



T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ULUSAL KÜLTÜR DEĞERLERİ BAĞLAMINDA PSİKOLOJİK  
ETİK İKLİMİN PAYDAŞ GÜVENİNİN OLUŞUMUNDAKİ  
ETKİSİ: TÜRK SİGORTACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Mehmet Emin ALDEMİR

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Ocak, 2022

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Mehmet Emin ALDEMİR



## TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK

**“Ulusal Kùltür Değerleri Bağlamında Psikolojik Etik İklimin Paydaş Güveninin Oluşumundaki Etkisi: Türk Sigortacılık Sektörü Örneği”** adlı doktora tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan  
Mehmet Emin ALDEMİR

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



İşletme Anabilim Dalı Başkanı  
Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Mehmet Emin ALDEMİR tarafından hazırlanan “**Ulusal Kültür Değerleri Bağlamında Psikolojik Etik İklimin Paydaş Güveninin Oluşumundaki Etkisi: Türk Sigortacılık Sektörü Örneği**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

### Jüri

### İMZA

**Başkan:** Prof. Dr. Himmet KARADAL

.....

**Danışman:** Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

.....

**Üye:** Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

.....

**Üye:** Doç. Dr. Emine KALE

.....

**Üye:** Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

.....

### ONAY:

**Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.**

Doç. Dr. Lokman TANRIKULU  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Birlikte çalışmaktan kıvanç duydugum ve doktora eğitimim boyunca beni yonlendiren danışmanım Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e teőekkürlerimi bir borç bilirim. Tez çalışmamda katkı ve desteklerinden dolayı çok kıymetli tez izleme komitesi üyeleri Sn. Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU Beyefendi'ye ve Sn. Doç. Dr. Emine KALE Hanımefendi'ye Őükranlarımı sunarım. Tanıştığım günden bu tarafa hayatımın her evresinde benden bilgi, birikim ve tecrübelerini esirgemeyen kıymetli hocam ve gönüldaşım Sn. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ beyefendiye teőekkürlerimi sunarken son olarak hayatımın her evresinde ve doktora eğitimim boyunca benden maddi manevi desteğini esirgemeyen kıymetli babam Ferman ALDEMİR'e ve bana her zaman ilham kaynağı olan sevgili eşim Hasret Sıla ALDEMİR'e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Mehmet Emin ALDEMİR  
Nevşehir, Ocak, 2022

**ULUSAL KÜLTÜR DEĞERLERİ BAĞLAMINDA PSİKOLOJİK ETİK  
İKLİMİN PAYDAŞ GÜVENİNİN OLUŞUMUNDAKİ ETKİSİ: TÜRK  
SİGORTACILIK SEKTÖRÜ**

**Mehmet Emin ALDEMİR**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora, Ocak, 2022**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

**ÖZET**

Sigortacılık sektöründe hizmet kalitesini artırma ve etkin müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri de paydaş güvenidir. Ancak paydaş güveni konusunda sınırlı sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Buna ilaveten paydaş güveni üzerinde psikolojik etik iklim ve ulusal kültür değerlerinin etkili olup olmadığı da inceleme beklemektedir. Çalışma bu alandaki bulgu eksikliğinin giderilmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, ulusal kültür değerleri bağlamında psikolojik etik iklimin paydaş güveninin oluşumundaki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini, İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin paydaşlarıdır (müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar) oluşturmaktadır (n=1019). Bu çalışmada veriler güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerden oluşan bir anket yardımıyla toplanmıştır. Model ve hipotezleri test etmek amacıyla önce ölçüm modeli geliştirmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve daha sonra düzenleyici değişkenli yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; psikolojik etik iklim müşteri güvenini pozitif etkilediği ortaya konmuştur. Buna karşın bulgular psikolojik etik iklimin işgören güvenini negatif etkilediği gözlenmiştir. Bununla birlikte ulusal kültürünü boyutlarından belirsizlikten kaçınmanın hem psikolojik etik iklim ile müşteri güveni ilişkisinde hem de psikolojik etik iklimi ile işgören güveni ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Yine bulgular psikolojik etik iklimin hem hissedar güvenini hem tedarikçi güveni üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buna ilaveten, güç mesafesi, erillik ve uzun döneme yönelme boyutlarının psikolojik etik iklimi ile hissedar güveni ilişkisinde düzenleyici rolü oynadıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik boyutunun psikolojik

etik iklimi ile tedarikçi güveni ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Öte yandan bulgulara göre psikolojik etik iklimin paydaş güveni üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Düzenleyici değişken olan ulusal kültür değerlerinden sadece güç mesafesinin, psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna karşın psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, erillik ve uzun döneme yönelme düzenleyici rol oynamadığı ortaya konmuştur. Son olarak çalışmanın bazı kısıtları ile birlikte sigortacılık endüstrisindeki paydaşlar ve gelecekte araştırma yapacaklara yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ulusal Kültür Değerleri, Paydaş Güveni, Psikolojik Etik İklim, Türk Sigortacılık Sektörü.

**THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL ETHICAL CLIMATE IN BUILDING  
STAKEHOLDER TRUST IN THE CONTEXTUAL OF NATIONAL  
CULTURE VALUES: THE CASE OF TURKISH INSURANCE INDUSTRY**

**Mehmet Emin ALDEMİR**

**Neveşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration, PhD, January, 2022**

**Thesis Supervisor: Prof. Şevki ÖZGENER**

**ABSTRACT**

Stakeholder trust is one of the most important components of increasing service quality and effective customer relationship management in the insurance industry. However, there are a limited number of empirical studies on stakeholder trust. In addition, whether the psychological ethical climate and national cultural values are effective on stakeholder trust awaits investigation or not. The study focuses on overcoming the lack of evidence in this area. The aim of this study is to reveal the effects of psychological ethical climate on the formation of stakeholder trust in the context of national cultural values. The sampling of the study consists of the stakeholders of the insurance enterprises operating in the Central Anatolia Region (customers, employees, suppliers, shareholders and other stakeholders) (n = 1019). In this study, the data were collected with the help of a questionnaire consisting of scales tested for reliability and validity. In order to test the models and hypotheses, Confirmatory Factor Analysis was performed to develop a measurement model first, and then Moderated Structural Equation Modelling was used.

According to the research findings; It has been demonstrated that psychological ethical climate positively affects customer trust. However, the findings were observed that the psychological ethical climate negatively affected employee trust. At the same time, it has been determined that avoiding uncertainty about the dimensions of national culture values plays a moderator role both in the relationship between psychological ethical climate and customer trust and in the relationship between psychological ethical climate and employee trust. Again, the findings revealed that the psychological ethical climate has a positive effect on both shareholder trust and supplier trust. In addition, it



has been determined that power distance, masculinity and long-term orientation dimensions of national culture values play a moderator role in the relationship between psychological ethical climate and shareholder trust. Similarly, power distance, uncertainty avoidance and masculinity dimensions of national culture values have been found to have a moderator effect in the relationship between psychological ethical climate and supplier trust. On the other hand, according to the findings, it was observed that the psychological ethical climate has a positive effect on stakeholder trust. It has been determined that only power distance dimension of national cultural values, which is a moderator variable, has a moderator effect on the relationship between psychological ethical climate and stakeholder trust. Nevertheless, it has been revealed that avoiding uncertainty, collectivism, masculinity and long-term orientation do not play a moderator role in the relationship between psychological ethical climate and stakeholder trust. Finally, along with some limitations of the study, some suggestions for stakeholders in the insurance industry and those who will conduct research in the future are included.

**Key Words:** National Culture Values, Stakeholder Trust, Psychological Ethical Climate, Turkish Insurance Industry.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK .....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT.....	viii
KISALTMALAR.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvii
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### **BİRİNCİ BÖLÜM PSİKOLOJİK ETİK İKLİM**

1.1. Örgüt İklimi Kavramı.....	9
1.1.1. Örgüt İklimi Tanımı.....	10
1.1.2. Örgüt İkliminin Boyutları .....	13
1.1.3. Örgüt İklim Türleri .....	15
1.1.4. Örgüt İkliminin Belirleyicileri .....	17
1.1.5. Örgüt İkliminin Sonuçları.....	19
1.2. Etik Kavramı .....	20
1.2.1. Etik İklim Tanımı .....	24
1.2.2. Etik İklimin Belirleyicileri.....	28
1.2.3. Etik İklimin Sonuçları ve İlgili Araştırma Bulguları .....	30
1.3. Psikolojik İklim Kavramı .....	31
1.3.1. Psikolojik İklimin Tanımı.....	31
1.3.2. Psikolojik İklimin Boyutları .....	32
1.3.3. Psikolojik İklimin Belirleyicileri .....	34
1.3.4. Psikolojik İklimin Sonuçları ve İlgili Araştırma Bulguları .....	35
1.4. Psikolojik Etik İklim .....	37
1.4.1. Psikolojik Etik İklim Tanımı .....	37
1.4.2. Psikolojik Etik İklimin Belirleyicileri .....	38
1.4.3. Psikolojik Etik İklimin Sonuçları .....	39

1.4.4. Psikolojik Etik İklim ile İlgili Araştırma Bulguları .....	40
1.5. Hizmet Sektöründe Psikolojik Etik İklim .....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

### ULUSAL KÜLTÜR DEĞERLERİ

2.1. Kültür Kavramı .....	46
2.1.1. Kültür Tanımı .....	46
2.1.2. Kültür Özellikleri .....	48
2.1.3. Kültür Bileşenleri .....	50
2.2. Ulusal Kültür Çalışmaları .....	56
2.2.1. GLOBE Araştırması .....	57
2.2.2. Trompenaars Kültürel Boyutlar Araştırması .....	58
2.2.3. Dünya Değerler Araştırması .....	60
2.2.4. Schwartz Kültürel Boyutlar Araştırmaları .....	62
2.2.5. Hofstede Kültürel Boyutlar Araştırmaları .....	62
2.3. Hofstede Ulusal Kültür Boyutları .....	64
2.3.1. Güç Mesafesi .....	64
2.3.2. Belirsizlikten Kaçınma .....	66
2.3.3. Bireycilik-Toplumculuk .....	67
2.3.4. Erillik-Dışillik .....	68
2.3.5. Zaman Yönelimi .....	68
2.3.6. Çevreye Duyarlılık .....	69
2.4. Ulusal Kültür Değerleri ile İlgili Araştırma Bulguları .....	72

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PAYDAŞ GÜVENİ VE TÜRK SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDEKİ PAYDAŞLAR

3.1. Güven Kavramı .....	74
3.1.1. Güvenin Tanımı ve Önemi .....	74
3.1.2. Güven Türleri .....	80
3.1.2.1.1. Örgütsel Güven .....	80
3.1.2.1.2. Yöneticiye Güven .....	83
3.1.2.1.3. Kişilerarası Güven .....	84
3.2. Paydaş Güveni .....	86
3.2.1. Paydaş Kavramı .....	87

3.2.2. Paydaş Güveni .....	90
3.2.2.1. Paydaş Güveninin Boyutları .....	90
3.2.2.1.1. İşgören Güveni .....	91
3.2.2.1.2. Hissedar Güveni .....	93
3.2.2.1.3. Müşteri Güveni .....	94
3.2.2.1.4. Tedarikçi Güveni.....	96
3.2.2.2. Paydaş Güvenine Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar.....	99
3.2.2.3.1. Kurumsal İtibar .....	105
3.2.2.3.2. Organizasyonel Güvenilirlik.....	107
3.2.2.3.3. İkincil Faktörler .....	107
3.2.2.3. Paydaş Güveninin Sonuçları .....	108
3.3. Psikolojik Etik İklim ile Paydaş Güveni Arasındaki İlişkiler .....	109
3.4. Ulusal Kültür Değerleri ile Paydaş Güveni Arasındaki İlişkiler ve İlgili Araştırma Bulguları.....	111
3.5. Sigortacılık Sektöründe Paydaş Güveni.....	112
3.5.1. Sigorta Kavramı ve Önemi .....	112
3.5.2. Sigortacılığın Temel Prensipleri .....	114
3.5.3. Türk Sigortacılık Sektörü .....	116
3.5.4. Sigortacılık Sektörünün Paydaşları.....	119
3.5.5. Türk Sigortacılık Sektörü ve Ulusal Kültür Değerleri.....	129
3.5.6. Türk Sigortacılık Sektörü ve Paydaş Güveni.....	131
3.5.7. Türk Sigortacılık Sektöründe Psikolojik Etik İklim, Ulusal Kültür Değerleri ve Paydaş Güveni İlişkisi.....	132

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM VE BULGULAR**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	138
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	140
4.2.1. Veri Toplama Araçları .....	141
4.2.2. Evren ve Örneklem .....	142
4.2.3. Model ve Hipotezler .....	143
4.2.4. Veri Analiz Yöntemleri .....	147
4.3. Araştırma Bulguları.....	148
4.3.1. Dışsal Model .....	148

4.3.2. İçsel Model Sonuçları .....	154
4.3.2.1. Basit İlişkiler .....	154
4.3.2.2. Dolaylı Etkiler .....	157
<b>SONUÇ</b> .....	169
<b>KAYNAKÇA</b> .....	177
<b>EKLER</b> .....	216
<b>ÖZ GEÇMİŞ</b>	



## KISALTMALAR VE SİMGELER

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>AGFI</b>	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi ( <i>The Adjusted Goodness of Fit Index</i> ).
<b>BYG</b>	: Bileşik Yapı Güvenirlik ( <i>composite reliability-CR</i> ).
<b>CFI</b>	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi ( <i>The Comparative Fit Index-CFI</i> ).
<b>DASK</b>	: Doğal Afet Sigortalar Kurumu
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>EGM</b>	: Emeklilik Gözetim Merkezi
<b>GATS</b>	: Hizmet Ticareti Genel Anlaşması ( <i>General Agreement on Trade in Services</i> ).
<b>GESİD</b>	: Genç Sigortacılar Derneği
<b>GFI</b>	: Uyum İyiliği İndeksi ( <i>The Goodness of Fit Index-GFI</i> ).
<b>GLOBE</b>	: Global Liderlik ve Organizasyonel Davranış Etkinliği ( <i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness</i> ).
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hasıla
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
<b>HATMER</b>	: Sigorta Hasar Takip ve Gözetim Sistemi
<b>HAYMER</b>	: Hayat Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi
<b>IBM</b>	: Uluslar Arası İş Makineleri ( <i>Internatinonal Business Machines</i> ).
<b>KEKK</b>	: Kısmi En Küçük Kareler
<b>NFI</b>	: Normalleştirilmiş Uyum İyiliği İndeksi ( <i>The Normed Fit Index</i> ).
<b>NNFI</b>	: Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi ( <i>The Non-normed Fit Index- NNFI</i> ).
<b>OAV</b>	: Ortalama Açıklanan Varyans ( <i>avarage variance extracted-AVE</i> )
<b>OECD</b>	: İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı ( <i>The Organization for Economic Co-Operation and Development</i> ).
<b>PG</b>	: Paydaş Güveni
<b>PEİ</b>	: Psikolojik Etik İklim

<b>RMSEA</b>	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü ( <i>The Root Mean Square Error Approximation</i> ).
<b>SAGMER</b>	: Sağlık Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi
<b>SEGEM</b>	: Sigortacılık Eğitim Merkezi
<b>SRMR</b>	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual).
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TLI</b>	: Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index).
<b>TARSİM</b>	: Tarım Sigortaları Havuzu
<b>TMTB</b>	: Türkiye Motorlu Taşıtlar Bürosu
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TRAMER</b>	: Trafik Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi
<b>TSEV</b>	: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı
<b>TSB</b>	: Türkiye Sigortalar Birliği
<b>TŞOF</b>	: Türkiye Şoförler ve Otomobilciler Federasyonu
<b>TUIK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TTK</b>	: Türk Ticaret Kanunu
<b>UKD</b>	: Ulusal Kültür Değerleri
<b>WVS</b>	: Dünya Değerler Araştırması ( <i>World Values Survey</i> ).
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli
<b><math>\chi^2/df</math></b>	: Ki-kare/Serbestlik Derecesi.

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1 .1:</b> Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar .....	11
<b>Tablo 1 .2:</b> Örgütsel Özellikler .....	13
<b>Tablo 1 .3:</b> Örgütsel İklim Boyutları .....	15
<b>Tablo 1 .4:</b> Victor & Cullen.....	26
<b>Tablo 2 .1:</b> Kültürel Değer Boyutlarının Özellikleri .....	69
<b>Tablo 3 .1:</b> Kronolojik Güven Tanımları.....	75
<b>Tablo 4. 1:</b> Araştırmaya Katılan Paydaşların Demografik Özellikleri.....	144
<b>Tablo 4.2 :</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Model İçin Uyum İyiliği İndeksleri.....	149
<b>Tablo 4.3:</b> Dışsal Model Sonuçları.....	152
<b>Tablo 4.4:</b> Dışsal modeldeki Değişkenlere Dair Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları.....	154
<b>Tablo4.5:</b> Dışsal Modeldeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	155
<b>Tablo 4.6:</b> Yapısal Modelde Direkt Ekiler.....	157
<b>Tablo 4.7:</b> Dolaylı Ekiler.....	159
<b>Tablo 4.8:</b> Psikolojik Etik İklim ve Ulusal Kültür Değerlerinin Paydaş Güvenine Etkileri.....	168
<b>Tablo 4.9:</b> Psikolojik Etik İklim ile Paydaş Güveni İlişkisinde Ulusal Kültür Değerlerinin Düzenleyici Etkileri.....	169



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Şekil 1. 1: Örgüt İklim Türleri .....	15
Şekil 2. 1: Kültür Bileşenleri .....	53
Şekil 2. 2: GLOBE Araştırmasına Göre Kültürel Boyutlar .....	58
Şekil 2. 3: Trompenaars Kültür Bileşenleri .....	59
Şekil 2. 4: Trompenaars Kültürel Boyutları.....	60
Şekil 2. 5: Dünya Kültür Haritası .....	61
Şekil 2. 6: Hofstede Kültürel Boyutlar .....	63
Şekil 3. 1: Ülke Bazında Toplam Prim Üretiminin GSYİH'ye Oranı.....	117
Şekil 4. 1: Araştırma Modeli.....	145
Şekil 4 .2: İçsel Modeldeki Basit İlişkiler.....	156
Şekil 4. 3: İçsel Modeldeki Dolaylı Etkiler.....	162
Şekil 4. 4: Ulusal Kültür Değerleri-Psikolojik Etik İklim-Müşteri Güveni İlişkisi.....	163
Şekil 4. 5: Ulusal Kültür Değerleri-Psikolojik Etik İklim-İşgören Güveni İlişkisi.....	164
Şekil 4. 6: Ulusal Kültür Değerleri-Psikolojik Etik İklim-Hissedar Güveni İlişkisi.....	165
Şekil 4. 7: Ulusal Kültür Değerleri-Psikolojik Etik İklim-Tedarikçi Güveni İlişkisi.....	166
Şekil 4. 8: Psikolojik Etik İklim ve Ulusal Kültür Değerlerinin Paydaş Güvenine Etkileri.....	167
Şekil4. 9:Ulusal Kültür Değerlerinin Psikolojik Etik İklim ile Paydaş Güveni İlişkisindeki Düzenleyici Etkileri.....	168
Şekil 4.10: Ulusal Kültür Değerleri-Psikolojik Etik İklim-Tedarikçi Güveni İlişkisi.....	170

## GİRİŞ

Sigorta kavramı; bireylerin karşı karşıya buldukları riskleri azaltmak ve riskin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkan zararları belirginleştirmek, hafifletmek veya karşılamak amacıyla örgütlenmiş olan sosyal ve ekonomik bir yapıdır (Akmüt, 1980: 7). Para ekonomisinin olmadığı ve mal mübadelesinin yapıldığı ilk çağlarda gerçek anlamda toplum tarafından sigortaya ihtiyaç duyulmamıştır. Toplu yaşama geçilmesi, teknolojinin, ekonominin ve hukukun gelişmesiyle birlikte insanların birçok tehlike ve risk ile karşı karşıya kalması sigorta kurumuna olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Sosyal bir hizmet olarak sigortacılığın tarihi M.Ö. 1800 yıllarında Babiller tarafından konan Hammurabi Kanunlarına kadar gitmektedir (Demir, 1996: 7). Bilinen ilk 23 Ekim 1347 tarihli sigorta poliçesi İtalya'da Cenova-Mayorka arasında sefer yapan Santa Clara gemisinin yükünü güvence altına almak amacıyla İtalyanca düzenlenmiştir. Türk tarihinde ise sigortacılığın geçmişi ahilik teşkilatına kadar gitmektedir. Osmanlı Devletinde 1839 yılında Tanzimat-ı Hayriye kapsamında sigorta kurumunun özel bir sözleşme olarak kabul edilmesiyle sigortacılığın gelişimi hız kazanmış ve bu gün Türkiye Ekonomisi açısından önemli hizmet sektörlerinden biri haline gelmiştir. 2019 yılı sonu itibariyle Türkiye sigortacılık sektöründe 38 hayat dışı, 18 hayat ve emeklilik, 4 hayat ve 2 adet reasürans şirketi faaliyet göstermektedir ve bu dönem sonunda Türk sigortacılık sektörü 178 milyar TL aktif büyüklüğe ulaşmıştır. Sektörde yerli ve yabancı olmak üzere faaliyet gösteren işletmelerden sadece %4'lük kısmı yerli sigortacılık sektörüne aittir. Buna ilaveten 2019 yılının ilk 9 ayında 219 milyon ABD Doları doğrudan yabancı yatırım çekmiştir (KPMG, 2019: 3-8). 2020 yılında ise 1 adet reasürans şirketi, 1 adet hayat dışı branş şirketi ve 2 adet de hayat branşında faaliyet gösteren şirket sektöre girerken bunun yanında 3 adet hayat ve emeklilik şirketi sektöre veda etmiştir (TSB, 2020). Bunun yanında sektör 2020 yılı itibariyle 300 milyar TL'yi aşan aktif büyüklüğe ulaşarak 2019 yılına göre %59 oranında büyüme artışı göstermiştir (KPMG, 2021:7-13). Potansiyeli bir hayli yüksek olan Türk sigortacılık sektörü yabancı yatırımlara rağmen henüz beklenen seviyeye ulaşamamıştır. Bunun sebepleri arasında ekonomik refahın olmamasının yanı sıra paydaşların nezdinde yaratılan farkındalığın düşüklüğü ve tüketici algısının genel yapısı da bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sektördeki bu performans sorununu

aşmak için paydaş güveni ve psikolojik etik iklim ile ilgili yeni araştırmalara gereksinim duyulmaktadır.

Paydaş güveni, paydaşların değer verdiği örgütsel davranışlarla yaratılan güvendir. Güven, risk koşulları altında güvenilir davranış beklentileri olarak tanımlanabilmektedir (Dowden ve Nichols, 2015). Paydaşlar ise örgüt içinde ve dışında olup, onun faaliyetlerini etkileyebilen ve faaliyetlerinden etkilenen, yönetsel kararların sonuçlarında pay sahibi olan bireyler veya gruplar olarak tanımlanabilir. Paydaşlar hesaba katmaksızın bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve uzun vadede başarılı olması mümkün gözükmemektedir. Özellikle birincil paydaşların (genelde hissedarlar, işgörenler, tedarikçiler ve müşterilerden oluşur) tatmin olmaması veya işletme sisteminden çekilmesi durumunda işletme ciddi zararlarla karşılaşılabilir. İşletmelere yüksek düzeyde güven duyulması birincil paydaşların tatmin edilmesine, çıkarlarının dengelenmesine ve onların desteğine bağlı olmaktadır (Özgener, 2016: 196-198). Her sektörde olduğu gibi çıktısı soyut ürünlerden oluşan hizmet sektörünün alt kollarından biri olan sigortacılık sektörünün de paydaşları mevcuttur. Sigortacılık sektörünün paydaşları; müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, hissedarlar, yöneticiler, genel toplum, devlet, bankalar, acenteler, eksperler, sigorta şirketleri, reasürans şirketleri, brokerler, rakipler, mesleki kuruluşlar, özellikli kurumlar ve medya olarak sıralanabilir. Sektörün milyonlarca paydaşı olması durumu güven konusunu daha bir önemli hale getirmektedir. Sigortacılık sektöründe olduğu gibi ödeme sözünün satıldığı hizmet sektöründe satış teknikleri kadar satış sonrası hizmetlerde müşteri ve işletme arasında güven olgusunun oluşmasında pay sahibi olabilir. Hizmet pazarlaması konusunda yapılan çalışmalar müşteri ve işletme ilişkisinin güvene dayalı olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Güvenin olması durumunda müşteriler, hizmetleri deneme şansları olmadan da satın alabilirler (Morgan ve Hunt, 1994). Müşteriler ile hizmet sağlayıcıları arasındaki güven seviyesi endüstrilere, hatta demografik değişkenlere göre farklılaşabilmektedir (Shemwell, Cronin ve Bullard, 1994). Güven, bireylerin ve kurumların karşılıklı olarak birbirlerinin sözlerinde, kararlarında ve eylemlerinde tutarlı, itimat edilir, tahmin edilebilir ve dürüst davranma eğilimidir. Ayrıca faydacı, çıkarıcı ve zarar verici davranışlardan kaçınma konusunda arzulanan tavır ve tutum içerisine girerek risk almada savunmasız kalsa da duygusal ve bilişsel olarak olumlu beklenti içinde olma istekliliğidir. Sigortacılık faaliyetlerinde ve

işlemlerinde karşı taraf risklerine maruz kalma, olası durumlardan biridir. Tüm sektörlerle ilişkili ve işbirliğine dayalı bir sektör olan ve riskin gerçekleşmesi durumunda ödeme vaadi satan sigortacılık, karşılıklı güvene dayanan bir sektör konumundadır.

İşletmeler faaliyetlerine devam edebilmesi için paydaşlarının güvenine ihtiyaç duymaktadırlar. Paydaş güveni içerisinde paydaş gruplarının güven boyutlarını ihtiva eder. Bu çalışmada paydaş güveni, müşteri güveni, tedarikçi güveni, işgören güveni, hissedar güveni ve diğer paydaşlar güveni boyutlarını kapsamaktadır. Modern yönetim anlayışı ile müşterilere ürünlerini sunan işletmeler pazarlama faaliyetlerinin odağına müşterileri yerleştirmektedir. Dolayısıyla en önemli paydaşlardan biri olan müşteri güveninin sağlanması örgütsel performans açısından kritik role sahiptir. İşletmeler bu güveni oluşturmak için kurumsal soysal sorumluluk ve kurumsal yönetimden yararlanmaktadırlar. Güven olmadığı bir sektörde verimlilik ve karlılık düşer, çıkar çatışmaları artar. Benzer şekilde sigortacılık sektöründe işgören güveni de soyut ürünlerin pazarlanmasında önemlidir. Güven vermeyen, söz ve davranışlarında tutarlı olmayan çalışanlar bu sektörde değer yaratamamaktadır. Öte yandan işbirliğine dayalı bir hizmet sunan ve ağısı bir yapıda faaliyet gösteren tedarikçiler de önemli bir paydaştır. Çünkü tedarikçilerin karşılıklı güveni sektörün istikrarına ve doğrudan yabancı sermayeyi çekmesine etki etmektedir. Son olarak hissedar ve yönetici güveni de sektördeki dinamizmi ve sürekliliği etkileyebilmektedir. Hissedarlara ve yöneticilere güvenin olmadığı bir sektörde olumlu bir psikolojik iklimin oluşması mümkün değildir. Dolayısıyla literatürde sınırlı sayıda çalışmada ele alınan paydaş güveni ve bu güveni etkileyen faktörlerin incelenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmada paydaş güvenini etkileyen faktörlerden birinin psikolojik etik iklimi olup olmadığı konusu incelenmektedir.

İşletmeler ile paydaşları arasındaki güvenin oluşmasında “etik” önemli bir unsurdur. Etik, iyi veya kötü, doğru veya yanlış şeyin ne olduğunu açıklayan, kişilerin ve kurumların ne yapmaları gerektiğinin sınırlarını çerçeveleyen durağan ve değişken yazılı ve yazılı olmayan normlar sistemidir (Özgener ve İlhan, 2020: 22). İş etiği ise ahlaki standartların, modern toplumlarda mal ve hizmetlerin üretildiği ve dağıtıldığı

sistemlere ve kuruluşlara ve bu kuruluşlarda çalışan insanlara nasıl uygulanacağının incelenmesidir (Buchholz ve Rosenthal, 1998).

Etik iklim, bir örgütün yeleri açısından neyin doğru ve neyin yanlış davranış oluşturduğuna ilişkin paylaşılan algıları ifade eden, onların etik muhakeme ve davranış biçimlerini, örgüt içindeki karar vermeye yönelik beklenen standartlar veya normlar olduğuna inancı ortaya çıkaran hususlardır (Newman vd., 2017: 475). Etik iklimin, bireysel algılardan farklı olup, örgütteki ilişkiler, olaylar ve gelişmelere ve alt grupların yapısı ve davranışlarına dayalı olarak oluşmaktadır. Hatta örgütte departmanların bile farklı etik iklimi olabilmektedir. şüphesiz etik iklim, örgütteki güven kadar paydaş güvenini de etkileyebilmektedir. Bu çalışmada etik iklimin bir alt boyutu olan psikolojik etik iklimin paydaş güvenine etkileri irdelenmektedir.

Psikolojik etik iklim, çalışanların öznel algıları ve örgütün nesnel durumunun birlikte oluşturduğu iki yönlü bir yapıdır (Schwepker, 2013: 391). Bireyler alışma ortamında öncelikle kendi çıkarlarını gözetmek isterler. Bu yüzden çevrelerine baktıklarında bir etik iklim görmeleri önemlidir. Çalışanların bu algısı psikolojik etik iklimdir ve yokluğunda çalışanların davranışlarının etik açıdan kontrol edilmesi zorlaşmaktadır. Kısacası psikolojik etik iklim çalışanların örgütün niteliklerine dair algılarından meydana gelmektedir. Psikolojik iklim algıları, bireye olayları yorumlama, olası sonuçları öngörme ve eylemlerinin uygunluğunu tartma olanağı vermektedir (Parker vd., 2003: 390). Psikolojik yaklaşım, algısal olarak iklimin köklerini bireyin kendisinde aramaktadır. İklım oluşumunun temeli bireydedir. İklım basit bir şekilde bireysel ve psikolojik olarak gözlenmektedir.

İklımı oluşturan bireyler aynı zamanda kültürü oluşturan toplumun yapı taşıdır. Britanyalı antropolog Edward Tylor (1999) kültürü; bilgi, inanç, sanat, ahlak, örf ve adetler ile hukuk ve bireyin yesi olduğu toplumun kazandırılmış olduğu bilgi ve becerilerin karmaşık bir bütünü olarak tanımlamaktadır. Tylor'un bu tanımı günümüzde birçok kültür teorisinin temelini oluşturmaktadır (Kaya, 2016:7). Çünkü bu tanım insanların gereksinimlerini karşılamak için geliştirdikleri, kullandıkları ve gelecekteki nesillere aktardıkları hayata dair her şeyi kapsamaktadır (Güney, 2000: 30). Kültür ve birey karşılıklı bir etkileşim içindedir. Nasıl ki, kültürü bireyler

meydana getiriyorsa, aynı şekilde kültür de bireyleri şekillendirir. Böylece bireyler içinde yer aldığı toplumun kültürel özelliklerine göre biçimlenmektedir. Kültürün niteliklerine göre biçimlenmiş ortak bir geçmişi paylaşan ve bir ulus kimliğine sahip bireylerin kültürel değerlerini; yani ulusal kültür değerlerini ilk inceleyen araştırmacılardan biri de Geert Hofstede olmaktadır. Farklı disiplinlerde dönüşüm sağlayıcı nitelikte olan kültürel boyutlar teorisi Hofstede tarafından 1980 yılında ortaya atılmıştır (Erkenekli, 2011). Hofstede'nin teorisinde ilk olarak bir kültürdeki insan ilişkileri Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik-Toplulukçuluk (Kolektivizm) ve Erillik-Dişillik boyutları ile incelenmiştir. Daha sonraki çalışmalarında Hofstede vd., Uzun-Kısa Döneme Yönelme ve Çevreye Duyarlık boyutları da eklemiştir (Hofstede, 2001; Hofstede vd., 2010; Hofstede, 2011).

Birçok yönetim bilimci, güvenin işlem maliyetlerini düşürebileceğini, organizasyonlar arası ilişkileri kolaylaştırabileceğini ve üst-ast ilişkilerini geliştirebileceğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda bazı çalışmalar küresel ölçekte ittifaklar kurmada, çalışanları yönetmede, işe almada ve yeni pazarlara girmede güven kavramına ulusal kültür perspektifinden bakma ihtiyacını ortaya koymaktadır. Çünkü toplumsal normların ve değerlerin güven oluşturma süreçlerini etkilediği tespit edilmiştir (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 610-612).

**Psikolojik etik iklim konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında,** psikolojik etik iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar literatürde oldukça popüler görünmektedir. Ancak bugüne kadar literatürde psikolojik etik iklimin paydaş güveni üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Schwepker (2017) psikolojik etik iklim ile lider-üye değişimi ve müşteri değerine bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre psikolojik etik iklimin hem lider-üye etkileşimini hem de üstün müşteri değerine bağlılığı pozitif etkilediği saptanmıştır. Yine psikolojik etik iklimin satış performansını pozitif, ancak satış danışmanının etik olmayan niyetini negatif etkilediği gözlenmiştir. Dolayısıyla çalışmamız psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkiyi ele almaktadır.

Wang ve Hsieh (2012) psikolojik etik iklimin araçsal iklim boyutu algılarının iş tatmini ile negatif ilişkili, yardımseverlik iklim boyutu ve kuralcı iklim boyutu algılarının iş

tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Sendjaya ve diğerleri (2020) yaptıkları çalışmada psikolojik etik iklimi ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu saptamışlardır. Öte yandan Demir ve Karakuş (2015) eğitim alanında etik iklim ile güven arasına pozitif ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Son olarak Barattucci vd., (2021) etik iklimin kişisel çıkar boyutu ile güven arasında negatif, arkadaşlık iklimi boyutu ile güven arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptamıştır. Buna ilaveten arkadaşlık etik iklimi algısının (ancak kişisel çıkar değil) örgütsel özdeşleşmeyi teşvik ettiğini ve bununda daha yüksek bağlılık, algılanan güven ve daha düşük işten ayrılma niyetiyle sonuçlandığını ortaya koymuştur. Buna karşın Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2010) psikolojik etik iklim üzerine yaptıkları çalışmada, birim düzeyindeki etik iklimin, çalışanların suistimali ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında çalışmamız psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır.

**Öte yandan ulusal kültür değerleri konusunda yapılan araştırmalar incelendiğine ise** Hofstede (1980) çalışma hayatı ile kültürel farklılıkların ilişkisini; Hofstede (2001) davranış, değer ve organizasyonların kültürel değerler ile ilişkisini; Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) bireysel müşteri ve yöneticiler açısından Hofstede'nin kültürel değerlerinden yararlanarak bireysel düzeyde kültürel değerler skalasının geliştirmesi; Ertaş ve Unur (2017) otel çalışanlarının kültürel değerlerinin örgütsel kültüre etkisini incelemişlerdir.

Doney, Cannon ve Mullen (1998: 610-612) göre kolektivist (dişil) kültürlerdeki bireylere kıyasla, bireyci (eril) kültürlerdeki bireylerin hesaplayıcı bir süreç yoluyla güven oluşturma olasılığı daha yüksektir. Buna karşın bireyci (eril) kültürlerdeki bireylerin kıyasla, kolektivist (dişil) kültürlerdeki bireylerin bir tahmin süreci yoluyla güven oluşturma olasılığı daha yüksektir. Benzer şekilde kolektivist (dişil) kültürlerdeki bireylere göre bireyci (eril) kültürlerdeki bireylerin, bir yetenek süreci yoluyla güven oluşturmaya daha yatkındır. Bireyci (eril) kültürlerdeki bireylerine kıyasla, kolektivist (dişil) kültürlerdeki bireyler, aktarım süreci yoluyla güven oluşturmaya daha yatkın olmaktadır. Yine Bande, Fernandez-Ferrin ve Castro-Gonzales (2020) algılanan hizmetkar liderlik davranışı aracılığıyla bir yöneticinin güvenme eğiliminin çalışanın lidere olan güveniyle pozitif olarak ilişkili olduğunu

ortaya koymuşlardır. Ancak bu çalışmaların bulguları tüm paydaşlar nezdine güvenin oluşumunu ulusal kültürün nasıl etkilediği konusunda yeterli görünmemekle birlikte boyutlar itibariyle ilişkinin bazı işaretler vermektedir.

Öte yandan Walczuch ve Lundgren (2003) e-perakendecilikte güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın müşteri güvenini oluşturma sürecine etkilerini; Farley ve Murched (2016) e-ticaret sitelerinde kültür, güven ve alışveriş sıklığı ilişkisini; Chien ve diğerleri (2016) büyük kişilik özelliği kültür ve güven arasındaki ilişkilerini, Hallikainen ve Laukkanen (2018) ulusal kültür ile müşteri güvenini ilişkilerini incelemişlerdir. Bu bakış açısıyla çalışmanın amaçlarından biri de hem ulusal kültür değerlerinin paydaş güvenine etkisini, hem de psikolojik etik iklimin paydaş güveninin oluşumuna etkisinde ulusal kültür değerlerinin düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır.

**Paydaş güveni konusunda önceki çalışmalar incelendiğinde ise** Matuleviciene ve Stravinskien (2016) şirket ünü ile paydaş güveni ilişkisini; Robin (2007) girişimsel hedefler, etik ve paydaş güven ilişkisini; Bandsuch, Pate ve Thies (2008) paydaş güvenini yeniden oluşturmada ilke merkezli liderlik ve örgütsel açıklığın etkisini incelemişlerdir. Buna karşın psikolojik etik iklimin paydaş güveninin oluşumundaki etkisi hakkında ve bu iki değişkenin ulusal kültür değerleri ile ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamaktadır. Türkçe yazında ulusal kültür değerlerinin başka değişkenlerle ilişkisi irdelenmektedir. Ancak literatürde bu çalışmanın modelindeki değişkenleri ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada Ulusal kültür değerleri bağlamında psikolojik etik iklim ile paydaş güveni ilişkisi uygulamalı bir araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu anlamda çalışmanın yazın alandaki eksikliğe bir nebze olsa katkıda bulunacağı ve bu açıdan farklı olduğu ve **önem** arz edeceği söylenebilir. Aynı zamanda araştırma sonuçlarının sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin paydaşlarla ilişkilerinin iyileştirilmesi, kaynakların verimli kullanılması ve sektörde katma değer artırılması açısından da yol gösterici bir nitelik taşıyacağı düşünülmektedir.

Hem Sosyal Mübadele Teorisi'nin, "ilişki temelli bakış açısı, takipçilerin ilişkide diğer tarafa karşı karşılık vereceğini" tezi, hem de güvenin işlem maliyetlerini



düşürebileceğini savunan adaptasyon teorilerinden İşlem Maliyeti Teorisi düşüncesi (Doney, Cannon ve Mullen, 1998; Dervitsiotis, 2003) esas alınarak psikolojik etik iklim ve paydaş güveni ilişkisine üzerine odaklanılmıştır. Buna ilaveten bu ilişkiye Hofstede'nin ulusal kültür boyutları çalışması perspektifinden bakma ihtiyacı da çalışmanın özgün bir diğer yanıdır. Yukarıdaki yazın ve teorik arka plan doğrultusunda çalışmanın **amacı**, psikolojik etik iklimin paydaş güveni üzerindeki etkisini ve bu iki değişken arasındaki ilişkide ulusal kültür değerlerinin düzenleyici etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç yönünde ülke genelinde sigorta işletmeleri sektörünü incelemek, kapsam, bütçe ve zaman kısıtlarından dolayı mümkün görünmediğinden örneklem açısından sınırlamaya gidilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme, İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin paydaşları (müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar) olarak saptanmıştır. Araştırmada veriler, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan ölçekleri kapsayan soru formuyla toplanmıştır.

Çalışmada araştırma sorunsalı, “Türk sigorta işletmelerinde psikolojik etik iklim paydaş güvenini nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Ulusal kültür değerleri düzenleyici değişken olarak, psikolojik etik iklimin paydaş güvenine olan etkisinin şiddetini ne ölçüde değiştirmektedir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu sorulara yanıtlamak maksadıyla tasarlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*, psikolojik etik iklimi ile ilgili kavramlar, teorisi ve araştırma bulguları üzerinde durulmaktadır. *İkinci bölümde* ulusal kültür değerlerinin teorisi ve bu konudaki araştırmaların bulguları ele alınmaktadır. *Üçüncü bölümde* hem paydaş güveninin teorisi ve bulgularına yer verilmiş hem de Türk sigortacılık sektörü hakkında genel bilgiler verilmiştir. *Dördüncü bölümde ise*, İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren sigorta işletmeleri paydaşları üzerinde Türk sigortacılık sektöründe psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişki ve bu değişkenler arasındaki ilişkide ulusal kültür değerlerinin düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ampirik bir saha araştırması ve bulgularına yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PSİKOLOJİK ETİK İKLİM**

Bir örgütün yönetim biçiminden kültürüne, iletişim kanallarından yapılanmasına, iç çevresinden dış çevresine kadar hemen hemen her alanında diğer örgütlere göre farklılıklar bulunabilmektedir. Örgüt iklimi örgütün sağladığı kolaylık ve koşulların çalışanlar tarafından algılanışını ifade etmek için tercih edilmektedir. Ancak örgüt iklimi daha kolektif bir yapıyı gösterdiğinden, birey seviyesinde algıyı ölçmek için psikolojik iklimi kullanmak daha uygun düşmektedir. Bununla birlikte sadece algıyı ölçmekle kalmayıp, neyin doğru neyin yanlış olduğuna da işaret etmek için psikolojik etik iklimi değerlendirmek daha uygun olacaktır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde sıklıkla birbirinin yerine kullanılan örgüt iklimi, psikolojik iklim ve psikolojik etik iklim kavramları açıklanmakta ve sigortacılık sektörü açısından ele alınmaktadır.

#### **1.1. Örgüt İklimi Kavramı**

Örgüt iklimi kavramı, yönetim kavramı kadar eskiye dayanmakla birlikte boyutlarının belirlenmesi, ölçüm aracının geliştirilmesi ve ampirik araştırmaların yapılması oldukça yeni sayılır. Örgüt iklimi kavramı ilk olarak Argyris tarafından 1958 yılında bir bankadaki grup dinamiklerini tarif etmek için kullanılmıştır (Kundu, 2007: 99-100). Bu çalışmayla birlikte örgüt iklimi, örgüt kültürü ile ayırmaya başlamıştır.

Kavramsallaşması 1960'lı yıllara kadar giden örgüt iklimi, genel olarak çalışanların iş ortamına dair paylaştıkları ortak algılar olarak ifade edilir (Parker vd., 2003: 390). Aslında örgütte çalışma koşullarına ilişkin her çalışanın algısı değişiklik göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 299). Bu açıdan örgüt iklimi örgütün psikolojik kimliği olarak da bilinmektedir (Kaya ve Başkaya, 2016: 28). Bu doğrultuda örgüt bağlamında yapılan iklim araştırmaları örgüt iklimini, birey bağlamında yapılan iklim

araştırmaları ise psikolojik iklimi açıklamaya çalışmaktadır (Kundu, 2007: 99). Bu çalışmada da öncelikle örgüt iklimi kavramı açıklanmakta, ilerleyen kısımda ise psikolojik iklime değinilmektedir.

