

YÖNETİCİLERİN ETİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: İZMİR İLİNDEKİ BANKALARDA BİR UYGULAMA

Yeşim KOÇYİĞİT

Öğr.Gör. Dumlupınar Üniversitesi Hisarcık Meslek Yüksek Okulu

Cengiz DURAN

Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Aysel ÇETİNDERE

Öğr.Gör. Balıkesir Üniversitesi Dursunbey Meslek Yüksek Okulu

ÖZET: Bu çalışmanın amacı iş etiği ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada İzmir ilindeki bankalara anket yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel performanstaki değişime yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışlarının etki ettiği kanıtlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik, İş Etiği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans, Örgütsel Performans.

THE EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF EXECUTIVES ETHICAL BEHAVIORS: AN APPLICATION ON BANKS IN İZMİR PROVINCE LOCATED BANKS.

ABSTRACT: The purpose of this study is to investigate relationship between, business ethics and organizational performance. The survey method has been implemented to the banks in İzmir Province. At the result of the research, has proven that the ethical behaviors of the managers in human resource functions affect the change in organizational performance

Keywords: Ethics, Business Ethics, Human Resource Management, Performance, Organizational Performance.

JEL Sınıflandırması: M500

1. GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasıyla birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı kalite, fiyat ve hız gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Bu imhacı rekabet ortamında; müşterilerine kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilen işletmeler avantajlı duruma gelmektedir.

Bu örgütsel etkinlik ve verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik yeniliklerle değil, üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanlardan başka bir ifadeyle insan unsurundan en verimli şekilde yararlanmanın yollarını saptamaya çalışmak, kalite odaklı örgüt kültürü oluşturmak ve örgüte takım ruhu kazandırmakla sağlanabilir. Bu bağlamda çalışanların tatmin edilmesi, işletme başarısı için son derece önemli olmaktadır.

İşletmelerde çalışanların tatmininin sağlanması konusu ile doğrudan sorumlu bölüm insan kaynakları departmanıdır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri departmanın tüm işlevlerinde iş etiği kurallarına bağlı kalmalı ve bu kurallar çerçevesinde hareket etmelidir.

Yöneticilerin, tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olduğunu, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygı gösterdiğini herkes için en iyi olacak eylemlerin seçtiğini ve eylemlerinde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almasını sağlayan etik ilkeleri yol gösterici kabul ettiğini fark eden işgörenler kendilerini güvende hissederler, işten tatmin olma düzeyleri ve buna bağlı olarak da işletmeye bağlılığı artar. Çalışanların işten tatmin olmaları performanslarına direkt etki edecek dolayısıyla da gönüllü çalışan personelle işletmelerin performansı yükselecektir. Bu bağlamda, yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları ile örgütsel performans arasında sıkı bir bağ olduğu düşüncesinden hareketle bu çalışmanın konusu belirlenmiştir. Bu çalışmanın amacı iş etiği, örgütsel performans kavramları ve insan kaynakları işlevlerinde yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel performansa etkisini incelemek ve sonuçları değerlendirmektir.

2. İŞ ETİĞİ, ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMLARI VE ARALARINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde iş etiği ve örgütsel performans kavramlarına yer verilecek, iş etiği ile örgütsel performans ilişkileri incelenecektir.

2.1 İş Etiği Kavramı

Etik, Yunanca, ethos (töre, gelenek, görenek, alışkanlık) sözcüğünden türetilmiştir. Yunanca da ethos insanların yaşadıkları yer ile gelenek, görenek, alışkanlık ve bir kişinin yaratılış öz nitelikleri gibi anlamlar taşımaktadır (Ay, 2005: 33).

Etik, bir birey veya gurubun eylemlerini yönetmede hakim olan ahlaki değer ve ilkelerdir (Churchill ve Peter, 1995: 72).

İş etiği ise kısaca iş dünyasında kabul görmüş doğru ve yanlış davranış kuralları olarak tanımlanabilir ve bütün ilişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ifade etmektedir (Mc.Hugh, 1992:11).

İş etiği, genel ahlaktan farklı olmayan, genel ahlakın iş hayatına adapte edilmesidir (Frederick v.d., 1988: 52) İş etiği, dürüstlük ve doğruluk üzerine kuruludur ve toplumun beklentilerinden adil rekabete, reklamcılıktan halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan tüketicinin bağımsızlığına kadar çok farklı boyutları bulunmaktadır (Tutar vd., 2003: 148).

İş etiği, uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. Bu sorunlar; çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletme ve işletmeyle alışverişte bulunanlar ya da işletmeyle çevresel faktörler arasında olabilir (Savran, 2007: 34).

