work Climates. *Organizational Dynamics*. Vol. 36, No. 2.171–186

Schwarz, N. (1999). Self-reports: How The Questions Shape The Answers. *American psychologist*.*54*(2).93-105

Schwepker, C. H., Ferrell, O. C., Ingram, T. N.(1997). The İnfluence Of Ethical Climate And Ethical Conflict On Role Stress İn The Sales Force. *Journal of the Academy of Marketing Science*.*25*(2).99-108

Schwepker, C.,H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover İntention in The Salesforce. *Journal of Business Research* .54.39–52

Schwepker, C.,H., Hartline, M.,D. (2005). Managing the Ethical Climate of Customer- Contact Service Employees**.** *Journal of Service Research*. Volume 7. No. 4.May. 377-397

Seymen, O.A., Bolat, T.(2007). Kohlberg'in Bilişsel Ahlakî Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi.* (13). 24-61

Sezgül, İ.,(2010). Liderlik Ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi.* Haziran 2010 • 4 (7) : 239-251

Shin, Y.(2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics.* 108. 299–312

Stokes, C. K., Schneider, T. R., Lyons, J. B.(2010). Adaptive Performance: A Criterion Problem. *Team Performance Management: An International Journal*, *16*(3/4). 212-230.

Stouten J., Dijke M.V. , Mayer D.M., Cremer D. , Euwema M.C. (2013) .Can A Leader Be Seen As Too Ethical? The Curvilinear Effects Of Ethical Leadership. The Leadership Quarterly 24.680–695

Sorell,T. (2000). The Good of Theory: A Replay to Kaler. *Business Ethics: A European Review.* Vol:9, Number 1,January 2000, 51-57

Sökmen, A., Boylu, Y.(2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*. Vol 4 No:15. 2281-2468

Stone A.G., Patterson K.(2005).The History of Leadership Focus. *Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership Studies Regent University*.August.1-23

Şahin, B., Dündar, T.(2011). Sağlık Sektöründe Etik İklim Ve Yıldırma (Mobbıng) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.* 66-1. 129-159

Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler. *İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi.* 29.149-165.

Tengilimoğlu D.(2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4.14: 1-16

Tsaur, S-H., Chang, H-M., Wu, C-S. (2004). Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior. *Asia Pacific Management Review*. 9(3). 435-461

Toor, S.,R., Ofori, G.(2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*. Vol. 90.No. 4. 533-547

Trevino, L.K., Hartman L.P., Brown M. (2000) Moral Person and Moral Manager: How Executıves Develop A Reputatıon For Ethıcal Leadershİp. California Management Review Vol 42, No. 4 Summer. 128-142

Treviño, L.K., Brown, M.,Hartman, L.P. (2003) A “Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite”, *Human Relations,* Vol.56, No.1.5-37

Turgut, H., Tokmak, İ., Ateş, M.F. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.

Tutar. H., Altınöz, M., Çakıroğlu, D.(2011). Is Ethical Leadership and Strategic Leadership A Dilemma? A descriptive Survey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 24. 1378-1388

Türk, Z.(2009). Denetim Firmalarının Sunduğu Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmini Ve Sadakati: Servperf Ölçeği. *Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Cilt 18.Sayı 1.399–416.

Uhl-Bien, M., Carsten, M.,K.(2007). Being Ethical When the Boss is Not. *Organizational Dynamics.* Vol. 36.No. 2.187–201

Uslu, A.(2013). Ankara Şehirlerarası Terminal İşletmesi Hizmet Kalitesinin Servperf Yöntemi İle Ölçülmesi. Yeni fikir Dergisi. Sayı: 10 / Ocak - Haziran. 67-86

Usta A.(2011). Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlâk. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı:2 Cilt:1, 39-51

Van der Heijden, B. I., Nijhof, A. H.(2004). The Value Of Subjectivity: Problems And Prospects For 360-Degree Appraisal Systems. *The International Journal of Human Resource Management*.*15*(3).493-511.