Rousseau (1998) rgt ikliminin nesnel veya öznel bir yapı gösterebildiğinden bahsetmektedir. Öznel bakış açısıyla örgüt iklimi, çalışanların örgütsel olaylara yükledikleri ortak anlam ve anlayış iken, nesnel bakış açısına göre ise örgüt iklimi, örgütün tamamının bir mülkiyeti ve rgt yansıtan tarafı olmaktadır. Yani rgt iklimi her ne kadar mikro seviyede algıları kapsayan örüntülü bir yapı ise de makro seviyedeki örgüt bağlamında önemli roller üstlenmektedir. Bu roller aşağıdaki gibidir (Yüceler, 2009: 446):

**Örgüt İklimi;**

- Örgütlerin dinamik ve hızlı değişen evre veya pazar koşullarına uyum sağlamalarına ve kurumsallaşma çabalarını hızlandırmaya katkıda bulunur.
- Örgütün nitelikli personel tarafından tercih edilmesini sağlar.
- Örgütlerin uzun dönemde sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur.

Örgütlerde pozitif bir iklimin var olması ve çalışanlar tarafından algılanabilmesi örgüte ve beraberinde çalışanlarına birçok fayda sağlamaktadır. Bireysel algılara dayalı olan psikolojik iklimin etiksel boyutunun anlaşılabilmesi için örgüt iklimi ve boyutları, belirleyicileri ve sonuçları üzerinde durmakta fayda vardır.

### **1.1.1. Örgüt İklimi Tanımı**

Örgüt iklimi, bir örgütün politikaları, uygulamaları, işlemleri, normları, biçimsel ve biçimsel olmayan yönlerine dair paylaşılmış algılar olarak tanımlanmaktadır (zgener, 2020: 138). Başka bir deyişle örgüt iklimi, örgütlerin bireysel ve çevresel özellikleriyle örgüt üyelerinin davranış ve ilişkilerini şekillendirdiği iş ortamının koşulları olarak ifade edilmektedir (Yüceler, 2009: 447). Aslında rgt iklimi, çalışanların deneyimleriyle örgüte yükledikleri anlamın betimsel bir tezahürü olmaktadır (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014: 20). Buna karşın örgüt kültürü ise; örgüt ikliminin yarattığı felsefenin, değerlerin ve kabullenmelerin çalışanlarca yorumlanmasıyla ortaya çıkan değerler ve inançlar seti olmaktadır (Brown ve Brooks,

2002: 330). Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki farklılıklar aşağıdaki Tabo 1.1’de görülmektedir.

**Tablo 1.1. Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar**

<b>Tema</b>	<b>Örgüt İklimi</b>	<b>Örgüt Kültürü</b>
<b>Epistemolojik</b>	Karşılaştırmalı ve nomotetik	Bağlamsal ve idiografik
<b>Yaklaşım</b>	Etik	Emik
<b>Yöntemsel</b>	Kantitatif	Kalitatif
<b>Kesitsel</b>	Anlık	Tarihsel evrim
<b>Analiz seviyesi</b>	Yüzeysel ifadeler	Değerler ve varsayımlar
<b>Disiplin</b>	Psikoloji	Sosyoloji

**Kaynak:** (Denison, 1996: 625)

Tablo 1.1 incelendiğinde, örgüt kültürü gelişen olayları örgütün yapısı, yönetim felsefesi ve işleyiş tarzı çerçevesinde yorumlama çabalarını kapsamakta, ancak örgüt ikliminin ise anlık ve değişken yapısından ötürü bireysel algılar bağlamında anlam kazanmaktadır. Tarihsel bir evrim geçirerek gelişen örgüt kültürü daha nitel bir yapı gösterirken, algı seviyesinde olduğundan örgüt iklimi daha niceldir. Örgüt kültürü, örgütü bir bütün olarak ele aldığı için sosyoloji biliminden beslenirken, örgüt iklimi bireysel algılamalar nedeniyle psikoloji bilimi ile ilişkilendirilmektedir. Örgüt kültürü daha çok değerler ve varsayımlar içerirken, örgüt iklimi bireylerin yüzeysel ifadelerini kapsamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt iklimine kıyasla daha durağan bir yapı sergilemektedir (Brown ve Brooks, 2002: 331).

Örgüt kültürüyle ayrışan örgüt iklimi kavramı, bir örgütün diğerleri ile farkını ortaya koyan, çalışanlarca algılanan, onların davranışlarını şekillendiren ve örgüt kimliğini oluşturan, o örgüte özgü özellikler bütünü olarak ifade edilmiştir (Forehand ve Gilmer, 1964: 362). Örneğin, örgütün öğrenme ortamı sağlaması, müşteri odaklılığı, yenilikçilik ve iş güvenliğine önem verme derecesi örgüt ikliminin oluşumuna katkıda

bulunabilir (Parker vd., 2003: 391). Buradan hareketle örgüt iklimi, örgütün büyüklüğü, yapısı, karmaşıklığı, liderlik tarzı, fiziksel koşulları ve hedefleri gibi birçok faktörün etkileşimiyle oluşmaktadır. Ayrıca örgüt iklimi örgüt çapında zamana bağlı olarak değişebilir, bunun da ötesinde öncelikler doğrultusunda örgüt birimlerinde farklı iklimlerin de var olabilceği söz konusu olabilir (Brown ve Brooks, 2002: 330). Verbeke, Volgering ve Hessels (1998: 313) örgütsel iklim konusunda yapısal, algısal, etkileşimsel ve kültürel olmak üzere dört farklı bakış açısı olduğunu ileri sürmektedir: Yapısal yaklaşım, örgüt iklimini örgüt yapısının nesnel bir göstergesi olarak kabul görürken, algısal yaklaşım analiz seviyesini bireye indirgemektedir. Etkileşimsel yaklaşım örgütte bireylerin aynı durumlara karşı benzer tepkiler vermesini ön plana çıkarmakta iken, kültürel yaklaşım ise örgüt ikliminin bireylerin davranışları için bir referans çerçevesi oluşturmasından bahsetmektedir.

Öte yandan Kundu'ya (2007: 102) göre örgüt iklimi örgütsel özellikler yaklaşımı, algıya dayalı örgütsel özellikler yaklaşımı ve algıya dayalı bireysel özellikler yaklaşımı olmak üzere üç farklı yaklaşım olarak incelenmektedir. Bu üç yaklaşımın özellikleri aşağıda Tablo 1.2'de özetlenmektedir.

**Tablo 1. 2: Örgütsel Özellikler Yaklaşımı**

<b>Yaklaşım</b> <b>Kriterler</b>	<b>Çok boyutlu örgütsel özellikler yaklaşımı</b>	<b>Algıya dayalı örgütsel özellikler yaklaşımı</b>	<b>Algıya dayalı bireysel özellikler yaklaşımı</b>
<i>Örgüt İklimi Boyutları</i>	Büyüklik Yapı Sistem Liderlik Tarzı Hedef Yönelimi	Özerklik Yapı Ödül yönelimi Nezaket, samimiyet ve destek	Liderlik ve destek İşbirliği Çatışma ve belirsizlik Profesyonellik ruhu Zorlayıcı işler Güven
<i>Araştırma Tasarımı</i>	Saha çalışmaları Deneysel çalışmalar	Saha çalışmaları Algı ölçümleri	Bireysel faktörler- durumsal faktörler ilişkisi
<i>Ölçüm Yöntemleri</i>	Bireysel algı Objektif endeksler	Bireysel algı	Bireysel algı

**Kaynak:** (Kundu, 2007: 102)

Tablo 1.2'de görüldüğü üzere çok boyutlu örgütsel özellikler yaklaşımı, örgüt ikliminde analiz seviyesini örgüt olarak kabul eder ve sadece bireylerin algılarına

dayalı bir tespit yapmak yerine objektif endekslerle de örgütü analiz etmektedir. Algıya dayalı örgütsel özellikler yaklaşımı ise analiz seviyesini örgüt alır, ancak tespitlerini bireysel algı ile sınırlandırmaktadır. Algıya dayalı bireysel özellikler yaklaşımı ile de analiz seviyesini bireye indirgemekte ve tümüyle algılardan yola çıkarak örgüt iklimini tanımlamaktadır.

Schneider (2000: 17) örgüt iklimini, örgütsel politika, prosedür ve uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı şeklinde ifade eder. Weeks vd., (2004: 199) ise örgüt iklimini, örgüt tarafından desteklenen ve ödüllendiren davranış ve eylemlerin bir araya gelerek oluşturduğu örgütün iş yapma tarzı şeklinde tanımlamaktadır. Buradan hareketle örgüt iklimi; “örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından algılanışı biçimidir” şeklinde ifade edilebilir.

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere örgüt iklimi tamamen örgütün iç çevresine ilişkin bir kavramdır (Pritchard ve Karasick, 1973: 126). Hatta örgüt kültürünün anlık resmedilmiş halidir. McMurray (2003: 2) anlık durumların tespit edilmesinde etken olan duygu durumunun altını çizmiş ve çalışanların kendi aralarında ve dış paydaşlar ile etkileşimdeki bilgi işleme davranışlarının şekillenmesinde örgüt ikliminin duygu boyutunda etkili olduğunu belirtmiştir. Örgütü bir atmosfer gibi kuşatan örgüt ikliminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Batlis, 1980: 223).

- Örgüt iklimi; örgütsel yapı, örgütsel politikalar, örgütsel süreçler ve çalışanların etkileşiminden oluşur.
- Örgüt iklimi, algılara dayalı anlık durum tespitidir.
- Örgüt iklimi, örgütsel tutum ve davranışların belirleyicisi ve sonucu konumundadır.
- Örgüt iklimi birçok boyutu olan bir yapıdır.

### **1.1.2. Örgüt İkliminin Boyutları**

Örgütsel davranış yazını incelendiğinde örgüt ikliminin birçok boyutu bulunmaktadır. Litwin ve Stringer (1968) örgüt ikliminin kimlik, yapı, standartlar, sorumluluk, destek, çatışma, ödül, samimiyet ve risk olmak üzere dokuz boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutların içeriklerine ilişkin açıklamalar aşağıdaki Tablo 1.3’te yer almaktadır.

Stringer (2002) daha sonra örgüt ikliminin boyutların yapı, standartlar, sorumluluk, ödüllendirme, destek ve bağlılık olarak altı boyuta indirgeyerek önermede bulunmuştur.

Bu boyutlar hakkında çeşitli görüşler ileri atılmıştır. Schnake (1983) boyutları; yapı, katılımcılık ve ödül, samimiyet ve destek, standartlar ve sorumluluk şeklinde beş başlık altında toplamak da mümkündür diye ifade ederken, Campbell ve diğerleri (1970) özerklik, yapı, ödüllendirme ve nezaket olmak üzere dört boyutun yeterli olabileceği belirtilmiştir. Bir başka ifade de ise Victor ve Cullen (1988) boyutlar bazında örgütsel rutinler ve örgütsel normlar şeklinde genelleme de yapılabilir görüşünde bulunmuşlardır. Esasen bu boyutlandırma çalışmaları örgüt iklim türlerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bu nedenle boyut sayısı kadar örgüt iklim türü ortaya çıkmaktadır. Örgüt iklim türleri aşağıda incelenmektedir.

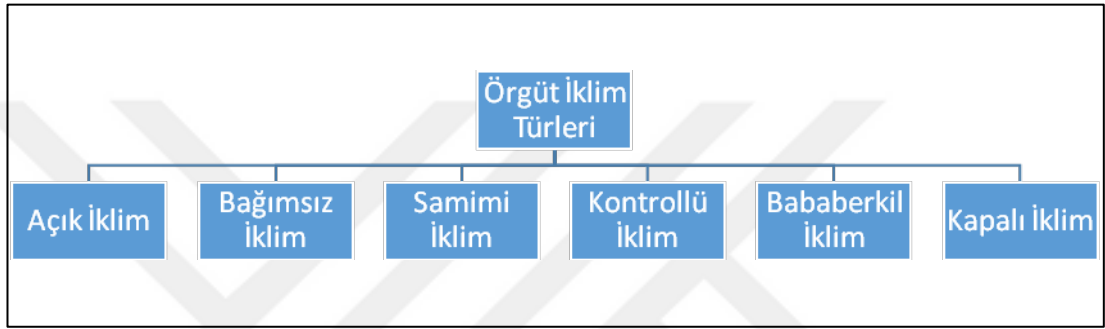
**Tablo 1. 3: Örgüt İklimi Boyutları**

<b>Boyut</b>	<b>Açıklama</b>
<i>Kimlik</i>	Örgüte aidiyet söz konusudur.
<i>Yapı</i>	Örgütün kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini içerir. Hiyerarşik yapı içerisinde davranış kuralları bellidir.
<i>Standartlar</i>	Çalışanların yönlendirildiği kurumsal amaç ve hedefler bellidir.
<i>Sorumluluk</i>	Rol ve görevler tanımlanır ve çalışanlar tarafından sahiplenilir.
<i>Destek</i>	Yatay ve dikey karşılıklı yardımlaşma söz konusudur.
<i>Çatışma</i>	Örgütün gelişmesi için farklılıklar faydalıdır, fikir üretilir ve tartışılır.
<i>Ödül</i>	Dağıtım adaleti vardır, cezadan ziyade teşvikler söz konusudur, çalışan ile çalışmayan ayırt edilir.
<i>Samimiyet</i>	Ekip çalışması yaygındır, sosyal faaliyetler yapılır.
<i>Risk</i>	Hesaplanmış riskler üstlenilir, zorlayıcı işler geliştirilir.

**Kaynak:** (Brown ve Brooks, 2002: 333)

### 1.1.3. Örgüt İklim Türleri

Örgüt iklimi, örgüte özgü özellikler taşımakta ve çalışanların algılarından kaynaklanmaktadır (Jyoti, 2013: 69). Literatürde farklı örgüt iklim türleri ileri sürülmüşse de John ve Taylor (1999: 25) tarafından yapılan *açık, bağımsız, kontrollü, samimi, babacan ve kapalı iklim şeklindeki sınıflandırma daha çok kabul görmektedir*. Ayrıca bir örgütte birden fazla örgüt iklimin görülmesi de olağan bir durumdur. Ancak baskın özellik hangi tür ise örgüt o iklim türü ile anılır (Karcıoğlu, 2001: 294).



Şekil 1. 1: Örgüt İklim Türleri

Kaynak: (John ve Taylor, 1999: 25)

John ve Taylor (1999: 25) tarafından önerilen örgüt iklim türleri aşağıda açıklanmaktadır:

- **Açık İklim:** Aynı örgütün üyesi olmaktan ve birlikte çalışmaktan gurur duyan çalışanların olduğunu tanımlamak için kullanılan örgüt iklimi türüdür (Özkul, 2013: 14). Bu iklim, çalışanlar arasında kurulan arkadaşlık ve bu ilişkinin dayandığı samimiyettir. Çalışanlar birbirleri ile rekabet etmeden ve çatışmadan yüksek iş tatmini ile işlerini yapmaktadır. Böylelikle iş tatmini yüksek olan çalışanlar yöneticilerin liderliği ve kolaylaştırıcılığı sayesinde yüksek performans sergilemektedir (Mohammed, 2011: 28). Yöneticiler bireysel kararlar almaktan ziyade kararlara katılımı desteklemektedir (Arslan, 2004: 223).
- **Bağımsız İklim:** Bağımsız iklim, çalışanların iş çevrelerini kontrol etmesine olanak tanıyan örgüt iklimi türüdür (Özkul, 2013: 14). Çalışanların moral ve motivasyonları yüksek seviyede olduğundan üretkenlik söz konusudur.



Çalışanlar vakit alan formalite işlerle uğraşmak yerine asli işlerine daha çok vakit ayırmaktadır. Ancak çalışanlar sosyal gereksinimleri daha fazla önceliklendirmektedir (Mohammed, 2011: 29).

- **Samimi İklim:** Yöneticilerin kendilerini ve çalışanlarını birlikte değerlendirdiği ve bir aile kimliği kazandırmaya çalıştığı örgüt iklimi olmaktadır (Akhun, 2000: 57). Çalışanlara yönelik sosyal faaliyetler yoğunluk kazanmakta, ancak yöneticilerin çalışanlara pek müdahale etmediği bu iklim türünde verimlilik ön planda değildir (Özkuş, 2013: 16). Bu iklimde yöneticiler çalışanların sosyal gereksinimlerine önem vermektedirler (Mohammed, 2011: 29). Moral yüksek olmasa da iyi bir seviyededir. Çalışanlar performans gösterme gereksinimi duymayacağından düşük verimlilik söz konusu olmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 200).
- **Kontrollü İklim:** Bu iklimde örgüt içerisinde ve dışında çalışanlar arasında sosyal ilişkiler sınırlıdır. Yöneticiler etkileşimli liderlik tarzını benimser, görev odaklı olduğundan emredici bir şekilde yönetir. Çalışanlar yönetimin belirlediği kuralların dışına çıkamamaktadır. Dolayısıyla onlar işlerine odaklanmakta ve duyguları ikinci plana itmektedir (Özkuş, 2013: 15). Katılımcılığı ve paylaşımcılığın düşük olduğu bu iklimde çalışanların sosyal ilişkileri de güçlü değildir (Mohammed, 2011: 29). Sonuç olarak, yönetimin çalışanlara gösterdiği ilgi de düşük olunca çalışanların morali düşük olmaktadır.
- **Babaerkil İklim:** Yönetici odaklı bir iklim türü olan babacan iklim özellikleri itibarıyla kapalı iklim türüne çok yakındır. Yönetici, bütün yetkileri tek başına elinde bulundurmaktadır. Çalışanların yönetime katılmadığı bu iklim türünde örgüt, çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmaktadır (Mohammed, 2011: 30). Yöneticinin babacan davranışları çalışanlarca samimiyetsizlik olarak görülmekte ve onların motivasyon ve bağlılığına olumlu katkı yapmamaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 200).
- **Kapalı İklim:** Bu iklim McGregor'un X kuramı olarak tarif edilen otoriter liderlik tarzının belirleyici olduğu yapıdır. Çalışanlara karşı anlayışlı olmadığı

gibi (Arslan, 2004: 223) onları güdülemeyi de önemsememektedir (Mohammed, 2011: 30). Çalışanların ekip olarak hareket etmesine müsaade edilmemektedir. Bireysel performans daha fazla ön plana çıkarılmakta ve rekabet özendirilmektedir. Bunlar da düşük moral düzeyi ve düşük iş tatminini doğurmaktadır.

Sigorta işletmelerinde ise genel olarak çalışanlar çalıştıkları örgütün üyesi olmaktan gurur duyarlar fakat örgüt içindeki gruplar arası yöneticinin koyduğu hedefler doğrultusunda bir rekabet söz konusudur. Her bir grup, yönetim tarafından belirlenen kısa vadeli zaman periyodlarında yine yönetim tarafından belirlenen ürün satışı için adet bazında yarış içerisine sokulur. Açık iklime yakın olan sigorta işletmeleri rekabet konusunda açık iklimden ayrılırlar. Sigorta işletmelerinde çalışanların iş çevreleri kontrol edilir. Her bir çalışan belirli bir bölgede faaliyetlerini sürdürür. Bu noktada bağımsız iklime uyan örgüt iklimi, yöneticinin uzaktan değil de yakından çalışanlarını kontrol ettiği için bağımsız iklimden ayrılır. Genelde sigorta işletmesi yöneticileri çalışanlarla kendini bir değerlendirir. Samimi aile ortamı hakimdir, fakat bu asla verimsizliğe yol açmamakta, aksine performansı arttırmaktadır. Bu noktada da samimi iklimden ayrılan sigorta işletmeleri çalışanları yöneticinin belirlediği kurallara uyar. Bu şekliyle kontrollü iklime yakın olan sigorta işletmeleri arasında babaerkil iklim ve kapalı iklimin olduğu söylenebilir.

Genel olarak hiçbir iklim tipine tamamen girmeyen fakat ayrı ayrı hepsinden özellikler taşıması nedeniyle örgütlerdeki baskın iklim tipilerine rağmen sigorta işletmelerindeki örgüt iklimlerin farklılık gösterebileceği ifade edilebilir.

#### **1.1.4. Örgüt İkliminin Belirleyicileri**

Örgüt iklimi, işyerinde çalışanların nasıl davranacağına karar vermesini etkilemektedir (Arnaud ve Schminke, 2012: 1767). Bu iklimin belirleyicileri bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç kategoride incelenmektedir. Bunlardan;

- *Bireysel Faktörler:* Bireysel faktörler, çalışanın sosyo-ekonomik durumunu, eğitim durumunu, mevcut işyerindeki çalışma süresini, pozisyonunu ve kişilik özelliklerini kapsar (Zhang ve Liu, 2010: 189).

- *Örgütsel Faktörler:* Örgütsel faktörler kapsamında ise örgütün yapısı, büyüklüğü, sektörü, yaşam seyrinde hangi aşamada olduğu, örgütsel politikalar, değerler ve liderlik tarzı yer almaktadır. Liderlik tarzı ve örgüt yapısı performansının artırılması için bireylerin duygu, algı ve tutumlarını etkileyerek örgüt iklimini oluşumuna sebebiyet vermektedir. Şayet liderlik tarzı katılımcı ve örgüt yapısı esnek ise, çalışanlar inisiyatif almakta, risk üstlenmekte, hatalarından öğrenerek yenilikçi davranmakta, benlik saygıları gelişerek işlerini daha fazla sahiplenmektedir (Zhang ve Liu, 2010: 190). Örgüt büyüklüğünün, örgütün faaliyet gösterdiği sektörün ve örgütün amacının da örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu görgül bir çalışmayla ortaya konmuştur (Mohammed, 2011: 38). Örgütsel amaçların çalışanlarca benimsenmesi, onları zorlayıcılığı ve yol göstericiliği örgüt iklimini belirleyecektir. Yine örgütsel vatandaşlık davranışları da örgüt ikliminin oluşumunda önemli bir yer tutmaktadır (Schneider, Gunnarson ve Niles, 1994: 17). Adalet ve güvenin olduğu, yardımlaşma ve dayanışmanın bulunduğu ve adil ödüllendirme sisteminin yer aldığı bir örgütte açık iklim oluşması mümkün olabilmektedir.
- *Çevresel Faktörler:* Hükümet, sendikalar, rakipler, ülkenin yönetim biçimi, genel toplum, yerel toplum, emek piyasası, ideolojiler, milliyetçilik, küreselleşme eğilimi ve makroekonomik durum da örgüt iklimini etkilemektedir. Örneğin lokasyonu nedeniyle istihdam edeceği işgücü özellikleri örgüt iklimini şekillendirecektir (Schneider, Gunnarson ve Niles, 1994: 17).

Yukarıdaki açıklamalara göre sigorta işletmelerinde bireysel faktör unsurlarından eğitim, kıdem ve iş pozisyonu yükseldikçe ücretsiz olarak artış ve prim desteği alan işgörenler, buldukları konumu korumak ve bir üst pozisyona geçebilmek adına örgütsel iklimi daha iyi algılaması sonucunda iş performanslarının arttığı; örgütsel ve çevresel faktörlerinde (hükümetler, sendikalar gibi) örgütlerin iklimlerinin oluşmasında önemli rol oynadığı çıkarımında bulunulabilir.

### 1.1.5. Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarından etkilendiği gibi onların iş yaşamlarını ve davranışlarını da etkileyen bir olgudur. Belirli bir süre geçtikten sonra oluşabilen örgüt iklimi zamanla çalışanların davranışlarını etkileyebilen ve baskın süreklilik arz eden bir durum alabilmektedir (Guru, 2017: 40). Genel olarak örgüt iklimi; bireyin amaçları ile örgüt amaçların uyumlaştırılmasını, örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemesini, örgüt kültürünün örgüt üyelerince benimsenmesini, çatışmaların yönetilmesini ve onların örgüte katkılarının artırılmasını sağlayabilir (Yüceler, 2009: 446).

Örgüt ikliminin olumlu olması, örgüt üyelerinin iş tatminini ve motivasyonunu pozitif yönde etkilemekte (Özkul, 2013) ve aynı zamanda hem örgüte bağlılığı (Çekmecelioğlu, 2006: 297) hem de çalışanların ve örgütün performansı artırmaktadır (Kaya ve Başkaya, 2016: 31).

Örgüt ikliminin diğer bir işlevi de, rol belirsizliğini azaltmasıdır. Belirsizliğin ve çelişkilerin yönetilmesi iş tatmini ve bireysel iş performansını artırmaktadır (Akbaba ve Altındağ, 2016: 320). Bununla birlikte açık örgüt iklimi fırsat eşitliği sunarak, çalışanlar arası ilişkileri güçlendirmekte, çalışanların kendini işe adanmalarını sağlayarak ve onlara değer verildiğini hissettirerek yüksek iş tatminine yol açmaktadır (Peek, 2003). Olumlu örgüt iklimi, insan kaynakları uygulamalarını olumlu etkileyerek, çalışanların kariyer gelişimi için istedikleri eğitim ve geliştirme faaliyetinden yararlanabilmelerini sağlamaktadır (Zhang ve Liu, 2010: 193).

Buna karşın bazı çalışmalarda olumsuz veya zayıf bir örgüt iklimi çalışanlar açısından düşük moral ve motivasyon, yüksek iş kazası oranları, yüksek düzeyde tükenmişlik, yüksek işgücü devir hızı, düşük hizmet kalitesi, işe yabancılaşma ile ilişkilendirilmektedir (Gershon vd., 2004: 37). Çalışma ortamının olumlu olmaması, çalışanlarda strese neden olmaktadır (Zhang ve Liu, 2010: 193). Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, çalışanlarının özellikle örgüte bağlılığını ve içsel motivasyonunu önemsemektedir. Çünkü yüksek performans, örgütle özdeşmiş ve bağlılık hisseden ekiplerin varlığını gerektirmektedir. Etkin ekip çalışması, örgütsel stres kaynaklarını da azaltarak pozitif ve güçlü bir örgüt ikliminin oluşumuna katkıda bulunabilir.

## 1.2. Etik Kavramı

İnsan yaşamında etik konusu her zaman önemli bir rol oynayan aktörlerden biri olmuştur. Etik, ahlaki olarak kabul edilebilir eylemleri belirleyen spesifik kuralları açıklamaya yönelik akıl yürütme ve ahlakın inceleme disiplini (Özgener, 2020: 7). George (1984) ise etiği ahlâka uygunluğu sağlama çabaları şeklinde tanımlamıştır. Mintz (1992) ise yapmış olduğu tanımlamada; “kişisel değerler, ahlâki vazifeler ve erdemler temelinde nasıl hareket edilmesini işaret eden standartlar” olarak etiği belirtmiştir. Messick ve Bazerman (1996: 9)’a göre etik bir insan grubunu yöneten ahlaki prensipler, değerler ve kurallar bütünüdür.

Etik bir felsefe disiplini olduğu noktasında, bireysel ve toplumsal ilişkilerin üzerine kurulacağı temellerin doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ayrımların yapılmasına olanak sağlayacak şekilde insanlar tarafından kurulmuş bir yapıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 376). Pratley’e (1995) göre ise etik felsefenin bir dalıdır ve ahlâki olan ve olmayan davranışların derin bir incelemesini yaparak verecek tavsiyeleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yani etik kısaca ahlaki değerler ile davranışları bütünleştirme sürecidir (Nelson ve Quick, 2000: 117).

Treviño ve diğeri (2006: 951) günümüzde örgütlerde etik davranışın önem kazandığına işaret ederek, etik davranışları etkileyen faktörler içerisinde etik iklimi ön plana çıkarmaktadır. Zira etik davranış; bir bakıma kişinin kendi değerleri ve örgüt ve/veya toplumun kabul görmüş değerleri ile tutarlı bir davranış sergilemesi olarak kabul edilmektedir (Nelson ve Quick, 2000: 117). Örneğin; bazılarının göre doğru, eşit şartlardaki bireyler arasında değişim, adil bir takas anlamı taşırken, bazılarının göre bireyin kendi doğruları vardır, karşı taraftakinin davranışı bu doğruların geçersiz olduğuna işaret etmemektedir (Weeks vd., 2006: 207).

Bu süreç içerisinde kritik ve ilk aşama bireyin farkındalığıdır. Birey karşılaştığı olayın etik kurallarına aykırı bir durum içerip içermediği konusunda bilinçli olmak durumundadır. Bu aşamanın sonucuna göre karar verme süreci ve sonrasında davranışa yönelme başlayacaktır. Kohlberg’in bilişsel ahlaki gelişim modeli etik karar vermenin temeli sayılmaktadır. Üç aşama ve altı basamaktan oluşan bu modelin ilk aşaması prekonvansiyonel olarak tanımlanmaktadır. Burada birey ya korkudan ya da

mütekabiliyet yoluyla doğru ile yanlış ayırt etmeye çalışmaktadır. Konvansiyonel aşama olarak nitelendirilen ikinci aşamada etik karar verme daha çok dışsal nedenlere dayandırılmaktadır. Örneğin, daha önemli kişilerin beklentileri veyahut hukuki düzenlemeler çerçeveyi çizmektedir. İlkeli karar vermeyi temsil eden son aşamada ise bireyler kararlarını verirken evrensel genel kabul görmüş kuralları göz önünde bulundurmaktadır (Treviño, Weaver ve Reynolds, 2006: 955). Aynı zamanda etik karar verme yapılan işle de doğrudan ilişkilidir. Sigortacılık gibi meslek gruplarında etik kararları rasyonelize etme puanları daha düşük seviyelerdedir (Lampe ve Finn, 1992: 8).

Farkındalığın oluşması için iki temel yaklaşımdan söz edilebilir. Birinci yaklaşım etik duyarlılığı ele alırken, ikinci yaklaşım ise duyarlılığın bireyle olan bağlamını göz önünde bulundurmayı gerektirmektedir (Treviño, Weaver ve Reynolds, 2006: 953). Birinci yaklaşım eğitim ve deneyimin moral farkındalığı artırdığını iddia ederken, ikinci yaklaşımda ise moral farkındalığı sonuçların büyüklüğü, etkinin derecesi ve olasılığı, durumun aciliyeti ve sosyal kabullenme bağlamı belirlemektedir (Jones, 1991: 366). Ayrıca Reynolds'a (2006: 233) göre bireyin bilişsel özellikleri de moral farkındalığı etkileyen bir unsurdur.

Moral farkındalık ve etik karar verme, niyet ve davranışlar öncesi bireyi bilişsel olarak hazırlayan aşamalardır. Motivasyon veyahut niyet bireyin etik davranışa yöneltme, etik değerlere daha önem verme ve etik çıktılar için sorumluluk üstlenme derecesidir (Rest vd.,1999). Burada sezgilerden ziyade kasıtlı, çaba isteyen ve kontrol edilebilir bir süreç olarak kararın rasyonelize edilmesine vurgu yapılmaktadır (Haidt, 2001: 824).

Kişilerin bilişsel süreçleri kadar duyguları da etik davranışlara yönelik niyetleri etkilemektedir (Lurie, 2004: 3). Zaten duygular örgütün yapısı, stratejisi ve kültürünün kritik bir unsuru olarak çalışanları bir arada tutmaktadırlar. Bu nedenle örgüt iklimini inceleyen çalışmalarda duygular göz ardı edilemez (Brown ve Brooks, 2002: 330). Geçmiş yıllardaki araştırmalar rasyonel düşünme ile duyguları zıt kutuplarda görürken, günümüzde duyguların etik davranışları motive ettiği gibi etik dışı davranışların oluşmasını da engellediğine dair iddialar söz konusudur (Treviño,

Weaver ve Reynolds, 2006: 957). Bu kapsamda Eisenberg (2000) tarafından yapılan meta analizi çalışmasında suçluluk, utanma ve empati davranışlarının etik iklimde belirleyici olduğu saptanmıştır. Bu açıdan duyguların etik davranışı yönlendirdiği açıktır. Bu doğrultuda etik davranışın bireysel farklılıklar içerdiğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

Bireysel farklılıkların da ön plana çıktığı etik kuralların, sektörden sektöre farklılaştığı görülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar hatalarını kapatmak, iş geliştirmek veya müşteri memnuniyeti sağlamak için etik olmayan davranış gösterebilmektedir (Schwepker ve Hartline, 2005: 378). Karşılanamayan örgütsel hedefler de etik olmayan davranışlara neden olabilmektedir (Schweitzer, Ordonez ve Douma, 2004: 422). Schweitzer ve arkadaşlarına (2004: 430) göre satış hedeflerine veya kotalarına ulaşma stresi çalışanları etik ihlaline zorlamaktadır. Diğer taraftan çalışanların müşteri beklentilerini karşılarken aldatici tavırlardan kaçınması ve tutarlı davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Schwepker ve Hartline, 2005: 378). Ancak araştırma raporları satış elemanlarının yaklaşık yarısının telefonda gerçeği söylemediğini, üçte birinin gerçekçi olmayan vaatlerde bulunduğunu ve beşte birinin müşterinin ihtiyacı olmayan bir ürünü satmaya çalıştığını ortaya koymaktadır (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008: 125). Mayer ve arkadaşlarının (2010) şirketlerin %56'sında etik olmayan davranışların gözlemlendiğine yönelik raporlaması da bu bulguları desteklemektedir. Elbette burada etik olmayan davranışların teşvikine yönelik bir kısım uygulamalar olabileceği de göz ardı edilmemelidir (Ashkanasy, Windsor ve Treviño, 2006: 449). Ancak kısa vadede işletmelere katkı sağlayabilecek gibi görünen bu tür uygulamalar uzun vadede işletme itibarına zarar vererek kayıplara neden olmaktadır (Köksal, Gürsoy ve Topcu, 2018: 215).

Sigortacılık sektörü gibi müşterilerle işbirliği seviyesinin yüksek olduğu ve süreklilik gerektirdiği sektörler açısından özellikle saha elamanları, acenteler, brokerler ve online satış temsilcileri gibi sıcak satış yapan personeller tarafından sergilenen etik olmayan davranışlara örneklerden bazıları şunlar olabilir (Schwepker ve Hartline, 2005: 378):

- Rakip firmaların daha düşük tekliflerine karşı müşterilere o firmaların aleyhinde propaganda yaparak antipati oluşturmak,
- Hedef ve kotaları doğrultusunda aslında müşterilerin işine yaramayacağı ürünleri çapraz satış tekniğiyle müşterilerin satın alması için baskı yapmak,
- Müşterilerin haberi olmadan üst yönetim tarafından belirlenen düşük meblağdaki ürünleri adet bazındaki hedeflerini tamamlamak için daha önceki dönemlerde kayıt altına aldıkları kredi kart bilgilerini kullanarak poliçeletirmek,
- Bir ürünün özelliklerini abartarak pazarlamak,
- Hizmet sağlayıcının özellikleri hakkında yanıltıcı bilgi vermek,
- Müşteri randevularını gereksiz gerekçelerle değiştirmek,
- Açıklaması olmayan gizli maliyetleri faturaya yansıtmak,
- Müşterilere kaba davranmak ve
- Müşterinin kredi kartı bilgilerini üçüncü kişilerle paylaşmak gibi zarara uğraticı davranışlarda bulunmak.

Etik olmayan davranışlar müşteriler ve diğer paydaşlara zarar verebilir; ancak en çok da işletmeler mali kayba uğramaktadır (Schwepker ve Hartline, 2005: 378). Bazı durumlarda etik olmayan davranışlar yasa dışı hileli işlemler şeklinde gerçekleştiğinden işletmeler için finansal risk oluşturabilmektedir (Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015: 19). ABD’de vuku bulan Enron, WorldCom, Prudential Insurance Company of America, Columbia Healthcare Corporation ve Sears gibi skandallar bu örneklerden bazılarıdır. Bu hilelerin önüne geçmek ve işletmeler etik davranması için 2002 yılında ABD’de Sarbanes-Oxley yasası çıkarılmıştır. Ancak 2007 yılında 165 işletme ve 65 üst düzey yönetici hakkında etik ihlali nedeniyle yasal işlem yapılmıştır ve bu durum etik olmayan davranışların ne derece yaygınlaştığı konusunda ipuçları vermektedir (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008: 125). Bu açıdan işletmelerin etik altyapılarının güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Tenbrunsel vd., (2003: 285) etik altyapının oluşmasında, belirlenen etik kod ve politikalar, biçimsel faaliyetler (kurumsal iletişim, eğitim, izleme ve kontrol sistemleri, müeyyideler ve



ödüllendirmeler gibi) ve biçimsel olmayan oluşumların (örgüt kültürü ve etik iklim gibi) etkili olduğunu ileri sürmektedir.

Özellikle insan ilişkilerinin önemli olduğu hizmet sektöründe müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının anında karşılanması ve sürdürülebilir uzun vadeli ilişkilerin kurulması bağlamında çalışanların etik davranması örgütler açısından hayati öneme sahiptir. Bununla birlikte iç paydaş olarak çalışanların, özellikle nitelikli çalışanların, elde tutulması için örgütlerde etik iklim yaratılması, yöneticilerin tercih sebeplerinden biri haline gelmiştir.

### **1.2.1. Etik İklim Tanımı**

Literatüre Victor ve Cullen (1988: 101) tarafından kazandırılan etik iklim; örgüt üyeleri tarafından bir davranışın etik olup olmadığına yönelik örgütsel kriterler ve normlara ilişkin paylaşılan ortak algı olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, etik iklim, örgütsel politika, prosedür ve uygulamalarının ahlaki sonuçlarıdır (Martin ve Cullen, 2006: 175). Farklı bir bakış açısı ile etik iklim, bireyler ahlaki konularda ikilem yaşadığında onlara yol gösteren ve etik konulardaki sorunları çözümleyen örgütsel normlar ve standartlardır (Homans, 1950).

Etik iklim, örgütsel uygulamaların ahlaki değerlerle uyumlu olduğu ile ilgilidir (Cullen, Victor ve Bronson, 1993: 667). Lemmergaard ve Lauridsen (2008: 653) etik iklimi; örgütsel iklimin bir alt başlığı olarak ele almakta ve oluşan etik problemlerinin nasıl çözüleceğini gösteren normları kapsadığını belirtmektedirler. Yani, etik iklim bir örgütte etik problemlerin nasıl çözüme kavuşturulduğu ve etik olmayan davranışların nasıl tanımlandığına ilişkindir. Etik iklimden örgüt üyelerinin neyin etik olduğuna karar vermelerine yol gösteren algıları etkilenir. Ayrıca bu üyelerin örgüt içi konuları etik çerçevesinde nasıl değerlendirecekleri ve sorunları nasıl çözecekleri de etik temelinde tahmin edilebilecektir (Martin ve Cullen, 2006: 185).

Etik iklim örgüt kültürünün etik boyutudur (Saygan ve Bedük, 2013: 8). İklim, kültürün belirli bir zaman dilimindeki fotoğrafının çekilmesinden ibarettir. Etik kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını biçimsel veya biçimsel olmayan örgütsel yapı ve sistemler aracılığıyla etkileyen örgüt kültürünün bir parçasıdır (Treviño, 1990: 195).

Etik iklim ile etik kültürün örgütsel tutumları etkilediği tespit edilirken, örgütsel davranışlar üzerinde farklılaştığı belirlenmiştir. Örgütlerde etik kodun varlığı etik kültürün varlığına, etik kodun olmayışı etik iklimin varlığına işaret etmektedir (Treviño, Weaver ve Reynolds, 2006: 966). Etik iklim aynı zamanda bir örgütteki üyeler tarafından işyerindeki etik değerler ve davranışlarla ilgili algılar olup örgütte karar verme sürecini doğrudan etkileyen bireysel etikten ve örgüt iklimine ilişkin duygulardan oldukça farklıdır (Schwepker ve Hartline, 2005: 380; Arnaud ve Schminke, 2012: 1768).

Literatürde Victor ve Cullen'in (1988: 112) etik iklimin çeşitlerine ilişkin önerdiği iki boyutlu bir tipoloji önem arz etmektedir. Bu tipolojiye göre örgütlerde bir tek iklim türü bulunmamaktadır. Hatta örgüt bünyesinde bulunan alt gruplarda bile belirgin bir iklim türü oluşabilir. İki boyutlu yapıdan elde edilen matris aşağıdaki Tablo 1.4'te görülmektedir. Etik kriterleri incelendiğinde egoizmde bireysel etik, cömertlikte toplumsal sözleşme etiği ve ilkede kurala dayalı etik söz konusudur. Analiz odağında ise örgütlerin karar almada referans olarak aldıkları seviyelere değinilmektedir.

**Tablo 1. 4:** Victor ve Cullen'in Etik İklim Tipolojisi

Etik Kriteri	Analiz Odağı		
	Birey	Örgüt	Toplum
<b>Egoizm</b>	Çıkara dayalı	Şirket karı Kurum çıkarı	Etkinlik
<b>Cömertlik</b>	Arkadaşlık	Ekip çıkarı	Sosyal sorumluluk
<b>İlke</b>	Kişisel ahlak	Kurumsal İlkeler	Yasal düzenlemeler ve mesleki etik kuralları

**Kaynak:** (Victor & Cullen, 1988: 118)

Tipolojinin birinci boyutunu örgütsel karar verme kriterleri olarak egoizm, cömertlik ve ilke oluştururken, ikinci boyut olan analiz odağı birey, örgüt ve toplumdan meydana gelmektedir. Analiz odağı boyutunun yola çıktığı yargı, bireylerin çeşitli gruplarda bulduklarında değişik rollere bürünüp değişik davranışlar sergilemeleri ile ilgilidir. Bireysel analiz boyutu ile bireysel etik birbirlerine bağlıdır. Örgütsel bağlamda

bireyler ele aldıkları konu üzerindeki ilgili düşüncelerini analiz ederek karar vermektedirler. “Ben” yerine “biz”i tercih etmektedirler. Ayrıca evrensel boyut ile karar aşamasında kanunlar ve örgüt içerisinde bulunmayan meslek üyelerinin evrensel etik kurallarını dikkate almaktadırlar (Victor ve Cullen, 1988: 120).

Bu tipolojiyi kullanan Victor ve Cullen (1988: 120) dokuz etik iklim tipini tarif etmektedir (Tablo 1.4). Söz konusu etik iklim türlerinin hepsi herhangi bir örgüt içerisinde karar verme sürecinde başvurulacak birer yol gösterici niteliği taşımaktadır. Örneğin; egoist-bireysel etik iklimde, kararlar bireysel çıkar ekseninde verilirken; ilkeli toplumsal etik iklimde kararlar, yasalar, prensipler ve kurallara göre verilmektedir (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003: 127). Kriterlerden egoist etik iklim, cömertliğe dayalı etik iklim ve ilkeli etik iklime ilişkin tanımlamalar şu şekildedir;

- *Egoist Etik İklim:* Cullen vd., (2003: 127), bireysel çıkarlara odaklanan egoist ölçütte, başkalarını düşünmeden karar verildiğinden dolayı örgüt düzeyinde bağlılığın istenen seviyede olmasının beklenemeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Çünkü bu iklimde karar aşamasında dikkate alınan ahlâki ilkelerin temel amacı bireyin kişisel çıkarını elde etme gereksinimini karşılamaktır. Egoist etik iklimde, ahlaki muhakemenin temel kriteri, ya kişisel veya şirket düzeyinde ya da toplumsal düzeyde “kişisel çıkarı” maksimize etmektir (Özgener, 2016: 117). Egoist etik iklimde normlar bireysel çıkarların karşılanmasını da destekleyecek türdedir. Örgüt üyeleri bireysel çıkarlarını diğer üyelerin çıkarlarından daha öne çıkardıkları için etiğe uymayan davranışlar üyeler arasında yaygın olarak görülmektedir. Nitekim Van Standt (2003: 44) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre egoist bir iklimde etik farkındalığın düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.