2.2. Örgütsel Performans Kavramı

İlk olarak 1950'li yıllarda tartışılmaya başlayan örgütsel performans Georgopoulos ve Tannenbaum tarafından "belirli kaynak ve araçlara sahip örgütlerin bunları uygun kapasiteyle kullanarak ve çalışanlarına ek yük yüklemeyen amaçlarını gerçekleştirme derecesi" olarak tanımlanmıştır (Uzun, 2007: 93; Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957: 535).

Örgütsel performans, organizasyonel hedeflerin, sosyal amaçların ve sorumlulukların gerçekleştirilmesidir. Organizasyonel yapı, bilgi düzeyi, stratejisi, insan dışındaki bütün unsurlar örgütsel performansın belirleyicisidir. Örgütsel performans tüm bu faktörlerin entegrasyonu ve etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Tüm bu faktörlerin yanında örgütsel performansın asıl belirleyicisi insan kaynağıdır. İnsan kaynağına odaklanması bir organizasyona rakipleri arasında önemli bir avantaj sağlamaktadır. İnsan kaynağının örgütsel performansın artırılmasında rekabet aracı olarak kullanılması davranış yönetiminin yeni bir boyutudur (Aydoğan, 2006: 337).

Literatürde örgütsel performansı açıklayan üç perspektif bulunmaktadır. Bunlardan ilki hedef yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre performans işletmelerin tanımlanabilir nihai hedeflere (goals) ulaşmasıdır. İkinci yaklaşım ise sistem yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çevre ile işletme arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Buna göre performans kıt ve değerli kaynakları koruma ve ulaşma yeteneği olarak görülmektedir. Üçüncü yaklaşım ise süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı ise performansı işletme çalışanlarının davranışları açısından tanımlamaktadır. Süreç açısından performans belirli çıktıları alabilmek amacıyla girdileri çıktıya dönüştürme demektir (Apaydın, 2007: 154).

İşletmeler "daha iyi" olup olmadıklarını ancak geçmiş performanslarını değerlendirerek sınavabilirler; aynı zamanda gelecekte de "daha iyi" olmayı amaçlayan işletmelerin, firmanın bütününe yönelik performans hedefleri olmak zorundadır. Diğer yandan, işletmenin temel amaçları (misyon, kuruluş ya da varolma nedeni) ile stratejik plan ve politikaların gerçekleştirilebilmesi de genel olarak işletmenin performansının belirlenmesiyle ilişkilidir (Elibol, 2009: 156).

Örgütsel performansın önemi şu amaç grupları altında toplanabilir (Özen, 2008:34):

Stratejik amaç: Performansı ölçmek ve rakiplerle kıyaslamak

Taktik amaç: Performansı işletme düzeyinde ölçme ve geliştirme

Planlama amacı: Çeşitli girdilerin ya da aynı girdinin değişik oranlarda kullanımıyla göreceli yararın karşılaştırılması

İç yönetim amaçları: İşçi-işveren ilişkilerini düzenleme, çalışma hayatını düzenleme

2.3. İnsan Kaynakları İşlevlerinde Yöneticilerin Etik Davranışları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Günümüz dünyasında işletmeler büyük bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek durumundalar. Bu rekabet ortamında başarıyla ayakta kalabilmek için sadece güçlü sermaye yeterli olmamakta aynı zamanda bu sermayeyi yönetebilecek ve geliştirebilecek güçlü yöneticiler de gerekmektedir.

Yöneticinin rolü işletmeye yönelik meydan okumalara karşı işletmenin refahı için belirsizlik koşulları altında çözüm önerileri tasarlamaktır. Amaç işletmenin yaşamına yönelik olumsuz davranışlara karşı işletmenin devamını sağlamaktır ve bu amacın gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği işletmenin sağlığı ile değerlendirilecektir. Yöneticinin görevi bazı çok önemli amaçları rasyonel olarak takip etmekten ziyade önce bir gurubu daha sonra diğer gurubu tatmin eden bir politikacı tarzıyla problemleri zamanında çözmektir. Yani işletme içerisindeki farklı grupların isteklerini karşılamaktır (Yüce, 2010, s. 5).

Bu nedenle yöneticiler örgütün amaçlarına en üst düzeyde ulaşmasını sağlarken çalışanların da tatmin olmalarını ve motive edilmelerini sağlamalıdır. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde doğru uygulamalar ile çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar ortaya koymaları sağlanır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) eleman gereksiniminin belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek işletme kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireylerle gruplar arası iletişimin sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma ikliminin oluşturulması, biz duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2000, s. 13).