Van Vugt M.V.(2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review*. Vol. 10, No. 4: 354–371

Victor, G.,Y.,S., Soutar, G.,N.(2005). The Role Of Ethical Behaviours In The Relations Between Leadership Styles And Job Performance. *ANZMAC 2005 Conference: Corporate Responsibility*. 5-7 December. 24-33

Viswesvaran, C., Ones, D.S.(2000). Perspectives on Models of Job Performance. *Internatİonal Journal Of Selectİon And Assessment.* Volume 8. Number 4. December. 216-226

Vural, Z. B. A.,Coşkun, G.(2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*.*1*(1).61-87.

Walumbwa, F.O., Mayer, D.,M., Wang., P.,Wang, H., Workman, K., Christensen, A.,L.(2011). Linking Ethical Leadership To Employee Performance: The Roles Of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, And Organizational İdentification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 115. 204–213

Wang, H.,Law, K.S.,Chen, Z.X.(2008). Leader-Member Exchange, Employee Performance, And Work Outcomes: An Empirical Study İn The Chinese Context. *The International Journal of Human Resource Management,* 19:10. 1809-1824

Weeks, W.,A.,Loe, T.,W., Chonko, L.,B., Wakefield, K. (2004). The Effect of Perceived Ethical Climate on The Search For Sales Force Excellence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. vol. XXIV. no. 3. 199-21

Williams, L. J., Anderson, S. E.(1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And İn-Role Behaviors. *Journal of management*.*17*(3).601-617.

Wimbush,J.C., Shepard, J.M.(1994).Toward An Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics*. 13. 637-647

Wimbush J.C.,, Shepard J.M., Markham, S.E.(1997). An Empirical Examination of the Relationship Between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis. *Journal of Business Ethics*. 16.1705–1716

Wong, K. K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using Smartpls. *Marketing Bulletin*.*24*(1).1-32

Wu, Y. C., Tsai, C. S., Hsiung, H. W., Chen, K. Y. (2015). Linkage Between Frontline Employee Service Competence Scale And Customer Perceptions Of Service Quality. *Journal of Services Marketing*.*29*(3).224-234.

Yıldız, O.,Erdil, T. S.(2013). Türkiye Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Ölçümlenmesi. *Öneri Dergisi*. C.10. S.39. 89-100.

Yılmaz, V. (2004). Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması. *Sosyal Bilimler Dergisi.1.* 77-90

Yılmaz, V., Çelik, H.,E., Depren, B.(2007).Devlet Ve Özel Sektör Bankalardaki Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması: Eskişehir Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2). 234-248.

Yücel, R., Çiftçi, G.E.(2012). İş Görenin İş Etiği Tutum ve Davranış Algısı. *İş Ahlakı Dergisi.* Mayıs.Cilt 5. Sayı 9.131-161

Zehir, C., Erdoğan, E.(2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences.* 24.1389–1404

Kitap

Akbaba, A. .(2007). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi: Kuram ve Endüstriden Uygulamalar. In: Ş. Gümüşoğlu, İ. Pırnar, P. Akan, A. Akbaba (Eds.). *Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*.(314-330). Detay Yayıncılık. Ankara

Akçakaya, M.(2010). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi

Alakavuk, O.,N.(2007) Hizmet Kalitesi Değerlendirme Ölçeği: SERVQUAL. In: Ş. Gümüşoğlu, İ. Pırnar, P. Akan, A. Akbaba (Eds.). *Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*.(330-343). Detay Yayıncılık. Ankara

Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu,s., Yıldırım, E.(2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık. 5.Baskı. Adapazarı

Ay,C., Nardalı,S. (2011). Pazarlama Etiği. In Z.Sabuncuoğlu (Ed.).(2011). *İşletme Etiği.* (137-165).Beta Basım A.Ş.İstanbul

Aydın, Ş.(2007). Hizmet İşletmelerinde İşgören Çalışma Ahlakının Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkileri. In: Ş. Gümüşoğlu, İ. Pırnar, P. Akan, A. Akbaba (Eds.). *Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. (260-280). Detay Yayıncılık. Ankara

Aydın, İ.(2010). *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem Akademi Yayınevi: Ankara

Aytuğ,S., Özgüven,N.(2011). *Pazarlama Yönetimi*. Detay Yayıncılık. Ankara

Balcı, A.(2004).*Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem Teknik ve İlkeler*. Pegem A Yayıncılık: Ankara.