Etik farkındalığın düşük düzeyde olduğu, egoist bir iklimin hâkim olduğu örgütlerde birbirinden bağımsız çalışanlar kararları bireysel menfaatler gözeterek vermektedir. Emlak ajansları gibi örgütlerde görülen bu etik iklim türünde örgütsel bağlılığın düşük olduğu tespit edilmiştir (Appelbaum, Deguire ve Lay, 2005: 44). Bu tür örgütlerde bireyci davranışlar cezalandırılmadığı

takdirde örgütte etiğe aykırı davranışlar kaygı verici boyuta varabilir (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017: 288).

- *Cömertliğe Dayalı Etik İklim:* Cömertliğe dayalı etik iklim ise, sadece bireyin değil diğer bireylerin de çıkarlarının en yüksek düzeyde göz önünde bulundurulmasını esas alır (Weber ve Seger, 2002: 69). Karar vericiler seçeneklerin tümünü dikkate alarak ve herkesin gereksinimlerini düşünerek karar vermelidir. Kararlardan en çok hangi paydaşların (özellikle dış paydaş) nasıl etkileneceği de düşünülmelidir (Appelbaum, Deguire ve Lay, 2005: 45).

Sağnak (2010), kişisel kararlar verilirken insan ilişkilerini güçlendirme yönünün dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Örgüt seviyesinde alınan kararlarda ise kararların niteliği ekip çalışmasını destekleyici şekilde olmalıdır. Toplumsal seviyedeki kararlarda ise sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi amaç olmalıdır. Kararlarda örgütün bütün paydaşlarının çıkarları gözetilirse yöneticilerin işi daha kolay olur ve sorunlara daha duyarlı olurlar. Bu durum etik iklimle sonuçlanır ki bu etik iklim yardımlaşma ve dayanışma gibi olumlu özelliklere sahip olacağından bireyler daha yüksek performans gösterir ve örgüte bağlılıkları da artacaktır (Victor ve Cullen, 1988: 120). Cömertlik olgusuna bireysel tabanlı bakılırsa diğer kişileri dikkate almanın bu bağlamda yer aldığı görülebilir. Toplumsal çerçevede cömertlik ise örgütte olmasalar da onlara değer verilmesi anlamındadır (Victor ve Cullen, 1988: 120). Nitekim Van Standt (2003: 146) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre cömertliğe dayalı bir iklimde etik farkındalığın yüksek seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.

- *İlkeli Etik İklim:* Victor ve Cullen (1988: 121) ilkeli etik iklim türünde bireylerin çıkarlarına gereken özenin gösterilmesinin önemini altını çizmektedirler. Etik sorun ile karşılaşıldığında etik kurallar veya kodlara başvurulması gerektiği ve kararların bu çerçevede alınmasını gerektiğini belirtmektedir. Örneğin; doktorlar, avukatlar, sigortacılar gibi meslek erbapları mesleki etik kodlara dayanarak karar verirler.

Bireysel düzeyde karar verilirken bireyler kendilerine özgü kurallara dayandırmaktadır. Örgüt seviyesindeki kararlarda ise örgütsel kurallar ve

yönetmelikler dikkate alınmaktadır. Evrensel düzeydeki kararlarda ise hukuk dikkate alınır. Barnett ve Vaicys (2000: 351), bu tür bir ahlak felsefesinin deontolojik ilkelere dayandığını ileri sürmektedir. Bu iklimin sembolik tarifinde kuralların ve prosedürlerin dikkate alınması, örgüt politikalarının izlenmesi, kurallara veya mesleklerin özgün etik kodlarının da dikkate alınması gerekmektedir. Bu çerçevede yerel, ulusal veya dünya çapında müzakereler olası göstergeler olarak kabul edilmektedir (Kapp ve Parboteeah, 2008: 28).

İlkelere dayalı etik iklimi ele alan Upchurch ve Ruhland (1996: 1083), bu etik iklimin kurallar ve prosedürlerle yönetildiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla örgütteki bireylerden kurallara kesin itaat etmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda kurallar etiğe uygun konularsa üyeler için yol gösterici olur. Örgüt içerisinde belirsizlikler oluştuğunda bunların çözümü örgüt politikaları ile uyum içerisinde davranışlar gösterilmesi söz konusudur (Sims ve Kroeck, 1994: 939). Van Standt (2003: 147) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ilkelere dayalı bir iklimde etik farkındalığın yüksek seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.

### **1.2.2. Etik İklimin Belirleyicileri**

Çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma ancak örgütsel çevrede yapılacak değişikliklerle mümkün olabilir. Bu nedenle örgütün iklimini şekillendirmeye yönelik çabalar çalışanlarda arzulanan davranış değişikliğini ortaya çıkaracaktır. Bununla beraber çalışanlar arasındaki ilişki de doğal olarak etik iklimden etkilenecektir (Barnett ve Schubert, 2002: 289). Bu bağlamda etik iklimi olumlu yönde geliştirebilecek faktörlere yönelik çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Etik iklimin belirleyicilerini genel anlamda sosyal normlar, örgütsel yapı ve şirkete özgü özellikler olarak incelemek mümkündür (Victor ve Cullen, 1988: 119). Etik iklim sonuçta örgüt üyelerinin algılarının meydana getirdiği bir yapı olduğundan bireysel özellikler ve durumsal faktörlerden etkilenmektedir. Örgütten örgüte değişiklik gösteren bireysel özellikler, demografik özelliklerin (yaş ve cinsiyet gibi) yanı sıra özkendilik algısı, özyeterlik, psikolojik sermaye gibi bilişsel süreçleri de

kapsamaktadır. Durumsal faktörler ise örgüte özgü özellikler (çalışma grupları gibi) ve kıdem, ücret gibi kriterleri kapsamaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 108).

Malloy ve Agarwal (2003: 225), etik iklim algılamaları açısından belirleyiciler olarak eğitim düzeyinin, karar verme biçiminin, kıdemin, etik kodların, örgütün boyutunun ve çalışma arkadaşlarının uyguladığı baskıların olduğunu ileri sürmektedirler. İkili özellikle örgütün yapısının etik iklim algılarında ve etik dışı eylemlerin gerçekleşmesinde temel faktörlerden biri olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgüt üyelerinin yetiştiği sosyokültürel çevre örgütün etik ikliminin belirleyicileri arasında yer alır. Shafer (2008), toplumsal kültür ile yönetim tarzının örgütte etik iklim açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Örneğin; liberalleşmeyle birlikte finansal denetimin daha esnek hale gelmesi bankacılık sektöründe girişimci bankacılığın desteklenmesine sebebiyet vermiş ve daha kuralcı etik iklimden daha bağımsız bir iklime doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Yine şirketin örgüt şeması da etik iklim algısını şekillendirebilir. Örneğin katı bir hiyerarşik yapıdan kendini yöneten takımlar gibi özerk iş birimlerine doğru dönüşüm yaşayan bir şirketin etik iklim algısı da değişecektir (Akt. Victor ve Cullen, 1988: 120-122).

Örgütsel iletişim özellikle kurala dayalı etik iklimi etkileyen faktörlerden birisidir (Parboteeah vd., 2010: 606). Örgütte etik kodun belirlenip açık bir şekilde paylaşılmış olması ve desteklenmesi etik davranışlara yol açacaktır; diğer türlü belirsizlik etik iklimi yaratacaktır. Nitekim etik koda sahip örgütlerde etik iklimin daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (Schwepker ve Hartline, 2005: 380).

Etik iklimin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde üst yönetim de kritik bir role sahiptir (Schwepker, 2001: 40). Etik liderler izleyicilere rol model olacak şekilde örgütsel normlarla uyumlu davranış sergilemekte ve izleyicilerin de bu şekilde davranmalarını teminen iletişimi açık tutmakta, onları güçlendirmekte ve kararlara katılmalarını teşvik etmektedir (DeConinck, DeConinck ve Moss, 2016). Benzer şekilde etik iklimin hizmetkâr liderlikle de pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Topcu, Gursoy ve Gurson, 2015). Parboteeah vd., (2010) tarafından yapılan araştırmada özellikle bireysel çıkarlara dayalı etik iklimin ve cömertliğe dayalı etik iklimin daha fazla üst yönetimden etkilendiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde

Guerci vd., (2015) personel güçlendirmenin de etik iklim üzerinde olumlu etki yarattığını tespit etmişlerdir.

### **1.2.3. Etik İklimin Sonuçları ve İlgili Araştırma Bulguları**

İşletmelerde etik iklimin sonuçlarına dair çok sayıda görgül araştırma mevcuttur. Bu çalışmalar etik iklimin örgütsel bağlılık ve bireysel iş performansını (Akbaş, 2010; Eren ve Hayatoğlu, 2011 : 109), iş tatminini (Ay, Kılıç ve Biçer, 2009: 68), yöneticiye duyulan güveni (DeConinck, DeConinck ve Moss, 2016), bireylerin yenilikçi davranışları (Topcu, Gursoy ve Gurson, 2015: 73) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Elçi ve Alpan, 2006: 141) pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Buna karşın etik iklimin ahlaki olmayan davranışların ortaya çıkarılmasını kolaylaştırdığı tespit edilmiştir (Sayğan ve Bedük, 2013: 18).

Etik iklim, kişisel karar ve davranışların yanında örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde de etkili olmaktadır. Etik iklim, olumlu örgütsel tutum ve davranışları olumlu yönde etkilediği gibi işten ayrılma niyeti, sapkın davranışlar ya da işgücü devir hızı gibi istenmeyen örgütsel tutum ve davranışları da negatif yönlü etkilemektedir (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008: 129). Bazı araştırmalarda etik iklimin, tükenmişlik (Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015: 18) ve örgütsel sinizmi (Sarı ve Doğanekin, 2016: 222) negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Duh vd., (2010) aile işletmeleri ve diğer işletmelerde etik davranışı temel değerler, kültür ve etik iklim temelinde irdelemiştir. Bulgular bu işletmelerin çoğunun etik konusundaki temel değerlere olumlu yaklaştıkları belirlenmiştir. İşletmelerin en önemli paydaşlarının etik iklime çok önem verdikleri ve işletmenin bu olumlu yaklaşımı olmadan işletmenin kredibilite kazanmasının imkansız olduğu ifade edilmektedir. Aile işletmesi olmayan işletmeler daha hiyerarşik bir yapı ile riske daha yatkın ve sonuç odaklı çalışmaya elverişli olurken; aile işletmelerinde takım çalışması, çalışanları aile olarak görme, karşılıklı güven, katılım ve bağlılığın daha fazla görüldüğü belirtilmektedir.

Örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde olumlu etkileri bulunan etik iklimin sürdürülebilmesi ancak etik davranışlara dönüşebilmesi ile mümkündür. Aslında bir örgütteki etik davranışları şekillendirmenin en yönetilebilir yöntemi etik iklim oluşturmaktır (Weeks vd., 2004: 202). Burada en önemli nokta etkileşimin çalışanların

empati ve özyeterlilik algıları ile doğrudan ilişkili olmasıdır (Arnaud ve Schminke, 2012: 1767).

### **1.3. Psikolojik İklim Kavramı**

Psikolojik iklime yönelik görgül çalışmalar, kavramsal sınırların belirsiz olmasından dolayı yok denecek kadar azdır (Parker vd., 2003: 390). Bu nedenle psikolojik iklimin tanımını yapmak ve diğer yapılardan farkını ortaya koymak bu çalışma açısından önemlidir. Psikolojik iklimin analiz seviyesi bireyi temelinde yapılırken (Parker vd., 2003: 391), örgüt ikliminin analiz seviyesi genellikle grup veya örgüt olarak daha kolektif bir yapı göstermektedir. Yani psikolojik iklim, bireylerin iş durumlarına biçtikleri değer ve geliştirdikleri algılara dayalı iken, örgütsel iklim, bir organizasyonun içindeki bir grup veya takımın, organizasyonun desteklediği örgütsel uygulama, politika ve prosedürlerle ilgili değer ve algılardır (D'Amato ve Zijlstra, 2008: 36). Bu doğrultuda aşağıda psikolojik iklim kavramsal olarak açıklanmakta ve saha çalışmalarından yola çıkarak boyutları, belirleyicileri ve sonuçları ele alınmaktadır

#### **1.3.1. Psikolojik İklimin Tanımı**

Psikolojik iklim, durumun algısal temelidir. Psikolojik iklimi bilişsel yapıların bir ürünü olarak tanımlamak, çeşitli algısal/bilişsel filtreleme, soyutlama, genelleme ve yorumlama biçimlerinin işin içinde yer aldığını ortaya koymaktadır. Psikolojik iklim çok boyutludur, geniş ve çeşitli sosyal ortam gruplarını karakterize eden sınırlı sayıda boyutu kapsar. Psikolojik iklim, müdahale noktasının bireyin içinde olduğu, durumsal özellikler, tutumlar ve davranışlar gibi bireysel özellikler arasında aracılık etmeye yarayan bir müdahaleci değişken işlevi görür. Bireylerin duruma “uyum” sağlamak ve “davranışın uygunluğunu ölçmek” suretiyle “işlevsel” bir amaç için durum algılarını geliştirmeye ve kullanmaya çalıştıkları varsayılmaktadır (Jones vd, 1979: 201-203; Parker vd., 2003: 391-393). Psikolojik iklim üzerinde büyük bir etki yaratan durumsal özellikler, ortamdaki bireysel deneyimlerle (lider davranışları, iş ve rol değişkenleri, çalışma grubu ilişkileri gibi) ve ödül yapısı gibi seçilmiş sistem ve alt sistem değişkenleriyle nispeten doğrudan ve anında bağları olan özelliklerdir (Jones, 1979:203-205).



Psikolojik iklim, örgütsel yapı, süreç ve olayların bireyler tarafından psikolojik olarak anlamlandırılmasını içeren neden-sonuç ilişkisine odaklanan bir yapıdır (Rousseau, 1988: 137). Bu şekilde bireyde oluşan iklime ilişkin algılar, örgütte davranış ve etkileme için bir temel teşkil ederek, örgütsel çevre ile bireyin çevreye verdiği yanıt arasındaki ilişkiyi kurmaktadır (Ergeneli, 1995:188).

Psikolojik iklimde ön plana çıkan bireysel algılamadır. Bu bağlamda, psikolojik iklim çalışanların olayları yorumlamasını, olası sonuçlarını tahmin etmesini ve buna göre bir sonraki uygun adımı atmalarını sağlamaktadır (Jones ve James, 1979: 201). Buradan hareketle psikolojik iklimin örgütsel iklim için bir çerçeve çizdiği dahi ifade edilebilir (James vd., 2008: 5). Aslında bireylerin çevrelerini anlamaya çalışırken bilgi işleme ve yorumlama süreçlerinin psikolojik ürünü olarak örgüt iklimi ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle psikolojik iklim, örgütsel tutum ve davranışlarını anlamada önemli işleve sahiptir (Çalışkan ve Dedeoğlu, 2017: 122). Nitekim psikolojik iklim, birey odaklı bir yaklaşım olduğundan hem çalışanların kendi aralarında, hem yönetici ile çalışan arasındaki ilişkileri açıklayarak, olası sorunların belirlenmesinde kullanılabilecek bir değişken niteliğindedir (Çekmecelioğlu, 2006: 300). Ayrıca psikolojik iklimin doğru analiz edilmesi durumunda, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının belirlenmesinde ve yöneticinin onları istediği yönde tutum ve davranışlara sevk etmesinde belirleyici olacaktır (Parker vd., 2003). Ancak ölçümler yapılırken de psikolojik iklimin tutum boyutunda kalma olasılığını göz ardı etmek mümkün değildir.

### **1.3.2. Psikolojik İklimin Boyutları**

Literatürde psikolojik iklimin genel olarak boyutlandırılarak çalışıldığı görülmektedir (Parker d., 2003: 390). Kopelman, Brief ve Guzzo (1990: 282) psikolojik iklimin hedef odaklılık, süreç odaklılık, ödül odaklılık, görev odaklılık ve sosyo-duygusallık olmak üzere beş boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Ostroff (1993: 56) ise psikolojik iklimin duygusal, bilişsel ve araçsal boyutları olduğunu ifade eder. Duygusal boyut, beşeri ilişkilerle ilgilenirken, bilişsel boyut işe adanmışlığa işaret etmekte ve araçsallık boyutu ise görev odaklılığa vurgu yapmaktadır (Parker d., 2003: 393).

Bir başka boyutlandırma çalışmasında Jones ve James (1979: 201) psikolojik iklimin işin özellikleri, pozisyonun özellikleri, liderlik özellikleri, iş arkadaşlarının özellikleri

ve örgütün özellikleri olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. İşin özellikleri kapsamında iş çeşitliliği, işin önemi ve özerklik yer alırken, pozisyonun özellikleri kapsamında iş yükü ve iş açıklığı değerlendirilmektedir. Liderin statüsü, çalışanlarla ilişkisi, onları tanınması, destek sağlanması ve geri bildirim vermesi liderlik özelliklerini oluşturmaktadır. İş arkadaşlarının özellikleri ise sosyal etkileşim, çalışma koşulları, arkadaşlık ve işbirliği konularından meydana gelmektedir. Son olarak da örgütün özellikler kapsamında ücretlendirme, yan haklar, açıklık ve gelişim konuları yer almaktadır.

Carless (2004: 408) ise rol belirsizliği, destekleyici liderlik, katılımcı karar verme, profesyonel etkileşim, değer ve farkındalık, profesyonel gelişim ve eş hedeflilik şeklinde yedi boyutlu bir yapı önermiştir. Diğer taraftan, Brown ve Leigh'in (1996: 360) geliştirdiği psikolojik iklim ölçeğinde katkı, tanıma, zorluk, rol açıklığı, destekleyici yönetim ve kendini ifade etme olmak üzere altı boyuta yer vermiştir.

Bunun yanında, Koys ve De Cotiis (1991: 270-272) psikolojik iklimin yedi boyutlu bir yapı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Anılan boyutlar şu şekilde ifade edilmiştir;

- Özerklik; çalışanın iş yapma tarzında daha esnek davranabileceği ve prosedürleri, amaçları ve öncelikleri kendisinin belirleyebileceği yönündeki algısını içerir.
- Bağlılık; çalışanların madden yardımlaşmasını da içeren birlik ve paylaşma algısıdır.
- Güven; çalışanların yöneticilerle ilişkisinin kalitesinin bir ölçütüdür.
- Baskı; çalışanların görevlerin tamamlanması ve performans standartları konusundaki algılamasıdır.
- Destek; yöneticilerin çalışanların yaptığı hataya tolerans gösterebilmesini içerir. Çalışanların örgüte katkılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi ile ilgili boyuttur.
- Adalet; farklılıkların gözetilerek tüm çalışanlara fırsat eşitliği verilmesi ve adil davranılmasıdır.
- Yenilik; çalışanların değişime ve öğrenmeye açıklıklarının teşvik edildiği boyuttur.

### 1.3.3. Psikolojik İklimin Belirleyicileri

Psikolojik iklim; dış çevreden, iç çevreden, örgüt faktörlerinden, iş özelliklerinden, kültürel farklılıklar ve kişisel özelliklerden etkilenmektedir (Özek, 2014: 154). Moussavi, Jones, Cronan (1990) psikolojik iklimin yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon, ücret, iş deneyimi gibi çeşitli demografik özelliklerden etkilenebileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde James ve arkadaşları (2008) da psikolojik iklimi oluşturan algılamalardaki farklılıkların, çalışanların demografik faktörlerinden kaynaklanabileceğini ifade etmiştir. İş özelliklerinden; beceri çeşitliliği, işin önemi ve özerklik psikolojik iklimi etkileyen faktörlerdir. Kişilerarası ilişkiler ve diğer sosyal faktörler de bireyin iklim algısını etkilemektedir. Özellikle lider-üye etkileşimi temel bir etken olarak psikolojik iklimi belirleyebilmektedir.

Konuyla ilgili olarak Conning (2009) tarafından yapılan araştırmada işkoliklerin psikolojik iklimi daha olumlu gördükleri ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda, psikolojik iklimin bazı boyutlarının işe bağlılık ile çok yüksek derecede ilişkili olduğu da tespit edilmiştir. Kaygısız (2010) tarafından bir hastane örneğinde yapılan çalışmada ise rol çatışmasının psikolojik iklimin boyutlarından özerkliğin, bağlılığın, baskının, takdir etmenin, adillığın ve yenilikçiliğin belirleyicisi olduğu; ancak güvenin ve desteğin belirleyicisi olmadığı ortaya konmuştur.

Yapılan çalışmalarda psikolojik iklimi etkileyen faktörler arasında güven ve işin anlamlılığının da olduğu görülmektedir. Çalışanların güven ve anlamlılık ihtiyaçlarını tatmin edici algıladıklarında örgütte güçlü psikolojik iklim oluşmakta ve çalışanlar işlerine yoğunlaşarak daha fazla çaba göstermektedir. Birey örgütte psikolojik güven hissettiğinde, oluşacak sonuçlardan korkmadan kendini özgürce ifade edebilmektedir. Düşüncelerini ve yaptıklarını rahatlıkla ortaya koyabileceğini gören çalışan, işyeri ile ilgili olumlu bir algıya sahip olmaktadır (Özek, 2014: 155).

Rol özelliklerinden iş yükü ve rol belirginliği açıklığı da psikolojik iklimi etkilemektedir. İş yükü, işyerinde işgörene belirlenen normal yükten fazla iş verilmesine yönelik algı iken, rol belirginliği çalışanın iş tanımları ve iş gereklerinin ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. İş rol belirginliği, işletmede çalışanların rolünün açıkça belirlenmesi, rol çatışmasına ortam hazırlamaması anlamına

gelmektedir. İş yükü bireyin algısını olumsuz etkilerken, rol belirginliği ise psikolojik iklimi olumlu etkilemektedir (Özek, 2014: 156).

Psikolojik iklimdeki farklılıklar, yönetim tarzlarından da kaynaklanabilmektedir (Brown ve Leigh, 1996: 359). Sigorta işletmelerinde, rol belirginliğinin açık şekilde çizildiğinde örgütte olumlu bir psikolojik iklim oluşturur. Ancak örgütsel bağlamda yönetim koyduğu satış hedefler nedeniyle bireysel ve gruplar arası yarışa vesile olur ve stres için uygun bir atmosfer oluşturur. Bu hedefi tutturma çabaları çalışanlar açısından olumsuz bir psikolojik iklim yaratsa da; ücretsel olarak artı primler, komisyonlar ve çeşitli ödüller ile yönetim tarafından bu olumsuz havanın dağıtıldığı ifade edilebilir.

#### **1.3.4. Psikolojik İklimin Sonuçları ve İlgili Araştırma Bulguları**

Psikolojik iklimin örgütsel tutum ve davranışlar ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Larsson, Pousette ve Törner, 2008: 405). Psikolojik iklim araştırmaları, çalışanların örgüte ilişkin olumlu algılarının, örgütsel tutum ve davranışların içselleştirilmesini kolaylaştırdığını göstermiştir (Çalışkan ve Dedeoğlu, 2017: 129). Parker vd. (2003: 395) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında psikolojik ikliminin iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarının motivasyon ve performansa etkisi analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, psikolojik ikliminin daha çok iş tutumları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur ve psikolojik iklimin motivasyon ve performans üzerindeki etkisinde iş tutumlarının aracı rolü oynadığı belirtmiştir. Ayrıca Langkamer ve Ervin (2008: 219) yaptıkları araştırma sonucunda psikolojik iklimin çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılık geliştirmesinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Aynı zamanda psikolojik iklimin iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir (Kuo ve Wu, 2012: 127).

Çalışanların psikolojik iklim algılamaları çalışanların çaba gösterme seviyelerini de etkilemektedir. İşgörenler çalışma ortamında, psikolojik gereksinimlerinin karşılandığını düşündüğünde zamanını ve enerjisini daha fazla işe aktarmaktadır. Bu durum psikolojik iklim ile işgörenin çabası arasında pozitif bir ilişki yaratmaktadır. Satış temsilcileri örnekleminde yapılan araştırmada çalışanların örgütlerini psikolojik

olarak güvenli algılamaları durumunda onların işi sahiplenmesi, yüksek çaba ve performans ile sonuçlanacaktır (Brown ve Leigh, 1996: 361).

Yine Çalışkan ve Dedeoğlu (2017: 121) da psikolojik iklimin çalışanların duygu gösterimlerine olumlu etkisini raporlamıştır. Öyle ki çalışanların psikolojik iklim algılarının duygusal bağlılığı pozitif etkilemesinde duygu gösterim şekillerinin aracılık etkisi bulunduğu da ortaya konmuştur. Benzer şekilde Martin ve Bush (2006: 419) tarafından satış yetkilileri üzerinde yapılan araştırmada psikolojik iklimin müşteri odaklı satışı etkilediği sonucuna varmışlardır.

Kaygısız (2010) tarafından hastane örneğinde yapılan çalışmada psikolojik iklim ile mobbing arasında ilişki olduğunu ortaya konmuştur. Psikolojik iklimi olumlu olan bir örgütte pozitif ortamı bozacak bir olgu olan mobbingin ortaya çıkma olasılığı azalmaktadır. Kickul ve Liao-Troth (2003: 23) tarafından yapılan araştırmada da ortaya konduğu gibi psikolojik iklim çalışanların psikolojik sözleşmelerini pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede psikolojik iklimin iş özellikleri, rol özellikleri, çalışma grubu, lider davranışları ve sosyal çevre özellikleri, örgütsel ve alt sistem özellikleri olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların psikolojik sözleşme faktörleri üzerinde ayrı ayrı etkileri bulunmaktadır. Bu boyutlardan rol özellikleri, psikolojik sözleşme faktörlerinden iş yükü ve rol belirginliğini etkilerken, psikolojik iklim boyutlarından iş özelliklerinin, psikolojik sözleşme faktörlerinden iş çeşitliliği, işin önemi ve özerkliği üzerinde etkisi bulunmaktadır. Psikolojik iklim boyutlarından lider davranışları, psikolojik sözleşme faktörlerinden statü /tanınma, geribildirim ve desteği etkilerken, psikolojik iklim boyutlarından çalışma grubu ve sosyal çevre özelliklerinin psikolojik sözleşme faktörlerinden sosyal etkileşim ve çalışma koşulları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde psikolojik iklim boyutlarından örgütsel ve alt sistem özellikleri, psikolojik sözleşme faktörlerinden ücret, yararlar, terfi, adalet, kişiler arası ilişkiler ve gelişimi etkilemektedir.

Barkhi ve Kao (2011) da psikolojik iklimin karar almada kritik bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Araştırma bulguları, yüksek seviyede psikolojik güvenin daha iyi karar alma performansına yol açtığını ortaya koymuştur. Ayrıca, psikolojik anlamlılık ile ilişkili olarak tüm çalışanların hedefleri net bir şekilde anlaması, performansı arttırmanın bir diğer önemli yolu olarak tespit edilmiştir.

#### **1.4. Psikolojik Etik İklim**

Çalışmanın bu kısmında araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan psikolojik etik iklim kavramsal olarak açıklanmakta, araştırma modeline kuramsal dayanak oluşturulması için psikolojik etik iklimi etkileyen faktörler ile psikolojik etik iklim ile ilgili araştırma bulguları incelenmektedir.

##### **1.4.1. Psikolojik Etik İklim Tanımı**

Victor ve Cullen'in (1987) göre etik iklim, bir grup örgüt üyesi tarafından örgütlerinde doğru ya da yanlış davranışların neler olduğu konusunda sahip olunan, grup düzeyinde uzlaşılmış bir biliştir. Psikolojik etik iklim ise örgütlerinde doğru ya da yanlış davranışın ne olduğu konusunda bireysel organizasyon üyesi tarafından algılanan biliştir. Etik iklim, grup düzeyinde bir yapıyı yansıtır ve daha kesin olarak "örgütsel etik iklim" olarak adlandırılmalıdır. Bununla birlikte, etik iklim literatüründe, birçok araştırmacı örgütsel etik yapısını temsil etmek için bireysel çalışanların algılanan psikolojik etik ikliminin ölçüsünü kullanmıştır. Bu yapı ve ölçüm uyumsuzluğu, yanlış düzeyde analiz yanlılığına neden olmuştur ve bu nedenle, ampirik bir çalışma yapmadan önce örgütsel iklim kavramını ve psikolojik iklim kavramını ayırt etmek zorunlu hale gelmiştir. Psikolojik ve örgütsel iklimler kavramsal olarak birbiriyle ilişkilidir, ancak birbirinden farklıdır (Wang ve Hsieh, 2012: 537). Kavramsal olarak birbirleri ile ilişkili olan bu iki yapı analiz seviyesi ile birbirinden farklılaşmaktadır (Kozlowski, 2000: 3). Psikolojik etik iklim kısmen örgüt iklimine ilişkin nesnel algılardan ve kısmen de kişinin öznel yargılarından oluşmaktadır (Wang ve Hsieh, 2012: 537). Bu açıdan, psikolojik etik iklim bir çalışanın çalışma ortamındaki etik kurallar, politikalar, değerler ve davranışlar hakkındaki algıları olarak tarif edilebilir (Schwepker, 2013: 391). Brown, Samaraweera ve Zahn (2011: 381) psikolojik etik iklim kavramını daha da somutlaştırmak için bireyin algısının kendisinin örgüt içerisindeki durumunu korumaya yönelik gelişeceğini belirtmektedirler. Bir örnek ile açıklamak gerekirse, etik kodun olduğu ve liderlerin etik davranışlarla rol model olduğu bir örgütte çalışanlardan bir kesimin liderin adil olmadığı yönünde serzenişte bulunması gayet doğaldır. Özellikle çalışanların etik bilgisinin yetersiz olması, daha önceki çalışma deneyimleri, örgütsel çabalara katkısı bireyin yargılarını etkileyeceği için psikolojik etik iklim farklılaşabilecektir. Ayrıca çalışanların kıdemleri, yaşları, cinsiyeti ve kontrol odağı gibi bireysel faktörler de psikolojik etik iklim algısını

etkileyebilmektedir (Forte, 2004: 315). Bu doğrultuda psikolojik etik iklim, “çalışanların örgütsel özelliklere, yapılara ve süreçlere yüklediği anlamı ifade eden algılarıdır” (Parker vd., 2003: 396) olarak ifade edilebilir.

Psikolojik etik iklim; bireysel olarak bir çalışanın, kendi örgütünün iklimine ilişkin değerlendirmede bulunmasıdır. Bu değerlendirme, kısmen organizasyonu karakterize eden iklimi ve kısmen de çalışanın subjektif, kendine özgü iklim yorumunu yansıtan bir içeriktedir (Wang ve Hsieh, 2011: 537). Bu nedenle etik iklim, çalışanların iş durumlarını anlamlandırdıkları önemli bir filtredir. Çalışanların etik iklime (yani psikolojik etik iklimlerine) ilişkin algıları, örgütlerinin veya çalışma biriminin etik karakteri hakkındaki fikirlerini yansıtmaktadır (Decoster, Stouten ve Tripp, 2021: 198). Sendjaya ve arkadaşlarına (2020) göre ise psikolojik etik iklim, örgütsel etik atmosfere ilişkin örgütteki bireyin algısının bir fonksiyonudur. Psikolojik etik iklim; çalışanların işveren-çalışan arasındaki ilişkisel sözleşmesine dayalı algılarını etkileyen önemli bir bileşendir. Örgütün sahip olduğu ve etik değerlere örnek teşkil ettiği ortak fikir birliğine atıfta bulunan örgütsel etik iklimden farklılık gösterir. Ayrıca, çalışanların psikolojik etik iklime ilişkin bireysel görüşleri, liderlerinden önemli ölçüde etkilenir ve şekillenir.

#### **1.4.2. Psikolojik Etik İklimin Belirleyicileri**

Psikolojik etik iklimin belirleyicileri arasında örgüt yapısı (etik kod, örgüt politikaları) ceza uygulamaları, liderlik tarzı ve yöneticinin yaşı önemli rol oynamaktadır.

Örgüt yapısı genel olarak, iklim türlerine yönelik çalışan algılarının temel belirleyicisidir (Schneider ve Reichers, 1983: 19). Özellikle şirket politikalarının varlığı çalışanların etik iklim algılarını şekillendirmektedir. Psikolojik etik iklim algıları üzerindeki en önemli yapısal etkilerden biri yazılı bir etik kodun olmasıdır. Bu kodlar beklenen ahlaki davranışla ilgili yol gösterici olduğundan oldukça etkili bir bileşendir. Araştırmalar, uygulanabilir ve içselleştirilebilir kodların bir örgüt içindeki etik iklimi ve etik karar vermeyi olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, kurumsal etik politikaları aynı şekilde üyelerin etik karar verme sürecini etkileyen ve sonuç olarak psikolojik etik iklim algılarını etkileyen kontrol mekanizmaları olarak

hizmet ederler (Schwepker, 2013: 389). Bunun için de kurum içi etkili iletişim pozitif bir psikolojik etik iklim açısından vazgeçilmez görülmektedir (Parboteeah vd., 2010: 599). Bu nedenle, psikolojik etik iklimi etkileyen faktörler arasında örgüt yapısı ilk sırada gelmektedir. (Schwepker, 2017: 74).

Psikolojik etik iklim algılarını şekillendiren bir diğer önemli faktör, bir örgütün etik olmayan davranışlar için cezalandırma uygulamasından yararlanmasıdır. Kontrol teorisi, cezanın veya ceza tehdidinin, çalışan davranışını şekillendirmesi beklenen, resmi bir kontrol aracı olarak işlev gördüğünü öne sürer. Ayrıca disiplin vasıtasıyla sorunlu davranış geliştirilebilir ve ortadan kaldırılabilir. Ceza verildiğinde, uygun davranışla ilgili beklentiler oluşturulur ve etik olmayan eylemlerde bulunma fırsatına ilişkin algılar azalır. Daha sonra, ceza etik davranışla ilgili normatif değerleri ilettiği için daha az etik dışı davranış beklenir. Bununla birlikte, ceza veya ceza tehdidi olmadığında bireyler, kuruluş tarafından gönderilen sinyal nedeniyle farklı davranmaya meyilli olabilir. Etik olmayan davranış cezalandırıldığında, psikolojik iklim algıları daha etik olur (Schwepker, 2013: 391-392).

Psikolojik etik iklimi belirleyicilerinden biri de liderlik tarzıdır. Zira yöneticilerin örgütsel çıktılar uğruna etik olmayan davranışları görmemezlikten geldikleri, hatta hoş karşıladıklarını ifade etmek yerinde olacaktır (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008: 125). Bu noktada liderliğin psikolojik etik iklimi belirlediğini ifade etmek yerinde olacaktır. Nitekim Engelbrecht ve arkadaşları (2005) dönüşümcü liderliğin psikolojik etik iklimin oluşmasında etkili olduğunu saptamışlardır.

Çalışana göre psikolojik etik iklimin oluşumunda yönetim kademeleri ve yöneticinin yaşı da önemli rol oynamaktadır. Zira Forte'ye (2004: 167) göre yönetim kademelerine göre psikolojik etik iklimin farklılaştığını tespit etmiştir. Buna ilaveten, yöneticilerin yaşlarının da psikolojik etik iklimin oluşumunda etkili olduğunu ortaya koymuştur.

#### **1.4.3. Psikolojik Etik İklimin Sonuçları**

Psikolojik etik iklimin sonuçları incelendiğinde temel olarak çalışanların daha etik davranma eğilimi gösterdikleri dikkat çekmektedir (Aquino, 1998: 195). Psikolojik etik iklim algısı olumlu yönde gelişen çalışanlar etik ihlallerini daha kısa sürede



belirleyebilmektedir (Schwepker, 2013: 393). Psikolojik etik iklim algıları yüksek olan çalışanların örgütlerine daha bağlı oldukları ve daha kaliteli hizmet ürettikleri tespit edilmiştir (Weeks vd., 2004). Ayrıca çalışanların iş tatmin seviyeleri arttığı, psikolojik iyilik halinde olumlu gelişmeler olduğu kaydedilmiştir (Babin, Boles ve Robin, 2000: 358).

Psikolojik etik iklim çalışanların karar vermede daha etik davranmalarını sağlamaktadır (Martin ve Cullen, 2006: 189). Bu olumlu etkilerin bireysel iş performansına yansıdığına ilişkin tespitler de bulunmaktadır (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008). Özellikle yenilikçilik bağlamında psikolojik etik iklimin olumlu sonuçlarından bahsetmek mümkündür (Topcu, Gursoy ve Gurson, 2015).

#### **1.4.4. Psikolojik Etik İklim ile İlgili Araştırma Bulguları**

Psikolojik etik iklimin davranışları etkilemede aracılık rolü başka araştırmacılar tarafından da ortaya konmuştur (Topcu, Gursoy ve Gurson, 2015: 67). Psikolojik etik iklimin olumlu örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki pozitif olumlu etkilerinin yanı sıra psikolojik etik iklim örgütte rol çatışması ve belirsizliğini azaltma işlevi de görmektedir (Babin, Boles ve Robin, 2000: 358).

Psikolojik etik iklim çalışanların aldatma davranışları üzerinde negatif etkiye sahiptir (Aquino, 1998: 198). Bununla birlikte Blocker ve diğerine (2012) göre psikolojik etik iklim sonucu çalışanların göstereceği dürüst ve tutarlı davranışların paydaş güveninin yaratılmasında etkili olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda Schwepker (2017) göre psikolojik etik iklim algısının çalışanları müşteri odaklılığı yönlendirdiğine ilişkin kuvvetli bulgular bulunmaktadır.

Öte yandan yerleşik etik iklim işverenleri de bağlayıcı bir etki oluşturacak ve liderin davranışlarını da belirleyecektir. Nitekim psikolojik etik iklim algısı ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunlarla birlikte, psikolojik etik iklim vasıtasıyla yöneticiler ortamı etkilemekte ve çalışanların davranışlarını şekillendirmektedir (Schwepker, 2017: 74).

### **1.5. Hizmet Sektöründe Psikolojik Etik İklim**

Hizmet kavramı genel anlamda bir tarafın bir başka tarafa sunduğu performans ya da eylemleri kapsar. Hizmet, barındırdığı dokunulmazlık, standardize edilememe, stoklanamama, ayrılmazlık ve sahipliğin olmaması özellikleri ile fiziksel mallardan ayrılmaktadır (Akman ve Kopuz, 2020: 886). Hizmet sektöründe bir sistem ya da bir nesne değil onun gördüğü işlev satın alınmaktadır (Sayım ve Aydın, 2015: 247).

Hizmetler, tüketildiğinde herhangi bir somut ürünü sahip olmakla sonuçlanmayan, mülkiyeti gerekli kılmayan, bir tarafın diğer tarafa sunduğu soyut faaliyetlerden oluşan ürün türü veya yer zaman, psikoloji ve şekil açısından bireye veya örgüte fayda sağlayan ekonomik faaliyetlerdir. Hizmet, birey ve makinalar tarafından emek harcanarak üretilmektedir. Bununla birlikte hizmetin tüketicilere doğrudan fayda sağlayan soyut ürünler olması nedeniyle tüketiciler tarafından bir tatmin ya da fayda olarak algılanmaktadır (Sayım ve Aydın, 2011: 247).

Hizmet sektörü üretimdeki çeşitlilik, tüketiminde ortaya çıkan değişiklikler ve toplumsal yaşamın zenginliği ile birlikte hızla gelişen ve büyüyen bir sektöre dönüşmüştür (Midilli, 2011: 5). Bu bağlamda bu sektörün oluşumu ve gelişimine yönelik pek çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. İlk olarak bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler ilerleyen süreçlerde ekonomik alanı etki altına almıştır. Böylece teknolojiye yeni gelişmelere paralel olarak hizmet sektörü de gelişmeye ve büyümeye devam etmektedir. Hizmet sektöründe teknolojiye ortaya çıkan yenilikler özellikle istihdamı ve hizmet süreçlerini etkilemektedir (Karamustafaoğlu, 2011: 17).

“Hizmet” olarak kabul edilen faaliyetler büyük ölçüde heterojen olması nedeniyle hizmetlerin sınıflandırılması konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Hizmet sektörünün sınıflandırılması üretici, tüketici ve kamu hizmetleri olarak 3 başlık altında toplanabilir. Sigortacılık sektörü ülke ekonomisine en fazla katma değer sağlayan üretici sektörleri içerisinde yer almaktadır (Şahin, Yılmaz ve Varol, 2018: 247).

Sigortacılık mesleği gibi hizmet sektöründe yer alan belirli bir etik koda ve prensiplere sahip profesyonel meslek gruplarında özellikle işgörenler için psikolojik etik iklim önem arz etmektedir. Şöyle ki; her gün bire bir sıcak satış yapmak durumunda ve bir önceki satış skalaları gün be gün takip ve kontrol altında olan ve sürekli yöneticiler tarafından yeni satış kotaları oluşturulan agresif bir satış ağı içinde çalışan bireyler

farklı farklı iklim türlerini içinde barındıran örgüt içerisinde kendilerini bireysel olarak anlamlı buldukları bir noktaya çekerler. Bu anlamlılık noktası onların psikolojik iklimini ve bu zorlayıcı etkenlere karşı onların etiksel duyarlılıkları da onların psikolojik etik iklimini oluşturduğu söylenebilir. Hizmet sektöründe örgüt iklimi konulu araştırmalar, örgüt iklimi vasıtasıyla yaratıcı kabiliyetlerin geliştiğini ve böylelikle iş tatminini ve çalışan performansının iyileştiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte işgörenler işletmelerine aidiyet duyar ve bağlılık hissederler (Oldham ve Cummings, 1996: 621). Ayrıca örgütte fizyolojik ve psikolojik ortamın dizaynı da işgörenlerin iş memnuniyetini arttırarak psikolojik etik iklime etki edebilir.

Psikolojik etik iklim paydaşlara örgütün etik kaidelerini hissettiren bir olgudur. Hissedar, yönetici, işgörenler, müşteriler, toplum ve yerel toplumdan kaynaklanan veya bu kaideler ve ortam kişinin içsel etik sorunların çözülmesinde yol gösterici olurlar. Bu durum güdülenmeye olumlu yansımaktadır (Schwepker, 2001: 43) ve hem görev performansına hem de bağlamsal performansa etki etmektedir. Görev performansı, görev tanımı kapsamındaki işin ana teknik yönlerine odaklanırken, bağlamsal performans gönüllülük, işbirliği, ekip çalışması, zorunlu olmayan etkinlikler, içsel motivasyon, katılım gibi öğeler kapsar ve psikolojik temellidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 205).