İKY ile ilgili tüm işlevlerin amacı, işletmenin faaliyette bulunduğu iş alanında, rekabet üstünlüğünü temin etmek ve yaşamının daha iyi bir konumda sürdürülebilmesini sağlamaktır. Bu durumun bir sonucu olarak, seçilen kurumsal stratejilere uygun olan bir insan kaynağının bulunması ve aynı zamanda, yönetimin rekabetçi stratejileri açısından da işgücünün, maliyet liderliği ve farklılaştırmayı uygulayabilecek nitelikte olması gerekmektedir. Yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilecek ve kullanabilecek, yeni pazarlarda uyumlu olarak rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri birbirleri ile uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırmak ve verimli olarak kullanmak günümüzün en önemli konularındandır. Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, İKY'nin stratejik bir rolü de vardır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 295).

Yöneticiler çalışanların amaçları ile örgüt amaçlarını uyumlaştırırken etik kurallar çerçevesinde hareket etmeye özen göstermelidirler. Etik değerler kendini tüm insan kaynakları uygulamalarında göstermelidir. Etik değerlere bağlılığı sadece sözle ifade etmek yeterli değildir (Pardue, 2002, s. 36-37).

İşletmelerde etik sorunlar insan kaynakları yönetimi ile ilgili konularda sıkça ortaya çıkmaktadır. Örneğin; eşit çalışma olanakları şirketin eleman seçme kararlarında adil ve dürüstçe uygulanıyor mu? Bir grup içindeki bir birime ikramiye vererek diğer birimleri göz ardı etmek etik midir? Terfi ve ödüllendirme sistemlerinin tek bir yetkilinin tekelinde bırakılması doğru bir uygulama mıdır? Yıllardır yapılan çalışan anketlerinden elde edilen bilgiler gösteriyor ki; çalışanların büyük çoğunluğu bir organizasyondaki statüleri ve maaşları ile performans değerleri arasında bir ilişki göremiyor. Bu bağlamda organizasyonlar, çalışanların güvenini ve istikrarını garanti altına alabilmek için yönetim felsefesi, tarz ve temel değerler sistemini mükemmel bir şekilde gözden geçirmek durumundadır (Bratton ve Gold, 2000, s. 26).

Yöneticilerin işe almada cinsiyet, ırk, özürllülük, mahkumiyet veya sosyal sınıf farkı gözetmeksizin herkese eşit şans vermeleri etik davranışın gereğidir.

Ayrıca yöneticilerin işletmede oluşan açık pozisyonlar için özellikle terfilerde etik olan, iç kaynağı kullanılmalıdır. Bu durum personel açısından bir motivasyon unsuru olacaktır. Personelin iç kaynaktan sağlanması; moralin yükselmesini, çalışanların örgüte bağlanmasını, yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesini, iyi performansın teşvik edilmesini ve yükselmelerin daha etkili olmasını sağlar. İşletmeye personelin dış kaynaktan sağlanması ise; işletmeye taze kan ve yeni bir bakış açısı getirir ve eğitim maliyetlerinin azalması yönünde katkılar sağlar. Fakat uygun olmayan kişilerin seçilmesi, işletme içindeki adayların moralinin bozulmasına, zaman ve parasal kayıpların artmasına neden olabilir.

Kariyer yönetimi ile insan kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanabilmek, insan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki işler için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımalarına yardımcı olmak ve yükselme gereksinimlerinin tatmin edilmesi, personelin iş başarısını, iş tatminini, örgüte ve işe bağlılığını arttırmak, bireylere ihtiyaç duydukları cesaretlendirmeyi ve rehberliği vermek, yeni kariyer yolları geliştirmek de insan kaynakları yöneticilerinin etik davranışlarındandır. Böylece personel kendi kariyer planlamasını yaparken daha gerçekçi olacak, güdülenecek ve buna bağlı olarak örgütte tutulması kolaylaşacaktır. Çünkü çalışanlar, kendilerine kişisel ilgi gösteren şirketlere sadık davranmaya eğilimlidirler (Gümüş, 2005, s. 77).

Yöneticiler, çalışanlarının iyi performanslarını onları överek ödüllendirmeli, kötü performanslarını ise cezalandırmalıdır. Fakat bunu yaparken abartmamalıdır. Örneğin etiğe dayalı davranış sergileyen çalışanlar aşırı abartılmadan övülmeli, ödüllendirilmelidir. Yöneticilerin yapmamaları gereken bazı önemli hatalar vardır. Bunlardan biri çalışanlarının düşük performanslarını önemsememeleri, bu yüzden de onlara karşı olumlu davranış sergilemeleridir. Örneğin bir üretim yöneticisi etik dışı davranan bir çalışanı iyi bir örnek gibi gösterebilir. Bu da gerçeği bilen diğer çalışanların performanslarını ve yöneticilerine olan güvenlerini olumsuz etkiler. Bir diğer yanlış davranış da yapılan önemli bir hatayı bildiği ve bunu çok önemseydiği halde cezalandırmamaktır. Bu durumda diğer çalışanlarda işlerini yaparken aynı özensizliği gösterebilirler (Tutan, 2006, s. 41).