Bass B.(1990). *Bass&Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications.* Third Edition. A.B.D: The Free Press

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul

Bolat T, Seymen O.A., Bolat O.İ., Erdem B.(2008).*Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık

Boz, M.(2007). Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi. In: Ş.Gümüşoğlu, İ. Pırnar, P.Akan, A.Akbaba (Eds.). *Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. (100-124). Detay Yayıncılık. Ankara

Budak G., Budak G.(2010). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Beta Yayınları

Campbell, J.(1990). *Modeling The Performance Prediction Problem İn İndustrial And Organizational Psychology.* In: M. Dunnette & L. Hough (Eds.), Handbook Of İndustrial And Organizational Psychology (686–707). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Chin, W.(1998). The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling. In: Marcoulides, G.A. (Ed.). Modern Methods for Business Research, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher

Chryssides, G.D., Kaler J.H.(1993). *An Introduction to Business Ethics*. Chapman and Hall, London

Ciulla J.B. (2004). Ethics Effectiveness: The Nature of Good Leadership. In: Antonakis J., Cianciolo A.T., Sternberg R.J. (Eds.) .*The Nature Of Leadership. (508-540).* A.B.D:Sage Publicitaions

Çalıslar, A.(1983). *Ansiklopedik Kültür Sözlügü*. Altın Kitaplar Yayınevi. İstanbul

Çiftçioğlu, B.A.(2011). Örgüt Kültürü Ve Etik. In Z.Sabuncuoğlu (Ed.).(2011). *İşletme Etiği.* (105-121). Beta Basım A.Ş.İstanbul

Değermen, A.(2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati.* Detay Yayıncılık. Ankara

Dörtyol, İ.T. (2014). *Ulusal Kültür Perspektifinden Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri*. Beta Basım. İstanbul

Duska, R.(2007). *Contemporary Reflections on Business Ethics.* Springer, Dordrecht: The Netherlands

Eren E.(2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* 9.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

Fairholm M.R, Fairholm G.W.(2009) *Understanding Leadership Perspectives Theoretical and Practical Approaches.* ABD: Springer Science+Business Media

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2nd ed.).* London: Sage

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C.(1998). *Multivariate Data Analysis.*5th Edition, Prentice Hall: New Jersey.

Hartman L.P.,(1998). *Perspectives In Business Ethics*. Irwin/McGraw Hill. ABD

Harvey M., Riggio R.E.(2011). *Leadership Studies The Dialogue of Disciplines*. ABD: New Horizons in Leadership Studies Series Edited By Joanne B.Ciulla

Hitt, W.(1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice.* Columbus, Ohio: Battelle.

Hofstede, G. H.(1991). *Cultures and Organizations: Software of the Minds*. Mc Graw- Hill Company.England.

Kalaycı, Ş.(2005*). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. BRC Matbaacılık. Ankara

Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler.* İstanbul: Kalder Yayınları.

Kırel, Ç.(2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.1211: Eskişehir

Kline, R. B.(2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.

Koçel, T.(2001). *İşletme Yöneticiliği.* 8.Baskı. Beta Basım. İstanbul.