Hizmet sektöründe çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışlarından kaynaklanan zihinsel, ruhsal ve fiziksel belirtiler iş tatminini oluşturur. Çalışanın kişiliği, beklentileri, deneyimi, kıdemi, eğitim seviyesi, katıldığı sosyal aktiviteler, gibi durumlar iş tatmini üzerinde etkili olur. Buna ilaveten, işin güclüğü, ücret, işletmenin imajı, iş güvenliği ve sağlığı, iş koşulları, kariyer olanakları, performans değerlendirme biçimi, karara katılım (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7), çalışanlar arası sağlıklı iletişim, statü, çalışma saatlerinin uygunluğu ve adil davranış iş tatminini oldukça fazla etkilemektedir (Yıldırım, 2007: 254). Yüksek iş tatmininde süreklilik olumlu psikolojik etik iklime yol açarken, düşük iş tatminindeki süreklilik olumsuz psikolojik etik iklime neden olmaktadır. Buna karşılık çalışanlarına olumlu çalışma ortamı sağlayan işletmeler olumlu psikolojik etik iklimi meydana getirir ve bu da iş tatminini arttırır. Bu durum dolaylı olarak artan iş performansı ile sonuçlanmaktadır. Çalışanların çabalarını ve başarılarını takdir eden yöneticiler, çalışanlara örgütsel

destek sağlamaktadır. Bu türden olumlu etik iklim öğeleri örgütü değiştirmekte ve geliştirmektedir. Ancak sıkı gözetimi, kural koyucu ve otoriter yönetimi telkin eden olumsuz iklim çalışanların performansını düşürür (Scott ve Bruce, 1994: 597). Bu olumsuz iklim işten kaytarma, işbirliği yapmama, yüksek iş stresi gibi negatif sonuçlara da yol açabilir (Schwarzwald, Koslowsky, ve Shalit, 1992; Pfeffer ve Langton, 1993).

Müşteri ile birebir ve doğrudan temas halinde bulunan hizmet sektöründe çalışanların algıladığı psikolojik etik iklim olumlu ve güçlü ve birbirleriyle tutarlı değerleri inşa ederse örgütsel güven, paydaş güveni, bireysel iş performansı, verimlilik ve karlılığın artacağı, buna karşın işgücü devri hızı ve işe devamsızlık düşeceği beklentisi söz konusudur.

Büte (2011) Gaziantep’te faaliyet gösteren bir şirketin 437 çalışanı üzerinde etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte etik ikliminin örgütsel güven üzerindeki pozitif etkisinin bireysel performans üzerindeki pozitif etkisinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Benzer şekilde Demir ve Karakuş (2015) Hatay ilinde öğretmenler üzerinde etik iklim ile güven arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bulgular etik iklim ile güven arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yine Kim, Miao ve Park (2015) Çin’de kamu sektöründe etik iklimin davranışsal çıktılar üzerine etiklerini inceledikleri çalışmada etik iklimin boyutlarından etik liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu gözlenirken, etik ortam ile örgütsel güven arasında negatif ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Hansen vd. (2016) etik iklim oluşurken çok farklı aktör ağlarının etkili olduğu düşüncesinden hareketle kurumsal sosyal sorumluluk, etik liderlik, güven ve algılanan etik ilişkileri incelemişlerdir. Bulgulara göre hem etik liderlik hem de kurumsal sosyal sorumluluğun algılanan etik iklimi arasında pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır.

Nnaji (2019) etiğin kurumsallaşma, etik iklim ve proje performansı çıktıları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bulgular organizasyonun etik iklimi aracılığıyla etiğin kurumsallaşmasının sözleşme performansını pozitif yönde etkileyeceğini, buna karşın etiğin örtük kurumsallaşmasının hem etik iklim hem de sözleşmeye dayalı performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Tahmin edilebileceği gibi, "fırsatçılığın" önemli ölçüde etik iklimi, güveni ve bunun sonucunda sözleşmeye dayalı projelerin performansını negatif yönde etkilediği gözlenmiştir.

Decoster, Stouten ve Tripp (2021) Belçika'da farklı örgütlerde farklı yöntemler kullanarak yaptıkları çalışmada düşük etik iklimden ziyade yüksek etik iklimde kendi kendine hizmet eden lider davranışı ile işgören güven arasında negatif ilişki, ancak kendi kendine hizmet eden lider davranışı ile çalışanların misilleme arzusu arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Düşük iklimde bu değişkenler arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir.

Sendjaya ve diğerleri (2020) Endonezya Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören sekiz yüksek performanslı firmadan 123 lider-takipçi ikilisinden veriler toplamıştır. Çoklu regresyon analizi kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, hizmetkâr liderlik ile hem bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı hem de örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide psikolojik etik iklimin aracı rolü oynadığı saptanmıştır. Bununla birlikte psikolojik etik iklimin hem bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı hem de örgütsel vatandaşlık davranışı pozitif etkilediği gözlenmiştir.

Teresi ve diğerleri (2021) kişisel çıkar ve dostluk etik ikliminin çalışanların tepkileri üzerindeki etkilerini karşılaştırmak için sosyal kimlik yaklaşımını esas alarak iki senaryolu bir araştırma yürütmüşlerdir. Birincisinde katılımcıların kendilerini bir dostluk ya da kişisel çıkar etik iklimi olarak tanımlanan bir organizasyonda çalıştıklarını hayal etmeleri istenmiştir. Etik bir dostluk ikliminde örgüte özdeşleşme, bağlılık, algılanan örgütsel ahlak, işten ayrılma niyeti ve tavsiye sunma konusunda çalışanların tutumları ve davranışsal niyetleri daha iyi öngörülmüştür. Bu katılımcılar bu türden şirket için asgari ücretle çalışmayı kabul etmişlerdir. Buna karşın ikinci senaryoda katılımcılar, etik bir dostluk iklimi ile karakterize edilen bir örgütten etik bir kişisel çıkar iklimi ile karakterize edilen bir örgüt geçme konusunda daha az istekli

olmuşlar ve bu yeni iş teklifini kabul etmek için daha fazla para istemişlerdir ve örgütsel özdeşleşme ve bağlılığın örgütsel yaşamdaki kilit faktörleri temsil ettiğini ortaya koymuşlardır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ULUSAL KÜLTÜR DEĞERLERİ

#### 2.1. Kültür Kavramı

İşletmelerin faaliyetlerini ve karar verme biçimlerini, çalışanlarının davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri de toplumun veya ulusun kültür değerleridir. Evrensel olan kültür, tek modelle ifade edilemeyen çok değişkenli bir yapı sergilemektedir. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde ulusal kültürün özelliklerini göz ardı etmesi, kültürel şok, ürünün pazarlanamaması, çalışanların kültüre uyum sağlamaması gibi sorunlar doğurmaktadır. Bu nedenle ulusal kültür değerlerin işletme faaliyetleri üzerindeki etkilerinin tartışılması önem arz etmektedir. Bu çalışmada Türk sigortacılık sektörü örneğinde ulusal kültür değerlerinin psikolojik etik iklimin paydaş güveninin oluşumundaki etkisinde rol oynayıp oynamadığı tartışılmaktadır.

#### 2.1.1. Kültür Tanımı

Latince'deki "edere-cultura" sözcüğünden türetilen kültür kavramı, ikamet etmek, yetiştirmek, üretmek, ürün almak, işlemek anlamında kullanılmaktadır (Akpınar ve Genç, 2017: 250). Fransızca' da ise 'culture' sözcüğü, kültür özlerinin hayata geçirilmesi ve ortak değerlerin yerelliğinin sürdürülmesi şeklinde ifade edilmektedir (Meydan Yıldız, 2018: 174).

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü, *kültürü*; "tarihi ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" olarak tanımlamaktadır (TDK, 2021). Türkçe yazında Ziya Gökalp kültürü; "bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani

aralarında dayanışma husule getiren müesseseler” şeklinde tanımlamaktadır (Gökalp, 1995: 11).

Kültür kavramı ilk zamanlarda, belli bir grup insana özgü olarak hem sosyal hayatın maddi yanını (gelenek, görenek ve kurumlar gibi) hem de manevi yanını (bilgi, düşünce, inanç ve değerler gibi) kapsayan bir bütün olarak tanımlanmıştır (Mattelart ve Neveu, 2007: 2). Hofstede’ye göre kültür, bir grup insanı başkalarından ayıran zihinsel programlama olarak ifade edilmiştir (Erkutlu, 2018: 95).

Kültür; her toplumsal yapı ve bu yapıyı meydana getiren sosyal kurumların, insan ilintilerinin ve bunların karşılıklı ilişkilerinden oluşan toplumsal değerlerin birbirlerini karşılıklı olarak etkiledikleri bütün olarak tanımlanmaktadır (Meydan Yıldız, 2018: 174).

Kültür, bir grup insanın, bireysel ve toplu yaşamlarını anlama, düzenleme ve yapılandırma kullandıkları inançlar ve adetlerin oluşturduğu sistem olarak tanımlanmaktadır (Parekh, 2002: 26). Öte yandan Usal ve Kuşluvan (2006: 109)’a göre kültür, hem geçmiş kuşakların çabalarının ve deneyimlerinin bir ürünü, hem de güncel zaman dilimi içinde yaşayan bireylerin deneyimleriyle değişen ve zenginleşen maddi ve manevi unsurların tümüdür.

Eroğlu (2004: 120)’ya göre kültür; nesilden nesile aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşam biçimi olmakla birlikte bireyin toplumdaki diğer bireylerin oluşturduğu maddi ve manevi öğeleri kapsayan çevresidir. Ozankaya (1984: 110) ise kültürü, insanların toplumsal ve tarihi gelişim içinde yarattıkları özdeksel ve tinsel öğelerin tümü olarak ifade etmektedir.

Koçel (2014: 379) ise kültürü bir grup insan tarafından paylaşılan değer yargıları, ortak inanç ve davranış tarzları olarak ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, kültür, toplumun bir üyesi olan bireylerin öğrendikleri ve zaman içinde paylaştıkları ve nesilden nesile aktardıkları inanç, değer, normlar ve maddi unsurların tümüdür (Güney, 2020: 30-31). Ayrıca kültür, bir toplumun tüm üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, ortak anlayış, düşünce ve davranış normları kümesidir. Kültür, toplumdaki davranışlara



görünürde ve bazen fark edilmeyecek şekilde rehberlik eder ve karar verme sürecini derinden etkilemektedir (Erkutlu, 2011: 536). Özellikle yöneticiler kültürel ortamı anlayabilirse destekleyici bir yaklaşımla ihtiyaçları karşılama konusunda daha etkili kararlar verebilmektedirler (Erkutlu ve Özdemir, 2018: 71).

Kağıtçıbaşı (1998: 37)'na göre kültür için ileri sürülen bazı tanımlar şu şekildedir:

- Geleneksel fikirlerin, oluşturulan değerlerin ve bu bağlamlardaki davranışların tam bir şekilde bir sonraki nesile aktarılması,
- Ortak semboller ve biçilen ortak anlamlar,
- Grupların karakteristik davranışlarını belirleyici rol oynayan ve onları birbirlerinden ayırt eden deneyimler,
- Davranışların sistemsel temelini teşkil eden fikirler, normlar ve uygulamalar,
- Alt parçalarda derin etkilere sahip bir üst düzen ve
- Sistemin aralarında ilişki bulunan ve karmaşık örüntülerle birbirine bağlı parçaların tümü.

Bu tanımlar dikkate alındığında kültür; bir sistem olgusu barındıran, kendine özgü etkileri olan, bir grubun ve toplumun yaşam tarzını yansıtan davranışlar, kurallar ve değerler bütünü olarak ifade edilebilir.

### **2.1.2. Kültür Özellikleri**

Düşünsel olarak kültür, yaşantılar yumağı olarak bilinmektedir. Kültür, insanın sosyalleşme sürecini, diğer canlılardan ayrılma ve betimleyici birçok yönünü ortaya koymaktadır. Kültür, aynı zamanda insan yaşamını anlamının ve düzenlemenin bir yoludur. Kültür insanın yaşamını anlamlı kılan, dünyayı anlamak için araçlar sağlayan, değer ve idealler yaratarak insana rehberlik eden bir bütündür. Kültür, insanlığın varoluşuna kadar uzanan hem sürekliliği, hem de değişimleri ihtiva eder. (Meydan Yıldız, 2018: 175-176). Bireylerin yaşadıkları toplumda değişen durumları ve davranış örüntülerini de kapsayan kültür, genetik bir miras yoluyla değil öğrenme ve deneyim etme yoluyla kazanılmaktadır. Kültürün insanlar arasında yerleşebilmesi için

aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiği iddia edilmektedir (Güvenç, 2002: 101; Robbins ve Judge, 2020: 268-273):

- Kültür öğrenilebilen bilgiler, davranışlar ve alışkanlıklardan oluşmaktadır.
- Kültür, dil sayesinde nesilden nesile aktarılabildiğinden insanlık tarihi boyunca süregelen bir olgudur.
- Kültürlerin temelini yaratılan ve paylaşılan alışkanlıklar oluşturduğundan kültürlerin öğretileri toplumdan topluma farklılık göstermektedir.
- Toplumsal yaşam, kültürü oluşturur ancak kültürel dokuda kişilerin tutum ve davranışları da bulunmaktadır. Kişilerin davranışları toplumun öğütledikleriyle şekillenir, fakat bazen her davranış bu öğütlerle örtüşmemektedir. Bu yüzden alt kültür ve karşı kültürler ortaya çıkar.
- Kültür, toplumsal ihtiyaçları karşılama işlevi görür. Daha önce işe yaramış çözümleri içermekte ve bu çözümler toplumsal alışkanlıkları giderek daha köklü bir hale getirir.
- Kültür hem bütünleştirici hem de ayrıştırıcı özelliğe sahiptir. Uyum sağlayabilen kültürler bütünleştiricidir. Ancak kültürel çelişkileri olan toplumların ise çözümleri sık görülen bir durumdur. Buna karşın kültür bir toplumu diğerlerinden ayıran özelliğe sahiptir.
- Kültür, gerçekte olan olguların gösterimi olarak görülen elle tutulur, gözle görülür bir kavram olmayıp soyuttur.
- Kültür, topluma bağlılık ve toplumdaki bireylerin davranışlarında tutarlılık sağlar. Çünkü bireyler açısından kültür, işlerin nasıl yapılacağını ve neyin önemli olduğunu ayrıntılarıyla açıklar.
- Kültür, toplumdaki bireylerin yaşadıkları ortam ve kurumlarda sahip olunan ortak algıdır.
- Kültür oyunun kurallarını belirler, her şeyden önce kültürün sınır belirleme rolü vardır.

- Bir grubun ve toplumun kültürünün oluşumunda kurucularının ve liderlerinin etkileri büyüktür.

Yukarıda belirtildiği gibi kültür içerisinde birçok faktör barındıran, dil yoluyla nesilden nesile aktarılan, coğrafi bölge ve ortak tarihe göre farklılıklar içeren, hem bütünleştirici hem ayırıştırıcı özelliği olan, fonksiyonel, soyut ve yaşayan bir olgudur.

### 2.1.3. Kültür Bileşenleri

Kimliklerin ve kültürün öne çıkması nedeniyle yerel ve global düzeyde sunum yapmak için şirketler yeniden yapılanmaya giderek tarihsel ve toplumsal çelişkileri aşma veya örtme çabası göstermektedirler (Korkusuz, 2021: 21). Kültürler genelde birbirleriyle aynı olmayıp şekil ve uygulama olarak farklılıklar içermektedir. Kültürü oluşturan birçok bileşen mevcuttur. Bileşen sayısının fazla olması kültürün evrensel bir tanımının yapılması güçleştirmektedir. Ancak kültürün bileşenleri konusunda bazı araştırmaların bir konsensüse vardığı görülmektedir. Kültür bileşenlerinin tanımlama çalışmalarına bakıldığında;

Craig ve Douglas kültürün unsurlarını; dil ve iletişim sistemleri, maddi kültür ve eserleri, manevi unsurlar olmak üzere üç kategoride incelemektedir (Akarsu, 1998: 88-89).

- *Dil ve İletişim:* İletişim, birey ve dünya arasındaki bağıdır. Bireyi anlayabilmek ve yorumlayabilmek için bir araç olduğundan dil ve iletişim kültürün çok önemli bir bileşenidir. Bir toplumun edebiyatı, sanatı, felsefesi, tekniği, düşünceleri, töre ve gelenekleri, dil ile ilişkili ve dil vasıtasıyla nesilden nesile aktarılırlar (Akarsu, 1998: 88-89). İletişim ve dil, ortak kültüre sahip bireyleri birleştiren bir görev üstlenir. Toplumların varlığı dil ve iletişim ile mümkün hale gelmektedir (Ünalın, 2005: 14). Dil, kültürün devamlılığın sağlayan temel unsur olup, bir topluluktaki bireylerin kavramlar karşısındaki davranış ve tutumlarını belirlemektedir. Benzer kavramlar karşısında ortak anlayış ve yaşam pratikleri dil sayesinde ortaya çıkabilmektedir (Zincirkıran, 2016: 137).
- *Maddi Kültür ve Eserleri:* Maddi kültür, toplumda bireylerin birbirleriyle ilişkilerini (evlilik, festival, toplantı, cenaze vb.), tutum ve davranışlarını

düzenleyen, bireyleri bir arada bulunduran kurumları, eserleri, kahramanları, törenleri, ritüelleri ve sembolleri kapsamaktadır. Bireyler karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarırken kullandıkları özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve davranışlar, semboller kapsamındadır. Kültürün maddi öğeleri, bir toplumun belirli bir dönemdeki teknolojik gelişmesi, uygulama ve üretimdeki deneyim, yetenek ve becerilerini de yansıtmaktadır. Maddi kültür, aynı zamanda insanoğlunun doğaya, topluma hatta kendisine egemen olma ölçüsünün göstergesi olmaktadır (Ozankaya, 1991: 218; Özalp ve Kırel, 2013: 190). Geçmişe yönelik fiziki ve sosyal verileri bir bütün olarak barındıran kültürün en önemli bileşenlerinden biri de eserler olarak nitelendirililen gelenekler ile gelecek arasında köprü görevi gören yerleşimler, anıtsal ve sivil mimarlık öğeleridir (Kalkan, Sağıroğlu ve Ercan, 2020: 201). Bu nedenle işletmelerin, binalarının mimarı yapıları, logoları ve markalarına dair sembolleri tüketicileri etkileme bakımından oldukça önemlidir.

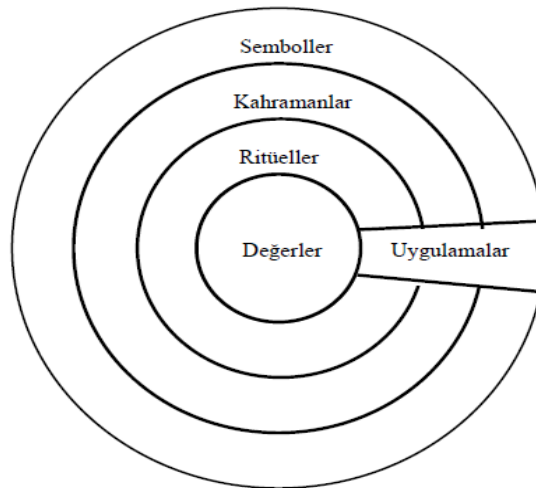
- *Manevi Unsurlar:* Manevi kültür, toplumsal yaşamı düzenleyen inançlar, değerler, normlar, gelenekler, görenekler, kurallar ve bilgilerden oluşur. Kültürün manevi öğeleri birbiriyle uyum içindedir (Tutar, 2013). Manevi unsurlar olarak değerler ve inanç sistemi, ayinler, hikayeler, mitler, örf-adet, gelenek, görenek, dinsel ve felsefik yapıdaki soyut unsurları kapsar (Ozankaya, 1991: 218; Özalp ve Kırel, 2013: 186-190). Bu unsurlar derin kültürel değer ve normların aktarılmasına, açıklanması zor karmaşık aktivitelerin açıklamaya, kültürel değer ve normların yerleştirilmesine yardımcı olur (Özalp ve Kırel, 2013: 190). Normlar, davranış biçimlerini ifade eder. Değerler, birey açısından neyin değerli olduğunu ifade ederken, normlar doğru veya yanlışın ne olduğuna dair ölçütlerdir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000: 7).

Dodd (2002: 520) ise kültür bileşenlerini 3 kategoriye ayırarak tasnif eder. Bunlardan birincisi kültürel sistemin iç unsurlarıdır. Dodd'a göre kültürel sistemin iç unsurları; dünya görüşleri, inançlar, kimlik, tarih ve değerlerden oluşmaktadır. İkincisi ise teknoloji, maddi değerler, roller ve sanatsal ifadelerin meydana getirdiği kültürel etkinliklerdir. Kategorinin son ayağını ise kültür kurumları oluşturmaktadır. Kültür

kurumları akrabalık sistemleri, ekonomi, din, eğitim, sağlık sistemlerinden oluşmaktadır (Dodd, 2002: 521).

Öte yandan kültür üzerine araştırmalar yapan bir diğer öncü Edgar H. Schein'dir. Schein'e (1990: 2110) göre ise kültürün üç aşaması mevcuttur. Bu aşamalar sırasıyla dil, giyim, adetler ve ritüeller gibi gözlenebilir davranışların olduğu birincil kültür düzeyi, inançlar ve değerlerden oluşan ikincil kültür düzeyi ve bireylerin dünyayı ve kendilerini algılamaları, düşünceleri ve değerlendirmelerini sağlayan varsayım ve düşüncelerden oluşan üçüncü kültür düzeyidir.

Hofstede (2005: 111) ise kültür yapısının bileşenlerini semboller, kahramanlar, ritüeller, uygulamalar ve değerler olarak açıklamıştır. Şekil 2.1'de Hofstede'nin kültür bileşenleri görülmektedir. Hofstede, kültürü anlamak için bir soğan metaforu oluşturmuş ve kültürün aynı bir soğan gibi iç içe geçmiş farklı katmanlardan meydana geldiğini belirtmiştir. Hofstede'nin Soğan Modeli; semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler olmak üzere dört katmandan oluşmaktadır. En dış bölümdeki katman daha yüzeysel öğelerden oluşurken iç katmanlara doğru kültürü oluşturan detaylara ulaşılmaktadır. Uygulamalar; semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerleri kapsamaktadır. Değer olarak ifade edilen kısım kültür bileşenlerinin çekirdeğidir.



**Şekil: 2. 1:** Kültür Bileşenleri

**Kaynak:** (Hofstede, 1991:9)

Hofstede'nin sunduğunu kültürün bileşenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Semboller:* Semboller, aynı yaşam şartlarına ve aynı kültüre sahip insanların birbirlerini anlamalarını kolaylaştıran işaretler, nesnelere, resimler ve karmaşık anlamları olan ifadelerdir. Farklı kültürlerin anlamlandıramadığı simgesel durumlarda aynı kültür sahipleri birbirlerini kolayca anlayabilirler. Yani iletişimi güçlendirmek için insanlar tarafından üretilmiş bir araçtır. Semboller kolay bir şekilde kullanılmamaya başlanabilir. Bambaşka semboller ise hızlı bir şekilde kültürde kendilerine yer bulabilirler. Kültürlerarası geçiş de semboller için mümkündür. Pek çok kültürel sembol kullanılarak küresel boyutta verilmek istenen mesajlar yerlerine ulaştırılabilir. Semboller gerek ticari gerek farklı alanlarda kültürlerin kendilerini ifade etme biçimlerini etkiler ve onlara yön verir (Hofstede, 2001; Hofstede, 2005: 111). Görünen öğeler; binalar, işyeri yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç-gereçler, kullanılan dökümanlar, logo, amblem ve giyim kültürün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır. Bunlar, kültürün simge ve sembol öğesinin paçalarıdır (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000: 7). Örgütlerin sahip oldukları fiziksel özellikler, kültür hakkında fikir verebilir. Dolayısıyla onlar kendi kimliklerini ve özelliklerini ifade edebilmek için farklı semboller ve işaretler kullanırlar. Bu semboller bir pazarlama yöntemi olabileceği gibi örgüt üyeleri arasında bir motivasyon kaynağı da olabilmektedir (Doğan, 2017: 101).

- *Kahramanlar:* Kültürlerde sembollerin yanında kahramanlar da ön plana çıkmaktadır. Hemen hemen her kültürde bir kahramana rastlamak mümkündür. Kahramanlar, kültürlerdeki takdir gören rol modelleridir. Gerçek veya hayali, ölmüş ya da yaşıyor da olabilir. Bunlar, kişileri kahraman olarak kabul etmek için engel teşkil etmemektedir. Batman gibi fantezi karakterler de kahraman olarak kabul görebilir. Batman örneğinin dışında, Charlie Brown gibi çizgi filmler için üretilen karakterlerden de kahraman kabul edilebilmektedir. Hatta o kadar ki Amerika'da sürekli kahraman karakterler dizi ve filmlere konu olmakta ve vermek istedikleri kültürel ve diğer mesajlarını bu kahraman rol modelleriyle birlikte halka sunmaktadırlar. Yani kültürel iletişimi sağlamanın pek çok yolu

var ve bunlardan sadece biri de kahraman unsurlarını basın ve yayın organlarıyla servis etmekten geçmektedir (Hofstede, 2001; Hofstede, 2005: 111).

- *Ritüeller:* Ritüeller, bir örgütün veya toplumun zaman içerisinde tekrar tekrar uygulanarak oluşmuş sosyal ve kültürel etkinliklerini ifade eder. Toplum veya örgütte uygulanan belirli eylemler veya söylenen sözler süreç içerisinde tekrarlamaya dayalı olarak ritüellere dönüşebilmektedir. Yani ritüeller bir örgütte genelde işin yapılması veya örgütün çalışma kültürüne ilişkin yazılı olmayan sürekli tekrar eden günlük uygulamalar olmaktadır (Kurşun, 2019: 25). Ritüeller, yaşanan toplumun ortak paydalarından oluşan manevi değerleri ifade eder. Ritüeller, söylemler gibi anlatma/gösteri özellikleri ön planda tutularak belirli bir amaç doğrultusunda iletim işlevini üstlenirler. Aktarılması ve hatırlanması arzulanan özellikle gelecekte devamı amaçlanan standart davranış ve düşüncelerin hedef kitleye ulaştırma aracıdır. Böylelikle ritüeller sayesinde hafızalarda kolay yer edinmek mümkündür. Ritüeller, bilgi göndermekten ziyade ortak inançların temsili ile ilgilidirler, ortak anlam biçimlerine ve duygulara dayanmaktadırlar (Özgül Kılanç, 2010: 204-207). Kültürel kodların toplum tarafından benimsenmesinde ritüellerin de önemli payı bulunmaktadır. Ritüeller, teknik anlamda gereksiz görülse bile toplumda bir bütünlük sağlamak açısından oldukça önemlidir. Örnek olarak sosyal kurallar, dini kurallar, selamlama şekilleri ve saygı ifade eden hareketler gösterilebilir (Hofstede, 2001; Hofstede, 2005: 111).
- *Uygulamalar:* Semboller, kahramanlar ve ritüellerin uygulamalar kısmına dâhil olmasının nedeni bu unsurların, dışarıdan bir gözlemciye göre fark edilir olmasına karşın, kültür içindeki anlamları göz önüne alındığında fark edilemez olmalarıdır. Anılan bileşenler sadece süreç dâhilindeki uygulamaları ifade ederler ve bu süreç içerisindeki durumları yorumlarken anlam kazanırlar (Hofstede, 2001; Hofstede, 2005: 111). Uygulamalar kapsamında özellikle törenlerin kültürün oluşumunda çok etkili oldukları gözlenmektedir.
- *Değerler:* Kültürün temelini oluşturan inançlar, bir toplum düzeni oluşturmak için oldukça soyut kalmaktadır. Bireylerin eylemleri, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi

ölçütlerle somutlaşır. İnançları esas alan değerler, bu somutlaşma eğiliminin bir ürünüdür (Akay Ertürk, 2010: 10). Değerler; bireyin iş ve günlük yaşantısının bir parçası olan, onun yaşamına anlam kazandıran idealler, tercihler, karar ve davranışlara yol gösteren normatif inançlar ve kanaatler bütünüdür (Özgener, 2020: 153). Bireylerarası ilişkiler, bu değerlere göre şekillenir. Bu değerlere dayanarak, bireyler doğrudan iletişime ihtiyaç bile duymadan eylemlerin anlamlarını çıkarabilir, algılayabilir ve paylaşabilirler. Değerler stabil değil aksine değişkendir. Örneğin çocukların büyüklere saygı gösterme değerinin yaşaması, o değer toplumdaki karşılık bulmasına bağlı olabilmektedir (Akay Ertürk, 2010: 10). Değerler, yaşamın ilk evrelerinde edinilmektedir. Birey doğduğunda yaşam için gerekli bilgi ve donanımdan yoksundur. Ancak birey ergenliğe kadar sahip olmadığı bilgiyi gereksinimleri doğrultusunda ya da bilinçsiz bir şekilde çevresinden alabilmektedir (Hofstede, 2001; Hofstede, 2005: 111).

Hoststede (2001)'de belirtilen bu unsurlara hikaye ve mitler, ayinler ve törenler de eklenebilmektedir. Bunlar da kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Törenler:* Törenler örgütte belirli kişiler, gruplar ya da topluluklar için planlı bir şekilde düzenlenen bir eylemi ve herhangi bir olayı örgütteki diğer insanlara (yeni işe girenlere) iletmek amacıyla düzenlenen aktiviteleri ifade eder (Kuşun, 2019: 25). Bu törenler, geçiş töreni, değer düşürme töreni, geliştirme-yüceltme töreni ve bütünleşme töreni şeklinde olabilmektedir (Özalp ve Kırel, 2013: 186-187).
- *Ayinler ve Seramoniler:* Ayinler, değerler ve normları sağlamlaştırmak ve yerleştirmek amacıyla törenler ve seramonilerin düzenli olarak tekrar edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Özalp ve Kırel, 2013: 186-187). Ayinleri sadece dinsel anlamda değil düzenli toplantılar şeklinde de algılamak gerekmektedir. Örneğin; sabah ve öğle vaktindeki kahve molaları iş ortamındaki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik bir ayin niteliği taşımaktadır (Çapan, 2016: 21). Seramoniler ise işletme çalışanlarının örgüt kültürünün en önemli unsurlarından



olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaptıkları özel olaylardır (Erkutlu, 2018: 98).

- *Hikayeler ve Mitler:* Mitler, tarih öncesi dönemlerde oluştuğundan dolayı mitlerin izlerini sürmek, aslına ulaşmak hatta hangi ulusa ait olduğunu saptamak oldukça zordur. Mitlerin, inançla ilgili olması en önemli özelliğidir. Bu özellik, mitlerin kültürü koruyucu ve taşıyıcı değerlerini ortaya koymaktadır. Mitleri tanımak, o toplumun veya grubun davranışlarını, isteklerini, zevklerini anlamak demektir (Yılar, 2005: 384-386). Hikayeler ise derin kültürel değerleri ve normları nesilden nesile aktarılan geçmişte yaşanan ve yaşandığı varsayılan olaylardır. Hikayeler kurucuların ve diğer üyelerin değerlerini biçimlendirir. Hikayeler gençlere sorumluluk aşılama, tavsiyede bulunmak ve başarı öyküsünü aktarma şeklinde olabileceği gibi mesaiye uymayanların işine son verilmesi ve yönetim görevinden alınması şeklinde de olabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 50). Örneğin; Henry Ford II, Ford Motor şirketinin başkanı iken, yöneticileri kibirli davranışlar sergilediklerinde “Bu binanın üzerinde yazan benim isimdir” şeklinde hatırlatmada bulunduğu rivayet edilmektedir. Yani onun şirketi hala yönettiği mesajı çok açıktır (Robbins ve Judge, 2020: 277).

## 2.2. Ulusal Kültür Çalışmaları

Kültür, hem bireylerin davranışlarını şekillendirici hem de toplum ve örgütün performansını belirleyici bir işleve sahiptir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000: 4). Aynı zamanda işletmelerin tüm çalışanlarına eşit davranması, ayrımcılığın önüne geçilmesi ve farklılıkların etkin şekilde yönetilmesi için ulusal kültüre yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır (Arvinen-Muondo ve Perkins, 2020: 28). Hiç şüphesiz ulusal kültür ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğunun gerçekçi bir nedeni olduğundan dolayı, ulusal kültürler üzerinde araştırmalar yapmak önem arz etmektedir. Bu çalışmalar arasında en iyi bilinen çalışmanın Hofstede tarafından ulusal kültürü ve iş kültürünü etkileyen Kültürel Boyutlar çalışması olduğu söylenebilir (Arvinen-Muondo ve Perkins, 2020: 215). Bu çalışmaya ilaveten ulusal kültür inceleyen çalışmalardan Globe Araştırması, Trompenaars Kültürel Boyutlar Araştırması, Dünya Değerler Araştırması, Schwartz Kültürel Boyutlar Araştırmaları da literatürde önemli bir yer tutmuşlardır.

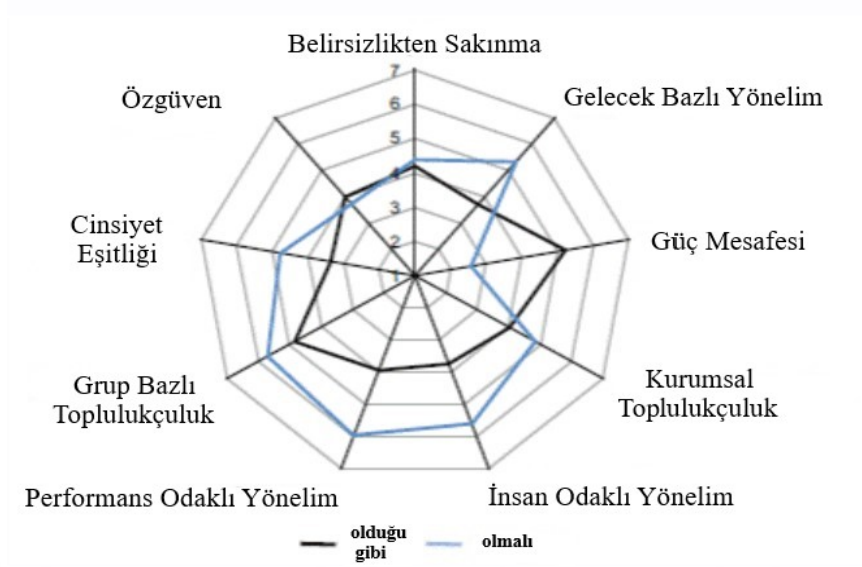
Aşağıda diğer ulusal kültür çalışmalarından kısaca bahsedildikten sonra çalışmamızın düzenleyici değişkeni olan Hofstede Ulusal Kültür Boyutları detaylı bir şekilde incelenmektedir.

### **2.2.1. GLOBE Araştırması**

House ve arkadaşları (House, 1999; House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004:10) tarafından yapılan Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkililiği (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness-GLOBE) olarak adlandırılan araştırmada örgütlerde kültürlerin ve liderlik tarzlarının uluslar açısından farklılık gösterebileceği iddia edilmiştir (Riggio, 2014: 421-222).

Bu araştırmanın örnekleminde dünyanın önemli bölgelerinden 62 ülke bulunmaktadır. GLOBE projesi ile amaçlanan, ülkenin sanayide ve ekonomide ne kadar gelişmiş olduğu, ülkedeki dini durum, ülkenin coğrafyada yaşanan iklim gibi değişkenlerden ne seviyede etkilendiğini bulmaktır. Araştırma kapsamında yüz yüze görüşme, medyanın analiz edilmesi, arşiv taraması ve daha gizli özelliklerin araştırılması gibi birçok yönteme başvurulmuştur.

Çalışmaya zenginlik katmak amacıyla kültürlerin ayrıntıları kalitatif ve kantitatif olarak da değerlendirilmiştir. 951 firmadan 17.300 yöneticinin katılımı ile 27 hipotezin test süreci gerçekleştirilmiştir (House vd., 2004). Ayrıca bu çalışmada ulusal kültürün örgüt kültürü üzerinde doğrudan etkileri olabileceği gibi bu kültürün çeşitli kültürel altyapılara sahip çalışanlardan oluşan örgütleri de etkileyebileceği tespiti yapılmıştır. Hatta örgütün farklılıkları yönetmesi ve ulusal kültüre uygun davranışlarda bulunması, ulusal kültür değerini tanımasına ve anlamasına bağlı olmaktadır (Riggio, 2014: 222).



Şekil: 2. 2: GLOBE Araştırmasına Göre Kültürel Boyutlar

Kaynak: (House vd., 2004: 35)

GLOBE projesi kapsamında Hofstede'nin değerler sınıflandırılması 9 kültürel boyut, 6 kültürlerce benimsenmiş liderlik boyutu ve 21 birincil liderlik boyutu ortaya çıkmıştır. GLOBE projesi kapsamındaki kültürel boyutlar şu şekildedir (House vd.,2004: 35-36);

Belirsizlikten Sakınma - Gelecek Bazlı Yönelim - Güç Mesafesi - Özgüven - Cinsiyet Eşitliği - Kurumsal Toplulukçuluk - Grup Bazlı Toplulukçuluk - Performans Odaklı Yönelim - İnsan Odaklı Yönelim.

GLOBE çalışması 62 ülkeyi, bölgesel benzerlikler, dil, etnik altyapı ve dini benzerliklere dayalı olarak 10 farklı kültür demetine ayırmıştır. Bu grupların ayrımsal analizi sonucunda söz konusu ülkelerin gruplanmasıyla ortaya çıkan verilerin dokuz ayrı kültürel değerlere uygun bir yansıtmaya sahip olduğu görülmüştür (Yukl, 2008, 446).

### 2.2.2. Trompenaars Kültürel Boyutlar Araştırması

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997:25), kültürü, bir toplumun zaman içerisinde yüz yüze geldikleri problemleri çözmek için geliştirdikleri bir dizi kurallar ve metotlar olarak tanımlamıştır. Yine kendisi kültürü daha geniş kapsamlı olarak ele almış ve ne anlam ifade ettiğini belirtmek için onu soğanın katmanlarına benzetmiştir.

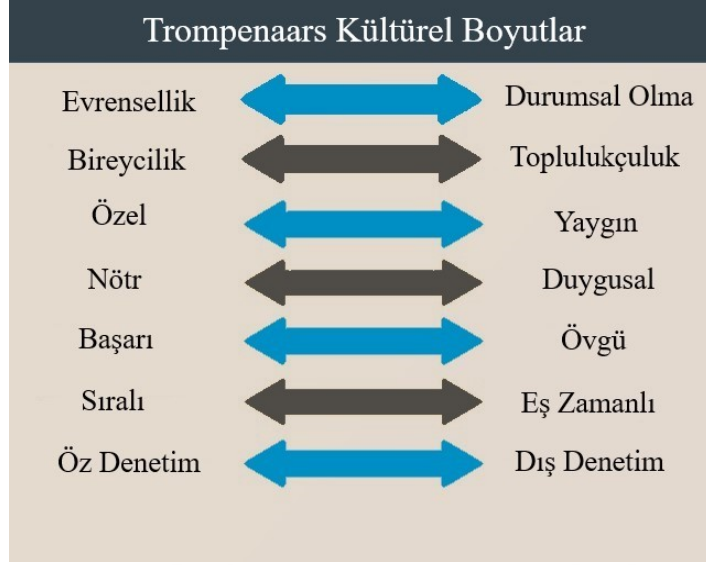
Trompenaars'ın Soğan Modeli diye de anılan Kültürel Boyutlar Modeli, kültürü üç katmanlı bir soğana benzetmiştir. En dış katmanda insanların temas ettiği dil, yerleşim, giyim gibi gözlenebilir kültür farklılıklar bulunur. Toplumların sahip olduğu normlar ve değerler ise orta katmanı oluşturur. Son kısım en önemli katman olup diğer kültürlerle başarılı bir şekilde etkileşim halinde olabilmenin en önemli unsurudur. Burada aynı zamanda toplumların yıllar içerisinde oluşturdukları kurallar ve yöntemler mevcut olup toplumlar bunlar sayesinde karşılaştıkları sorunlar çözmeye çabalamaktadırlar (Tekin, 2019: 1231).



**Şekil 2.3:** Trompenaars kültür bileşenleri

**Kaynak:** (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2003: 25)

Trompenaars'ın araştırmasında 43 ülkeden gelen 46841 yöneticinin örnekleminde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre yedi ilişkiyel yönelim boyutu ortaya çıkmıştır. Şekil 2.4'te yer alan bu yedi boyut Hofstede'nin boyutları ile çok yakındır. 10 yıl civarında tamamlanan bu çalışmalar 1994'te yayınlanmıştır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997).



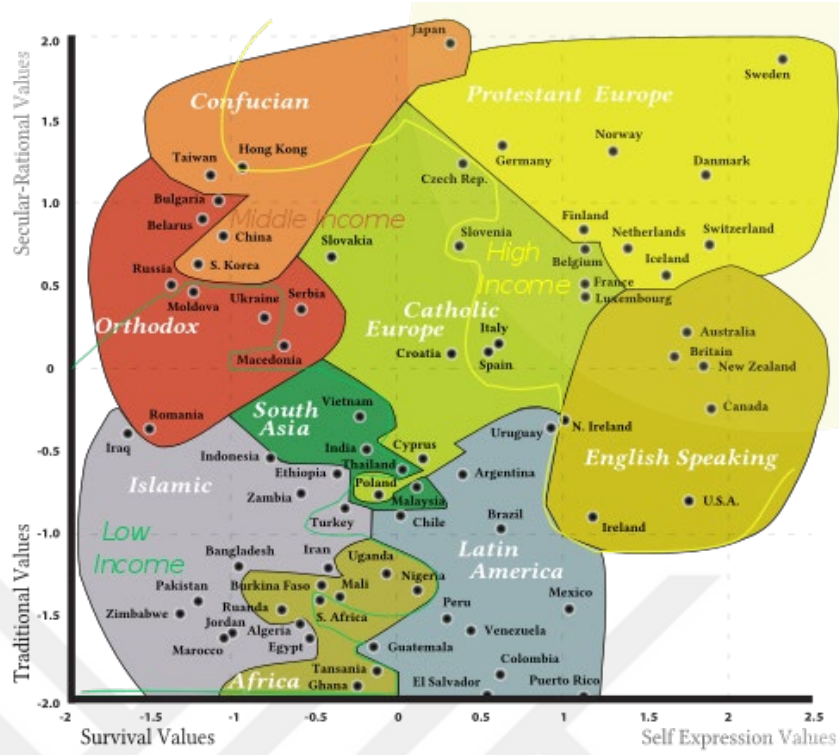
Şekil 2.4 : Trompenaars Kültürel Boyutları

Kaynak: (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997:43)

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) göre araştırma sonucunda ülkelerin kültürel farklılıklarının değişik değerlere ve yargılara bağlı olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın her ülkenin ya da örgütün, insanlar ile olan ilişkilerinde ikilem yaşadıkları da ortaya konmuştur.

### 2.2.3. Dünya Değerler Araştırması

Inglehart araştırmaları olarak da bilinen Dünya Değerler Araştırması (World Values Survey-WVS) 100 civarı ülkede 400.000 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Örnekleminde dünya nüfusunun %70'i temsil edilmektedir. Bu çalışma Laik-Geleneksel ve Kendini Geliştirme-Yaşamsal boyutlarını esas alarak yapılmıştır. Çalışmanın amacı, temel toplumsal değerleri karşılaştırmalı olarak analiz etmek ve belirlemektir. Araştırma ilki 1982 dalgası olmak üzere farklı dalgalar halinde sürdürülmüştür. Tüm ülkeler için tek bir anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma katılımcıların düşünceleri, davranışları, inançları ve değerleri sorgulanarak gerçekleştirilmiştir (Inglehart-Welzel, 2020).