Yöneticinin otoriter tarzı, hatalar üzerine odaklanması gibi olumsuz tutumu, aşırı derecede süreçler ve sonuçlara odaklanma gibi tutarsız davranış güçlendirme konusu için etik dışıdır. Yöneticiler çalışanın güç kazanmasına izin verip bunun için gerekli organizasyonel değişikliği sağlama yolunda adımlar atarsa çalışanın güçlendirmenin alt yapısı oluşur. Bunu gören çalışan da olumlu tutum ve davranış içine girer, organizasyonun amaçları ve beklentileri doğrultusunda hareket eder.

İşgörenler ve aileleri için uygun bir yaşam sağlayarak işgörenlerin çıkarını yükseltip aynı zamanda işverenlerin çıkarlarını da koruyacak adil bir denge sağlamaya yönelik bir ücret politikası ücretin adillikini ortaya koyacaktır. Yöneticiler ücretleri belirlerken, gerek bireysel sözleşmelerde, gerekse toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde hile, baskı, zorlama, tehdit ve aldatma gibi etik-dışı davranışlara yönelmemelidir (Şimşek, 1999, s. 70).

Ücret yönetiminde etik kurallara uyularak işgörelere işlerinin gereklerine göre ödeme yapıldığında, örgüt içindeki haksızlıkların önüne geçilir, ücretlerin belirlenmesinde öznel davranma olasılıkları en aza indirilir, iş süreçleri ve terfi hatları uygun biçimde oluşturulur ve işgörenlerin daha verimli çalışması ve işini daha istekli yapması sağlanır.

Tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması, çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması, yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması yöneticilerin etik davranışlarının gereğidir.

Örgüt içinde lider durumda olan kişi veya kişiler örgüt üyelerine karşı disiplini sağlayıcı önlemler almalıdır. Bireyler sosyal çıkarları ya fark etmez yada isteksizce fark eder. Çünkü sosyal çıkarlar onun şahsi çıkarlarının dışındadır. Disiplin bireye sosyal olma bilincini sağlayan kurallardan oluşur ve sosyal sistemin devam ve bekası için kaçınılmazdır. Ancak kurallar sosyal amaçlara ulaşmak için yapılacak işleri göstermelidir. Aksi halde bireyin topluma karşı direnmesinin önüne geçilemez (İşseveroğlu, 2001, s. 55).

Yönetimde olumlu insan ilişkilerinin kurulması, bir yandan, sunulan hizmetin etkili ve verimli bir şekilde sunulmasını ve bir manevi tatmin sağlanmasını, bir diğer yandan da çalışanların memnuniyetini içermektedir. Bu doğrultuda, yönetimde sevgi, saygı, hoşgörü gibi temel insani değerlerle hareket edilerek, hizmet eden ile alan arasındaki karşılıklı iyi niyeti esas alarak ve insan haklarına saygı duyularak, hizmetlerin sunumu sağlanmalı ve herhangi bir hata veya kusur halinde zararın kısa sürede tazmini sağlanmalıdır (Çevik, 2006, s. 28).

Yöneticilerin işgörenleri din, dil, politik inanç, etnik köken ve cinsiyete dayalı olarak ayrıma tabi tutmaları etik açıdan savunulamaz. Yönetici, işgörenlerle ilişkilerinde yansız davranmak zorundadır. Özellikle siyasal tarafsızlık, yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir. Yöneticinin astlarına taraflı davranması yüzünden işgörenler üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girerler ve daha da önemlisi adalet ve güven duygularının zedelenmesine yol açar (Ateş, 2008, s. 80).

Yöneticilerin, işgörelere düşüncelerini özgürce açıklayabilmeleri için uygun ortam yaratması, işgörelere karşı etik sorumluluğudur. Aksi takdirde, içinde buldukları duygusallıktan dolayı kendilerine ve işletmeye zarar verebilecek etik dışı bazı davranışlara yönelebilirler (Ateş, 2008, s. 77).

İşletmenin çalışanları ile yöneticilerinin ilişkisinde etiğin önemi büyüktür. Bir organizasyonun yöneticileri kendi çalışanlarını düşünüp korsa, çalışanlar da bu organizasyon için daha etkin çalışacaklar, işletmeye sadık kalarak, verimliliği ve kaliteyi artırarak bu düşünülme ve koruma için ödenen finansal maliyetin üstünde bir yarar sağlayacaklardır (Çabuk ve Şengül, 2005: 172). Çalışanlar arasındaki iletişim, güven, dayanışma ve takım ruhu güçlenecektir. Takım çalışmasının etkinliği, organizasyonel performansın ve genel motivasyonun yükselmesini sağlayacaktır (Nalbant, 2005, s. 197).