Kohlberg, L.(1969). *Stage And Sequence: The Cognitive-Developmental Approach To Socialization.* In D.A. Goslin (Ed.), Handbook Of Socialisation Theory And Research. Chicago: Rand McNally

Kotler, P., Turner, R. E.(1981). *Marketing management: analysis, planning, and control*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Kotler, P.(2003).*Marketing Management.*11th ed..Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Kurtuluş, K.(2006).*Pazarlama Araştırmaları*.Literatür Yayıncılık.Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım. Ekim, İstanbul

Küçükaltan, D.(2007). Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı. In: Ş.Gümüşoğlu, İ.Pırnar, P.Akan, A.Akbaba (Eds.). *Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. (29-38). Detay Yayıncılık. Ankara

Litwin, Mark S.(1995). *How To Measure Survey Reliability and Validity*, London: Sage Publications.

Milkovich, G.T.,Wigdor, A.K.(1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay.* National Academy Press, Washington

Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. 13.Basım. Türkmen Kitabevi. İstanbul

Mullins J.,H.(2010). *Managemenet and Organizational Behavior.* Ninth Edititon. Prentice Hall. Pearson Education Limited.England.

Nardalı, S.(2011). *Organik Ürünlerin Pazarlanması ve Etik Sorunlar*. İTO Yayınları.İstabul

Northouse P.G.(2010). Leadership Theory and Practice 5th Ed.. ABD: Sage Publications Inc

Olmstead, J.A.(2000). *Executive Leadership*: *Building World Class Organizations*. Gulf Publishing Company, Houston.

Özdamar, K.(2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1*.Kaan Kitabevi, Genişletilmiş 5. Baskı, Eylül, Eskişehir.

Özer, P.S., Özdemir, P.Ö.(2007). Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikler. In: Ş. Gümüşoğlu, İ. Pırnar, P. Akan, A. Akbaba (Eds.). *Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*.(2-29). Detay Yayıncılık. Ankara

Özkul, E.(2007). SERVQUAL Kavramsal Çerçevesinde Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi. In: Ş.Gümüşoğlu, İ.Pırnar, P.Akan, A.Akbaba (Eds.). *Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. (124-146). Detay Yayıncılık. Ankara

Özsoy, T. (2013). Pazarlamada Etik. In: C. Vatandaş (Ed.).(2013). *Bilim ve Ahlak*. (245-281). Açılım Kitap.İstanbul

Pırnar, İ.(2007). Kalite Kavramı ve Önemi. In: Ş.Gümüşoğlu, İ.Pırnar, P.Akan, A. Akbaba (Eds.). *Hizmet Kalitesi. Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. (38-57). Detay Yayıncılık. Ankara

Pieper, A. (2012). *Etiğe Giriş*. Ayrıntı Yayınları: İstanbul

Ringle, C., Wende, S., Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 (Beta). Hamburg,

Rost, J.(1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger: New York

Rost J.C.(1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. ABD: Greewnwood Publishing Group

Stroll, A., Long, A.A., Bourke, V.J., Campbell, R.(2008). *Etik Kuramları*. Lotus Yayınevi: Ankara

Sökmen, A., Tarakçıoğlu,S.(2013). *Mesleki Etik (Etik-Yönetsel Etik-Sosyal Sorumluluk).* Detay Yayıncılık: Ankara

Şen, M. L.(2012). Kamu Görevlileri Etik Rehberi. *Ankara: Başbakanlık Kurulu Kamu Görevlileri Etik Kurulu*

Şimşek, Ö. F.(2007*). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları.* Ekinoks Yayıncılık. Ankara

Tavşancıl, E.(2006). *T*utumların *Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi.* Nobel Yayın Dağıtım. Ankara:

Tek, Ö.B., Özgül, E.(2008). *Modern Pazarlama İlkeleri. Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*.3.Baskı. Birleşik Matbaacılık. İzmir

Torlak, Ö.(2001). *Pazarlama Ahlakı.* Beta Basım Yayım. İstanbul

Torlak, N.G. (2008) *Organizasyon Teorileri* 1.Bası. İstanbul: Beta Yayınları

Torlak, Ö.(2009). *Pazarlama Ahlakı: Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları Ve Tüketici Davranışlarının Analiz*i 5.Baskı. Beta Basım Yayım. İstanbul