Şekil 2.5: Dünya Kültür Haritası

Kaynak: (<http://www.worldvaluessurvey.org>)

1960'lerden itibaren kuşaklararası değer farklılaşması, sosyal bilimlerde önemli tartışma konularından biri haline gelmiştir. Çünkü dinamik olan değerler toplumdaki topluma, kişiden kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmanın bulguları kültürel, ekonomik ve politik değişkenlerin birbirlerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları; ekonomik büyümenin, mesleki uzmanlaşmayı, merkezileşmeyi, bürokrasiyi, eğitim ve seviyenin artmasını, inanc ve değerleri etkilediğini ortaya koymaktadır. Inglehart, genç kuşakların yaşlı kuşaklara oranla post materyalistik değerlere sahip olduğunu ileri sürer (Ozturk, 2020: 396).

Araştırmanın Türkiye ile ilgili bulgularına gelince; araştırmanın 6.dalgada veri setinde Türk toplumunun %95,4'i için ailenin önemli olduğu, ancak 7.dalgada aileye verilen önemde azalma gözlenirken arkadaş grubu değeri yükselmiştir. 6. dalga veri setinde %41,9 olan önemli olan boş zaman, bu oran 7. Dalgada %54,4'e yükselmiştir. Öte yandan 6.dalgaya göre siyasetin önemi artarken, iş konusunun önemi azalmıştır. Yine 6.Dalgada %68'i dini önemli görürken, 7.dalgada bu önem %60 düzeyindedir.

Bununla birlikte Türk toplumunda yeni nesillere aktarılması gereken en önemli konuların hoşgörü ve diğer insanlara saygı (%63,3), çok çalışmak (%62,3), sorumluluk bilinci (%60,9) ve dini inanç (%40,6) olarak saptanmıştır. Son olarak Türkiye’de toplumun ataerkil yapısı sürmektedir. Toplumun %51,5’i, çalışan annelerin çocukların olumsuz etkilenmelerine sebebiyet verdiği inanmaktadır. Bununla birlikte Türk toplumunun %51,2’si iş olanakları kısıtlı olduğunda kadınların yerine erkeklerin istihdam edilmesi gerektiğini savunduğu görülmektedir (Örmeci, 2020).

#### **2.2.4. Schwartz Kültürel Boyutlar Araştırmaları**

Schwartz’ın çalışmaları da Hofstede’nin kültür boyutları ile paralellik göstermesi nedeniyle önemlidir. Schwartz’ın öğrenci ve öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre, hem ülkelerarası, hem de ülke içi düzeyde farklı değer örüntüleri bulunmuştur (Sığın, 2020: 118). Schwartz (1992: 2)’in kültürel değerlerin bireysel değerlerden kaynaklandığı tespiti kültürel boyutlar araştırması için yeni bir yaklaşımın ipucunu vermiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, farklı kültürlerde yaşayan bireylerin yedi farklı değer özelliğine sahip olduğu tespiti yapılmıştır. Bu yedi özellik sayesinde hem bireysel hem de toplumsal kültür değerlendirmelerinin yapılabilceği olası olabilir. Değerlerin belirlenmesi farklı kültürel yapıların eşzamanlı olarak ölçülmesi ile yapılmıştır ve kültürel, dini, tarihsel, felsefik ve coğrafik öğeler ve değişik özelliklerin etkileri hissedilmektedir. Ancak sözü edilen çalışmalar zaman içerisinde daha geniş kapsama yayılarak 73 ülkeyi içine alır hale gelmiştir. Ulusal sınırlar aşarak 7 kültür demeti ortaya çıkarılmıştır (Schwartz, 2006: 3).

Schwartz ve arkadaşlarının ortaya çıkardıkları toplumların temel sorunlarını yansıtan 7 kültür demeti şunlardır (Kırca vd., 2009: 112);

Hiyerarşi - Eşitlikçilik - Uyum - Duygusal Özerklik - Muhafazakârlık - Entelektüel Özerklik ve Üstünlük.

#### **2.2.5. Hofstede Kültürel Boyutlar Araştırmaları**

Hofstede’nin (1980) geliştirdiği kültürel değerlerin belirlenmesinde kullanılan model örgütsel yazında en yaygın model olup, örgütsel kültürün, kültürlerarası

karşılaştırmalarına yol gösteren en iddialı teorilerden biridir (Öncül, Deniz, İnce, 2016: 259). Hofstede IBM çalışanları üzerinde çalışmasını gerçekleştirmiştir. Bu çalışanlar 71 ülkede çalışmakta olan 166.000 kişidir. Hofstede 1967 ile 1973 yılları arasında incelemelerini yapmıştır (Hofstede, 2001). Hofstede'nin araştırmaları literatürdeki öncü bir çalışma olarak kabul gören (Drogendijk ve Slangen, 2006: 361) ve birçok disiplin açısından çığır açan çalışma olmuştur (Schwartz, 1992: 65). Hofstede (2001)'ye göre bir kültürün insan ilişkileri açısından beş boyutu bulunmaktadır. Şekil 2.4'te bu boyutlar görülmektedir. Altıncı boyut olan çevreye duyarlılık boyutu (Hoşgörü/ Kısıtlama) Hofstede tarafından sonradan eklenmiştir (Hofstede, 2011).



**Şekil 2.6:** Hofstede Kültürel Boyutları

**Kaynak:** (<https://www.business-to-you.com/hofstedes-cultural-dimensions/>)

- Güç Mesafesi
- Bireycilik -Toplumçuluk
- Erillik/Dişillik
- Belirsizlikten Kaçınma
- Uzun Döneme Yönelim/Kısa Döneme Yönelim
- Hoşgörü/Kısıtlama



Anılan boyutların, Türk Sigortacılık sektöründeki kültürel değerlerin belirlenmesi için referans kabul edilmesi nedeniyle bu çalışmada ayrı bir başlık altında herbir boyut ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **2.3. Hofstede Ulusal Kültür Boyutları**

Hofstede (2001: 75) toplumların üstesinden gelmek zorunda kaldığı, ancak ulaştıkları çözüm yollarının farklı farklı olduğu ana sorunları vurgulayan dört bağımsız boyutu ortaya koymuştur. Daha sonra “uzun/kısa dönem yönelme” boyutu Hofstede ve Bond (1988: 6) tarafından Asya kültürü üzerinde, kültürel önyargılardan sakınmak amacıyla yapılmış olan çalışmanın ardından beşinci boyut olarak eklenmiştir. Son olarak Hofstede (2011) çevreye duyarlılık boyutunu eklemiştir. Hofstede'nin kültürel boyutları ve ilgili oldukları noktalar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

#### **2.3.1. Güç Mesafesi**

Güç; bir bireyin emir veya kuralları başka birine empoze etme kabiliyetidir. Güç mesafesi boyutu ise; toplumdaki birey ve örgütlerde ortaya çıkan gücün, eşit olarak dağıtılmadığı ile alakalıdır (Hofstede, 1980: 65). Başka bir ifadeyle, güç mesafesi; toplumsal ve ekip üyeleri arasındaki eşitsizliği normal ve kabul edilebilir olma derecesidir (Arvinen-Muondo ve Perkins, 2020: 215).

Hofstede'ye göre, "güç mesafesi, bir ülkedeki kurum ve kuruluşların daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını ne ölçüde beklediğini ve kabul ettiğini ölçer" (Zanini ve Migueles, 2018: 21). Bu boyutta toplum tarafından kabul edilen güç farklılıkları; cinsiyet, yaş, eğitim, pozisyon, etnik köken gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Burada önemli olan toplumların güç düzeylerinde ki bu farklılığın zamanla benimsenmesidir. Güç dengesinin dağılımı toplumdaki topluma değişmektedir. Bazı toplumlarda insanların bazı konularda üstün olmasından dolayı diğerleri ödün vermek zorunda kalabilir. Bir konuda üstün olmak da, diğer konularda gerilemeye sebep olabilir. Bu durum orta sınıfta yığılmaya neden olabilir. Bu olasılıkların önüne geçebilmek adına eşitliği sağlamak için birçok ülke kanunlarını belirlerken, insanların zenginliğini, statüsünü ve gücüne bağlı kalmamaktadır. Fakat çok az ülkede gerçeklik bu idealle örtüşmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005: 40).

Güç mesafesi kavramını açıklarken bir topluma ait sınıf farklılıklarına yönelik gösterilen toleransın düzeyine bakmak gerekir. Hofstede, güç mesafesi endeks değerini belirlemek için aşağıdaki üç farklı soruyu sormuştur (Hofstede & Hofstede, 2005: 39):

- Sizce hangi sıklıkla işçiler patronlarıyla aynı fikirde olmadıklarını söylemekten korkarlar?
- Patronunuz kararlarını nasıl verir?
- Patronunuzun kararları nasıl vermesini isterdiniz?

Çalışmada bu sorulardan alınan cevapların ortalamaları hesaplanarak güç mesafesi endeks değerleri ortaya konmuştur. Bu bulgulara göre, İrlanda, İsviçre, Yeni Zelanda, Danimarka, İsrail ve Avusturya gibi ülkelerin güç mesafesi aralığının dar olduğu, ancak Malezya, Slovakya, Guatemala, Filipinler, Rusya, Romanya ve Arap ülkeleri gibi güç mesafesi aralığının geniş olduğu saptanmıştır. Yine İspanya, İtalya, Fransa gibi ülkelerin de Avrupa ülkeleri olmalarına rağmen güç mesafesi düzeylerinin geniş olduğu görülmüştür. Aynı şekilde Türkiye’de güç mesafesi geniş olduğu ortaya konmuştur (Hofstede ve Hofstede, 2005: 39).

Dar güç mesafesine sahip toplumlarda önemli olan eşitliktir. Otorite karşısında ezilme, otoriteye boyun eğme gibi durumlar yoktur. İletişim önemlidir ve bireyler arasında gücün dağılımı nispeten daha eşit görünmektedir. Bu toplumlarda sosyal sınıf ayrımı ve hiyerarşi yok gibidir. Dar güç mesafesinin olduğu kültürlerde güce sahibi bireylere yaklaşmak daha kolaydır. Çalışma ortamında iş ile ilgili önemli kararlar verilirken çalışanlara görüşleri sorulmakta ve onlar karar verme sürecine dahil edilmektedir (Hofstede, 2001: 198).

Güç mesafesinin geniş olduğu durumlarda; gücün bireyler arasında eşit olmayan dağılımını ve hiyerarşik yapılanmayı kabullenme eğilimi yüksektir (Çavdar, 2021: 117). Geniş güç mesafesine sahip toplumlarda güç, prestij, statü çok önemlidir. Hiyerarşik yapı mevcuttur. Toplum kategorize edilmiştir. Güç mesafesi geniş kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi unsur oldukça önemlidir. İş ortamında çalışan

ile yönetici arasındaki mesafe belirgin olup, sürekli korunmaktadır (Çelikkol, İmamoğlu ve İnce, 2017: 5). Bu kategoriler güçlü ve güçsüz şeklinde olabilmektedir. Azınlığa sahip güçlüler kontrolü ellerinde tutarlar. Toplumda genel bir eşitsizlik mevcuttur. Otoriter bir aile yapısı, ömür boyu bireyin davranışlarını etkileyebilmektedir. Aynı şekilde eğitimde öğretmen odaklı bir sistem olup, öğrenci öğretmeninden korkmakta ve onunla tartışmamakta ve onu sorgulayamamaktadır. Çalışma ortamında demokratik düzenlemeler bulunmamakta, daha çok merkeziyetçi yapı mevcut olup denetlemeler oldukça yuğundur. Örneğin; Kanada, Avustralya gibi ülkeler dar güç mesafesine sahipken; Rusya, Çin gibi ülkeler geniş güç mesafesine sahiptirler (The Hofstede Center, 2020).

### **2.3.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma; bireylerin planlanmış ve kontrol altındaki durumları, planlanmamış durumlara ve koşullara yeğleme derecesidir (Özgener, 2020: 308). Belirsizlikten kaçınma, bir toplumdaki üyelerin belirsizlik ve anlam kargaşasını nasıl hoşgörüyü karşılayıp ne ölçüde kaçınacaklarının ölçüsüdür (Riggio, 2014: 422). Aslında belirsizlikten kaçınma, bir kültüre ait bireylerin belirsiz veya bilinmeyen durumlarda kendisini ne ölçüde tehlikede hissettiği, yaşadığı endişenin düzeyi ile ilgilidir. Bu boyut, bireylerin düzenlilik, tutarlılık, yapı ve kanunlara ne ölçüde ihtiyaç duyduğuna ilişkin boyut olarak da ifade edilir (Saylık, 2019: 1867). Başka bir deyişle, belirsizlikten kaçınma boyutu, bireylerin ertesi gün ne ile karşılaşacaklarını bilemediği; geleceğin belirsiz, ancak yine de bu durumdan etkilenmeden yaşamına en yüksek çaba ile devam etmesi gerektiğini savunur. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda beklenmedik durumların yaşanması katı davranış normları, kanunlar, kurallar ve mutlak veya tek bir gerçeğe inanma gibi yaklaşımlar ile engellenmeye çalışılmaktadır (Hofstede, 2001: 202).

Belirsizlikten kaçınma, bireyin bilinmeyen, yapı dışı, alışılmamış, tahmin edilmesi güç ve belirsiz durumlara karşı rahatsız olma, tehlike algılama ve söz konusu hissi yenebilmek için sigorta yaptıрма, belirsizlik ortamını ortadan kaldıracı yazılı ve resmi kural yapıları geliştirme, uzmanlığa önem verme gibi belirliliği sağlayacağına inanılan bazı sistemleri ve kurumları yaratmaya neden olmaktadır. Yani toplumun her bireyinin, genel anlamda kabul edilmiş yönergelerle hareket etmesi durumunda

gelecekle ilgili belirsizlik en doğru biçimde ortadan kalkabilir. Buna karşın, geleceğin tahmin edilebilirliğine ilişkin daha az endişe duyan diğer toplumlarda çok sayıdaki kapsamlı kural ve düzenlemelere daha az ihtiyaç duyulmaktadır (Ayoun ve Moreo, 2008: 71).

Belirsizlikten kaçınma eğilimi kuvvetli olan toplumlarda (Örneğin Japonya ve Rusya gibi) yapılandırılmış kurallara yönelik ihtiyaç daha yoğun hissedilmektedir. Bireyler planlanmış ve kontrol altın alınmış durumları plansız durumlara göre daha sık tercih eder. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu Hong-Kong ve Jamaika gibi ülkelerde ise insanlar gelecek konusunda fazla endişe duymadan hareket etmektedirler (Özgener, 2016: 117).

### **2.3.3. Bireycilik-Toplumculuk**

Kolektivizm ve bireysellik boyutu, “ben” ya da “biz” olma tercihini belirleyen boyuttur. Bireyci düşünen toplumlarda bireyler gevşek bir sosyal çevre tercihine sahiptirler. Bireyci özelliğine sahip bireyler için sadece kendileri ve aileleri (yakın çevreleri) önemlidir. Buna karşın kolektivizm özelliğine sahip toplumlarda ise daha geniş ve sıkı bağları bulunan bir sosyal çevre bulunur. Bu toplumlarda bireyler akrabalarına, klanlarına ve toplum içerisindeki diğer gruplara karşı bağlılık duyarlar ve onlara karşı yükümlülüklerle sahiptirler (Karadağ, 2020: 44).

Bazı toplumlarda huzur kaynağı olarak görülen bireycilik, bazı toplumlarda ise yabancılaşma olarak ifade edilir (Hofstede, 2001). Yani grup üyeleri yerine birey olarak davranma ve karar verme tercihini yansıtır (Arvinen-Muondo ve Perkins, 2020: 215). Bireyci toplumlarda bireyler arası ilişkiler zayıftır ve herkesin sadece kendisi ile veya en fazla yakın çevresi ile ilgileneceği beklenmektedir. Kolektivist toplumlarda ise bireyin doğumundan ölümüne kadar sadık kalacağı ve gerektiğinde korumak için savaşıacağı gruplara ait olması ve onların çıkarı için çalışması beklenmektedir (Hofstede, 2001: 225).

Bireyci toplumlarda, birey ilişkisi maliyet-fayda esasına göre şekillenmektedir (Frost, Goode ve Hart, 2010). Bireyciliği benimseyen toplumlarda rekabet kişiler arasında geçtiğinden çalışmanın bireysel olması gerektiğini, böylece bireysel başarının

yakalanabileceğini savunur. Örneğin; Peru, Kolombiya gibi ülkelerde toplulukçuluk bilinci hâkim iken, ABD, Yeni Zelanda gibi ülkelerde bireycilik ön plandadır (The Hofstede Center, 2020).

#### **2.3.4. Erillik-Dişillik**

Erilliğin görüldüğü toplumlarda sosyal cinsiyet rollerindeki farklılık açık ve net olarak bellidir. Bu toplumlarda erkekler iddialı, dayanıklı, sert ve maddi başarıya odaklı iken; kadınların alçakgönüllü ve şefkatli olmaları beklenmektedir. Dişillik boyutuna gelince ise sosyal cinsiyet rollerindeki farklılıklar ortadan kalkmakta ve iki cinsiyetteki bireylerden de alçakgönüllü ve şefkatli olmaları beklenmektedir (Hofstede, 2001: 297).

Erillik, başarı, para kazanma ve rekabete önem verirken; dişillik başkalarına bakmaya, işbirliğine ve dayanışmaya önem verir (Beugelsdijk ve Welzel, 2018: 1473). Hofstede'ye göre bu boyutlar kadın veya erkek olmakla ilgili değildir. Eylem tarzı dişil veya erildir. Yani erillik-dişillik kavramları biyolojik değil kültürel bir durumu ifade eder. Hatta bir erkeğin dişil olması veya bir kadının eril olması sık rastlanılabilen bir durumdur. Eril kültürlerde (örneğin Japonya, Etiyopya, Meksika, ABD gibi ülkeler) girişimcilik ve rekabet ön plana çıkarken; Danimarka, Norveç, İsveç gibi dişil kültürlerde yaşam kalitesi ve yardımseverlik öne çıkmaktadır (The Hofstede Center, 2020).

#### **2.3.5. Zaman Yönelimi**

Zaman yönelimi uzun dönem ve kısa dönem ile ilgilidir (Erkenekli, 2011: 16). Çinli Filozof Konfüçyüs'ün düşüncelerindeki sabır, tasarruf, törelere ve adetlere saygı kültürün bu boyutu ile ilgilidir (Hofstede, 2001:351). Çinli ve Doğu Asyalı düşünürlere göre sonuç alma gerçekte uzun dönemli bir durumdur. Fakat Batı toplumlarında kısa dönemde hızlı ve kesin sonuç alma önemlidir (Erkenekli, 2011: 18). Uzun döneme yönelme, azim, tutumluluk ve sabır gibi geleceğe ilişkin erdemleri teşvik eder. Kısa döneme yönelme boyutu ise daha çok geçmiş ve şimdiki zamana odaklanarak geçmiş ve geleneğe saygıya önem verir (Signorini, Wiesemes ve Murphy 2009: 254; Ayoun ve Moreo, 2008: 62; Zamanabadi ve Kavousy, Tehrani, 2015: 47). Yani beşinci boyutta vurgulanan, bireyin şu an için mi gelecek için mi öncelikli olarak

çalışacağıdır (Ayouun ve Moreo, 2008: 65). Bu değer boyutu herhangi bir durumda, kısa vadede kazanmanın, uzun vadedeki kayıpların görmezden gelebilecek kadar önemsenip önemsenmemesi ile ilgilidir. Örneğin; Rusya, Çin gibi ülkeler uzun döneme yönelirken, Libya, Tunus gibi ülkeler kısa döneme yönelmeyi tercih etmektedirler (The Hofstede Center, 2020).

### 2.3.6. Çevreye Duyarlılık

Hoşgörü, hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının nispeten özgürce tatmin edilmesine izin veren bir toplum olarak ifade edilir. Kısıtlama ise, ihtiyaçların tatminini kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir toplum anlamına gelmektedir (Hofsrede, 2011: 15). Başka bir ifadeyle bazı toplum bireylerinin arzu ve duygularını özgürce yaşamalarına müsaade eden kültür boyutudur. Ancak kısıtlama boyutu ise sosyalleşme, para harcama, arkadaşlarla eğlenme ve tüketim gibi eylemlerin gerçekleştirilemediği bir kültürdür (Karadirek ve Genç, 2020: 66).

Bu kültürel değer boyutlarının özellikleri daha iyi ifade edilebilmesi adına karşılaştırmalı olarak Tablo 2.1 'de verilmiştir.

**Tablo 2.1:** Kültürel Değer Boyutlarının Özellikleri

Güç Mesafesi Boyutu	
Dar Güç Mesafesi	Geniş Güç Mesafesi
<input type="checkbox"/> Toplumdaki eşitsizlik minimize edilmektedir. <input type="checkbox"/> Üstler ve astlar, birbirlerini kendileri gibi insanlar olduğunu düşünürler. <input type="checkbox"/> Üstler, astlar tarafından ulaşılabilirler. <input type="checkbox"/> Herkes eşit haklara sahip olmaktadır. <input type="checkbox"/> Çeşitli güç düzeylerindeki kişiler daha az tehdit hissetmekte ve diğer insanlara güvenmeye hazırdırlar. <input type="checkbox"/> Güçlü kişiler kendilerinden zayıf kişileri dikkate almaya çalışır. <input type="checkbox"/> Örneğin; İsrail, Danimarka, ABD, Avustralya, İsveç, Norveç, Almanya.	<input type="checkbox"/> Eşitsizlik kabul edilmektedir ve herkes hiyerarşide hak ettiği yerdedir. <input type="checkbox"/> Üstler ve astlar, kendilerinin birbirlerinden farklı olduklarını düşünürler. <input type="checkbox"/> Üstler, astlarca ulaşılmazdır. <input type="checkbox"/> Güç sahibi olanlar ayrıcalık elde eder. <input type="checkbox"/> Diğer insanlar, birinin gücü için potansiyel tehdit olup nadiren güvenilirdir. <input type="checkbox"/> Örneğin; Japonya, İspanya, Fransa, Singapur,, Brezilya, Meksika, Endonezya,.

<b>Belirsizlikten Kaçınma Boyutu</b>	
<b>Zayıf Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Güçlü Belirsizlikten Kaçınma</b>
<input type="checkbox"/> Hayatın bir parçası olan belirsizlik daha kolay kabul görmekte ve her gün ortaya çıktıkça göz önüne alınmaktadır. <input type="checkbox"/> Çatışma ve rekabet dürüst oyun kuralları bağlamında sınırlanabilir ve yapıcı olarak kullanılabilir. <input type="checkbox"/> Aynı fikirde olmama düşüncesi daha fazla itibar görür. <input type="checkbox"/> Sapmalara daha çok tolerans gösterilir. <input type="checkbox"/> Hayatta risk üstlenmeye daha fazla isteklik söz konusudur. <input type="checkbox"/> Olabildiğince az sayıda kural söz konusudur. <input type="checkbox"/> Örneğin; Danimarka, Norveç, Kanada, Singapur, Hong Kong, Avustralya, ABD.	<input type="checkbox"/> Hayatın bir parçası olan belirsizlik, sürekli mücadele edilmek zorunda kalınan tehdit olarak düşünülmektedir. <input type="checkbox"/> Çatışma ve rekabet saldırganlığa sebebiyet verdiği için kaçınılması gereken durumlardır. <input type="checkbox"/> Güçlü bir görüş birliği ihtiyacı olduğu açıktır. <input type="checkbox"/> Tolerans göstermeme hâkim olduğundan sapmalar tehdit edici unsur olarak görülür. <input type="checkbox"/> Çok sayıda yazılı kural ve düzenlemeye ihtiyaç vardır. <input type="checkbox"/> Örneğin; İsrail, Peru, Arjantin, Avusturya, Japonya, İtalya, Fransa, Belçika.
<b>Bireycilik-Toplumculuk Boyutu</b>	
<b>Kolektivist</b>	<b>Bireyci</b>
<input type="checkbox"/> Toplumda bireyler, sadakatleri karşılığında kendilerini koruyan aileler ve klanların uzantısı olarak doğarlar. <input type="checkbox"/> “Biz” bilinci hakimdir. <input type="checkbox"/> Bir örgüte ait olma önemsendiğinden bu yapılar üyelik ideal olmaktadır. <input type="checkbox"/> İnançlar, grup kararlarında önemli rol oynar. <input type="checkbox"/> Örneğin; Pakistan, Tayvan, Yunanistan, Singapur, Japonya, Hong Kong, Kolombiya, Peru, Meksika,	<input type="checkbox"/> Toplumda herkes kendisine ve yakın ailelerine bakmakla yükümlü olur. <input type="checkbox"/> “Ben” bilinci hakimdir. <input type="checkbox"/> Kimlik, bireye dayalıdır. <input type="checkbox"/> Bireysel girişim ve başarıya odaklanır, liderlik ideal olmaktadır. <input type="checkbox"/> İnançlar, bireysel kararlarda önemli rol oynamaktadır. <input type="checkbox"/> Örneğin; Avustralya, Yeni Zelanda, Büyük Britanya, Hollanda, Kanada, ABD.
<b>Erillik-Dışılık Boyutu</b>	
<b>Dışıl</b>	<b>Eril</b>
<input type="checkbox"/> Yaşam kalitesi önemsenmektedir. <input type="checkbox"/> Birey yaşamak için çalışmaktadır. <input type="checkbox"/> İnsan ve çevre önemli görülmektedir. <input type="checkbox"/> Bağımlılık veya karşılıklı dayanışma idealdir. <input type="checkbox"/> Birey kendisini acındırarak sempatik görünmeye çalışmaktadır. <input type="checkbox"/> Örneğin; İsveç, Norveç.	<input type="checkbox"/> İtibar gören şey performanstır. <input type="checkbox"/> Birey çalışmak için yaşamaktadır. <input type="checkbox"/> Para ve iş önemli görülmektedir. <input type="checkbox"/> Bağımsızlık idealdir. <input type="checkbox"/> Birey başarısıyla başkalarını kendisine hayran bırakmaktadır. <input type="checkbox"/> Örneğin; Japonya, ABD, Avustralya
<b>Uzun Döneme Yönelme-Kısa Döneme Yönelme</b>	
<b>Kısa Döneme Yönelme</b>	<b>Uzun Döneme Yönelme</b>

<input type="checkbox"/> Hayattaki en önemli olaylar geçmişte meydana geldi veya şimdi vuku bulmaktadır. <input type="checkbox"/> Kişisel sebat ve istikrar: İyi bir insan her zaman aynıdır <input type="checkbox"/> Neyin iyi neyin kötü olduğuna dair evrensel kurallar vardır. <input type="checkbox"/> Gelenekler kutsaldır. <input type="checkbox"/> Emirlerle yönlendirilen aile hayatı <input type="checkbox"/> Kişinin ülkesiyle gurur duyduğu varsayılr. <input type="checkbox"/> Başkalarına hizmet önemli bir hedeftir <input type="checkbox"/> Sosyal harcamalar ve tüketime odaklıdır. <input type="checkbox"/> Öğrenciler başarıyı ve başarısızlığı şansa bağlar <input type="checkbox"/> Yoksul ülkelerin ekonomik büyümelerinin yavaş veya hiç olmaması. Örneğin; Etiyopya, Meksika	<input type="checkbox"/> Hayattaki en önemli olaylar gelecekte vuku bulacaktır. <input type="checkbox"/> İyi bir insan koşullara uyum sağlar. <input type="checkbox"/> İyi ve kötünün ne olduğu koşullara bağlıdır. <input type="checkbox"/> Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir. <input type="checkbox"/> Paylaşılan görevlerle yönlendirilen aile hayatı <input type="checkbox"/> Başka ülkelerden bir şeyler öğrenmeye çalışır. <input type="checkbox"/> Tasarruf ve azim önemli hedeflerdir <input type="checkbox"/> Büyük tasarruf teklifleri, yatırım için uygun fonlara önem verir. <input type="checkbox"/> Öğrenciler başarıyı çabaya, başarısızlığı çaba eksikliğine bağlar <input type="checkbox"/> Refah düzeyine ulaşıncaya kadar ülkelerin hızlı ekonomik büyümesi. Örneğin; Norveç, İsveç, ABD.
<b>Çevreye Duyarlılık Boyutu</b>	
<b>Kısıtlama</b>	<b>Hoşgörü</b>
<input type="checkbox"/> Kendini mutlu hisseden insanlar az sayıdadır. <input type="checkbox"/> Çaresizlik algısı hâkimdir: Başıma gelen benim yaptıklarımın kaynaklanmıyor. <input type="checkbox"/> İfade özgürlüğü birincil kaygı değildir. <input type="checkbox"/> Boş zamanın önemi azdır. <input type="checkbox"/> İnsanları olumsuz duyguları hatırlama olasılıkları daha düşüktür. <input type="checkbox"/> Eğitimli nüfusa sahip ülkelerde, daha düşük doğum oranları <input type="checkbox"/> Daha az insan aktif olarak spor yapmaktadır. <input type="checkbox"/> Yeterli gıdaya sahip olmayan ülkelerde, obezlerin oranı daha düşüktür. <input type="checkbox"/> Zengin olmayan ülkelerde, cinsel normlar daha katıdır. <input type="checkbox"/> Bu ülkelerde 100.000 nüfus başına daha fazla polis memuru düşer. Örneğin; Doğu Avrupa'da, Asya'da ve Müslüman dünyasında kısıtlama hâkimdir.	<input type="checkbox"/> Kendini çok mutlu hissedenlerin oranı yüksektir. <input type="checkbox"/> Kişisel yaşam kontrolü algısı hâkimdir. <input type="checkbox"/> İfade özgürlüğü çok geniştir. <input type="checkbox"/> Boş zamanın önemi fazladır. <input type="checkbox"/> İnsanlar olumlu duyguları hatırlama olasılığı daha yüksektir. <input type="checkbox"/> Eğitimli nüfusa sahip ülkelerde, daha yüksek doğum oranları <input type="checkbox"/> Daha fazla insan aktif olarak spor yapmaktadır. <input type="checkbox"/> Yeterli gıdaya sahip ülkelerde, obezlerin oranı daha yüksektir. <input type="checkbox"/> Zengin ülkelerde, cinsel normlar daha gevşektir. <input type="checkbox"/> Bu ülkelerde düzeni korumaya yüksek bir öncelik verilmemektedir. Örneğin; Hoşgörü Güney ve Kuzey Amerika'da, Batı Avrupa'da ve Sahra Altı Afrika'nın bazı bölgelerinde hâkim olma eğilimindedir.

**Kaynak:** (Osland, David ve Irwin, 2001: 276; Hofstede, 2011: 15-16)



Bu boyutların farkında olmak örgütler için rakiplerine karşı çok büyük bir avantaj sağlarken çalışanları için büyük kolaylıklar getirir. Bu farkındalık, örgütlerin global pazarlara girdiklerinde, işgörenlerine örgütün bulunduğu coğrafyadaki kültürler hakkında bilgi sağlamalarına, kültürler arası hazırlık programları oluşturarak işgörenlerin farklı kültürlerle kolay entegre olmalarına olanak tanır.

#### **2.4. Ulusal Kültür Değerleri ile İlgili Araştırma Bulguları**

Bir ulusun, toplumun veya etnik grubun örgüt kültürünün gelişimi üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Şüphesiz kültür performans, karar verme ve yönetim tarzı üzerinde etkili olmakla (Riggio, 2014: 421) birlikte bu çalışmada kültürün paydaş güvenini etkileyebileceği düşünülmektedir.

Literatüre bakıldığında ulusal kültür değerleri bağlamında sigorta şirketleri üzerinde sınırlı sayıda araştırmalara rastlanılmaktadır. Karşılaştırılması bakımından bazı ilgili araştırmalar ve bulgularına yer verilen bu kısımda ilk olarak Gaganis ve diğerlerinin (2019: 115) ulusal kültür ve sigorta firmalarındaki risk arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik olan araştırması göze çarpmaktadır. Araştırmada kültürel temel Hofstede metodu ile risk alma skoru Z-skoru ile ölçülmüştür. 2007-2016 arasında 42 ülkeden 801 sigorta şirketinden veri toplanmıştır. Sigorta firmalarının risk alma davranışı ile bireysellik arasında pozitif, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi arasında ise negatif şekilde güçlü bir korelasyon bulunmuştur.

Bir diğer araştırma ise Raina ve Roebuck (2014: 250) tarafından yapılmıştır. Çalışmada sigortacılık sektöründeki 105 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırmada aşağı doğru iletişim, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı araştırmıştır. Çeşitli kültürel lenslerin kullanıldığı çalışmada ulusal kültürün normlar, değerler, inançlar ve uygulamalar üzerindeki etkisini anlamak amaçlanmıştır. Çalışma sonucuna göre örgütün efektif işlevselliğini sağlamak isteyen yöneticiler çalışanlarına doğru ortamı sağlamalıdır. İşle ilgili talimatlar açık, net ve zamanında verilmeli, iş performansına dair yapıcı geri dönüşler yapılmalı ve çok kanallı iletişim kullanılmalıdır. Bu sayede işe bağlılığın artacağı ve çalışanların işten ayrılma ihtimalleri azalacağı belirtilmiştir.

Sigortacılık sektörü gibi belirli bir etik koda bağı olan profesyonel meslek gruplarından muhasebecilik mesleği üzerinde ulusal kültürün etik iklime etkisini inceleyen Parboteeah vd., (2005) karşılaştırmalı olarak Japon ve ABD’li muhasebe firmalarını incelemiştir. Çalışmada ulusal kültür değerlerinin etik iklimler bağlamında bencil, prensipli ve iyiliksever iklim kültürlerini yansıtmadığını ölçülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre sadece prensipli iklim desteklenerek ABD’li muhasebe şirketlerinde bu etik iklimin daha yaygın olduğu gösterilmiştir. Araştırmacılar sıklıkla hükümetin regülasyonları şeklinde hissedilen kurumsal güçlerin, kültürün kurumlardaki etik iklime olan belirleyici etkilerini azalttığını ifade etmişlerdir.

Osafo (2016) ulusal kültür ile etik örgütsel kültürün ilişkilerini ve bunun örgütsel performansa etkilerini incelemiştir. Gana’da çok uluslu kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yapılan çalışmada 25 kişi ile kalitatif analiz yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre etik örgütsel kültür ve ulusal kültürün örgütsel performansa anlamlı etkileri vardır bulgusuna ulaşmıştır.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **PAYDAŞ GÜVENİ VE TÜRK SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDEKİ PAYDAŞLAR**

Çalışmanın bu bölümünde kavramsal olarak güven ve paydaş kavramları tartışılmakta, paydaş güveni, kuramsal yaklaşımları ve boyutları ele alınmakta ve sigortacılık sektörü bağlamında değerlendirilmektedir.

#### **3.1. Güven Kavramı**

Bu bölümde kavramsal olarak güven, güven türleri, paydaş güveni, kuramsal yaklaşımları ve boyutları ele alınmakta ve sigortacılık sektörü bağlamında güven konusu değerlendirilmektedir.

##### **3.1.1. Güvenin Tanımı ve Önemi**

Güven kavramı çok geniş bir yelpazeye yayılmış ve birçok boyutu olan bir kavram olup, sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur (Gambetta, 1988: 210).

Türk Dil Kurumu tanımı uyarınca güven; ‘korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat ya da emniyet hissi, emniyet’ gibi kavramları ifade etmektedir (TDK, 2020).

Güven, tarafların kendisinden beklenen taahhütlere ne kadar uyduğuna ilişkin kişisel ve psikolojik bir değerlendirme olarak kabul edilebilir (Rousseau, 1988: 151). Mayer, Kuenzi, ve Greenbaum (2010: 7) ise güveni, tarafların söz, tavır ve hareketleri risk oluştursa dahi karşı tarafa doğru istekliliğinin devam etmesi olarak tanımlamaktadır. Bu değerlendirme karşı tarafın kabiliyeti, iyi niyeti ve dürüstlüğü ile ilgilidir. Bu üç karakter özelliği ile bir davranış olarak güven tarif edilir.

Rousseau ve arkadaşlarına (1998: 395) göre güven; bir başkasının niyetleri veya davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayalı olarak savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur (Aktaran. Grimmelikhuijsen vd., 2013).

Güven, bir eylemin bir kişiyi diğer tarafa karşı savunmasız hale getirdiği durumlarda diğer tarafa güvenme ve harekete geçme istekliliği olarak tanımlanabilir (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 604).

Güven kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında genel olarak tanımların, güvene maruz kalan taraflar arasında beklenti ve risk alma üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Tabo 3.1.'de güven ile ilgili yapılan tanımlar kronolojik sıra ile verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Kronolojik Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Deutsch	1958	Beklenti, şüphe ve kararsızlıkları etkileyen motivasyona bağlı kişilerarası faktör.
Rotter	1967	Bireyler arası güven başkalarının sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine dair beklentisi.
Zand	1972	Taraflardan birinin eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan belirsiz olayların sonucu olarak diğer tarafın faydacı beklentiye dayanan kararı.
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan olayların beklenen sonucu hakkında çıkarıcı öznel inanç.
Cook ve Wall	1980	Pozitif düşünme ve inanç.
Meeker	1983	Bir tarafın diğer taraftan beklediği işbirlikçi davranış
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti içerisinde olma
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı güçlü duygusal hisler (duygusal güven), mantıklı nedenler (bilişsel güven) veya her ikisiyle kombinlenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Güven için tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik benzer nitelikte önemlidir.
Gambetta	1988	Bir tarafın ekonomik yönden diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı

Butler	1991	Tarafların birbirlerine zarar vermeyeceğine yönelik verdikleri söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin, karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda eyleme geçeceğine, müzakerelerde dürüst davranacağına, zarar görmesi olası olması durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerinin, eylemlerinin ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Bireyin diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentisi
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Bir tarafın, diğer tarafın yükümlülüklerini yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere yapacağına yönelik beklentisi.
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winogard	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması.
Solomon ve Flores	2001	Güven, bireylerin birbirlerine karşı sergiledikleri duygu, tutum ve davranışlarla oluşturdukları, yürüttükleri ve kaybolmaması için uğraş verdikleri yaşayan bir olgudur.
Keng ve Shen	2003	Tarafların belirsizlik ve risk durumlarında dürüst davranma, yardımsever olma ve çıkarıcı veya zarara uğraticı davranışlardan geri durma yönelimi.
David, Karahanna ve Straub	2003	Belirli bir durumda tarafların birbirlerine karşı dürüst, iyiliksever, yetkin ve öngürülebilir olduğuna dair inanç.
Sapienza, Toldra ve Zingales	2007	Güven, diğer insanların güvenilirliğine olan inanç, risk almak, istedik hareketsiz kalma isteği ve fedakarlıktır.
Xin, Hess ve Valacich	2008	Güven bir tarafın diğer tarafı izleme veya kontrol etmesinden bağımsız olarak, tarafların eylemlerine karşı risk alarak savunmasız kalma istekliliğidir.
Wright, Ehnert ve Saunders	2010	Güven sosyal bir yapı olup taraflar arası etkileşim ve iletişim aracılığıyla oluşturulan bir olgudur.
Schaefer, Kristin	2016	Güven; inanç, tutum, niyet, davranış ve hedef odaklı olmaktır.
Riker, Tedeschi	2017	Güven, gücün alternatifi olup risk içeren davranışlara savunmasız kalma istekliliği ve başka insanlara bağımlı olma kararı.

**Kaynak:** (Neveu, 2000; Solomon ve Flores, 2001; Keng ve Shen, 2003; David, Karahanna ve Straub, 2003; Sapienza, Toldra ve Zingales, 2007; Li, Hess ve Valacich, 2008; Wright, Ehnert ve Saunders, 2010; Schaefer, Kristin, 2016; Riker, Tedeschi, 2017)

Tablo 3.1’de yapılan güven tanımlamalarını referans olarak güven “bireylerin karşılıklı olarak birbirlerin sözlerinde, eylemlerinde, davranışlarında ve kararlarında tutarlı, itimat edilir, tahmin edilebilir, dürüst davranma eğilimi göstereceği; birbirlerine karşı faydacı, çıkara dayalı, zarara uğraticı davranışlardan kaçınmaya yönelik istendik tavır ve tutum içerisinde risk olarak savunmasız kalacağı yönünde duygusal ve bilişsel olarak güdülenmiş olumlu beklenti içinde olma eğilimi ” olarak ifade edilebilir.

Güven kavramını; bilişsel, tutumsal, davranışsal, niyete dayalı veyahut eğilim gibi farklı bakış açıları ile ele almak mümkündür. Hangi açıdan olursa olsun; güven, sosyal mübadele yaklaşımının bir sonucu olarak, sosyal ilişkilerin sürekliliği için temel bir kriterdir (Blau, 1964: 168). Şöyle ki, birisinin karşısındakine güvenmesi demek onun fayda sağlayıcı ya da en azından zarar vermeyecek bir eylem yapmayacağı olasılığı yeterince yüksek demektir ve onunla işbirliği yapılabilir anlamı taşımaktadır (Gambetta, 1988: 217). Bireylerin veya tarafların, özellikle belirsizliğin olduğu durumlarda entelektüel sermaye edinmeleri ve bilgi değişimi yapmaları güvenin varlığını gerekli kılmaktadır (Yaşar Uğurlu, 2018: 163).

Küreselleşme, işgücü, demokratik yönetim anlayışının yaygınlaşması, uluslararası ağlar, bilişim teknolojileri ve işyerinin çeşitliliği güven konusunun önemini vurgulamaktadır (Fukuyama, 1995). Entelektüel sermaye, işgören güçlendirilmesi, performans yönetimi, farklılaşmış iş gücü, öğrenen organizasyonlar, bilgi yönetimi gibi örgütsel davranışta yeni yaklaşımlar ve gelişmeler de güven konusuna dikkat çekmektedir. Şöyle ki; Ulrich (1998) ’in çalışanların sahip oldukları yetenek ve örgüte bağlılıklarının çarpımı olarak tanımladığı entelektüel sermayeyi, işgörenlerin edinebilmeleri, personel güçlendirme ile kendisine yetki ve sorumluluk verilmiş bireylerin karar almada istekli olmalarının sağlanabilmesi, performans dayalı ücret yönetiminde işgöenlerin yöneticilerin adil ve şeffaf olduğuna kanaat getirebilmesi ve kültürel egemenliğin etkisizleştirilip farklı işgücü potansiyelinden avantaj sağlanabilmesi (Aktaran. Erkutlu, 2018) için örgüt içi paydaşlar arasında yatay ve dikey olarak güvenin varlığının hissedilebilmesinin gerekliliği ifade edilebilir. Bununla birlikte iş ilişkilerin örgüt içi paydaşlar kadar örgüt dışı paydaşlarla da (müşteriler, genel toplum, kamu kurumları vs.) güvene dayanması gerekmektedir.

Özellikle örgütler arası güven kurum aktörlerinin davranışlarına olan güveni ifade eder. Örgütler ve paydaşları arasındaki güven aşinalığa, geçmiş deneyimlere ve aynı toplumdaki üyeliğe dayanmaktadır. Ama hiç şüphesiz güvenin temelinde yeterlilik, adama, iyilikseverlik ve etik öğeleri yatmaktadır (Yaşar Uğurlu, 2018: 165).