Çalışanların işletmede gereksinimlerinin karşılanması, bilgili kılınmaları, değerlerini ve işte inisiyatiflerini kullanmaları sağlanabiliyorsa çalışanlar, işletmeye faydalı hale gelir (Şahan, 2006).

Çalışanların yönetici davranışlarını adil olarak algılamaları pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002, s. 1092).

İnsan Kaynakları Yönetiminin tüm işlevlerinde yöneticilerin etik davranışları halinde çalışma yaşam kalitesi yakalanmış demektir. Çalışma yaşamının kalitesi işletmede örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyini belirleyen, çalışanların çalışma yaşamının bu yönlerine karşı düşünce ve davranışlarını gösteren bir boyuttur. İşletmelerin çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili başarımları da toplam işletme performansının önemli bir göstergesidir (Özen, 2008, s. 38).

Çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarını sağlamak ve bu amaçlarla bütünleşmeleri için onlara bu olanakları sağlamak gerekir (parasal/parasal olmayan özendiriciler, fiziksel ortamın iyileştirilmesi, ücretler, iş zenginleştirme, grup çalışmaları, esnek çalışma, katılımcılık, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemleri vb.). Bu uygulamalar çalışanların beklentilerine cevap veriyorsa, işletme performansı da dolaylı olarak etkilenecektir. İşletmelerin çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili başarımları da toplam işletme performansının önemli bir göstergesidir (Akal, 2003, s. 5).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İzmir ilinde faaliyet gösteren banka şubelerinin yöneticilerinin insan kaynakları işlevlerindeki davranışlarının iş etiği kapsamında değerlendirilmesi ve bu durumun örgütsel performans etkisinin analiz edilmesi için bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu hazırlanırken daha önce yapılan çalışmaların, ortaya koymak istediğimiz çalışmaya uygun olan anket soruları temel alınmıştır (Savran, 2007; Erdil vd., 2004; Satuk, 2006; Gümüş, 2005; Örendirek, 2006; Eken, 2007; Kök, 2006; Çetin, 2006).

Anket İzmir ilindeki banka şubelerinin müdürlerine uygulanmıştır. Anketimize toplam 60 kişi katılmıştır. Anketi uyguladığımız müdürlerin çalıştıkları banka şubelerinin 32'si Konak, 10'u Karşıyaka, 12'si Bornova, 3'ü Buca, 3'ü de Balçova ilçelerinde bulunmakla birlikte bu 60 şube, örneklemin tamamının %10'unu oluşturmaktadır.

Anket 3 bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yaşamındaki toplam çalışma süresi ve mevcut iş yerindeki toplam çalışma süresi gibi demografik bilgilere yöneliktir. Bu bölümdeki sorular ankete katılan yöneticilerin demografik olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İkinci bölümde 8 sorudan oluşan değerlendirme ölçeği ile yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik sorumluluklarının yerine getirilme derecelerinin ölçülmesi, üçüncü bölümde ise örgütsel performansın yine 9 değerlendirme ölçeği ile ölçülmesi hedeflemiştir.

Yapılan ankette ikinci bölümden başlayarak sonuna kadar her bir soruda beşli derecelendirme kullanılmıştır. Buna göre ankette kullanılan derecelendirmenin anlamı şöyledir: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum. Elde edilen demografik bulguların frekans değerleri ve % oranları ayrı ayrı tablolarda verilmiştir.

Araştırmada uygulanan anket üzerinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre anket güvenilir bulunmuştur.

Tablo 1. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

Anketin Bölümleri	Anketteki Başlangıç Soru Sayısı	Güvenilirlik Analizi Sonrası Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α)	** α 'nın değeri	**Açıklama
İnsan Kaynakları Yönetimi	7	7	0,522	$0,5 \leq \alpha \leq 0,6$	Güvenilir
Örgütsel Performans	8	8	0,574	$0,5 \leq \alpha \leq 0,6$	Güvenilir

** Kaynak: Akgül, Aziz ve Çevik, Osman (2003) *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara, s. 435-436

4. VERİLERİN ANALİZİ

İzmir ilindeki banka şube yöneticilerine uygulanan anketin; yöneticilerin etik davranışlarını ve örgütsel performansı tespit etmeyi hedefleyen ikinci ve üçüncü bölümünde hazırlanan sorular doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek için; SPSS 16.0 programında korelasyon, regresyon ve t-testi analizleri uygulanarak bulgular yoruma hazır hale getirilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılan banka şube yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ve hipotezlerin test edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgular aşağıda verilmiştir.