TÜSİAD, (2009). *Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi*. Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-492

Ünal, A.,Nardalı, S.(2010). İşletme ve Pazarlama Etiğine Giriş. In: C. Ay, B. Kartal, S. Nardalı (Eds.). *Pazarlamada Etik Yaklaşımlar*. (2-34). Detay Yayıncılık. Ankara

Vinzi, V. E., Trinchera, L., Amato, S. (2010). *PLS Path Modeling: From Foundations To Recent Developments And Open ıssues For Model Assessment And Improvement*. In Handbook of partial least squares. Springer. Berlin, Heidelberg.

Yıldız, M.L.(2013). Etik Liderlik: Ahlaklı İnsan Olmak ya da Olmamak. In: M.L.Yıldız (Ed.),(2013). *Liderlik Çalışmaları*.(201-223). İstanbul: Beta Yayınları

Yılmaz, V, Çelik, H.E.(2009). *LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I*. Pegem Akademi. Ankara

Yukl, G.(2010). *Leadership in Organizations*. 7th Edition.Global Edition. Pearson Prentice Hall. USA

Zel, U.(2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayınları

TEZ

Bolat, B.A.(2009). *Firma Performansını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dönmez, B.(2014). *Pozitif psikolojik Sermaye İle İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı ve Yaşam Doyumu İlişkilerinin Seyahat acentesi Çalışanları Örnekleminde İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü

Güğerçin, Utku (2015). *Bireyin Etik Yaklaşımı İle Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kamer, M. (2001), *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sevim, L.(2011). *Tükenmişlik Ve İse Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Türkyılmaz, A. (2015). *Müşteri Memnuniyet İndeks Modeli Önerisi Ve Model Tahmininde Kısmi En Küçük Kareler Ve Yapay Sinir Ağları Metodu Kullanımı*.(Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yan, N.(2013). *Boostıng Publıc Constructıon Project Outcomes Through Relatıonal Transactıons In Sıngapore.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Singapur: National University Of Singapore. Department Of Building.

Yıldız, G.(2010*). İlköğretim 7. Sınıf Öğrencilerinin Matematik Başarıları, Bilişüstü Stratejileri, Düşünme Stilleri Ve Matematik Öz Kavramları Arasındaki*

İlişkiler. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

WEB

www.tdk.gov.tr
www.tbb.org.tr
www.tuik.gov.tr
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm (Erişim Tarihi:26.06.2014)
Kuçuradi, I. (2004), “Felsefe ve Etik”, Yunus Aran Birlikteliği Konferansı, 20 Aralık, http://www.yunusaran.com/felsefe-ve-etik (Erişim Tarihi: 19.05.2014)

EKLER

EK – 1: Araştırmada Banka Şube Çalışanlarına Yönelik Kullanılan Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Bölümü Programında yürütülen "Etik Liderlik Tarzının Çalışan Performansı ve Hizmet Kalitesine Etkisi" konulu Doktora tezine destek vermek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın bilimsel bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm anket sorularının **ETKİ ALTINDA KALMADAN TARAFSIZLIKLA** ve **SAMİMİYETLE** yanıtlanması gerekmektedir. Bu bağlamda soruların kimler tarafından yanıtlandığından ziyade bir bütün olarak oluşturduğu sonuç önemlidir. Bu nedenle anket formunda **İSİM** ve **SOYADI** gibi kimlik bilgisi **BELİRTMEYİNİZ.**

Yoğun iş temponuz içinde, sizi yakından ilgilendiren anketime, tecrübelerinizi paylaşmaya yönelik olarak zaman ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Gaye ONAN
Dokuz Eylül Üniversitesi

1.Cinsiyetiniz Erkek ( ) Kadın ( )	**2.**Yaşınız ( ) 18-35 ( ) 36-55 ( ) 55 ve üzeri
3. Öğrenim durumunuz ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Master/Doktora	**4.** Hangi departmanda çalışıyorsunuz? ( ) Pazarlama ( ) Operasyon ( ) Gişe
5.Çalıştığınız banka ( ) Özel sektör bankası ( ) Kamu Bankası	
6. Hangi bankada çalışıyorsunuz? Lütfen ismini yazınız.	