Güven işletmelerin temel paydaşı olan müşterilerin elde tutulmasını sağlayan belirleyici faktörlerden birisidir (Blocker vd., 2012: 17). Güven, bir yandan karşı taraftan olumlu tavır hareket görmeyi ifade ederken, diğer yandan kendisini karşı tarafın takdirine bırakarak risk üstlenmeyi de içermektedir (Rousseau, 1988: 150). Deutsch (1958) bir tarafın diğer tarafa karşı savunmasızlığını arttırdığı eylemler olarak tanımladığı güveni, Coleman (1990) gönüllü olarak kaynakları başka birinin kontrolüne devretmek şeklinde ifade etmiştir. Moorman, Deshpande ve Zaltma (1993) ise güveni kişinin karşı tarafa güvenme isteği olarak tanımlarken güveninin var olabilmesi için belirli bileşimlerin mevcut olması gerektiğini, bunlarında inanç (beklenti) ve risk olduklarını ifade etmişlerdir. Hosmer (1995) ise tarafların ahlaki görev duygusuna vurgu yapmış ve güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi içerisinde olmak olarak güveni ifade etmiştir. Güvenin gerçekleşebilmesi için risk ve bağımlılık koşullarının gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu iki koşul güven ortamının oluşabilmesi için gerekmektedir. Risk, gereken fırsatı güven için oluştururken; bağımlılık ise güvenin oluşma şekline, biçimine yön vermektedir.

Tanımlardan anlaşılacağı üzere güven olgusunun gelişmesi ve yerleşmesinde bir takım kriterler mevcuttur. Bu kriterlerde beraberinde bazı sorunlar doğurmaktadır. Güven konusundaki ana sorunları Hofstede ve diğerleri (2006: 124) şu şekilde açıklamaktadırlar:

- Güven aynı zamanda: başka bir faile karşı zihinsel bir tutum, başka bir ajana güvenme kararı ve başka bir ajanla ilişki gerektiren bir davranıştır.
- Güven, başka bir temsilcinin yetkinliği ve bir görevi yerine getirme istekliliği hakkındaki inançlardan oluşur. İsteklilik, bir dizi motivasyondan doğar.

- Güven için bir koşul, vekile güvenmenin güvenmemekten daha iyi olduğu inancıdır.
- Güvenme kararı çevresel faktörlerden etkilenebilir: fırsatlar, engeller, olumsuzluklar ve müdahaleler.

Güven eğilimi, başkalarına güvenmeye yönelik duruma özgü bir isteklilik değil, genel bir durumdur. Özellikle bir ilişkinin erken aşamalarında ve diğerinin güvenilirliğine ilişkin deneyimsel bilgilerin henüz ortaya çıkmadığı durumlarda, bireyin belirli bir değeri hakkındaki inançlarıyla ilgilidir. Güven, güvenme eğiliminin temeli üzerine araştırmalara hâkim olan iki bakış açısı arasında ayrım yapmaktadır. İlk yaklaşım, bir bireyin güvenme kararlarını etkileyen ve nispeten istikrarlı bir psikolojik eğilim olarak güvenme eğilimini sunar (Glanville ve Paxton, 2007). İkinci yaklaşım, bireylerin farklı etkileşim alanları arasında farklı güven seviyeleri geliştirdiğini ve dolayısıyla güvenme eğiliminin daha yerel alanlarda geçmiş deneyimlerin geniş kapsamlı bir toplamının sonucu olduğunu savunan bir sosyal öğrenme perspektifine dayanmaktadır. Güvenin kişinin sosyal ortamındaki değişikliklerden etkilenebileceğini ve bu nedenle ikinci görüşün güvenme eğiliminin temellerini daha iyi tanımladığı iddia edilmektedir (Hallikainen ve Laukkanen, 2018: 99).

Güven olgusu beraberinde bireyler arası veya birey-kurum arasında risk ve bağımlılık durumunu ön plana çıkartmaktadır. Belirsizliğin olmadığı ve risk alınmasının da gereksiz olduğu, bağımlılık durumunun neredeyse hiç olmadığı durumlarda güvene ihtiyacın olmayacağını belirtirken, tahmin edilebilirliğin belirsizliği azaltıcı etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir (Lewis ve Weigert 1985). Fakat bu durum güven durumunu tamamıyla oluşturamadığını ifade edilebilir. Çünkü güven için tarafların risk alabilmesi gerekmektedir. Yani karşı tarafın tahmin edilebilir ve itimat edilebilir olması bireye risk alması için geçerli fakat yeterli bir sebebiyet vermemektedir (Mayer vd., 1995). Bu nedenle bu çalışmada da güven kavramı paydaşın beceri, yetkinlik ve karakter özellikleri çerçevesinde, belirsizliğin hakim olduğu durumlarda diğer paydaşlara fayda yaratma saikiyle bireyin sözünde, tavrında ve davranışlarında tutarlı olmasını ve buna bağlı olarak tahmin edilebilir ve itimat edilir olması durumlarını kapsamaktadır.



### **3.1.2. Güven Türleri**

Güven türleri kapsamında pek çok çalışma yapılmış ve ortaya güvenin farklı farklı boyutları çıkmıştır. Güvenin boyutları 1950'li yıllardan itibaren birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Yılmaz, 2012). Güven ile ilgili literatür incelendiğinde güven kavramının daha çok kişisel güven ve kişisel olmayan güven olarak iki temel ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Günlük yaşantıda iki birey arasında gerçekleşen samimi ilişkiler sonucunda oluşan güven kişisel güven olarak nitelendirilir. Kişisel olmayan güven ise; örgütsel ilişkiler alanında ortaya çıkan güven türü olarak karakterize edilir (Bachmann, 2003: 63). Bu çalışmada güven türleri; örgütsel ilişkiler alanında örgüte duyulan güven, kişisel ilişkiler alanında ise yöneticiye duyulan güven ve kişiler arası güven olarak ele alınmıştır.

#### **3.1.2.1. Örgütsel Düzeyler ve İlişkiler Açısından Güven Sınıflandırması**

Bu başlık altında örgütsel güven, yöneticiye güven ve kişilerarası güven konuları üzerinde durulmaktadır.

##### **3.1.2.1.1. Örgütsel Güven**

Örgütsel güven; bireylerin ya da örgütün açık ve anlaşılır bir biçimde çaba sarf edeceğine, bağlılık doğrultusundaki iyi niyetli davranışa, bağlılığın bir sonucu olarak ilişkilerde sağlanacak dürüstlüğe ve fırsat olsa dahi başkalarını kullanma çabası içine girmeyen bireylerin varlığına dair grupsal veya bireysel inançtır (Aydan ve Kaya, 2018: 206).

Örgütsel güven; çalışanların, örgütün kendilerini destekleyeceğine ve haklarında verilecek kararlarda liderin dürüst, adil, hakkaniyetli olarak etik ilke ve kodlara göre kararlar alacağına yönelik olan inançları olarak nitelenebilir. Bir diğer ifadeyle örgüte duyulan güven çalışanların, işletmenin kusursuz bir işleyişe sahip olduğuna, işletmedeki karar vericilerin adaletli olduğuna ve kendileri ile ilgili kararların hakkaniyet çerçevesinde şekilleneceğine ilişkin inançlarını ifade etmektedir (Akmaz, 2016: 34). Güven bu bağlamda örgüt içindeki ilişkilerin hem yatay hem de dikey anlamda temelidir (Mishra ve Morrisey, 1990: 2). Sorumluluk almayı istekli bir biçimde kabul etmeleri için çalışanların örgütlerine güven duymaları şarttır (Nyhan ve

Marlowe, 1997: 614). Örgütsel güven örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güven anlamında da kullanılmaktadır. Güvenin sarsıldığı veya kaybolduğu bir örgütün hedeflerine ulaşması mümkün değildir. Bir örgütte güven duygusu sarsılmış veya bu duygu ortadan kalkmış ise örgütsel amaçların gerçekleştirmek güç bir hal alırken, işgörenlerin motive olması da zorlaşmaktadır (Timuroğlu ve Alioğulları, 2019:244). Erkutlu (2015: 46) güven kaybının olası sonuçlarından bahsederken örgütsel bağlılığın azalmasına, örgütsel performansın düşmesine ve buna bağlı olarak çalışanlarda şiddet, hırsızlık gibi davranış bozukluklarının baş göstereceğini belirtmiştir. Bu gibi olumsuz sonuçların önüne geçilmesi için güven kaybının önüne geçilmesi gerekmektedir. Güven örgütlerin faaliyetlerinde önemi bir yer teşkil eder. Bunun için örgüt temelinde ve genelinde, örgütsel güveni oluşturan ve etkileyen unsurların detaylı bir şekilde altının çizilmesi gereklidir (Örücü ve Kambur, 2017).

Örgütsel güven, çalışanların örgütlerdeki sapkın davranışlarını azaltmada çok önemli bir role sahipken, liderin güveni de kritik öneme sahiptir. Çünkü işyerinde yöneticiler ve iş arkadaşları arasında yüksek düzeyde bir güven olduğunda, çalışanların örgüte bağlılığı, yüksek iş tatmini ve daha kaliteli bir çalışma hayatı vardır (Yurtkoru, Ensari ve Erdilek Karabay, 2018: 15).

Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2009: 181) tarafından önerilen sınıflandırmaya göre güveni oluşturan üç unsur olarak kabiliyet, iyi niyet ve dürüstlüğü örgüte güven şeklinde uyarlamak mümkündür. Kabiliyet, bir örgütün örgütsel hedef ve sorumluluklarını güvenilir ve etkili bir biçimde gerçekleştirmesi için kullanacağı yetkinliklerinin tamamıdır. İyi niyet, örgütün paydaşlarının iyilik halini gözetmesi ve özen göstermesi durumudur. Dürüstlük ise örgütün bütün faaliyetlerinde ahlaki kural ve kaidelere uygun davranılmasını sağlamasıdır (Gillespie ve Dietz, 2009:128). Bu üç unsurun birbirlerine entegre edilmesi ile koordinasyonu sağlandığı takdirde işgörenler daha çabuk motive olurken, iletişimin güçlenmesi ile birlikte kararlara katılım artacak ve buna bağlı olarak verimliliğin artması ile birlikte örgütsel hedeflerin daha kolay gerçekleştirilebileceği ifade edilebilir.

Örgüte güvenin, örgüte sağladığı yararlar bulunmaktadır ve bu güveni oluşturmak ve tutundurmak örgüt açısından önem arz etmektedir. Beşeri ilişkilerin küreselleşme,

çalışma sürelerinin esnekleşmesi, sürekli dönüşüm ve sanal örgütlere bağlı olarak zayıflamış ve çalışanların yerinden nezareti zorlaşmış olsa dahi, bu gelişmeler örgütsel değişime olan gerekliliği artırmıştır (Bijlsma ve Koopman, 2003: 543). Örgütsel değişim ise örgüte olan güveni sürekli gündemde tutmuştur (Mishra ve Morrisey, 1990: 3). Çünkü güven çalışma ortamındaki örgütsel bağlılığın, kurumsal aidiyetin, yaratıcılığın, bilgi transferinin ve örgütsel dönüşümün de temelidir (Pirson ve Malhotra, 2007: 2). O halde ‘beklenti ve ihtiyaçları karşılanan çalışanlar mütakabiliyet bağlamında örgütlerine bağlılık duyacak ve güven besleyecektir’ ifadesini kullanmak yerinde olacaktır.

Örgütlerde güvenin yarattığı diğer faydaları aşağıdaki gibidir (Rousseau vd., 1998: 397).

- İşbirliğini artırır.
- Network ilişkileri geliştirir.
- İlişkilerde çerçeveyi belirginleştirir.
- Çatışmaları azaltır.
- İşlem maliyetlerini düşürür.
- Anlık çalışma grupları oluşturulmasını kolaylaştırır.
- Krizlere hızlı tepki verilmesini sağlar.
- Kontrol ve izleme gereksinimini ortadan kaldırır.
- Süreçleri resmileştirir.
- Çalışanın işten ayrılma niyet ve isteği azalır.

Bunlara ek olarak, örgütsel vatandaşlık, proaktif çalışma, isteklendirme, toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarısı, insan kaynakları faaliyetlerinin kalitesi, verimlilik, etkinlik ve performans gibi olguların yükselmesini sağlayıp onları geliştirirken, değişime direnç, performans değerlendirme algılarını da düşürücü ve olumlu yönde düzenleyici etki sağlar (Erkutlu, 2015: 62).

Güven, teşkil edilmesi ve sürdürülebilmesi bir hayli zor, fakat yitirilmesi çok kolay olan bir psikolojik duygudur. Güvenin varlığı kadar yokluğunda işletmeleri etkilemektedir. Olumlu bir etik iklime sahip örgütlerde güven kaybı daha az olduğu düşünülmektedir. Etik iklimin örgütsel güven üzerindeki etkilerini ortaya koyan bazı araştırmalar ve bulguları bu çıkarımı doğrular niteliktedir.

### **3.1.2.1.2. Yöneticiye Güven**

Yöneticiye güvenin tanımlarında bulunan ortak bir unsur, bir bireyin bir değişim ilişkisinde başka bir kişiye karşı savunmasızlığını yansıtan davranışını içermesidir (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006: 20). Yöneticiler, uzun vadeli ilişkiler ve müşteri sadakati oluşturmak için yüksek etik standartların hayati olduğuna inanırlar (Johnston ve Marshall, 2003). Satış elemanları, müşterilerin bir firmanın dürüstlüğüne ve etik itibarına değer verdiklerinden ve bu durumu satın alma kararlarına yansıttıklarından dolayı tüketicilerin etik davranan bir firmayı temsil etmenin onlara rekabet avantajı sağladığına inanmaktadırlar (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006: 20).

Örgütlerin çoğu ast-üst hiyerarşi şeklinde çalışsa da günümüzde bu ilişkinin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi güvenin varlığına bağlıdır. Bu hiyerarşi de yöneticiler örgüt ile işgören arasındaki köprü vazifesi görürler. İşgörenler nezdinde yöneticiler firmanın temsilcileri olup, işgörenler yöneticileri firmanın kimliği ile bir görme eğiliminde olurlar. Bu nedenle örgütsel güvenin inşası açısından yöneticilerin tutumları ve davranışları birincil derecede önemli olmaktadır (Aktan, 1999: 33). Yani örgütsel güvenin temelinde yöneticilerin bulunduğu düşünülmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013:63). Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin sergilemiş olduğu davranışlardır (Erkutlu, 2015: 48). Yöneticinin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar neticesinde işgören nezdinde örgütsel güven şekillenmektedir (Tan ve Tan, 2000: 243).

Örgüte duyulan güven ile yöneticiye duyulan güven birbirlerinden etkilenmekle birlikte bu iki kavram birbirinden farklıdır. İşgörenler açısından güvenin örgüte veya yöneticiye duyulması bu farklılığı yaratmaktadır. Yani örgütsel güven ile yönetici güveni farklı şekilde oluşur ve sonuçları da farklıdır. Örgüt güveninin oluşması için algılanan örgütsel destek, dağıtım, etkileşim ve işlem adaleti gerekmektedir. Oysa yöneticiye güven için ise dürüstlük, yetkinlik, ilgililik ve yardımseverlik gerekli

olmaktadır. Ayrıca yöneticinin tutumları ve davranışları örgütün bir yansıması olarak görülmekle birlikte işgörenler örgütlerine güvenmedikleri halde yöneticilerine güvenmeleri mümkündür. İşgörenin, yöneticisine güvenmesi halinde yöneticinin hareketlerinin çalışanların yararını gözeceğine inanılması ön plana çıkmaktadır. Yöneticiye güven duyulması, örgüte mal edildiğinden oldukça önemlidir ve bu nedenle örgütler yöneticilerden beklenti içindedir (İslamoğlu, Birsal, ve Börü, 2007: 31). Yöneticiye duyulan güven örgütsel yapısı içerisinde bireyler arası güven kapsamında irdelenmekte ve bireyin yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Belirli bir etik koda sahip olan örgütlerde yöneticiler karar verirken etik ilke ve kriterlere göre hareket ederlerse kendilerine duyulan güvende artışlar söz konusu olabilir. Etik iklimin paydaş güveninin oluşumundaki etkisi noktasında yapılan araştırmalardan Robin'in (2007), girişimcilik hedefleri ile etik arasındaki ilişkiyi, güven inşasına özel önem vererek incelediği göze çarpmaktadır. Çalışmada bu konuda literatürdeki görüşler irdelenerek bunlar arasında bir ortak payda aranmıştır. Farklı çalışmaların sonuçlarından yararlanılarak girişimciler için güven inşasının ampirik ve normatif gereklilikleri arasında bir simbiyotik ilişki tanımladığı belirtilmektedir. Çalışanlar yöneticilerine güven duymadıkları takdirde yöneticilerin doğru karar verebileceklerine güvenmemektedirler. Böylece çalışanlar bu durumu kendileri açısından riskli bulduklarından stresli olurlar. Stres altındaki çalışanlar, böyle bir iklimin hakim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400; Gephart vd., 2009: 6).

#### **3.1.2.1.2. Kişilerarası Güven**

“Sosyal güven” olarak da bilinen kişisel güven, bireylerin ve grupların yazılı ve sözlü ifadelerine veya söz vermesine dayanan genel beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1971). Rotenberg (2001) kişilerarası güvenin “güvenirlik”, “duygusal” ve “dürüstlük” olmak üzere üç karakter özelliğinden bahseder. Aslında kişilerarası güven, bireyin karşıdaki belirli bir bireye yönelik güven duygusudur (Derin, 2017: 53). Bununla birlikte McAllister (1995: 24) kişilerarası güveni bilişsel ve duygusal

boyutlara ayırmaktadır. Bu iki boyut yönetici-işgören ilişkileri ekseninde değerlendirilebilir. Bunlar;

- *Bilişsel Güven:* Bilişsel güven süreci kişinin kime ve hangi koşullar çerçevesinde güvенеbileceğini ve güven için ön koşullarını belirleme süreci olarak görülmektedir (Lewis ve Weigert, 1985: 970). Bilişsel güven oluşması için kişinin güvенеceği kişi veya örgüt hakkında gereken bilgilere ulaşmış olması gerekir (Dunn, 2000: 286). Dolayısıyla bu güvenin oluşması için bilgi paylaşımının üst seviyede olması gerekmektedir. Bireyler, çalışma arkadaşları veya yöneticilerinin ileriki süreçlerdeki eylemlerini tahmin edilebilir olarak görürlerse güven duymaları kolaylaşacaktır. Ayrıca bilişsel güven oluşturan bir çalışan yöneticisine veya güvendiği diğer bir çalışana o iş özelinde becerikli ve bilgili olduğu ve o iş için istenmeyen olaylar yaşanmasını engelleyeceğini düşündüğü için bilişsel güven duymaktadır (Johnson ve Grayson, 2005: 501).

Örgütsel davranış yazınında yetkinlik ve sorumluluk bilişsel güven için ana unsur olarak ele alınmaktadır. Yakın ilişkilerde ise bu iki unsura güvenilirlik, doğruluk ve tutarlılık eklenmiştir. Güvenilirlik ve tutarlılık birtakım beklentiler oluştururken, bunlar zaman içerisinde süregelen ilişkilerde devamlı test edilmektedir (Butler, 1991: 644). Bilişsel güveni oluşturmak için yöneticilerin bilgi paylaşımı ve çalışan etkileşimleri göz ardı edilmemelidir (McCallister, 1995: 29).

Yöneticilerin güven yaratması ve güveni yönetmesi oldukça önemlidir. Güven duyan işgörenler kendi pozisyonları savunmasız olduğu halde kayıtsız şartsız inanç duyabilirler. Yöneticilerin yetkinliği özellikle bu güvenin oluşumunda etkilidir (Hurley, 2006: 2). Aynı zamanda birlikte çalışılan kişilerin güvenilir olup olmamalarına karar verilmesi güvenin bilişsel boyutu olarak adlandırılır Bu karar dürüstlük, sadakat, olgunluk ve sosyal becerileri gibi nitelikleri çerçevesinde verilir. Güven kişilerin akılcı bir bilişsel seçim yapmaları sonucu ortaya çıkar ve ortaya çıkması bir süreç şeklinde olur. Kişilerin birbirleri ile ilgili daha önceki deneyimleri süreçte oldukça etkilidir (Clarke ve Payne, 1997: 206).

- *Duygusal Güven:* Kişilerin birbirlerine güvenmeleri duygusal bağlardan da etkilenebilmektedir. Duygusal bağ temelli güven, duygusal güven olarak isimlendirilir. Güven ilişkileri, bireylerin duygusal yatırımları ile ilerlemektedir. Birbirlerine duygusal güven besleyen bireyler çalışma arkadaşlarının rahat ve huzurlu olmasına dikkat etmektedirler. Bu davranış karşı taraftan da aynı şekilde karşılık bulmaktadır (McKnight ve Chervany, 1996: 12).

Bir işgörenin çalışma arkadaşlarının kendisine veya yapılan işe samimiyetle ilgi ve dikkat gösterdiğine inanırsa duygusal güven oluşabilmektedir. Güvende olma duygusu ve kişiler arasında güçlü bağlar kurulması sonucunda duygusal güven ortaya çıkabilmektedir. Duygusal güvende kişilerin ünleri oldukça önemli iken, geçmiş deneyimler ikinci plandadır. Süregelen ve gelişen bir duygusal güvenin sonucu olarak güvenilen kişinin bilgili olduğuna da inanılmaktadır. Bu güven duygusu sayesinde daha şeffaf ilişkiler ortaya çıkmakta ve kişilerarası ilişkiler daha risksiz ilerlemektedir (Johnson ve Grayson, 2005: 501).

Bireyler çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler içerisinde bulunmak isterlerse çekingen veya korkak davranmamalıdır. Bireylerin birbirleri ile ilgili olumlu düşünceleri, davranış ve tutumlarına da yansır. Bu güven boyutu özdeşleşme temelli güven olarak bilinmekte ve karşı tarafın istekleri temelinde empati geliştirilmesini gerekli kılmaktadır (Perry ve Mankin, 2007: 165). Güven oluştuğunda kişiler güven duydukları kişi veya örgütten belli beklentilere sahip olurlar. Bu beklentilerin karşılanmaması güveni ortadan kaldırır. Ancak sağlıklı sosyal ilişkiler önemli güven ortamında gerçekleşen çalışan-yönetici etkileşiminin bir sonucudur. Bu etkileşimlerin devamında bireylerin diğer bireylere karşı bakış açıları ve etkinlikler içerisindeki niyetleri ve davranışlarının şekillendiği ifade edilebilir.

### **3.2. Paydaş Güveni**

Bu kısımda paydaş kavramı, paydaş güveni, paydaş güveninin boyutları ve paydaş güveninin sonuçları ele alınmaktadır.

### 3.2.1. Paydaş Kavramı

İşletmelerin başarısını doğrudan etkileyen ve işletmeyi çevreleyen bazı paydaşlar bulunmaktadır. Paydaşlar, ister örgütün içinde isterse dışında olsun, onun faaliyetlerini etkileyebilen ve onun faaliyetlerinden etkilenen, alınan yönetsel kararların sonuçlarında pay sahibi olduklarını düşünen bireyler veya gruplar olarak tanımlanmaktadır (Özgener, 2016: 196). Paydaşlar, işletme açısından belirli yaptırıma sahip ve hakları bulunan varlıklar şeklinde de tanımlanabilmektedir. Freeman (1984: 25) paydaşları; örgütsel hedeflere ulaşılmasını etkileyen veya ulaşılmasından etkilenen birey ya da gruplar olarak ifade eder.

Paydaşlar, işletmenin faaliyetlerinde bir çıkarı bulunan veya işletmeyi etkileme kabiliyeti olan, işletme ile resmi ve önemli derecede ilişkisi bulunan gruplardır (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 856).

Yukarıdaki tanımlamalara göre paydaş; “örgütsel amaçları etkileyen, örgütte payı veya hakkı bulunan, örgüte değer ve anlam katarak etkileşim içerisine giren, örgüt faaliyetleri sonucunda riske maruz kalan, kişi ya da gruplar” olarak ifade edilebilir.

Yönetim literatürü incelendiğinde paydaşları sınıflandırmak için aşağıdaki kriterler kullanılmaktadır (Mainardes, Alves ve Raposo, 2012: 1864):

- Finansal piyasadaki paydaşlar, ürün/hizmet piyahasındaki paydaşlar ve organizasyonel paydaşlar,
- Stratejik ve resmi paydaş,
- Paydaşın örgütü etkileme veya işbirliği yapma gücü,
- İlişkinin resmiyet derecesi,
- Güç, yasallık ve önem derecesi,
- Networkün yoğunluğu ve örgütün merkezîyetçilik derecesi,
- Örgütü etkileme gücü, örgütsel hedeflerle uyum derecesi,
- Menfaat ilişkisi,



- Gücü ve çıkar derecesi,
- Hissedarlar, hisse takipçileri, hisse koruyucuları.

Literatürde paydaşlar genellikle birincil ve ikincil, içsel ve dışsal, sermaye piyasası, mal piyasası ve örgütsel paydaşlar gibi kriterler üzerinden sınıflandırılmaktadır. Birincil paydaşları hesaba katmaksızın bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve uzun vadede başarılı olması mümkün değildir. Bu paydaşlar genellikle hissedarlar, yatırımcılar, işgörenler ve tedarikçilerden oluşmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin değer yaratma süreçleri bütünsel olarak birincil çıkar grupları ile bağlantılıdır (Phillips vd., 2019: 2). İşletmenin yüksek düzeyde güvenilir olması, birincil paydaşların desteğine bağlı olmaktadır. İkincil paydaşlar, işletmenin faaliyetlerini etkileyen veya onlardan etkilenen kişiler ve gruplar olarak ifade edilebilir. Medya ve özel çıkar gruplarının büyük bir bölümü ikincil paydaşlar arasında yer almaktadır. Bu paydaşlar, bir işletmenin faaliyetleri ve performansını olumlu veya olumsuz şekilde etkilemede kamuoyunu harekete geçirme gücüne ve yeteneğine sahiptirler (Özgener, 2016: 198).

Kritik özelliklere sahip bir paydaş güçlü olarak gruplandırılırken, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynaklara ve siyasi yollarla sonuçları etkileyebilme kabiliyetine sahip bir paydaş ise zorlayıcı paydaş olarak gruplandırılabilir (Phillips vd., 2019:3). Donaldson ve Lorsch (1983) işlemlerine göre paydaşları, finansal paydaşlar (hissedarlar, kreditorler, finansal kuruluşlar), ürün/hizmet piyasası paydaşları (müşteriler, tedarikçiler) ve örgütsel paydaş (çalışanlar, yöneticiler) şeklinde üç kategoriye ayırmaktadır (Ertuğrul, 2008: 208). Buna karşın Clarkson (1995) paydaş ilişkilerindeki resmiyet derecesi kriterini kullanarak paydaşları birincil ve ikincil olarak ayırmıştır. Katılımı sağlanmadan işletmenin faaliyetlerini yürütemeyeceği müşteriler, çalışanlar ve hissedarlar gibi paydaşları birincil olarak ifade etmiştir. İşletme için hayati önem taşımayan kamu kurumları, yerel yönetimler, medya ve menfaat grupları gibi diğer paydaşları da ikincil olarak nitelendirmiştir (Mainardes, Alves ve Raposo, 2011: 231). İşletme ile birincil paydaşlar arasında aşırı bağımlılık söz konusu iken, ikincil paydaşlar işletme ile doğrudan işlem dahi yapmayan ancak işletme itibarını toplum nezdinde artırabilecek gruplardır.

Mitchell, Agle ve Wood (1997) paydaşları gruplandırabilmek için paydaş analizi yapılması gerektiğini belirtirken bu gruplandırmayı paydaşların işletmelerin faaliyetlerini etkileme gücü, işletmenin faaliyetlerinden paydaşların etkilenme derecesi ve paydaşların beklentilerinin yasal olup olmaması gibi kriterlere göre yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Mitchell, Agle ve Wood (1997: 873-879) paydaşları analiz sonrası aşağıdaki gibi yedi gruba ayırmaktadır:

- *Gizli paydaşlar*; işletme ile herhangi bir ilişkileri olmadıkları güçlü olduklarından dikkatli takip edilmesi gereken paydaş grubudur.
- *İsteğe bağlı paydaşlar*; biçimsel olarak işletme ile ilişkide bulunmalarına karşın işletmeyi etkileyebilecek güce sahip olmayan ve işletmeden ivedi bir beklentiye sahip olmayan paydaş grubudur.
- *Talepkar paydaşlar*; sürekli işletmeden talepte bulunan paydaş grubudur.
- *Baskın paydaşlar*; işletme ile biçimsel ilişkide bulunan ve onu etkileyebilecek güce sahip paydaş grubudur.
- *Tehlikeli paydaşlar*; güçlü paydaşlardan işletmeden bir beklentisi olup ancak yasal olarak bir ilişki kuramayan ve beklentisi gerçekleşmediği takdirde şiddet dahil değişik yollara başvurabilen gruplardır.
- *Bağımlı paydaşlar*; güçlü olmadıklarından işletmeden beklentilerinin gerçekleşmesi başkalarına bağlı olan gruplardır.
- *Net paydaşlar*; işletme ile yasal olarak bir ilişki içerisinde olan, işletmeyi etkileme gücüne sahip olan ve işletmeden beklentileri bilinen gruplardır.

Literatürde paydaşlar (çıkar grupları) için birçok sınıflandırma bulunmakla birlikte günümüzde en sık kullanılan sınıflandırma Clement (2005: 256) tarafından menfaat ilişkisine dayalı gruplandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre paydaşlar;

- Tüketiciler/Müşteriler
- Hükümetler

- Politik Pruplar
- Hissedarlar
- Finansal ve Ticari birlikler
- Çalışanlar
- Tüketici Koruma Dernekleri
- Tedarikçiler
- Rakipler menfaat ilişkisine dayalı gruplar olarak sıralanmaktadır.

Çalışmamızda ise paydaş güveni incelenirken beş boyuta ayrılarak işgören, tedarikçi, müşteri, hissedar ve diğer paydaşlar olarak gruplanmaktadır. Bu paydaşların güven boyutları aşağıda ele alınmaktadır.

### **3.2.2. Paydaş Güveni**

Nasıl ki güven duymak için bireysel olarak taraflar karşılıklı istendik kötü davranışta bulunmayacağı beklentisi içerisinde olurlar ise aynı şey gruplar içinde geçerlidir. Birbirlerine güvenmeyen bireylerden oluşan gruplar başarısızlık yaşamaya meyilli olacaklardır. Örneğin, işletmedeki yönetim kurulu üyeleri arasında güvensizlik olduğunda ve birbirlerine karşı şüphe duydukları zaman anlaşmazlıklar, saygı kaybı ve açıklığın kaybolması gibi durumlarla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla bu güvensizlik, istenen taahhütlerin yerine getirilmesini, sorumlulukların üstlenmesini engelleyeceğinden örgütün başarısına engel olabilmektedir (Migliore ve DeClouette, 2011: 320). Bu yüzden günümüzde güvene dayalı paydaş ilişkileri sürdürülebilir rekabet avantajı için en kritik faktörlerden biri olmaktadır (Schwepker ve Hartline, 2005: 378; Phillips vd., 2010: 181).

#### **3.2.2.1. Paydaş Güveninin Boyutları**

Paydaşların birbirlerine olan güveni, samimiyeti ve bağlılığı işletmelerde kopmalara engel olarak sürekliliği sağlarken, müşteri beklentilerini anlayabilme ve taleplere daha hızlı ve doğru bir şekilde cevap verebilme olanağı da tanımaktadır. Paydaş güveni öncelikle paydaş ile işletmenin arasındaki ilişkinin derinliğini etkilemektedir.

Böylelikle işletmenin faaliyetlerinden paydaşların etkilenme ve risklere ilişkin bilgi alışverişinde bulunma seviyesi ortaya çıkabilmektedir (Pirson ve Malhotra, 2007: 2). Bu amaçla paydaş güvenini geliştirebilmek ve sürdürürebilmek için paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması yapılmaktadır. Paydaş güveninin tesisi için de kurumsal yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü paydaşlar kaynakların adil ve hakkaniyetli dağıtılmasını önemseydiğinden özellikle dağıtım adaleti paydaş güvenini etkileyici bir değişken olarak ön plana çıkmaktadır (Pirson ve Malhotra, 2007: 8).

Paydaş güveni örgütün paydaşlarına (tedarikçiler, hissedarlar, müşteriler, yöneticileri gibi) yönelik güveni ifade eder. Paydaş güveni firma, müşteri, pazarlama kanalları, ortak yatırımlar gibi çeşitli boyutlarda firmaların örgütsel ilişkilerini zenginleştiren bir olgudur. Paydaş güveninde belirleyici rol oynayan unsurlar kurumsal itibar, organizasyonel güvenilirlik ve ikincil faktörler (çevresel ve sosyo kültürel faktörler) olmaktadır. Çalışmamızın bağımlı değişkeni paydaş güveninin boyutları işgören güveni, müşteri güveni, tedarikçi güveni, hissedar güveni ve diğer paydaşlar güveni şeklindedir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

### **3.2.2.1.1. İşgören Güveni**

İşgören güveni, çalışanların yöneticilerin yeteneğine, dürüstlüğüne ve yardımseverliğine olan güvenini ifade eder. Çalışanlar yöneticilerine güvendiğinde, doğru şekilde davranarak yanıt vermek yöneticilerin sorumluluğundadır. Güven, hem eylem hem de etkileşim yoluyla kazanılır. İnsanların başkalarına güvenebilmeleri ve diğerlerinin de onlara güvenmeleri için birbirlerinin ihtiyaç duydukları kanıtları vermeleri gerekir (Kagwe ve Gathungu, 2018: 11).

Çalışanlar bir meyve ağacının yaprağı gibidir ve işletmenin büyümesi ve gelişmesi için önemli bir role sahiptir (Freeman, 1984: 10). İnsana dayalı rekabet stratejisini benimseyen örgütlerin en güçlü silahının işgörenler olduğunu aynı zamanda işgörenlerin örgüt müşterilerine karşı tampon noktasını oluşturdukları söylenebilir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan örgütler için işgörenler işletmenin vitrinidir şeklinde ifade edilebilir. Nitekim müşterilerin işin mutfak kısmıyla ilgilenmekten

ziyade şirketin yüzü olan personellerin nitelikleriyle alakadar olduklarından bahsedilebilir. Bu yüzden çalışanların işletmeler açısından stratejik bir öneme sahip oldukları ifade edilebilir. Bu doğrultuda pazarda başarılı olmak isteyen işletmelerin, insan kaynaklarına yatırımlar yapmaları öngörülebilir. Taklit edilmesi zor ve ikamesi kolay olmayan yeteneklere sahip olan, işletmeye geldiği günden itibaren sürekli öğrenen ve sosyal farkındalığa sahip çalışanlar stratejik planlamalarda etkin bir rol üstlenen önemli paydaşlardan biri oldukları söylenebilir. Bu yetkinlik ile çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine olan güveni işletmeler açısından hayati önem taşıdığı ifade edilebilir.

Çalışanlar iyimser beklentilere sahip olarak savunmasız olmaya istekli olduklarında, karşı tarafın bu beklentileri karşılamayacağı riskini almaya hazır olduklarında ve diğer tarafı kontrol etmek veya zorlayacak güçleri olmadığında işgören güveninden söz edilebilir.

Yöneticilerine, örgütlerine, çalışma arkadaşlarına veya top yekün her birine güven duyan işgörenler belirsizliği tolere edebilir, çatışmaları yönetebilir ve böylece yüksek performans sergileyebilirler. Müşteri odaklı yönetim anlayışını benimseyen örgütler hem sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmek hemde karı maksimize etmek için örgüt bünyesinde işgören güvenini oluşturmak durumundadır.

Sigortacılık sektöründe çalışanlar gelecekte yaşanılacak olası bir hasar için poliçe oluşturarak satış işlemi gerçekleştirirler. Hasarın gerçekleşmesi durumunda sigorta şirketinin poliçe kapsamında yer alan teminatlar çerçevesinde hasarı zamanında ve eksiksiz giderdiğini tecrübe eden çalışanlar poliçeleri tereddüt etmeden pazarlar ve satış işlemini gerçekleştirirler. Bu sayede kendilerine verilen hedefleri tutturarak satış kotalarını tamamlarlar. Bu süreçte iyi niyet, dürüstlük ve kabiliyetlerini ortaya koyan işgörenler yönetim tarafından ek primler ile ödüllendirilerek motive edilmektedir. Bu şekilde işgörenlerin hem bilişsel hem de duygusal güven düzeyleri artmaktadır. Adil ve şeffaf bir biçimde yönetilen sigorta işletmelerinde işgörenler, kurum içi yatay ve dikey geçişlerde (görev yeri, terfi vb.) yönetimin hakkaniyetli davrandığı ve etik kaidelere göre kararlar aldığı bilincine sahip olursa güven duygusu daha artabilir. Örgüte ve kişilerarası güven olgusuna dayalı olarak işgörenlerin bu duyguyu

hissetmeleri, sigorta işletmeleri açısından rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmeleri ile sonuçlanmaktadır.

### **3.2.2.1.2. Hissedar Güveni**

Hissedar, işletmeye sermaye koyan ve yatırım yapan kişilerdir. Hissedarlar işletmenin amaçlarına ulaşması, çıktıları ve elde edeceği kar ile ilgilidirler. İşletme yöneticileri hissedarların ve yatırımcıların beklentilerini karşılayabilmek için en az girdi ile amaçlara ulaşmaktan sorumludur (Mirze, 2010: 392). Hissedarların da işletmelerden beklentileri bu yönde olup yatırımlarının korunması ve gelirlerinin artması konusunda yöneticilere ve işletmeye güven duymak isterler.

Hissedar güveni; yöneticilerin, pay sahiplerinin çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde davranacağı ve kişisel çıkarlarının peşinden koşmayacaklarına inandıklarına dair bir hissedar algısıdır (Ryan ve Buchholtz, 2001: 183). Tüm paydaşlar gibi hissedarların da yatırım yaptıkları şirketlere güven duyabilmesi için ilgili oldukları işletmelerin hem pazarda hem de toplum genelinde iyi bir itibara sahip olması gerekmektedir. Zaten yöneticiler de işletmelerine yatırım çekebilmek adına değer yaratmak durumunda olduklarının farkında olmalıdırlar. Bu farkındalık özünde güven duygusunu barındırır. Çünkü güven, işletmelere değer ve güç kattığı gibi paydaşları yönetilebilmesi için de hayati önem taşımaktadır. Sürdürülebilir bir paydaş ilişkisi ancak karşılıklı güven üzerine inşa edilirse başarılı olabilir. Ancak güvenin inşa edilmesi uzun zaman alabilirken, yitilmesi de ters orantılı olarak kısa bir sürede gerçekleşebilmektedir (Karatepe, 2008: 84). Kaybedilen bir güvenin tekrar kazanılması, ilk defa inşa edilmesinden daha çok zaman ve maliyetler gerektirebilmektedir (Theaker, 2008: 299). Güvensizlik durumunun yaşanılması bir kez tecrübe edilse dahi taraflar arasında derin bir şüphe uyandıracığı gibi güvensizlik hafızasını da oluşturur. Güvensizlik hafızası tıpkı eli sobada yanan bir çocuğun soğuk sobaya dokunurken tereddüt etmesi gibi kalıtsal bir sorgu mekanizması ile çalışır. Bu nedenle işletmeler, paydaşlarla iletişime önem vermekte ve mali hesaplarını daha şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşmaktadır. Bunu gerçekleştirirken kurumsal yönetim araçlarından faydalanırlar. Kurumsal yönetim; şirket yönetimi, hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerde şeffaflık, adalet, sorumluluk ve hesap verebilirliği sağlayacak kural ve uygulamaları ifade etmektedir (Witherell, 2002: 18) Kurumsal yönetimin olduğu

işletmelerde hissedarlar ile işletme arasında güven probleminin aşıldığı ifade edilebilir.

Hissedarlar oy kullanma hakkına sahip oldukları için şirketleri doğrudan etkileyecek güce sahip paydaşlardır (Phillips, 1997: 64). Ancak çoğu durumda işletme-hissedar ilişkisinde işletme daha güçlü konumdadır ve paydaşa fayda sağlayıp sağlamayacağına güvenilmemektedir. Hissedarın işletmeye ne kadar güvenilebileceği, işletmenin moral karakterine bağlı olmaktadır (Caldwell ve Clapham, 2003: 359). Kurumsal yönetim kadar Carroll (1979: 497)'un işletmelerin sadece kar amacı gütmeyip bu faaliyetlerinin dışında topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeye yönelik çalışmalarında bulunmak olarak tanımladığı kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) da hissedar güveninin kazanılması açısından işletmeler için önem arz etmektedir. KSS açısından başarılı olan işletmeler, göreceli olarak daha düşük finansal risk üstlenmekte, yatırımcıların daha fazla ilgi göstermesine ve güven duymasına olanak sağlamaktadır (Temizel vd., 2009: 295). Kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının hakim olduğu işletmeler toplumda ve paydaşları nezdinde güven oluşturarak hem hükümet yetkililerin yaptırımlarına daha az maruz kalmakta hem de piyasada daha çok engel ile karşılaşacaklarından dolayı yüksek rekabet gücüne sahip olabilmektedirler.

### **3.2.2.1.3. Müşteri Güveni**

Müşteri güveni, müşterilerin, sağlayıcıların yeteneği, bütünlüğü ve yardımseverliği dâhil olmak üzere mal ve hizmet sağlayıcıların niteliklerine ilişkin algılarını ifade eder (Kungumapriya ve Malarmathi, 2018: 289).

İşletmeler ile müşteriler arasındaki ilişkiyi etkileyen güvenin rolü üzerinde duran ilgili literatürde müşteri güveni hususunda iki farklı yaklaşım söz konusudur. İlk yaklaşımda güven; deneyim, güvenilirlik ve niyet sonucunda karşı tarafın güvenilirliğine dair inanç veya beklenti olarak ifade edilirken, diğer yaklaşıma göre ise güven karşı tarafın güvenilirliğine olan kırılganlık ve belirsizliği bünyesinde bulunduran davranışsal niyeti yansıtır (Sargeant ve Lee, 2004: 634). Güven deneyimle inşa edildiği için, müşterinin işletme ile olan olumlu deneyimleri ne kadar fazla ise, müşteri işletmeye o ölçüde güven duyabilecektir. Deneyim; müşterinin doğrudan temasları (deneme, kullanma, tüketimden memnuniyet) ya da dolaylı temasları (reklam, kulaktan kulağa

reklam, ün) sonucundaki değerlendirmelerinden etkilenmektedir (Delgado ve Aleman, 2001: 1250). Buna karşın ilişkideki taraflar birbirlerine ne kadar güveniyorsa o ölçüde duygusal olarak birbirlerine bağlıdırlar ve ilişkinin maliyeti ile yararlarını daha az bilinçli karşılaştırırlar (Gayskens ve Steenkamp, 1995: 267).

Müşteriler, üretilerek piyasaya sunulmakta olan mal ve hizmetleri satın alan, bunların nitelik ve niceliği ile yakından ilgilenen kişi veya örgütler olabilir (Kocabaş, Elden ve Yurdakul 1999: 85). İşletmeyi bir bitkiye benzetecek olursak müşteriler bitkinin kökleri gibidir. Eğer bitkinin kökleri yok olur veya beslenemezse çok uzun süre yaşayamaz. İşletmelerin ürünlerini sundukları en önemli paydaşlarından birisi olan müşteriler de, pazarlama faaliyetleri için odak noktasıdır. Çünkü müşteri güveninin sağlanması örgütsel başarı için kritik rol oynamaktadır.

Günümüzde tüketiciler veya müşteriler, medya ve kurdukları örgütler (Tüketici Koruma Dernekleri gibi) aracılığıyla birçok işletmenin kararlarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda tüketicilerin eylem ve çabaları, iş dünyasınca değerleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurması yönünde sosyal ve ekonomik bir hareket haline gelmiştir. Müşteriler güven duydukları işletmelerle iş yaparlar. Kalite, iki yönlü iletişim ve bilgilendirme müşterinin güvenini kazanmanın ve iş yapmanın temelidir (Dörtok, 2004: 63).