5.1. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan banka müdürlerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yaşamındaki toplam çalışma süresi ve mevcut iş yerindeki toplam çalışma süresi gibi demografik özellikler frekans analizi kullanılarak test edilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2. Ankete Katılanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	%
18-25	-	-
26-32	15	25
33-42	33	55
43-50	12	20
51 ve üzeri	-	-
Toplam	60	100

Tablo 2.'de görüldüğü gibi ankete katılan banka şube müdürlerinin büyük bir kısmı 33-42 yaş grubu (% 55) dahilindedir. 18-25 yaş ile 51 ve üzeri yaş grubu dahilinde kimse bulunmamaktadır. Ankete katılan müdürlerin kalan gruplarını ise 26-32 yaş (% 25) ve 43-50 yaş (% 20) grupları oluşturmaktadır.

Tablo 3. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	25	41,7
Erkek	35	58,3
Toplam	60	100

Ankete Katılan müdürlerin çoğunluğunu % 58,3 ile erkekler oluşturmaktadır. Kadın müdürlerin oranı ise % 41,7'dir

Tablo 4. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	%
Lise	-	-
Üniversite	55	91,7
Lisansüstü	5	8,3
Doktora	-	-
Toplam	60	100

Ankete katılan müdürlerin büyük çoğunluğunu % 91,7 ile üniversite mezunları oluşturmaktadır. Daha sonra % 8,3 gibi küçük bir oranla lisansüstü mezunları gelmektedir. Lise mezunu ve doktora derecesine sahip banka şube müdürü bulunmamaktadır.

Tablo 5. Ankete Katılanların Toplam Çalışma Yılına Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	%
1'den az	-	-
1-5	-	-
6-10	24	40
11-20	24	40
21 ve üzeri	12	20
Toplam	60	100

Ankete katılan müdürlerin, toplam çalışma yılı olarak değerlendirildiğinde % 40'ı 6-10 yıl, % 40'ı 11-20 yıl, % 10'u ise 21 ve üzeri yıl grubundadır. 1'den az ve 1-5 yıl grubunda kimse bulunmamaktadır.

Tablo 6. Ankete Katılanların Mevcut İş Yerinde Çalışma Yılına Göre Dağılımı

Çalışma Yılı	Frekans	%
1'den az	-	-
1-3	20	33,3
4-6	24	40
7-9	4	6,7
10 ve üzeri	12	20
Toplam	60	100

Anketimize katılan müdürlerin şu anki iş yerinde çalışma yılına göre dağılımına baktığımızda % 33,3'ü 1-3, % 40'ı 4-6, % 6,7'si 7-9 ve % 20'si 10 ve üzeri yıl grubuna dahildir. Şu anki iş yerinde 1 yıldan az süredir çalışan müdür bulunmamaktadır.

5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda tablolarla ve sonuçların değerlendirilmesi ile belirtilmektedir.

H₁ : Çalışanların performansa göre terfi etmeleri ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 7. H₁ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r	Sig.
1.Perf. Göre Terfi	4,08	,82	1		,000
2.Örg. Perf.	4,10	,17	0,798**	1	

A.O.:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (p≤0.05)

Tablo 7.'de görüldüğü gibi çalışanların performansa göre terfi etmeleri ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve mükemmel yakın bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır (r=0,798, p=,000).

H₂ : Yöneticilerin etik davranışları ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 8. H₂ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r	Sig.
1.Etik Yönetim	3,94	,43	1		,000
2.Örgütsel Performans	4,10	,17	0,803**	1	

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (p<0.05)

Tablo 8’de görüldüğü gibi yöneticilerin etik davranışları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve mükemmel yakın bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır (r=0,803, p=,000).

H₃ :Yöneticilerin etik davranışları örgütsel performansı etkilemektedir.

Tablo 9. H₆ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Beta	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Yöneticilerin Etik Dav.	,326	10,264	,000
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,645	105,349	,000	

Yukarıdaki tabloda yapılan regresyon analizinin sonuçları gösterilmiştir. Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin, bağlı değişkenleri ne kadar etkilediği incelenmektedir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranmalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi 0,01 seviyesinde anlamlıdır (F=105,349 ve p=,000). R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan örgütsel performanstaki değişimin % 64,5’i (R² =,645) yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları değişkeni ile açıklanmaktadır.

H₄ : Yöneticilerin etik davranışları cinsiyet faktöründen etkilenmektedir.