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

→→→→→→

*Bu bölümdeki sorular şube yöneticinizin **Etik Liderlik** davranışları ile ilgilidir. Soruları şube yöneticinizin davranışlarını göz önünde bulundurarak yanıtlayınız. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.*	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.Nasıl olduğum ve nasıl hissettiğimle ilgilidir					
2.Kişisel iletişim için zaman ayırır					
3.Kişisel ihtiyaçlarıma önem verir					
4.İşle ilgili duygular hakkında konuşmak için zaman ayırır					
5.Kişisel gelişimimle gerçekten ilgilidir					
6.Sorunlarım olduğunda ilgi gösterir					
7.Çalışanlarına önem verir					
8.Kontrolüm dışında ortaya çıkan sorunlardan beni sorumlu tutar					
9.Üzerinde hiçbir kontrolüm olmayan işler için beni sorumlu tutar					
10.Benim hatam olmayan şeyler için beni sorumlu tutar					
11.Diğerlerinin zararına dahi olsa kendi başarısını önemser					
12.Esas olarak kendi hedeflerine ulaşmaya odaklıdır					
13.Astlarını kendi çıkarları için kullanır					
14.Astlarının çok önemli kararları etkilemesine izin verir					
15.Diğerlerinin karar verme sürecine katılmasına izin vermez					
16.Örgüt stratejisiyle ilgili astlarından tavsiye ister					
17.Kararlarını ona rapor veren kişilerin tavsiyelerini temel alarak tekrar gözden geçirir					
18.Astlarına zorlayıcı sorumluluklar verir					
19.Performans görevlerimi belirleme konusunda önemli bir rol oynamama izin verir					
20.Çevre dostu bir yaklaşımla çalışmak ister					
21.Sürdürülebilirlik konularına ilgi gösterir					
22.Şubemizde kullanılan materyallerin geri dönüşümünü teşvik eder					
23.Etik ile ilgili davranış kurallarını açıkça ifade eder					
24.Etik davranma konusunda çalışanlardan ne beklendiğini açıklar					
25.Etik davranış kurallarını netleştirir					

26.Çalışanların etik davranış kurallarını izlemesini sağlar					
27.Benim ve iş arkadaşlarımın olası bir etik dışı davranışı karşısında ne gibi sonuçlarla karşılaşacağımızı açıkça belirtir					
28.Çalışanlar arasında etik kurallarıyla ilgili fikir tartışmasını teşvik eder					
29.Etik kurallara uygun davranan çalışanlarını takdir eder					
30.Her bir grup üyesinden ne gibi performans beklentileri olduğunu belirtir					
31.Her bir grup üyesinden ne beklendiğini açıklar					
32.Benden ve çalışma arkadaşlarımdan ne beklendiğini açıklar					
33.Öncelikleri netleştirir					
34.Kimin hangi sorumluluğa sahip olduğunu açıkça belirtir					
35.Verdiği sözleri tutar					
36.Söylediği şeyleri yapması konusunda güvenilebilir					
37.Taahhüdünü yerine getirmesi konusunda güvenilebilir					
38.Her zaman sözünde durur					