Müşterilerin bazen etnosentrik ve milli duygularla kolektif olarak bazı markaları ve veya o markaların ürünlerini boykot ederek satın alma davranışlarını değiştirebildikleri gözlemlenmektedir. Bu boykotların hedefi haline gelmek istemeyen işletmeler müşteri memnuniyeti kadar toplumdaki imaja da önem vermektedirler. Örneğin; toplumun genelini ilgilendiren olumsuz bir olaya sebebiyet veren bir işletmenin ürünleri ne kadar hesaplı, kaliteli, kullanışlı veya faydalı olursa olsun tercih edilmeme sebebi olabilmektedir. Tüketici duyarlılığını, müşteri sadakat ve davranışlarını içselleştiren işletmeler proaktif düşünce sistemlerini geliştirerek hem bireysel hem de toplumsal bazda müşterilerin ne istediklerini öngörür ve hamlelerini bu bilinçle yaparak kaotik durumlarla başa çıkma konusunda zorlanmamaktadırlar.



Müşteri beklentileri ile müşterilerin algıladıkları kalite arasındaki fark olarak açıklanabilen ve genel olarak bir ürün ve hizmetin kullanımı sonrasında ortaya çıkan “memnuniyet” kavramı işletmelerce önemsenmektedir. Küresel pazarlarda işletmeler üretim ve sunum stratejilerini müşterilerinin tercihlerini karşılayabilecek şekilde tasarlamaktadırlar. Müşteri tabanını memnun eden ve bu anlayışla tabanın genişleten işletmeler rekabetçi avantaj elde ederek yüksek performans sergilemektedirler (Karaköse, 2007: 75).

İşletmelerin müşteri güvenini sağlamasında sadece kaliteli ürün ve hizmet sunmak yeterli olarak görünmeyebilir. Ürün ve hizmet kalitesindeki yetkinlik ve işletmenin başarıları kadar müşterilerle kurdukları iletişim becerileri de müşteri güveni ve sadakatini etkileyen faktörler arasında gösterilebilir. Hedef kitle ile uzun soluklu ve karşılıklı iletişime dayanan aynı zamanda doğa ve çevreye karşı sosyal sorumluluğu da göz ardı etmeden toplumsal olaylara kayıtsız kalmayarak duyarlılık gösteren organizasyonların tüketici güveninin inşası ve sürdürülebilirliğinde zorlanmadıkları ifade edilebilir.

#### **3.2.2.1.4. Tedarikçi Güveni**

Tedarikçi güveni; alıcı ve tedarikçinin karşı tarafın dürüst veya yardımsever olduğuna inandığında işbirliği beklentilerine dayalı bir değişim ilişkisinde bir tarafın diğer tarafın güvenilirliğine ve bütünlüğüne olan güveni ifade eder. Bu da belirsiz ortamlarda fırsatçı davranışları azaltır ve karmaşık alışverişleri kolaylaştırır (Gualandris ve Kalchschmidt, 2016: 3).

İşletmelerin nihai tüketicilere sunmak için ihtiyaç duyduğu hammadde, mal ve hizmetlere ulaşmasını sağlayan; lojistik, sevkiyat ve yerleştirmelerini yapan; bazen üretimini yapmadığı mal ve hizmeti başka bir üretici veya servis sağlayıcıdan temin ederek ana işletme için finansörlük görevi üstlenen kişi veya kuruluşların yanı sıra nakit ve kredi desteği sağlayan finansal kurumlar da tedarikçi kapsamına girmektedir.

Finansal olarak güçlü, itibarı olumlu ve güvenilir bir tedarikçi, kaliteli mal ve hizmet sağlamanın yanı sıra işletmeye diğer rakipler karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Dörtok, 2004: 64; Türkay, Solmaz, Sengül, 2011: 1063). Bu

sebeple iletişim, alıcı ve tedarikçi arasında bağlılık, memnuniyet ve koordinasyonun en temel belirleyicisidir (Mohr ve Nevin, 1990). Tedarikçilerin güvenilir bir iş ortağı olmaları ana işletmenin performansı üzerinde belirleyici bir etkidir (Ertuğrul, 2008: 215). Güvene dayalı iletişimin kalitesi, paylaşılan bilginin doğru ve anlaşılır olmasını sağlamaktadır. Bu sayede doğru zamanda doğru hamleler gerçekleştirilerek elde edilen kazanımlar ile taraflar arası güven perçinlenmiş olur.

Alıcı ve tedarikçinin arasındaki bilgi paylaşımının az ve kirli olduğu durumlarda ise alıcı sürekli tedarikçileri değiştirmekle tehdit ederek fiyat azaltmaya yönelik faaliyetler yürütmektedir (Smith ve Greenwood, 1998:332). Geleneksel alıcı-tedarikçi işbirliği modeli ilişkisinde yaşanan bu güven sorunsalı sonucunda fiyat konusunda baskı altında tutulan ve ne zaman alıcı tarafından siparişinin kesileceğinden emin olamayan tedarikçilerinin, alıcıların ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknolojilere yatırım yapmaması veya yapamaması durumu alıcı işletme açısından bir belirsizlik doğurmaktadır. Bu belirsizlik durumunda alıcı işletmeler, tedarikçilerin yetenekleri yok sayarlar (Humphreys, Shiu ve Lo, 2003: 238). Aynı şekilde tedarikçide işletmeye güvenip yatırım yapmaktan kaçınabilirler.

Yalın alıcı-tedarikçi işbirliği modelinde ise işbirliği ilişkisi, yüksek kalite ile hızlı ve güvenilir girdi tedarikini garanti edebilen tedarikçiler ile alıcılar arasında uzun vadeli olan ve karşılıklı bağımlılığa dayanan bir ilişkinin oluşturulmasına bağlıdır. Herhangi bir ticari ilişkide olduğu gibi işbirliği esasına dayanan ilişkilerde de taraflar arasındaki güç dengesine rağmen bazen çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. İşbirliği ilişkisini bu açıdan geleneksel ilişkilerden ayıran özellik, çatışmaların yapıcı bir şekilde çözümlenmesidir. Çünkü taraflar arasındaki ticari sözleşmeler genelde esnek olup sorunlar ortaya çıktığında müzakere ile çözüme kavuşturulmaktadır (Güleş, Burgess ve Lynch, 1997: 213; Humphreys, Shiu ve Lo, 2003: 240). İşbirlikçi modelde alıcılar üretim kontrolü ve kaliteye daha çok önem vermektedir. Çünkü çok kaynaktan düşük fiyatlı girdi alma yerine kaliteli mamulleri üretebilen ve tedarik edebilen güvenilir tedarikçilere ağırlık verilmektedirler (Güleş, Burgess ve Lynch, 1997: 215).

Sigortacılık sektöründe tedarikçi güveni, maddi destek ve ödemelerin zamanında yapması kadar açık bilgi paylaşımı, talebini karşılayacak kaliteli mal ve hizmetlerin

zamanında tedarik edilmesiyle oluşabilir. Karşılıklı güvenin oluşturulduğu ve sürdürülebilir olduğu şeffaf ilişkilerde iki tarafın da birbirlerinin çıkarlarını gözetebilir. Sonuçta alıcı-tedarikçi ilişkisinin başlamasında ve sürdürülmesinde güvenin önemli dayanak noktası olduğu açıktır.

### **3.2.2.1.5. Diğer Paydaş Güveni**

Genel toplum, yerel topluluk, medya (basın, sosyal medya), kural koyucular, hükümetler gibi gruplar diğer paydaşlar kapsamında değerlendirilmiştir. Nasıl ki müşteri, hissedar, tedarikçi, işgören gibi paydaş grupları işletmelerden beklenti içerisindedir ise, diğer paydaşların da faaliyetlerinden etkilendikleri işletmelerden bazı beklentileri olabilir. İşletmelerde onların bu beklentilerini karşılamak suretiyle onlar nezdinde güven tesis edebilir. Örneğin; genel toplum işletmelerden sadece ticari mal ve hizmet üretmeyi, istihdam ve yüksek başarı değil, çevreyi koruma ve dezavantajlı gruplara yönelik sosyal adaleti sağlama konusunda da beklentilere sahiptir. Bu nedenle işletmeler ürünleri, hizmetleri ve politikaları ile ilgili toplumu bilgilendirmeli, kanuni düzenlemelere uymalı, olumlu imaj yaratmaya yönelik halkla ilişkilere önem vermeli, toplumun niteliklerini ve beklentilerini belirlemeli, toplumsal kültür, eğitim ve sağlık projeleri hazırlamalı ve bunlara destek sağlayarak yerel ekonomiye katkı sunmalıdır (Ergenç, 2010: 23).

Uluslararası, ulusal ve bölgesel ekonomilerde başarılı olmak isteyen işletmeler toplumu etkilemek ve toplumun güvenini kazanmak için medyayı kullanmayı önemsemektedir. Medya ile ilişki kurmanın temel amacı, işletmenin, markasının ve ürünlerinin itibarını arttırmak ve paydaşları bilgilendirmek suretiyle etki altına almaktır (Şakar, 2011: 63). Paydaşların kurum hakkında düşündükleri ile gerçeklerin aynı algılanması açısından, medyayla iyi ilişkiler kurmak ve medyada tanıtıma özen göstermek gerekmektedir. Medyayla ilişki kurmanın çeşitli yöntemleri; basın bültenleri, basın konferansları, sanal basın toplantısı, röportajlar, şirket gezileri, halkla ilişkiler, işletme bültenleri, fotoğraf çekimi davetleri şeklinde olabilir (Theaker, 2008: 211).

İşletmenin diğer paydaşlardan hükümetlerin güvenini kazanması faaliyetleri bakımından hayati önem taşır. Hükümetler ve kanun koyucular; pazarlarda adil

rekabet ortamını sağlayan ve kurallara uymayanlara müdahale eden hakem konumundadırlar. Buna ilaveten hükümetlerin sınırlayıcı ve düzenleyici rolü de işletmenin olası kararlarını ve stratejilerini etkilemektedir (Aktan ve Br, 2007: 18). Kural koyucu ve yrtclerle yapıcı ilişkiler oluşturmak işletmelere birçok alanda fayda sağlamaktadır. Bu anlamda lobi faaliyetlerinde bulunmak, hükümet kampanyalarını desteklemek önemli yaklaşımlardan bazılarıdır. Hükümet ile yakın bağlar oluşturma diğer paydaşlarla işbirliğini kolaylaştıracak uygun ortamların oluşmasını da sağlayabilir (Ergenç, 2010: 22).

Küreselleşme ile birlikte kültürlerarası etkileşimlerin artmasıyla beraber artık günümüzde yöneticilerin toplumsal olaylarda işletmelerinin bulunduğu coğrafyanın dini, kültürel ve sosyo-ekonomik durumlarına göre duruş sergileyerek medya aracılığıyla boykot gibi olumsuz olaylardan korunmayı başarabildikleri söylenebilir. Ayrıca hükümetler ve kural koyucularla aralarındaki ilişkileri gclendirerek resmi işlerini hızlandırdıkları ve kolaylaştırdıkları görülmektedir. Buna ilaveten çevresel ve kültürel faaliyetlerde bulunmak suretiyle toplum nezdinde de güven oluşturma da yaygın bir davranıştır. Bu sayede diğer paydaşlar ve tüm paydaşların güvenini kazanan işletmelerin rakiplerine göre pazarlarda rekabet üstünlüğüne sahip olacakları ve böylece finansal sonuçları iyileştiği söylenebilir.

### **3.2.2.2. Paydaş Güvenine Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar**

Güven iş yaşamının gidişatı ve iş ilişkilerinin her katmanı için olmazsa olmaz bir unsur olarak görülmektedir. Hissedarlar yöneticilere, işverenler çalışanlara ve hükümetler ile Şirketler arasında karşılıklı güven olmalıdır. Paydaşlar arasında güvenin varlığı serbest piyasanın vazgeçilemez bir unsurlarından biridir. Diğer yandan bu güven mutlak değildir. Güven süregelen insan ilişkilerinde ana bileşenlerden sadece biridir. Çünkü bir grubun veya bireyin diğerleriyle etkileşime geçmesi belli bir düzeyde güven gerektirir. Ancak bu güvenin oluşturduğu eşik değer tarafların birbirlerine gerçek anlamda güvenmesi veya bağlılık oluşturmalarına yetecek düzeyde değildir. (Phillips, 1997: 52). Bu noktada hükümetler ve düzenleyici kurumlar güvenin sağlanması için kurumsal yönetiminin benimsenmesine ortam yaratabilir. Çünkü işletmelere yatırım yapacaklar açısından güven ortamının sağlanması, adillik, Şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri temelinde olur (Uyar, 2004: 6). Ülgen ve Mirze (2004) kurumsal

yönetimi; işletmenin stratejik yönetimine sorumlu üst yönetimin görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletmede hak sahibi olan hissedarlar, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerini kapsar. Kurumsal yönetim, aslında üst yönetimin yönetilmesi olup, şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsamaktadır (OECD, 2004).

Paydaş güveninin kurulması için prensipleri olan bir liderlik anlayışının kurumsal yönetime eklenmesi gerekmektedir. Bu sayede işletme içerisinde güven yeniden tesis edilir veya geliştirilir (Ring ve Ven, 1992: 483). Güven örgüt-paydaş ilişkilerinde en önemli etkenlerden biridir; çünkü paydaşlar haklarının verilmesi için örgüte bağlıdır. Özellikle de örgüte bağımlı olan paydaşlar için güç dengesinin örgüt lehine olması olasıdır. Paydaş teorisinde adalet, rıza gösterme ve güven alanlarındaki gelişmeler bu bağlamda önem taşımaktadır (Duchon ve Drake, 2009: 301). Paydaş teorisi kurumsal yönetim alanında karmaşık ilişkileri modellemeyi amaçlamaktadır. İlk ortaya atıldığından beri oldukça ilgi çeken paydaş teorisinin varsayımlarını aşağıdaki gibidir (Mainardes Alves ve Raposo, 2012: 1863):

- Örgütler paydaşları hem etkiler hem de onlardan etkilenir.
- Örgüt ve paydaş açısından ilişkinin boyutunu süreç ve sonuçları belirler.
- Paydaşların çıkarlarının saiki subjektif ve içsel olmakla birlikte birbirlerine karşı üstünlükleri söz konusu değildir.
- Paydaşlar yönetsel karar verme sürecini etkilemeye çalışır.
- Paydaşların kendi beklenti ve öncelikleri doğrultusunda karar verme sürecini nasıl etkileyecekleri örgüt tarafından belirlenir.
- Paydaşların çıkarları örgüt tarafından anlaşılabilir, bütünleştirilir ve dengelenir.

Bu varsayımlar doğrultusunda stratejik paydaş seçimi ve yöntemi ile örgütler paydaşları belirlemekte, analiz etmekte, önceliklendirmekte ve sınıflandırmaktadır. Bu nedenle paydaşların örgüt ile olan ilişkisini netleştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek önemlidir. Paydaşlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklamak için Donaldson

ve Preston (1995:66-67) normatif, araçsal ve betimsel olmak üzere üç teoriden bahsetmektedir. Bunlar;

- ***Kuralcı (Normative) Bakış Açısı:*** Normatif teori 1990'ların başında R. E. Freeman tarafından geliştirilmiş ve daha sonra D. R. Gilbert ve W. M. Evan'ın katkılarıyla şekillenmiştir. Bu çalışmalar Kant'ın deontolojik yaklaşımın temel alır. Daha sonra Rober Phillips çalışmalarından da etkilenmiştir. Ayrıca Donaldson ve Preston (1995) normatif teoriye mülkiyet hakları temeli ile önemli katkı yaparken (Hendry, 2001), Clarkson (1995) bir şeyden pay alabilmek için belirli bir riski göze almak gerekir düşüncesiyle, Donaldson ve Dunfee (1994) ise bütünleşik sosyal sözleşme kuramını ortaya atarak (Garriga ve Mele, 2013) bu teoriye katkıda bulunmuşlardır.

Bu yaklaşımlara göre yöneticiler en kritik role sahip paydaşlar ile etkileşimlerinde dikkatli olmalıdırlar. Bu ilişkiler normatif ahlak kurallarına uygun olmalıdır. Jones (1995: 406) normatif paydaş teorisini, yöneticilerin davranışlarının ahlaki kurallara uygunluğunu sorgulayan bir yaklaşım olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre işletmeler paydaşlarını, maksimum fayda uğruna istismar edecek unsurlar olarak değil ahlaki bir bakış açısı ile bir ortak gibi görmelidir. Ahlak kuralları, yönetsel ilişkileri belirleyerek ahlaka uygun işin temelini oluşturmalıdır (Batı, 2006: 39). Bu yaklaşımda üretilen fikirlerden paydaşlar etkilendiğinden etik ilkeler ön plana çıkmakta ve bu ilkeler iş yapma usulünü şekillendirmektedir (Andriof, 2002). Paydaşlar ile işletmenin fikirleri çatıştığında etik kurallarla çözülür. Örgütlerde hem yatay hem de dikey olarak sürdürülen ilişkilerin düzenlenmesinde üst yönetim etkin bir rol oynar. Üst yönetim stratejik paydaş analiz ile paydaşları hakkında yatırımları, beklentileri, pozisyonları gibi bilgileri edinir ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi düzenler. Paydaşlar hakkında toplanan bilgiler sayesinde paydaşlara ilişkin ahlaki yükümlülükler ortaya çıkarılmaktadır (Yvon ve Salma, 2005: 7). Carroll ve Buchholtz (1996: 23) yönetimin görevinin sadece çeşitli paydaşlar arasındaki ilişkiyi etik bağlamda düzenlemek olmadığını, örgüt ile paydaşlar arasındaki olabilecek çıkar çatışmalarını uyumlaştırmak olduğunu belirtmektedir.

Normatif teorisinde işletmeler gerçekten sosyal sorumluluk sahibi olmalıdırlar (Özalp, 2001: 3). Çünkü yöneticiler hissedarlara karşı sorumluluk hissettikleri gibi diğer paydaşlara karşı da hissetmelidirler (Hendry, 2001: 162). İşletmeler tüm paydaşlarına eşit muamele ederek onların çıkarlarını optimum düzeyde gözetmelidirler (Garriga ve Mele, 2013: 60).

- **Araçsal (Instrumental) Bakış Açısı:** Araçsal paydaş teorisi, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için paydaşların nasıl yönetilmesi gerektiğine odaklanır (Donaldson ve Preston, 1995:71). Bu teoriye göre, yönetim paydaş çıkarlarını dengelemek ile yükümlü bir oluşumdur. Paydaşlar işletmeye kritik girdiler sağlar ve yönetim de onlara bunun karşılığını vermekle yükümlüdür. Bu yaklaşıma stratejik paydaş yaklaşımı olarak adlandırılır (Shankman, 1999: 322).

Bu yaklaşımın temelinde kar, büyüme gibi işletme kuruluş hedefleri yatar. Bu teori; neden-sonuç ilişkisine benzer bir şekilde amacın gerçekleşmesi için kullanılacak araçları açıklamaya odaklanmaktadır (Jones, 1995: 46). Paydaş yönetiminin bütünleşik olarak nasıl olacağı ile ilgilenmektedir. Bu teoriye göre paydaşlar üç niteliği önemli görülmektedir. Bunlar (Batı, 2006: 41):

- Güç,
- Meşruiyet,
- Zorunluluk.

Bu niteliklere göre gücü elinde tutan istediği amacı gerçekleştirebilir. Fakat paydaşlar öncelikle etik veya yasal haklarını belirleyen meşruiyete sahip olmalıdırlar. Daha sonradan örgüt üzerinde değişikliğe neden olabilecek güçlerinin olup olmaması sorgulanmaktadır. Daha sonra paydaşların zorunlu faaliyetler için hak isteyip istemediklerine bakılmaktadır. Bu üç boyut üzerinden yöneticiler paydaşlarla ilişkileri düzenler (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 860).

Paydaş teorisine araçsal yaklaşım çerçevesinde paydaşların karlılık ve verimliliğe nasıl etki ettikleri de sorgulanmaktadır. Yani araçlar ile amaçlar arasında bağlantı aranmaktadır. Burada yöneticiler paydaşlara stratejik bakış ile yaklaşarak işletmenin performansını arttırmaktadır (Mellahi ve Wood, 2003:

185). Bu teoriye göre işletmenin amacı pazar başarısı şeklinde basitleştirilir. Paydaş yönetimi ise doğal olarak bu çerçevede bir araç olarak görülmektedir. İşletme yöneticileri, paydaşlarla işbirliği için karşılıklı güven sağlarlar ise bu işletmeler diğer işletmelere göre rekabetçi avantaj elde edebilirler (James, vd., 2001: 399).

Kısaca araçsal yaklaşıma göre paydaş yönetimi yalnızca bir araçtır. İşletme paydaşları yönetirse daha karlı çalışma fırsatı bulur (Berman, vd., 1999: 491). Bu teori paydaşlara sadece ekonomik amaçlar (karlılık) açısından baktığından eleştirilmektedir. Oysa uzun dönemli başarı için işletmeler yalnızca ekonomik kaygılarla hareket etmemeli, aynı zaman etik kaygıları da dikkate almalıdır.

- **Tanımlayıcı (Descriptive) Bakış Açısı:** Tanımlayıcı paydaş teorisi; örgüt-paydaş ilişkilerine yeni bir bakış açısı getirir. Bu kuramsal yaklaşım hem örgüt açısından hem de paydaş açısından olaya yaklaşır. Bu teoriyi ortaya atan Donaldson ve Preston'a göre örgütün işbirliğinin nasıl bir öge etrafında gerçekleştiğini açıklar ve örgütün kurallara dayalı değerlerinden dolayı oluşan rekabeti değerlendirir (Yvon ve Salma, 2005: 521). Tanımlayıcı paydaş teorisi nitelikleri şunlardır (Özalp, 2001: 4):

- Örgütün niteliklerini ve davranışlarını tanımlar ve açıklar.
- Örgütün doğasının ve yöneticilerin yaklaşımlarının nasıl olduğunu, yönetim kurulunun duruşunu ve gerçekte olan yönetim pratiklerini açıklar.
- Örgüt-paydaş ilişkilerinin öncesini, bugününü ve geleceğini analiz eder ve gerekli açıklamaları yapar.

Böylece paydaşlar nasıl davranacaklarını bilir. Aynı zaman örgüt vepaydaşların davranışlarının açıklanması bu teorinin konusudur. Tanımlayıcı yaklaşıma dair bakış açısı işlevci, yorumlayıcı ve eleştirel olabilir. Paydaşlar ve örgüt ile ilgili “Ne, ne zaman, niçin, nasıl” sorularını sorarak açıklamalarını gerekçelendirir. Örgüt-paydaş etkileşimini açıklayan bu teori, hem paydaş hem de örgüt yönüne odaklanmaktadır. Bu yönüyle normatif ve araçsal bakış açılarından daha derin bir analiz yaptığı ifade edilebilir.



Bilindiği üzere paydaşlar, bir örgütün faaliyetleri ve sonuçlarıyla ilgilenen gruplar ve bireyler olabilir. Örgütle karşılıklı etkileşim içinde bulunan paydaşların çıkarlarını kontrol etme, koruma ve en yüksek düzeye çıkarmadaki temel dayanaklar güven ve etik olmaktadır. Örgütler paydaşları örgütün kuruluşunda gösterdikleri özveri ile değil onların gücü, zorlayıcılığı, meşruiyeti etkisi gibi yönlerden etkileyecek kritik özellikleriyle değerlendirir ve paydaşları bu özelliklere göre sınıflandırıp yönetirler.

Örgütlerin paydaşlarına muamelesi paydaş teorisinin odağında yer alır. Yönetimin verdiği kararlara katılmayan, fikir uyuşmazlığı yaşadığı paydaşlara karşı yönetimin bir yaptırım uygulamaması ve kararlarına saygı duyması, örgütsel güveni arttırabileceği gibi örgüte verilen değeri de artırabilir. Örgütsel dağıtım, etkileşimsel ve prosedürel adalet ile işbirliğine dayalı ilişkiler güvene dayalı olarak gelişim gösterir. Bu gelişimi yakalayan işletmeler;

- Ürün ve hizmetlerini daha çekici hale getiren iyi bir itibara sahip olurlar,
- İhtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay ve hızlı erişebilirler.
- Sözleşme maliyetleri azalır.
- Grev, lokavt, boykot gibi olumsuz olaylardan olumsuz etkilenmezler.
- Menkul kıymetleri yatırımcılar tarafından daha az riskli ve değerli bulunarak yatırım çekmekte zorlanmazlar (Phillips vd., 2019: 6-8).

Genel olarak yönetimler, paydaşlarına finansal getiri gözüyle bakarlar, oysaki paydaşlarına sadece ekonomik katkılarına göre değil de sosyal sorumluluk bilinci temelinde tüm paydaşlara adil bir muamele gösterdikleri takdirde bu güvene dayalı ilişkiler sayesinde işletmelerinin verimlilik ve beraberinde karlılığı artabilir.

### **3.2.2.3. Paydaş Güveninin Belirleyicileri**

Paydaş güvenin kurulması, güçlenmesi, sürdürülebilmesi veya güven kırılmasının azalması ve yok olmasını etkileyen bazı unsurlar paydaş ilişkilerinin ve karşılıklı güvenin belirlenmesinde önemli rol oynar. Paydaş güvenini öncelikle paydaş ile işletme arasındaki ilişkinin derinliği etkilemektedir. Böylelikle işletmenin faaliyetlerinden paydaşın etkilenme derecesi ve paydaşın risklere ilişkin bilgi

alışverişinde bulunma seviyesi ortaya çıkabilmektedir (Pirson ve Malhotra, 2011: 1099). Tek yönlü ve karşılıklı olarak belirtilen paydaş ilişkilerinde bağımlılık kavramı öne çıkmaktadır. Bağımlı ilişkilerde paydaşların faaliyetleri birbirini takip etmek zorunda iken, karşılıklı bağımlılıkta ise arzu edilen hedeflere ulaşılması için birlikte koordineli hareket etme söz konusudur. Rousseau ve arkadaşları (1998: 398) paydaş güveninin ilişki çeşidine göre farklılık göstereceğini ileri sürer. Bu temelde paydaş güveninin iki ana belirleyicisi kurumsal itibar ve örgütsel güvenilirlik olarak ifade edilir. Bu iki faktörün dışında duygular, güvenme eğilimi, organizasyon ile tecrübeler ve sosyokültürel faktörler kapsayan ikincil faktörler de mevcuttur. Psikologlar yaşanan yer gibi çevresel faktörlerin de güveni belirlediğini ifade etmektedirler (Mazzola, Ravasi ve Gabbioneta, 2006: 385). Son olarak paydaş güvenini etkileyen diğer bir faktör de paydaşın pozisyonu olan iç ve dış paydaşlık durumu ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenme derecesidir (Pirson ve Malhotra, 2007: 5).

### **3.2.2.3.1. Kurumsal İtibar**

Çok boyutlu ve kapsamlı bir yapı olan kurumsal itibar, paydaşların işletme ilgili algılarının ve tecrübelerinin bileşiminden oluşur. Kurumsal itibar paydaş güvenini oluşturan ana faktörlerden biridir. Kurumsal itibar, bir örgütün tüm paydaşları nezdinde rakiplerine kıyasla genel görüntüsünü oluşturan geçmiş eylemleri ve gelecek görüntüsünün algısal durumudur. Yani itibar paydaşların bir örgütün rakiplerine göre değer yaratma yetenekleri hakkındaki algıları olmaktadır (Bahar, 2019: 226-227). Ulu'ya (2011: 37) göre kurumsal itibar; bir örgütün mevcut varlıklarının ve durumunun ve gelecek davranışlarının genel bir değerlendirmesi ile ilgili paydaşların inancı ve algısıdır.

Yönetim literatüründe, kurumsal itibarın paydaşlarla ilişkiler göz önünde bulundurularak, *duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, mali performans, vizyon ve liderlik, iş ortamı ve sosyal sorumluluk* şeklinde altı boyutu tespit edilmiştir. Duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, mali performans ile vizyon ve liderlik müşteri güvenine en çok etki eden boyutlardır. Öte yandan mali performans hissedar ve çalışan güvenine, iş ortamı çalışan güvenine ve sosyal sorumluluk çalışan ve toplum güvenine en çok etki eden boyutlardır (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007: 346).

Eisenegger'e (2009: 14) göre ise itibar, genel itibarı algılamaya yardımcı olan fonksiyonel, sosyal ve anlatım boyutlarından oluşur. Bunlar;

- *Fonksiyonel Boyut:* Bu rasyonaliteye dayanır ve örgütün yetkinlikleri ve başarılı faaliyetleri yoluyla örgüt hakkındaki somut sunumları ve nesnel gerçeği ortaya koyar. Fonksiyonel boyutu etkileyen faktörler; vizyon ve liderlik, finansal performans, ürünler ve servisler, yenilik ve değer yaratma, müşteri odaklılık, yönetim kalitesi, iyi finansal sonuçlar, ürün teklifi, örgüt yapısı, iş stratejisi ve global sunum şeklinde ifade edilebilir.
- *Sosyal Boyut:* Örgütün etik performansını temel alır. Örgütün adalet ve sorumluluğu yoluyla sosyal faydasını ifade eder. Bu boyut; adalet, yardımseverlik, sorumluluk gibi faktörleri kapsar. Sosyal boyutu etkileyen faktörler ise işyeri ortamı, örgüt kültürü, sosyal sorumluluk anlayışı, insan kaynakları yönetimi politikaları, sosyal ve çevresel sorumluluklar, örgütün etik performansıdır.
- *Anlatım Boyutu:* Bu boyut örgütün bireysel anlamda öznelliğini, duygusal ve estetik karakteristiğine vurgu yapar. İmaj, çekicilik, medya görünümü gibi algıyı oluşturan özellikler üzerinde durur ve işletme hakkındaki paydaş algılarını ele almaktadır. Anlatım boyutuna etki eden faktörler; duygusal itiraz, olumlu medya görüntüsü, marka imajı ve duygusal çekicilik şeklindedir.

Kurumsal itibarı oluşturan boyutların ve bileşenlerin önem dereceleri, paydaşlar arasında farklılık gösterebileceği gibi, aynı paydaş grubu içinde değişik özelliklere sahip bireyler arasında da değişebilir. Örneğin demografik, sosyo-ekonomik ya da psiko-grafik özellikler açısından farklı durumdaki tüketiciler, çalışanlar ya da yatırımcıların, kurumsal itibar bileşenlerine atfettikleri önem, diğerlerinden farklı olabilir. Böyle bir algılama farklılığı olması durumunda, her bir hedef grup gözünde daha olumlu bir kurumsal itibar oluşturmak amacıyla daha uygun, özelleştirilmiş stratejiler ve politikalar oluşturulabilir (Alnıaçık, Alnıaçık ve Genç, 2010: 95).

Her paydaş grubu için itibarın öncelikli göstergesi farklı olabilir. Örneğin; hissedarlar için kurumsal itibarın öncelikli göstergesi iyi bir finansal sonuç olurken, çalışanlar için bu gösterge iyi bir iş ortamı, adil ve ahlaki yönetim tarzı olabilir. Müşteriler için kurumun itibarı işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi, işletmenin marka imajı, sosyal ve çevresel sorumluluğuna endekslenebilir.

#### **3.2.2.3.2. Organizasyonel Güvenilirlik**

Örgütsel güvenilirlik, örgütün, örgütsel hatalarının sayısını sınırlamayı amaçlayan uygun organizasyonel performansı sürdürme yeteneği olarak ifade edilir (Bieńkowska, Tworek ve Zabłocka-Kluczk, 2020: 1).

Paydaş güvenini incelerken araştırmacılar örgütsel güvenilirliğin boyutlarına özel önem vermektedirler. Bu kavramın boyutları organizasyonun yeterliliği, iyilikseverliği ve doğruluğudur. Sözü edilen bu boyutların paydaş güvenine önemli ölçüde etki ettiği bilinmekle beraber örgütsel güvenilirliğin başka birçok boyutu da bulunmaktadır. Bu bağlamda en fazla bilinen beş boyut yeterlilik, iyilikseverlik, doğruluk, şeffaflık ve sorumluluk olarak sıralanabilir. Yeterlik boyutu müşteri, hissedar, çalışan ve toplum güvenini etkilemektedir. İyilikseverlik ise müşteri ve çalışan güvenini etkiler. Doğruluk özellikle hissedar güvenini etkilerken şeffaflık çalışan ve toplum güvenini, sorumluluk ise daha çok toplum güvenini etkilemektedir (Caldwell ve Clapham, 2003: 349).

#### **3.2.2.3.3. İkincil Faktörler**

Güven doğal faktörlerden etkilendiği gibi gelişiminde kazanılan faktörlerden de etkilenmektedir. Bunlar çoğunlukla bireyin yaşadığı ortamdaki çevresel faktörlerdir. Güven duygusal bir inşaa süreci olup bireyin kendi güvenme eğilimine bağlı olmaktadır. Bu nedenle paydaşlar ile örgüt arasında daha önceden edinilmiş tecrübeler de önemli olmaktadır. Bir diğer önemli etkenler ise sosyo-kültürel faktörler ve kişisel faktörlerdir. Özellikle paydaş durumunda birey ve grupların içerisinde yaşadığı çevre ile ilgili faktörler, duygular ve güven duyma eğilimleri güveninin oluşumuna etki eder (Cyberleninka, 2019).

### 3.2.2.3. Paydaş Güveninin Sonuçları

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için güven, işbirliği, uyum ve dayanışma oldukça önemlidir. Ortak amaçlar doğrultusunda ve düzgün bir iletişim ile çalışmalar yapılabilmesi güvenin yokluğunda oldukça güç olmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 37).

İşletmeler pazarda rekabet üstünlüğünü elde etmek için stratejik ortaklık, şirket birleşmesi, halka açılma gibi stratejileri benimser. Örgüt yapılarındaki değişimler de çalışanları etkiler. Çalışanlar arasındaki ve çalışan-yönetici arasındaki güven ilişkileri bu değişim zamanlarında çalışanların zorluklara karşı göğüs germelerini ve yeni şirket yapısını benimsemeleri için oldukça önemlidir (Tüzün, 2003: 93).

Güven ortamının sağlandığında işbirliği ve bilgi paylaşımı artacağından dolayı insan ilişkilerinde iyileşme olur ve herkes işine odaklanır. Bu sayede daha verimli bir çalışma ortamı yaratılır hem de işletme maliyetleri düşer (Kuzucu ve Sağsan, 2019: 54). İşbirliğinin oluşabilmesi için paydaşların istekli olmaları ve bilgiyi paylaşmaları gerekmektedir. İşbirliği ile kazanılan ödüller, yetkiler ve kaynaklar paylaşılır. Güven olmaksızın bunun olamayacağı da açıktır (Park, Henkin ve Egley, 2005: 462). Kişiler birbirlerine güvenirlerse fikirlerin özgürce üretilmesi mümkün olabilir, farklı fikirlerde uzlaşabilir ve problem çözme sürecine bir ilerleme olur. Güvene dayalı sosyal etkileşimler verimliliği arttırabilir ve çalışanlar birbirlerine yeni şeyler öğretmekten ve diğerlerinden öğrenmekten imtina etmezler (Hoy ve Tarter, 2004: 250).

Yönetici-çalışan güvensizliği ise çalışanların örgütsel amaçlar için verilecek kararlara katılmamalarını yol açacaktır. Çalışanlar ve yöneticilerin birbirlerine güvenmeleri ise iş yerindeki farklı grupların birbirleri ile olumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlayacaktır (Moye, Henkin ve Egley, 2005: 261). Genel olarak paydaşların örgüte ve birbirlerine, örgütün de paydaşlarına olan güveni; örgütün kuruluş amaçlarından vizyon ve misyonuna, sosyal projelerinden sorumluluklarına kadar kısa, orta ve uzun vadede gerçekleştirmek istediği stratejik planları da dahil olmak üzere ileriye yönelik bir çok amacına ulaşmasında etkili olduğu ifade edilebilir.

### 3.3. Psikolojik Etik İklim ile Paydaş Güveni Arasındaki İlişkiler

Etik ilkeler, örgüt kurallarının uygulanmasına, gereken açıklığın sağlanmasına yardımcı olarak güven ortamını geliştirmektedir. Örgütteki güven ortamı bütün paydaşların güvenlerini etkileyeceğinden etik iklim ile paydaş güveni arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur (Büte, 2011: 173). Bu nedenle öncelikle etik iklimin örgüt güveniyle, daha sonra da örgüt güveninin paydaş güvenle olan bağına incelemek gerekmektedir. Paydaş güveni ile örgüt güveni arasında ilişki olduğu ve paydaş güveninin örgüt güvenine göre daha kapsayıcı olduğu ifade edilebilir. Ancak örgüt güveni de paydaş güvenine temel oluşturmaktadır.

Güvenin yüksek olduğu örgütlerde, astlar daha fazla görev ve sorumluluk üstlenmektedir. Astlar ile üstler arasındaki güven ne kadar güçlü ise o ölçüde sorumluluk paylaşarak ekip çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Paydaş güveni açısından da önemli olan bu durum sorumluluğu paylaşmayı, karşı tarafın davranışlarının kendi çıkarına olacağına olan inancını belirtmektedir. Bu nedenle etik ilkeler örgütte ve paydaş güveninde gerekli olmaktadır (Atacan ve Genç, 2020: 45).

İş etiğinin örgütte kurumsallaşmasını sağlamak, belirsizlik durumunu ortadan kaldırarak güven ortamının gelişmesine yardımcı olur. Özellikle normatif teoriyi benimseyen yönetimlerin olduğu işletmelerde etiksel değerlendirme, işletmenin çıkarı açısından hayati önem taşır. Bu durum paydaş güvenini geliştirmekte ve sağlamlaştırmaktadır. Böylece başarı ile güven arasında pozitif yönlü bir ilişkiden bahsedilebilir. Paydaşların güvenlerinde sarsılma olursa işletmeler maddi ve manevi zararlara uğrayabilmektedir (Hauswald, 2013: 25).

Literatürde psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasında ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmasa da etik iklim ile güven arasındaki ilişkilerin bulguları model ve hipotezlerimizi belirlemede dolaylı olarak yol gösterici nitelik taşıdığından bu çalışmada aşağıda öncelikle etik iklim ile güven arasındaki araştırmaların bulgularına yer verilmiş ve bu bulgulardan çıkarımlar yapılacak psikoloji etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkinin yönü konusundaki beklentiler ortaya konmuştur.

Dönertaş (2008: 83-86) kuruma güvene etik iklimin etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada etik iklim, kurum çıkarı, kişisel çıkar, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak ve takım çıkarı şeklinde beş boyuta ayrılmıştır. Kuruma güven de destekleyicilik, firma imajı, istihdam, kanuni güven boyutları ile incelenmiştir. Etik iklimin en çok güvenin destekleyicilik alt boyutunu etkilediği belirlenmiştir. Çünkü bu boyut Kurum Çıkarı, Kişisel Çıkar ve Takım Çıkarından etkilenmiştir. En az etkilenen güvenin alt boyutlarından firma imajı ise yalnızca takım çıkarından etkilenmektedir, Etik iklim ve boyutları, güvenin istihdam alt boyutuna ise etki etmemektedir.

Büte (2011: 188) ise etik iklim, örgütsel güven ile bireysel performans arasındaki ilişkileri irdelemiştir. 437 çalışan ile gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre etik iklim örgütsel güvene önemli etkiler yapmaktadır. Çalışmada ayrıca etik iklimin bireysel performansı olumlu etkilediği belirlenmiştir. Etik iklimin örgütsel güvene yaptığı olumlu etkilerin bireysel performansa yaptığı olumlu etkilere göre daha güçlü olduğunun altı çizilmektedir.

Bozkurt ve Torun (2014: 103), devlet üniversitelerinde turizm işletmeciliği bölümünde 301 kişi üzerinde yapıları bir çalışma etik iklimin örgütsel güveni şekillendirici etkisini irdelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre etik iklim algısının kurum çıkarı, kişisel çıkar, kişisel ahlak, takım çıkarı boyutları kuruma güveni şekillendirici etki yapmakta, sosyal sorumluluk bilincine sahip olma boyutunun ise anlamlı bir etkide bulunmadığı tespit edilmiştir. .

Etik iklimin örgütsel güvene etkisini araştıran bir diğer araştırmacı Kılıç (2016: 97) ise belediye kuruluşlarında bir araştırma gerçekleştirmiştir. Örgütsel güven boyutlarını tek bir örgüte güven boyutu altında ele alan yazar, dokuz iklim tipi tanımlamış ve sonuç olarak etik iklimin örgütsel güvene pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu belirlemiştir. Benze şekilde Ensari ve Karabay (2016: 60) ise örgütsel güvene algılanan etik iklimin etkisini sigorta sektörü için incelemişlerdir. Sigorta sektöründen 717 çalışan ile tamamlanan araştırmanın sonucunda örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide etik iklimin aracı etkisinin olduğu ifade etmişlerdir.

Karabay, Şener ve Tezergil (2018) İstanbul'daki 811 sigorta şirketi çalışanları ile yaptıkları bir çalışmada örgütsel sessizlik ve lidere güven arasındaki ilişkide etik

iklimin aracı rolü oynayıp oynamadığını incelemişlerdir. Bulgulara göre lidere güvenmenin örgütsel sessizliği azalttığını ve bunun yanı sıra, etik iklimin bu ilişkide tam aracı rolü oynadığı ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı üzere etik kodlara ve ilkelere göre verilmeyen kararlar çalışanlar nezdinde yöneticiye duyulan güveni olumsuz yönde etkileyebileceği çıkarımında bulunabilir. Dolayısı işgörenlerin yöneticiye güven duyması ve ona karşı güvensizlik hissine kapılması verilen kararlar ve dikey iletişimdeki etkileşim sonucu oluşmaktadır.

Yapılan tanımlamalar ve araştırmaların sonuçlarına göre; örgütlerde belirli bir etik iklimin varlığı, çalışanların kişisel ahlak ve faydacı beklentileri, grup dinamizmi ve takım çıkarı, yöneticilerin tutum ve davranışları, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımının örgüte güveni önemli ölçüde etkilediği ifade edilebilir. Bu etkinin yönetilmesinin belirli bir formülü bulunmamakla birlikte, yönetim paydaşların hassasiyetlerini gözetererek ve örgütün güvenilirliğini koruyarak kararlar verebilir ve uygulayabilir. Bu nedenle yönetim tarafından paydaşlar belirlenerek, onların beklenti ve ihtiyaçları analiz edilerek, katılımcı ve paylaşımcı yönetsel araçlar kullanılabilir.

#### **3.4. Ulusal Kültür Değerleri ile Paydaş Güveni Arasındaki İlişkiler ve İlgili Araştırma Bulguları**

Güven diğer değişkenler gibi örgütten örgüte ve toplumdan topluma değişiklik gösterebilir (Blocker vd., 2012: 22). Nitekim son yıllarda güven konusuna artan ilgiyle birlikte kültürlerarası çalışmaların sayısında da bir artış olmuştur (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007: 350). House ve diğerleri (2004) tarafından yürütülen GLOBE projesi de güvenin ulusal kültür bağlamında araştırılması gerektiğini ortaya koymuştur. Schoorman, Mayer ve Davis (2007) de üzerinde araştırma yapılması gereken alan olarak ulusal kültür ile güvenin ilişkisini işaret ederken; ulusal kültürün güveni iki farklı açıdan etkileyebileceğini belirtmektedir. İlk olarak bireyin kişilik özelliklerinden dolayı karşısındakine güvenme eğilimi etkilenebilir. İkinci olarak güvenin belirleyicileri olan kabiliyet, iyi niyet ve dürüstlük kültürden kültüre farklı algılanabilir. Örneğin; eril kültürler kabiliyete önem verirken, dişil kültürler iyi niyeti daha ön planda tutmaktadır. Bir başka örnek olarak; güven inşa etme stratejilerinin toplulukçu ve belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek toplumlarda daha iyi sonuçlar vermesi gösterilebilir (Cannon vd., 2010: 510).