Tablo 10. Yöneticilerin Cinsiyeti ve Etik Davranışları Arasındaki İlişki İçin T-Testi Sonucu

Cinsiyet	N	A.O.	S.S.	t	p (Sig.)
Kadın	25	4,07	,42	1,93	,496
Erkek	35	3,85	,41		
Toplam	60				

p= 0,496 değeri > 0,05’den büyük bir değerdir. % 95 anlamlılık düzeyine göre, kadın ve erkek yöneticiler arasında insan kaynakları işlevlerinde etik davranma anlamında bir fark yoktur (t=1,93, p=,496). Yani yöneticilerin etik davranışları cinsiyet faktöründen etkilenmemektedir. Bu durumda H₁₀ hipotezimiz reddedilmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticilerin etik davranışları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye yönelik yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre;

Banka şube yöneticilerinin çoğunluğunun (%75) yaşları 33–50 yaş aralığında yoğunlaşmakta, sayıları birbirine yakın olsa da çoğunluğu (%58,3’ü) erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri itibarıyla, lisans düzeyinde eğitime sahip olanların çoğunlukta olduğu (%91,7) saptanmıştır. Bu bulgulardan hareketle, yönetici olarak, kadınların ve lisansüstü eğitimli insanların çok düşük oranda olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, lisansüstü öğrenim görmüş olanlar ile, dinamik yöneticiler edinilmesi için gençlerin ve sayı olarak yönetimde geri kalmış kadın çalışanların şube yöneticiliğine özendirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikalar önem arz etmektedir.

Banka şube yöneticilerinin şu anda çalıştıkları işletmede çalışma yıllarına göre dağılımına bakıldığında anketimize katılan şube müdürlerinin büyük çoğunluğunun (% 73,3’ü) şu anki iş yerinde çalışma yılı 1-6 yıl aralığında yoğunlaşmaktadır. Bu bulgudan hareketle bu işletmelerin nitelikli çalışanı elinde tutma becerisinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu işletmelerin, örgütsel performansın önemli bir göstergesi olan çalışma yaşam kalitesinin yakalanabilmesi için insan kaynakları işlevlerinde etik değerlere daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Çalışanların performansa göre terfi etmeleri ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve mükemmel yakın bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların performansa göre terfi ettirilmesi halinde hem o işi yapabilecek nitelikte ve yüksek performansla çalışan personelden faydalanılmış olacak hem de emeğinin karşılığını aldığı gören çalışanın tatmini sağlanmış olacaktır. Çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarına yönlendirebilmek ve bu amaçlarla bütünleşmelerini gerçekleştirebilmek için onlara bazı olanakları sağlamak gerekir. Literatürdeki bu bilgilerin ışığında tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların işletme hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için yüksek düzeyde performans gösterecekleri, bunun da örgütsel performansı olumlu etkileyeceği söylenebilir.

Yapılan regresyon ve korelasyon analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin etik davranışları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve mükemmel yakın bir ilişkinin olduğu ve örgütsel performanstaki değişimin %64,5’inin yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları değişkeni ile açıklandığı görülmüştür. Zaten literatüre göre de, çalışanların yönetici davranışlarında standartlığı algılamaları onların işletme içinde her konuda uyumlu davranışlar sergilemelerine, işletme amaçlarıyla bütünleşmelerine ve bu amaçları gerçekleştirmek için yüksek performans sergilemelerine neden olacaktır. Bu da örgüt performansına olumlu olarak yansacaktır.

İşletme yöneticilerinin cinsiyetinin yani kadın veya erkek olmasının insan kaynakları işlevlerinde etik davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Kadın ve erkekler iş etiği konusunda farklı düşünmemektedirler.

İzmir ilinde faaliyet gösteren banka şubeleri yöneticilerinin adil ücretlendirme başta olmak üzere, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı yaratma, çalışanlarına kariyer geliştirme ve eğitim olanakları yaratma, performansa göre terfi etme gibi insan kaynakları işlevlerinde yeterince etik davrandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan banka şubelerinin örgütsel performansları da yeterince yüksektir.