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

⟶⟶⟶⟶⟶⟶

*Bu bölümdeki sorular çalıştığınız kurumdaki **Etik İklim** ile ilgilidir. Soruları çalışmakta olduğunuz kurumdaki koşulları kendi düşüncelerinizi dikkate alarak yanıtlayınız. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.*	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.Çalışanlar kendi çıkarlarını korumayı her şeyin üstünde tutarlar					
2.Çalışanlar çoğunlukla kendileri için çalışırlar					
3. Çalışanlar kendilerine en çok fayda sağlayacak şeylere yönelirler (ilgi gösterirler)					
4. En önemli başarı göstergesi kişisel çıkarın arttırılmasıdır					
5.Çalışanlardan sonuç ne olursa olsun, şirketin çıkarlarını arttırmak için her şeyi yapmaları beklenir					
6.Çalışanlar şirketin meseleleri ile ilgilenirler, başka şeyle uğraşmazlar					
7.Çalışanlar sadece şirketin çıkarlarına zarar verdikleri takdirde başarısız kabul edilirler					
8.Çalışanlar her şeyi kurumun genel performansını arttırmak için yaparlar					
9.Çalışanların başlıca sorumluluklarından biri verimliliği arttırmaya çalışmaktır					
10.En doğru yol en verimli yoldur					
11.Çalışanlardan her şeyden öte verimli bir şekilde çalışmaları beklenir					
12.Çalışanların en önemli başarı göstergesi kişisel verimlilik oranlarıdır					
13.Çalışanların kendi bölümlerindeki iş arkadaşlarına karşı iyi niyetli ve yardımsever olmaları beklenir					
14.Çalışanlar arkadaşlarının iyiliğini gözetir					
15.Aynı bölümde çalışanlar arasındaki arkadaşlık çok önemlidir					
16.Personelin en önemli başarı göstergesi iş arkadaşlarına karşı iyi ve yardımsever davranma dereceleridir					
17.Tüm çalışanlar arasında bir sevgi ve yardımlaşma bağı vardır					
18.Kurum çapında takım ruhuna (işbirliği, yardımlaşma) önem verilir					
19.Kurumun en önemli başarı göstergesi tüm çalışanların birbirlerine iyi niyetle yardım edebilmesidir					
20.Çalışanlarımız dış çevredeki sosyal paydaşlarımızın (müşteriler, çevre halkı,doğal çevre, hissedarlar vs.) hak ve çıkarlarına çok saygı gösterirler					

21.Çalışanlardan her zaman müşteriler ve halk için en doğru olanı yapmaları beklenir.					
22.Müşterilerimizin iyiliği ve mutluluğu bizim için çok önemlidir					
23.Çalışanların en önemli başarı göstergesi sosyal paydaşlara (müşteriler, çevre halkı,doğal çevre, hissedarlar vs.) karşı sahip oldukları sosyal sorumluluk derecesidir					
24.Kurumumuzun en önemli başarı kriteri müşteri ve halk gözündeki saygınlık ve imajdır					
25.Her çalışan kendi kişisel ahlaki prensip ve inançlarına göre hareket eder					
26.Neyin doğru neyin yanlış olduğunu çalışanlar kendi değer yargılarına göre kendileri belirlerler					
27.Karar alırken örgütün ahlak kurlarından değil kişisel ahlak kurallarından yararlanılır					
28.Şirketimizin iş ahlakına yönelik açıkça belirtilmiş geniş kapsamlı ilke ve kuralları vardır					
29.Herkesin şirket kural ve prosedürlerine bağlı kalması beklenir					
30.İş ahlakına uymayan davranışların hoş görülemeyeceği açık kurallarla belirtilmiştir					
31.Kurum kazancından ziyade kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır					
32.Kurum kazancı ile sonuçlanan fakat iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır					
33.Karar alırken öncelikle herhangi bir kanuna aykırı olup olmadığına bakılır					
34.Çalışanlar öncelikle genel kabul görmüş mesleki ilke ve normlara uygun olarak hareket ederler					
35.Kanun ve mesleki kurallara aykırı hiçbir uygulama yapılmaz					
36.Çalışanlar yasal ve mesleki standartlara sıkı bir şekilde uymazlarsa başları çok ağrır					
37. Her türlü karar ve uygulamalarda ilk başvuru kaynağı ilgili kanun ve mesleki kurallardır					
38.Çalışanların en önemli başarı göstergesi kanunlara ve mesleki kurallara bağlılık derecesidir					

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

→→→→→→

*Aşağıdaki sorular **Çalışan Performansı** ile ilgilidir. Soruları kendi çalışma performansınızı dikkate alarak yanıtlayınız. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.*	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir					
2. Devamsızlık oranlarım düşüktür					
3. Moralim yüksektir					
4. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım					
6. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
7. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					

ANKET SORULARI BİTMİŞTİR. KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK – 2: Araştırmada Banka Şube Müşterilerine Yönelik Kullanılan Soru Formu

Sayın katılımcı;

Aşağıda, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı çerçevesinde gerçekleştirilen bir Doktora tezinin soru formu bulunmaktadır. Çalışmamız için oldukça değerli olan samimi cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacak, cevaplarınız ve isminiz hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve anlayış için teşekkür ederiz.

Gaye Onan
Dokuz Eylül Üniversitesi

1.Cinsiyetiniz

Erkek ( ) Kadın ( )

2.Yaşınız

( ) 18-35 ( ) 36-55 ( ) 55 ve üzeri

3. Öğrenim durumunuz

( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Master/Doktora

4. Bankacılık işlemlerinizi hangi banka ile gerçekleştiriyorsunuz?

( ) Özel Sektör Bankası ( ) Kamu Bankası

5. Bu banka ile kaç yıldır çalışıyorsunuz?

( ) 0-3 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 5-7 yıl ( ) 7 yıl ve üzeri

6. Mevcut bankanız ile çalışmanızı devam ettirmeyi düşünüyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

7. Mevcut bankanızı çevrenizdekilere önerir misiniz ?

( ) Evet ( ) Hayır

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

→→→→→→

Aşağıdaki ifadeleri onaylayıp onaylamadığınızı birden yediye kadar önem derecelerine göre sıralayınız. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Biraz katılıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Bankam modern araç-gereçlere sahiptir							
2. Bankamın şubeleri görsel olarak çekicidir							
3. Bankamın çalışanları iyi giyinir ve şık görünür.							
4. Bankamın şubelerinin görünümü bankanın sağladığı hizmetler ile uyum içindedir.							
5. Bankam belirli bir zamana kadar bir şeyi yapmaya söz verdiğinde bunu gerçekleştirir							
6. Sorununuz olduğunda bankam sıcakkanlı ve güven vericidir							
7. Bankam güvenilirdir							
8. Bankamın çalışanları hizmetleri söz verdikleri zamanda yerine getirir							
9. Bankam kayıtlarını doğru bir şekilde tutar							
10. Bankamın çalışanları müşterilere hizmetlerin tam olarak ne zaman yerine getirileceğini söylemezler							
11. Bankamın çalışanlarından hızlı hizmet alamazsınız							
12. Bankamın çalışanları müşterilere yardımcı olmak için her zaman istekli değildir							
13. Bankamın çalışanları müşterilerin isteklerine çabuk cevap veremeyecek kadar meşguldürler							
14. Bankamın çalışanlarına güvenebilirsiniz							
15. Bankamın çalışanlarıyla işlemlerinizde kendinizi güvende hissedebilirsiniz							
16. Bankamın çalışanları naziktir							

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Biraz katılıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
17. Çalışanlar işlerini iyi yapabilmeleri için bankamdan yeterli destek alabilirler							
18. Bankam size kişiye özel hizmet vermez							
19. Bankamın çalışanları size özel bir ilgi göstermezler							
20. Bankamın çalışanları sizin ihtiyaçlarınızın ne olduğunu bilmez							
21. Bankam sizin çıkarınızı düşünmez							
22. Bankamın çalışma saatleri bütün müşterileri için uygun değildir							

ANKET SORULARI BİTMİŞTİR. KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.