Bununla birlikte, bu çalışma İzmir’de faaliyet gösteren banka şubelerinden 60 tanesinin şube müdürlerinde ve sınırlı bir araştırma grubu üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak benzer çalışmaların geniş bir örneklem grubu ile yapılması daha sağlıklı ve detaylı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca örgütsel performansa etki eden diğer faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin örgütsel performansı hangi oranda etkiledikleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- AKAL, Zuhâl, (2003), **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, MPM Yayınları, Ankara.
- AKAT, İlter, BUDAK, Gülay, BUDAK, Gönül, (1999), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- APAYDIN, Fahri, (2007), “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri”, **Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE**, Kocaeli.
- ATEŞ, Alev, (2008), “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Etiğine Yaklaşımları ve İzmir İlindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- AY, Canan, (2005), ‘İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü’, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, Manisa, s:31-52.
- AYDOĞAN, Akide (2006), “Profesyonel Eğitimin Bireysel ve Örgütsel Performansın Yükseltilmesine Katkısı”, **Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi SBE**, İzmir.
- AYDOĞAN, Akide (2006), “Profesyonel Eğitimin Bireysel ve Örgütsel Performansın Yükseltilmesine Katkısı”, **Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi SBE**, İzmir.
- AYKAÇ, Burhan ve ÖZER, M. Akif, (2006), “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, Ankara.
- BEUGRE, Constant D., (2002), ‘Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective’, **The International Journal of Human Resource Management**, 13:7 November, 1091-1104.
- BOLAT, Tamer, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi:Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BRATTON, Jhon, Jeffry GOLD, (2000), **Human Resource Management**, Theory and Practice, Second Edition, Macmillan.
- CHURCHILL, Gilbert A. ve PETER, J. Paul, (1995), **Marketing: Crating Value for Customers**, Austen Press, Vurr Ridge.
- ÇABUK, Serap, ŞENGÜL, Seda, (2005), “İşletme Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin ve Demografik Özelliklerinin İşletme Etiği Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Büyük Ölçekli Sanayi İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi**, Cilt:14, Sayı:1, s: 171-180
- ÇETİN, Deniz (2006), “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE**, İstanbul.
- ÇEVİK, Hamdi, (2006), “Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Kütahya Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE**, Kütahya.
- DEMİRKAYA, Harun, (2002), “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, s:169-187
- EFİL, İsmail, (1996), **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, No:110, Bursa.
- EKEN, Yasemin (2007), “İnsan Kaynakları Birimlerinin İşe Alma Sürecindeki Hukuki İşlevleri”, **Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE**, İzmir.
- ELİBOL, Halil, “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Halil%20EL%20C4%B0BOL/155-162.pdf, (10.11.2009).
- ERDİL, Oya, Lütfi Hak ALPKAN, Levent BİBER (2004), “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19 Sayı:2, s:101-122, İzmir.
- EREN, Erol, (2000), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,
- FINDIKÇI, İlhami, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2. Basım, İstanbul.
- FREDERICK W.C., DAVIS K., POST J.E., (1988), **Business and society; corporate strategy, public policy, ethics**, McGraw-Hill Publication Company, Newyork.
- GÜMÜŞ, Betül (2005), “İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE**, Eskişehir.

- GÜMÜŞ, Betül, (2005), “İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE**, Eskişehir.
- GÜRGEN, Haluk, (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- İŞSEVEROĞLU, Gülsün (2001), “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, Manisa, s:55-68
- KÖK, Bekir (2006), “İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Stratejik Planlaması ve TCDD İşletmesi’ne Yönelik Bir Model Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya.
- MCHUGH, Francis. P., (1992), “İş Ahlakı”, **TÜSİAD**, Yayın No. TÜSİAD-T/92, İstanbul, 8-154.
- NALBANT, Eser Z., ‘İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı’, **Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu**, Cilt: 12, Sayı:1, Manisa, s: 193-202
- ÖRENDİREK Harun (2006), “Markalaşma Sürecinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZEN, Gökhan, (2008), “Küresel Isınma Sürecinde Örgütsel Performansın Sürdürülebilir Kılınması Açısından İşletmelerde Eko Verimlilik Çalışması”, **Tezsiz Yüksek Lisans, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- PAKSOY, Mahmut, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, (Editör: Salih Güney), Nobel Yayın, Ankara.
- SATUK, Çetin (2006), “Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi”, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kars.
- SAVRAN, Güzin (2007), “Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması” Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SAVRAN, Güzin, (2007), “Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması” **Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ŞAHAN, Aysun, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler ve Değişen Fonksiyonlar”, 04.09.2006, <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/528-insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler-ve-degisen-fonksiyonlar.html>, (14.11.2009).
- ŞİMŞEK, Birgül, (1999), “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, s: 69-86
- ŞİMŞEK, Muhittin ve NURSOY, Mustafa, (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Muhittin ve NURSOY, Mustafa, (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Muhittin, (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, Babiâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- TEKİN, Mahmut, (2004), **Toplam Kalite Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara
- TURUNÇ, Ömer, (2006), ‘Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma’, **Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE**, Isparta.
- TUTAN, Aydan A., (2006), “İşletmelerde İş Etiğinin Değerlendirilmesi ve Bir Kamu Kurumunda Uygulanması”, **Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Konya.
- TUTAR, Hasan, YILMAZ, M. Kemal, ve ERDÖNMEZ, Cumhur, (2003), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Nobel Basımevi, Ankara.
- UZUN, Dilek, (2007), “Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE**, İzmir.
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S.Kadri, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- YÜCE, Alparslan, “Yöneticiler Açısından Ahlak Olgusu: Kavramsal Bir İrdeleme”, http://www.universite-toplum.org/pdf/pdf_UT_307.pdf, (04.03.2010)