Yoon (2009: 300) Çin’de tüketici eğilimi ile güven arasındaki ilişkide ulusal kültürün aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre, uzun döneme yönelme ve belirsizlikten kaçınma boyutu aracı rolü oynarken, güç mesafesi ve bireyciliğin aracı etkisine rastlanmamıştır. Aynı çalışmayı İtalya örnekleminde yapan Capece ve diğerleri (2013: 111) bu ilişkide güç mesafesi ve bireyciliğin aracılık rolü oynadığını raporlamıştır. Wasti ve diğerleri (2011) ulusal kültür bağlamında güvene ilişkin Türkiye ve Çin’de nitel bir araştırma yapmış, her iki kültürde çalışma ortamıyla sınırlı kalınmayıp sosyal hayatta da birlikte zaman geçirme eğilimi ortaya çıkmıştır. Her iki kültürün toplulukçu yapısı güvene dayalı bir ilişkiye işaret etmektedir. Park ve diğerleri (2005: 468) tarafından ABD’li vatandaşlar ve Güney Koreli çalışanların elektronik ortamdaki alışverişe duydukları güven karşılaştırılmıştır. Araştırma sonuçları ABD’lilerin Güney Korelilere kıyasla daha fazla güven duydukları tespit edilmiştir.

Genel olarak toplulukçu kültürlerde bireyci kültürlerle kıyasla paydaşlara daha fazla güven duyulmaktadır. Güveni etkileyen ulusal kültür boyutu olan belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olanın daha az güven duyduğu görülmektedir (Shiu vd., 2015: 537). Uzun döneme eğimli toplumlarda güvenin tesis edilmesi önem kazanırken, kısa döneme odaklanan toplumlarda güven daha az gelişebilir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda güvensizlik eğilimi daha fazla olabilmektedir. Son olarak, eril toplumlar dişil toplumlara kıyasla daha az güvenilir bulunmuştur (Hofstede ve Hofstede, 2005).

### **3.5. Sigortacılık Sektöründe Paydaş Güveni**

Bu kısımda sigorta kavramı, sigortacılığın prensipleri, sigorta sektöründeki paydaşlar ve sigorta sektöründe paydaş güveninin yanı sıra sigorta sektöründe psikolojik etik iklim ve ulusal kültür değerlerinin paydaş güvenine etkilerine dair bulgulara yer verilmektedir.

#### **3.5.1. Sigorta Kavramı ve Önemi**

Sigorta kelimesi Latince güvence anlamına gelen “Sicurta” kelimesinden türetilmiştir (Karaman, 2014: 21). Bireylerin canlarına veya mallarına zarar verme ihtimali olan risklere karşı önlem almaları ihtiyacı günümüzün en önemli sorunlarından biridir. Risklerin gerçeğe dönüşmesi durumunda bireyler ortaya çıkacak

maliyetlerin altından kalkmamaktadır. Ancak bu riskin gerçeğe dönüşme olasılığı da bulunmaktadır. Sigorta kurumu bu belirsizliğe bir değer biçen bir mekanizmadır (Güvel ve Güvel, 2015). Sigorta sayesinde risk üstlenen, riskli ortamlarda bulunan veya malları zarar görme riski ile karşı karşıya olan bireyler olumsuz sonuçların etkilerini azaltmaya yönelik önlemleri almaktadırlar.

Sigorta kapsamında aynı riskler ile yüzleşmekte olan bir insan grubu bulunmaktadır. Bir kişinin başına gelen öngörülemez büyük kayıplar tabana dağıtılarak önemsizleştirilmektedir. Tümüyle belirsiz durumlara değer biçilmesi, tesadüfi gerçekleşen kayıpların telafi edilmesi, riskin yönetimi ve dağıtımı gibi uygulamalar sigorta kapsamındadır.

Sigortada hasarın engellenmesi ile ilgilenilmemektedir. Amaç hasarın paylaşılmasıdır. Böylece maliyetler nispeten azalır ve tehdit veya kaza sonucu doğan hasarın şiddet derecesi birey açısından azaltılarak, belirsizlik belirli hale getirilmektedir (Baştürk, Çakmak, ve Demitaş, 2017: 33). Yani gelecekte ortaya çıkabilecek riskli durumlara karşı birlikte hareket edilmesi durumunda, kişi başına düşen fonlama maliyetini azalır. Birlikte hareket edilen kişilerin sayısı ne kadar fazlaysa, riskin etki şiddeti de o kadar azalacaktır ve hasarın maliyeti de daha çok paylaşılacaktır. Bu durum Büyük Sayılar Yasası olarak bilinmektedir (Güvel ve Güvel, 2015).

Litaretürde sigorta kavramı, daha sonraki süreçte ortaya çıkma olasılığı olan tehlikenin yol açabileceği zararın giderilmesi ve önlenmesine yönelik şu anda ödenen primler ile garantilenmesi olarak ifade edilir (Güvel ve Güvel, 2015). 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 1401/1.maddesinde ise *sigorta, belli bir prim karşılığında, kişinin para ile ölçülebilir bir menfaatini zarara uğratan tehlikenin ve rizikonun meydana gelmesi hâlinde bunu tazmin etmeyi ya da bir veya birkaç kişinin hayat süreleri sebebiyle ya da hayatlarında gerçekleşen bazı olaylar dolayısıyla bir para ödemeyi veya diğer edimlerde bulunmayı yükümlendiği sözleşme*” (TTK, 2021) olarak ifade edilir. Bu tanımda sigortanın temel bileşenleri; tesadüf olayları içermesi, belirli bir prim karşılığında olması, para ile ölçülebilir olması, hasar oluşması ve rizikonun varlığıdır.

Sigortacılık uygulamaları, risklerin gerçekleşmesinden doğan zararların teminatının sağlanması ve maddi kayıpların gerçekleşmesinin önlenmesi, ortaya çıkan mali yükümlülüklerin üstlenilmesi, hayat sigortası yapılan bireye veya hayatını kaybettiyse mirasçılara güvence ve koruma sağlanması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu temel amaçlara yönelik olarak sigorta şirketleri piyasada ortaya çıkan gereksinimleri karşılayacak ürünler sunmaktadır. Gereksinimleri karşılayabilmek adına ilgili ürünlere ait hasarlar oluştuğunda, sigorta şirketleri için asıl olan hasarların engellenmesi değil oluaşn hasarların tazminin delilleri içeren raporlar ve bu raporların yasal düzenlemelere uygun olarak düzenlenmesidir (Karaman, 2014: 24). Sigorta şirketlerinin riskten kaynaklı olası zararları karşılamak ve hasarı tazmin etmek üzere faaliyetlerini yürütürlerken aynı zamanda kişi ve kurumları sigorta sözleşmesi ile güvene kavuşturdukları ifade edilebilir.

Bir tip yatırım kaynağı olarak görülen ve yüklenim geliri elde eden sigorta şirketleri ayrıca yatırım geliri de kazanmakta ve topladıkları gelir ile yatırım yaparak ülke ekonomisine önemli katkılar yapmaktadır. Ayrıca sigortalıların sigorta şirketine aktardığı tasarruflar da rasyonel yatırımlara kanalize edilmektedir. Gelişmiş ekonomilerde sigorta şirketleri en temel kurumsal yatırımcılar arasındadır. Gelirleri, teminat hesaplarında ve hayat fonlarında birikmektedir (Bozkurt, 2014). Sigortacılık gelişmiş ekonomilerin itici güç konumundaki bir sektördür. Gelişmekte olan ekonomiler için de çok önemli bir dinamik sektör olmakla birlikte ekonomiye katkısı istenen düzeyde değildir. Az gelişmiş ekonomilerde sigorta sözleşmelerinde garantilerin karşılanması aksadığından elde edilen gelir düşük düzeyde kalmaktadır. Zaten kişiler canlarını ve mallarını koruyacak sigorta mekanizmaları yasal zorlamalar dâhilinde işletmektedir. Ancak gelir seviyesi arttıkça sigortanın önemi artmaktadır. Bir kaide olarak ekonominin gelişmesi ile sigortanın yaygınlaştığı ve sigortanın yaygınlaşıp yerleşmesi ile de ekonomik gelişmenin hızlanacağı kabul edilmektedir.

### **3.5.2. Sigortacılığın Temel Prensipleri**

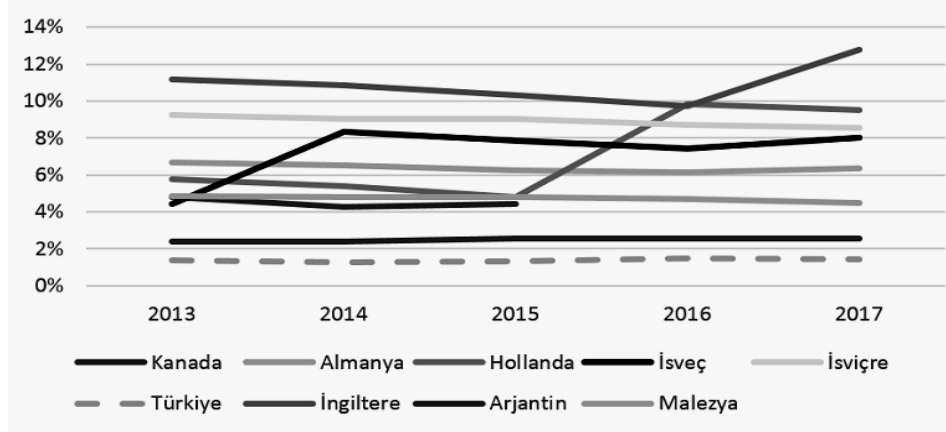
Günümüz ekonomilerinde risk üstlenme eğiliminde olan, doğal afetlerde zarara uğrama ihtimali olan ve herhangi beklenmedik durumda zararla karşılaşma olasılığı bulunan kişi ve şirketler için sigortacılık sözleşmeye dayalı önemli bir mekanizmadır. Sigortacılığın altı temel prensibi bulunmaktadır. Bunlar;

- ***Sigortalanabilir Menfaat Prensibi:*** Sigortalanabilir menfaatin tanımı sigortalı ile sigorta konusu arasındaki meşru bir mali ilişkiden doğan sigorta ettirme hakkı olmaktadır (Çipil, 2013: 62).
- ***Azami İyi Niyet Prensibi:*** Sigorta sözleşmesinin bütün taraflarının diğer taraflara sözleşme kabulü veya ret kararlarında etkili olabilecek her türlü bilginin talep edilip edilmemesine bakmaksızın vermesini ifade eder (Kender, 2013: 263).
- ***Tazminat Prensibi:*** Sigortalar, meblağ ve tazminat sigortaları olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. Meblağ sigortası kapsamında sigortalının alacağı ödeme bellidir. Tazminat sigortasında ise sigortalının zararı tutarında ödeme yaparak sigortalının zararını karşılamayı taahhüt etmektedir. Hayat ve ferdi kaza sigortaları hariç tüm mal ve sorumluluk sigortaları tazminat sigortaları olmaktadır. Bu sigorta sözleşmeleri daha çok sigortacıyı hasardan hemen önceki mali konumuna geri döndürmeyi amaçlamaktadır. Tazminat prensibiyle sigortadan maddi çıkar sağlanması engellenmek esastır (Kaya ve Karaman, 2014).
- ***Halefiyet ve Hakların Devri:*** Halefiyet bir gerçek veya tüzel kişinin elinde bulundurduğu hakları üçüncü bir kişiye devretmesi ve üçüncü kişi tarafından bu hakların kullanılmasıdır. Sigorta şirketi sigortalıya kişi veya kuruma ödediği tazminat uyarınca, sigortalının tazmin edilen bu zarardan kaynaklanan bir üçüncü kişilere karşı dava hakkını da elde etmektedir. Bunun gerisindeki neden, sigortacılıkta zenginleşmenin engellenmesi ilkesi olmaktadır. Tazminat sigortalarında benimsenen bu ilke hayat ve ferdi kaza sigortası gibi meblağ sigorta sözleşmelerinde uygulanamamaktadır (Çipil, 2013: 64-65). Sigortacılıkta halefiyet hakkının elde edilebilmesi aşağıdaki koşullara bağlıdır (Alper, 2016: 32);
  1. Geçerli bir sigorta sözleşmesinin olması,
  2. Tazminatın ödenmiş olması,
  3. Ödenen tazminatın nedeninin sigorta poliçesinin temin ettiği bir riziko olmasıdır.

- **Hasara Katılım Prensibi:** Bu prensip, tazminat prensibinin bir başka uzantısıdır. Sigortalının uğradığı zararın daha fazlasını sigorta ile elde edememesi veyahut sigortadan kar etmemesi ilkesi uyarınca bir kişi aynı sigorta konusunu çok sayıda sigortacıya sigortalatırırorsa hasar bütün bu sigortacılar tarafından ortaklaşa karşılanmaktadır. Hasara katılım prensibinin uygulanabilmesi için aynı değer, aynı tehlikelere veya rizikolara karşı, aynı anda, aynı sigortalı menfaate dair sigortalanması gerekmekte ve sigortalının aynı tazminatı birden fazla sigortacıdan alarak tazminat prensibine aykırı kazanç elde etmemesi amaçlanır (Baştürk, Çakmak ve Demitaş, 2017).
- **Yakın Neden Prensibi:** Bir hasarın tazminini sağlamak için o hasara ait poliçe koşulları uyarınca teminat kapsamına en yakın nedenden kaynaklanıyor olması gerekir. Örneğin; bir eve kapıyı kırarak hırsızın girmesi ve hiçbir şey çalmadan evden ayrılması durumunda kapının hasarını hırsızlık poliçesi ödemektedir. Çünkü hasarın yakın nedeni olan hırsızlık gerçekleşmemiş olmasına rağmen olayın hırsızlık olayı olmasıdır (Bayrakdaroğlu, 2013).

### 3.5.3. Türk Sigortacılık Sektörü

Sigortacılık sektörü gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından yatırım potansiyeli yüksek sektörler arasında yer almaktadır. Sigortacılık hizmetlerinin ekonomik katkıları gelişmemiş ülkelerde ise genelde göz ardı edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerden biri olan Türkiye’de sigortacılık sektörü, gelişme potansiyeli oldukça yüksek sektörlerden biri durumundadır. Başka bir ifadeyle, gelişmekte olan ekonomilerin büyük çoğunluğunda olduğu gibi sigortacılık sektörünün penetrasyonu bir hayli düşüktür.



**Şekil: 3.1** Ülke Bazında Toplam Prim Üretiminin GSYİH'ya Oranı (Penetrasyon Oranı)

**Kaynak:** (OECD, Insurance Statistic)

Şekil 3.1'de görüldüğü gibi sigorta sektörünün bir yıl boyunca ürettiği toplam prim tutarının Türkiye'nin yıllık gayri safi yurt içi hasılasının (GSYİH) %1.5 oranına denk gelmektedir. Bu oran Avrupa Birliği ülkelerinde %10 ve üzeridir. Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirkeleri Birliği 2020-24 strateji raporuna göre, mevcut gelir düzeyinde öngörülen penetrasyon oranı %3 olarak saptanmıştır. Bu oranı arttırmak için penetrasyonu etkileyen faktörler tespit edilerek (makroekonomik unsurlar, devletin rolü, kültürel ve ekonomik koşullar) yüksek orana sahip ülkelerin uyguladığı politikalar model olarak alınmaktadır. Bu ülkelerin ortak özelliği kamu otoritelerinin sigortayı konumlandırma şekilleri ve sigorta sektörü ile yaptığı iş birlikleri olmaktadır (TSB, 2020: 16). Ayrıca sigortacılık sektöründeki toplanan prim düzeyi ancak belirli bir eşiği aştığında GSYİH'yı olumlu etkilemektedir. Ekonomi politikaları uygulanırken sigortacılık sektörünün GSYİH'ya doğrudan ve dolaylı etkilerinin dikkate alınmasının sürdürülebilir ekonomik büyüme için önemli olduğu söylenebilir. Bu eşik aşıldıktan sonra sigortacılık sektöründeki mali kaynaklar, ülkelerin tasarruf düzeyini artırabilir, bu tasarruflar faizlerin düşmesine neden olur ve yatırımların artmasını teşvik edeceğinden dolayı ekonomik büyümeyi hızlandırıcı bir etki yapar (Dalyancı ve Çetinoğlu, 2019: 70).

Türk sigorta sektörünün büyüklüğünün henüz yeterli olmadığını, fakat büyümeye elverişli bir ortamının olduğu ifade edilebilir. Demografik özelliği itibarıyla Türkiye'de bulunan genç nüfus sigorta sektörü için büyük bir pazardır. Yüksek büyüme hızının yanında, dışa açık bir ekonomi olması ve demografik unsurları sektörün potansiyelini artıran dinamikler olarak öne çıkmaktadır.

2020 yılı itibarıyla 60'ı sigorta, 3'ü reasürans olmak üzere toplam 63 adet sigorta şirketi Türkiye'de sigortacılık faaliyeti yürütmektedir. Bu şirketlerden 6'sı hayat, 15'i hayat/emeklilik, 39'u ise elementer diye tabir edilen hayat dışı branşta yer almaktadır (TSB, 2020). Sigortalılık oranlarına bakıldığında zorunlu sigorta olan Trafikte sigortalılık oranının %81, depremde %31'dir. İhtiyari sigortalarda ise kaskoda %28, yangın konutta %25, hayatta %24 seviyelerinde olması, sigortalanabilirlik potansiyelinin ne kadar büyük olduğunun bir başka göstergesidir (Satıcı, 2016: 12).

2020 yılsonunda 300 milyar TL'yi aşan aktif büyüklüğü ile finans sektörünün en paydaşlarından olan Türk sigorta sektörü, gelişen ülke dinamiklerine paralel olarak yüksek büyüme potansiyelini korumaktadır. İki yıl üst üste %30'un üzerinde büyüyen bu sektörde elementer (hayat dışı) şirketler %24 büyürken, hayat ve emeklilik şirketleri %33 oranında büyümüşür. Reasürans şirketleri ise %39 büyüme göstermiştir. 2021 yılının şubat ayı itibarıyla bakıldığında ise; 16,7 milyar TL'lik prim toplamının %86'sı hayat dışı branşlardan elde edilmiştir. Yıllık bazda bakıldığında hayat dışı branşların primlerindeki artış %19 iken, hayat branşındaki prim artışında %17'lik bir daralma söz konusudur. Bu durum sigorta sektöründe hayat dışı branşların daha fazla öne çıktığına işaret etmektedir. Öte yandan İlk kez 17 yıl önce hayata geçirilen Bireysel Emeklilik Sistemine (BES) ise katılım sistemi ile büyüme devam etmektedir. Sistemdeki sözleşme sayısı 2020 yılı sonunda 8,3 milyon kişiye, devlet katkısı ile birlikte toplam fon miktarı ise 159,3 milyar TL'ye ulaşmıştır. Fon miktarı, 2021 yılının mart ayı sonu itibarıyla 155,7 milyar TL düzeyinde yatay seyretmiştir (KPMG, 2021: 7-13)

Potansiyeli yüksek fakat henüz beklenen seviyede olmayan Türk sigortacılık sektörünün büyümesinin önündeki engeller, ülkenin milli gelirinin düşmesi, sektördeki suiistimaller, yoğun fiyat rekabeti, regülasyonlar ve güvensizlik, yüksek işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz oranları ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar olmaktadır (Yayla, 2019: 118). Bu engellerin kişi başına düşen milli gelirin artması, enflasyonun düşürülmesi, faiz oranlarının düşürülmesi ve ülkede insanların birikimlerini kaybetmemek adına belirsizlikten kaçınarak uzun döneme odaklanmasıyla aşılabileceği söylenebilir.

### 3.5.4. Sigortacılık Sektörünün Paydaşları

Ülke ekonomilerinin önemli parçalarından birisi olan sigortacılık sektörü, finansal sistemin performansının belirlenmesinde bir takım görevler üstlenmektedir. Sigorta kuruluşları, ekonomilerdeki risklerin önlenmesi, en aza indirgenmesi ve paylaşılmasını sağlayıcı hizmetleri yerine getirmek suretiyle, kişilerin ve işletmelerin karşı karşıya kaldığı belirsizlikleri teminat altına almak için topladıkları primleri döviz, kıymetli evrak ve faiz gibi yatırımlara yönlendirerek finansal olarak etkinlik ve verimlilik artışına katkıda bulunmaktadır. Sektörün sunduğu ürünler organizasyon yapıları ve dağıtım kanalları ile çok sayıda kişiyi sistemin içine dahil etmektedir. Sektörün büyümesinde paydaşların katkısı göz ardı edilemez. Sektörde yer alan temel paydaşlar acenteler, brokerler, prodüktörler, sigorta şirketleri, bankalar, reasürans şirketleri, eksperler, bireysel emeklilik araçları, düzenleyici kurum ve kuruluşlar, müşteriler, tedarikçiler, aktüerler, noterler, TŞOF, avukatlar, özellikli kuruluşlar, bağımsız denetim kuruluşları, mesleki kuruluşlar, Emniyet Genel Müdürlüğü, yedieminler, hissedarlar, rakipler, devlet, asistans hizmeti ve servis sağlayıcılar ve benzer iş / meslek gruplarından oluşmaktadırlar. Bu çerçevede paydaşların tanımlamaları ve işlevleri aşağıda yer almaktadır:

**1. Sigorta Şirketleri:** Bu şirketler, sigorta primleri karşılığında müşterilerine hizmet sunmaktadırlar. Sigortalanma isteği bulunan kişi ve kuruluşlara, sigorta sözleşmesinin uyarınca belli bir prim karşılığında güvencede bulunan ve rizikonun gerçekleştiği takdirde tazminat ödenmesini taahhüt eden şirketler sigorta şirketleridir. Aslında sigorta şirketleri rizikoyu sigortalı adına yürütme görevini üstlenirler (Özbolet, 2014: 84).

**2. Reasürans Şirketleri:** Yeniden sigortalama olarak ifade edilen reasürans sözleşme ile mevcut sigortalı bulunan bir riskin kısmı olarak yada tamamının tekrar sigortalanması işlemidir. Sigorta şirketleri, verdikleri teminat nedeniyle oluşabilecek rizikolarda büyük hasarların meydana gelemsi halinde bunları ödemekte zorluk yaşamamak için reasürans yaptırmaktadır (Şentür, 2017).

**3. Sigortalı (Müşteri) ve 3. Kişiler( Tazminat Ödenen Taraf):** Sigortalı, sigorta sözleşmesindeki taraflardan biridir. Belirtilen tehlikelerin birinin meydana gelemsi



durumunda hasarın tazmin edilmesi talebinde bulunmaya hukuki yetkisi bulunmaktadır. Müşteri gerçek kişi veya tüzel kişi olabilir. Hayat sigorta sözleşmelerinde riskin üzerinde gerçekleşme ihtimali olduğu için sigortalı şahsa riziko şahsı adı verilir. Sigortalı sigorta ettiren olabileceği gibi üçüncü bir şahıs da olabilmektedir (Güvel ve Güvel, 2015). Poliçede taraf olan iki kişi veya kurum vardır. Bunlardan birisi sigortalı diğeri ise sigortalayan (sigorta şirketi) taraftır. Bu iki tarafın dışında kalan bütün herkes 3. kişi kategorisine dâhildir.

**4. Acenteler:** 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nda, "Sigorta acentesi; ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru veya müstahdem gibi tabi bir sıfatı olmaksızın bir sözleşmeye dayanarak muayyen bir yer veya bölge içinde daimi bir surette sigorta şirketlerinin nam ve hesabına sigorta sözleşmelerine aracılık etmeyi veya bunları sigorta şirketleri adına yapmayı meslek edinen, sözleşmenin akdinden önce hazırlık çalışmalarını yürüten ve sözleşmenin uygulanması ile tazminatın ödenmesine yardımcı olan kişi" şeklinde tanımlanmıştır (HMB, 2021). Acenteler belli bölgelerde sigorta şirketlerinin sigorta sözleşmeleri yapmalarını ve sözleşme akdi hazırlığının gerçekleşmesini sağlayan gerçek veya tüzel kişilerdir. Sigorta şirketleri adına da çalışabilmektedirler. Sözleşmenin uygulanması ve tazminatın ödenmesi gibi süreçlerde yardımcı role sahiptirler (Akpınar, 2017: 47). Acenteler sigorta şirketleri açısından en etkili dağıtım kanallarıdır. Genelde hemen hemen bütün sigorta şirketlerinde, hatta banka destekli şirketlerde bile en çok prim acenteler kanalıyla toplanabilmektedir. Dolayısıyla sigorta şirketleri açısından acenteler en önemli paydaşlar arasında yer almaktadır.

**5. Brokerler:** 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu uyarınca broker kavramı; "*Sigorta veya reasürans sözleşmesi yaptırmak isteyenleri temsil ederek, bu sözleşmelerin yaptırılacağı şirketlerin seçiminde tamamen tarafsız ve bağımsız davranarak ve teminat almak isteyen kişilerin hak ve menfaatlerini gözeterek sözleşmelerin akdinden önceki hazırlık çalışmalarını yürütmeyi ve gerektiğinde sözleşmelerin uygulanmasında veya tazminatın tahsilinde yardımcı olmayı meslek edinen kişiler*" şeklinde nitelenmektedir (HMB, 2021). Buradan hareketle paydaşlar arasında sigorta brokerleri ve reasürans brokerlerini de sayabiliriz.

Sigorta brokerleri, tarafsız ve bağımsız bir şekilde tehlikelerin sigortası için sigorta ihtiyacı olan kişiler ile sigorta şirketleri arasında bir köprü işlevi görürler. Reasürans Brokeri ise sigorta brokerlerinin gerçekleştirmiş oldukları iş ve işlemleri sigorta şirketleri ile reasürans şirketleri arasında yapan gerçek veya tüzel kişilerdir (Eldeleklioğlu, 2014).

**6. Bankalar:** Sigortacılık kanununda sigorta işinde faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişilerin başka işle iştigal olmaları yasaktır. Ancak bankalar için istisnai bir yetkilendirilme yapılarak bankaların sigortacılık faaliyetinde bulunmasına izin verilmiştir. Halk Sigorta (Halk Bankası), Güneş Sigorta (Vakıfbank), Anadolu Sigorta (İş Bankası), Ziraat Sigorta (Ziraat Bankası) gibi şirketler bankaların alt kuruluşlarıdır. Sektörde yaygın satış kanallarına banka şubelerini kullanarak ulaşan bu şirketler, üretilen sigorta primlerinin büyük bir kısmını toplamaktadır ve ilk 10 büyük sigorta şirketi arasında yer almaktadırlar. Bankalar; aktif olarak sigortacılık faaliyetinde bulduklarından, prim tahsilatına yetkili olduklarından ve sigorta şirketlerinin sahibi olduklarından paydaşlar arasında yer alırlar (Hayırsever, 2017).

**7. Prodüktörler:** Prodüktörler; sigorta ettirene ve sigortacıya bağlı olmaksızın, sigorta olmak isteyenlere satın alacağı sigorta poliçesinin kapsamı, primi, ödeme planı ve şirketi hakkında bilgi vererek poliçe satan ve sattığı poliçeler üzerinden komisyon alan, sözleşme yapma yetkisi olmayan, herhangi bir yerde sabit yeri bulunmayan gezici kişiler olmaktadır (Kaya, 2021: 45).

**8. Aktüerler:** Bireyin yaşamını etkileyebilecek doğum, ölüm, hastalık, sakatlık, emeklilik gibi olaylar ve maddi varlığı etkileyebilecek doğal ve/veya insan eliyle meydana gelebilecek afetlerin (hırsızlık, sel, kaza, yangın, deprem gibi) hayatın her aşamasında oluşabilir. Bu olası riskleri ölçmek, değerlendirmek ve en etkin biçimde yönetmek için aktüerlere gereksinim duyulmaktadır. Aktüerler, sigorta rizikoları ile primlerini istatistik ve olasılık hesaplamaları yoluyla tespit eden ve geleceğe yönelik stratejik değerlendirmeleriyle sigorta sözleşmelerinin temel ilkelerini belirleyen uzman kişilerdir (SEGEM, 2021).

**9. Sigorta Eksperleri:** Sigorta edilen riziko gerçekleştiğinde ne ölçüde zarar veya hasar ortaya çıkacağını inceleyen ve Hazine Müsteşarlığı tarafından verilen belge ile yetkilendirilen gerçek ya da tüzel kişilerdir. Sektörün önemli bir paydaşı olan sigorta eksperleri, sigortalanan malın sigortalanma nedeni olan rizikoların gerçekleşmesi durumunda meydana gelecek kayıp ve hasarların ne olduğunu, sebeplerini ve özelliklerini belirleyerek mutabakatla kıymet tespiti, ön uzman incelemesi ve hasar gözetimi gibi işleri yüklenirler. Bu gerçek kişiler tarafsız ve bağımsız olarak çalışmaktadırlar (Ulusoy, 2014).

**10. Özellikli Kurullar:** Sigortacılık sektöründe çeşitli yetki ve işlevleri olan özellikli kurullar şunlardır;

- *Sigorta Tahkim Komisyonu:* 14.06.2007 tarih ve 26552 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Sigortacılık Kanunu'nun 30 uncu maddesi ile Sigorta Tahkim Komisyonu kurulmuştur. Sigorta Tahkim Komisyonu, sigorta ettiren veya sigorta sözleşmesinden menfaat sağlayan kişiler ile riski üstlenen taraf arasında sigorta sözleşmesinden doğan uyuşmazlıkların çözümü amacıyla Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği nezdinde oluşturulmuştur Sigortacılık yapan kuruluşlardan, sigorta tahkim sistemine üye olmak isteyenler, durumu yazılı olarak Komisyona bildirmek zorundadır. Sigorta tahkim sistemine üye olan kuruluşlarla uyuşmazlığa düşen kişi, ilgili kuruluşun sisteme üye olduğu tarihten sonra gerçekleşen rizikolar bakımından, uyuşmazlık konusu sözleşmede özel bir hüküm olmasa bile tahkim usulünden faydalanabilir (HMB, 2021).
- *Emeklilik Gözetim Merkezi:* Bireysel emeklilik sisteminin güvenli ve etkin bir şekilde işletilmesini sağlamak, katılımcıların haklarını ve menfaatlerini korumak için hem denetleyici kamu otoritelerinin karar vermesinde yardımcı olacak verileri hazırlamak hem de kamuoyuna sağlıklı bilgi vermekten sorumlu sigorta kurumudur (Demirci, 2016)
- *Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi (SBM):* SBM (Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi), Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği bünyesinde tüzel

kişiliği haiz bir kurum olarak kurulmuştur. SBM'nin merkezi İstanbul'dadır, usul ve esasları "yönetim komitesi" kararıyla belirlenmek üzere, şube ya da şubeler açabilir. Bu merkez sayesinde sistem üzerinden poliçeler ve hasar dosyaları takip edilebilir, satın alınan ürün fiyatları ve kapsamı hakkında bilgi edinilebilir. Merkeze bağlı alt bilgi birimleri aşağıdaki gibidir (HMB, 2021):

**TRAMER** (Trafik Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi),  
**SAGMER** (Sağlık Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi),  
**HAYMER** (Hayat Sigortaları Bilgi ve Gözetim Merkezi),  
**HATMER** (Sigorta Hasar Takip ve Gözetim Sistemi),

- *Doğal Afet Sigortaları Kurumu (DASK)*: Türkiye içinde risk paylaşımını sağlamak, aynı zamanda deprem hasarlarının neden olacağı mali yükü sigorta yoluyla uluslararası reasürans ve sermaye piyasalarına dağıtmak için kurulmuş olan bir birimdir (Demirci, 2016).
- *Tarım Sigortaları Havuzu (TARSİM)*: Türkiye'de tarım sektörünü tehdit eden risklerin teminat altına alınabilmesi için kanun kapsamına alınan riskler ile ilgili olarak yapılacak sigorta sözleşmelerinde standardın sağlanması, riskin en iyi koşullarda transferi için uygun ortam oluşturulması, ortaya çıkacak hasarlarda tazminatın tek merkezden ödenmesi ve tarım sigortalarını geliştirme ve yaygınlaştırma amacına yönelik olmak üzere kurulan bir sigorta havuzudur (Demirci, 2016).
- *Güvence Hesabı*: Güvence Hesabı 14 Haziran 2007 tarih, 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nun 14 üncü maddesiyle Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri bünyesinde kurulmuştur (HMB, 2021). Hesap kapsamında bulunan zorunlu sigortaların sağladığı teminatlara ilişkin bedeni olarak zarar görenlerin tedavi masraflarını karşılamak ve kaza sonrasında sakat kalmaları durumunda sakatlık tazminatı, ölüm halinde ise ölenin desteğinden yoksun kalanlara destekten yoksun kalma tazminatı ödemelerini yapmak amacıyla Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği nezdinde oluşturulan hesaptır ve hesabı kullanma yetkisi Bakanlar Kuruluna aittir (Demirci, 2016).

- *Yeşil Kart Sistemi ve Türkiye Motorlu Taşıtlar Bürosu (TMTB)*: Türkiye Motorlu Taşıtlar Bürosu (TMTB), 26920 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Türkiye Motorlu Taşıtlar Bürosu'nun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik çerçevesinde ve Sigortacılık Kanunu'nun 24. Maddesine dayanılarak kurulmuş bir bürodür. Bu büronun amacı, Hazine Müsteşarlığına göre motorlu taşıtlar ile ilgili yurt dışında kazaya karışmış yerli araçlar ile Türkiye'de bulunan yabancı plakalı arabaların meydana getirmiş olduğu hasarların karşılanmasını sağlamaktır (Demirci, 2016).
- *Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı (TSEV)*: 1970 yılında beri sigortacılık sektörünün eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için TSRŞB ile Milli Reasürans TAŞ tarafından eşit paylarla kurulan bir vakıftır. TSEV'in temel amacı, sigorta sektöründe istihdam edilenlerin niteliğini artırmaktır. Bu nedenle gereksinim duyulan konularda eğitim programları organize ederek sigorta sektörü kurumları ve ilgili diğer kurumlarla paylaşırlar. Sektör kurumlarındaki personelin terfi ettirilmesi için yapılacak sınavları düzenler ve kurumlara gereksinim duydukları konularda danışmanlık hizmetleri sunarlar (Demirci, 2016).
- *Türkiye Loydu Vakfı*: Türk Loydu Vakfı; 1962 yılında Gemi Mühendisleri Odası, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Deniz Ticaret Odası, İstanbul Sanayi Odası, Armatörler Birliği, Gemi İnşa Sanayicileri Birliği, Kazan ve Basınçlı Kap Sanayicileri Birliği gibi kuruluşların katılımıyla kurulmuş olan klaslama, muayene ve belgelendirme hizmetleri sağlayan “Ulusal Klaslama ve Uygunluk Değerlendirme Kuruluşu” olarak faaliyet gösterir.(Demirci, 2016)
- *Sigortacılık Eğitim Merkezi (SEGEM)*: Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketler Birliği bünyesinde tüzel kişiliği haiz olarak kurulan bir meslek kuruluşudur (HMB, 2021)

**11. Mesleki Kuruluşlar:** Sigorta sektöründe çeşitli işlevlere sahip paydaşların oluşturduğu bazı kuruluşlar şu şekilde sıralanabilir (HMB, 2021; Demirci, 2016).

- Türkiye Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Birliği,
- Sigorta Acenteleri İcra Komitesi,
- Sigorta Ekspertleri İcra Komitesi,
- Sigorta Sektörü Sivil Toplum Kuruluşları,
- Sigorta Hukuku Türk Derneği,
- Sigorta Brokerleri Derneği,
- Genç Sigortacılar Derneği (GESİD),
- Sigorta Ekspertleri Derneği.

**12. Bağımsız Denetim Kuruluşları:** Sigorta şirketleri ile reasürans şirketlerinin bilançolarının, kar ve zarar cetvellerinin ve müsteşarlıkça uygun görülecek diğer mali tablolarının bağımsız denetim kuruluşlarına denetlenmesi ve ilan edilmesi zorunludur. Belirli bir ücret karşılığında bu kuruluşlar gerekli denetimleri yaparak ilan etmektedirler.(Demirci, 2016)

**13. Tedarikçiler:** Tedarikçi, ana işletmeye üretim, satış veya dağıtım hizmetlerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan ürün veya hizmeti sağlayan kuruluşlardır. Sigorta sektöründe poliçelerin kesilebilmesi ve hasar sonrası tazminat ödemelerinin gerçekleştirilmesi adına bazı ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yardımcı hizmet sağlayıcıları ve servislerden bazıları şunlar olarak belirtilebilir;

- Sağlık kuruluşları ve sağlık çalışanları (acil müdahale, adreste tedavi hizmeti ve online sağlık desteği)
- Konaklama Firmaları (herhangi bir nedenle seyahati kesintiye uğrayan sigortalılar için)
- Yol Yardım, Kiralık araç ve Profesyonel Sürücü ile Ulaşım Hizmeti Sunan Firmalar (seyahati kesintiye uğrayan fakat seyahatine devam etmek isteyen sigortalılar için)
- Çilingir, Halı Yıkamacılar, Sıhhi Tesisatçı, Boyacı, elektrikçi ve lastikçi gibi hasar anında ve sonrası hizmet sağlayan meslek erbapları (anahtar kaybı, sel/su baskını, tesisat arızaları durumunda arızayı giderici destek vs.)

- Her türlü araç için yedek parça teminini, bakım ve onarımını gerçekleştiren kuruluşlar,
- Kağıt, dosyalık, zarf gibi ürünleri sunan kırtasiyeler ile kalem, ajanda, anahtarlık gibi promosyon ürünleri tedarik eden ofset ve ozalit kuruluşları,
- Tabelacılar ve matbaalar,
- Kargocular ve Taşıyıcı Kuruluşlar vb.
- Siber güvenlik, sitemsel altyapı, program, mobil ve web uygulamaları gibi ürünleri tedarik eden bilişim sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar.

**14. Devlet ve Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar:** Türk sigortacılık sektöründe hükümetin yanı sıra düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar da önemli bir paydaşlardır. Piyasada sayıları giderek artan sigorta grupları, finansal birleşmeler ve finansal işbirlikleri sigortacılık sektörünün finansal istikrarını sağlamada bu kuruluşlar önemli rol üstlenmektedir. Ulusal düzeydeki denetleyici ve düzenleyici kuruluşlar, poliçe sahiplerinin ve finansal piyasaların istikrarlı şekilde faaliyette bulunmalarını mümkün kılacak şekilde denetlemeye tabi tutmaktadır. Bir sektör veya birey riskli durumda ise bu riskli durumun başka sektör veya bireylere bulaşmamasını sağlamaktadırlar. Bu kapsamda Hazine Müsteşarlığı ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği düzenleyici ve denetleyici birimler olarak sigortacılık sektörü açısından ön plana çıkmaktadır (Tanrıöven ve Gürbüzer, 2015). Acenteler, brokerler, bankalar ve diğer yetkilendirilmiş aracı satış kanalları tarafından kesilen poliçeler ve doğrudan sigorta şirketinin kendisi tarafından kesilen her bir poliçeden devlet vergi almakta ve gelir elde etmektedirler

**15. Genel Toplum ve Yerel Toplum:** Sigorta nedeniyle ortaya çıkan zararlar bir veya birkaç kişiyi etkilememekte ve bütün bir toplum zarar görmektedir. Sigortanın esası bireylerin kendi olanakları ile karşılamakta zorluk çekeceği maddi zararları topluma yaymak yolu ile ekonomik bakımdan önemsiz hale getirilmesi prensibine dayanmaktadır. Bu nedenle sigorta, aslında bir sosyal buluş ve dayanışma örgütlenmesidir. O halde sigorta sektörünün önemli paydaşlarından birisi de toplumdur. Sigorta acente ve işletmelerinin faaliyet gösterdikleri yerel topluma istihdam açısından katkı sağlamaktadır.

**16. Hissedarlar ve Sahipler:** Şirket ortakları, pay sahipleri, yatırım ortakları, yöneticiler, bölge müdürleri sigorta şirketlerinin hissedarları arasında yer alırlar. Acenta sahipleri ve işletme sahipleri şüphesiz paydaşlar arasında sermaye koyduklarından önemli role sahiptirler.

**17. Medya:** Medya kanalı sigortacılık sektöründe yer alan her işletme için en büyük görsel ve işitsel pazarlama unsurlarından birisidir. Şirketler ürünleri ile ilgili kampanya ve duyuruları basın, yayın ve dijital medya organlarını kullanarak tanıtırlar. Aynı zamanda sponsorluklarını, sosyal projelerini ve toplumsal olaylardaki tepkilerini bu yolla tabana iletirler. Şirketlerin paydaşları ile arasında köprü vazifesi gören medya unsuru sektör açısından önemli bir paydaş konumunda olduğunu söyleyebiliriz.

**18. Diğer Paydaşlar:** Sigortacılık sektörünün birçok paydaş olduğundan bazı paydaşları diğer paydaşlar başlığı altında toplamak mümkündür. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- *Avukatlar veya Hukuk büroları:* Maddi ve manevi tazminat taleplerinde ihtilaf oluşması halinde tarafların mahkemeler ve öncesinde haklarını savunduğu kişiler.
- *Noterler:* Her türlü araç alım satımı ile yetkilendirilmiş ve ruhsat basma izin verilmiş olan kurumlar.
- *Emniyet Genel Müdürlüğü:* Özellikle zorunlu Trafik sigortası poliçelerinin düzenlenebilmesi için sistem alt yapısını sigorta şirketleri ile paylaşan kurum.
- *Türkiye Şoförler ve Otomobilciler Federasyonuna Bağlı Odalar:* Plaka basım işlerinin yapıldığı yerler.
- *Yedeminler:* Kolluk güçleri tarafından trafikte sigortasız seyreden araçların tutulduğu otoparklar.

**19. Rakipler:** Sigorta poliçelerinin prim tutarlarının tek fiyat olduğu dönemlerde pazardaki rekabet müşteri memnuniyeti ve güveni üzerine kuruluyken günümüzde tavan-taban fiyat uygulamasına geçilmesiyle rekabet kriterleri arasına ürün fiyatlandırması da eklenmiş bulunmaktadır. Pazarda yer alan onlarca sigorta şirketi ve



on binlerce dağıtım kanalı arasında artan rekabette rakiplerin göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir paydaş konumunda olduğu ifade edilebilir.

**20. Yöneticiler:** Organizasyon yapısına göre bölgesel olarak faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin, genel müdürlüğüne bağlı bölge müdürlükleri bulunmaktadır. Her bir bölge müdürü yardımcıları ile birlikte genel müdürlüğe bağlı olarak çalışmaktadır. Genel müdürlerin altında satış, insan kaynakları, teknik, bilgiteknolojileri, hukuk, muhasebe ve finans gibi departmanlardan sorumlu genel müdür yardımcıları bulunmaktadır. Bazı şirketler bünyelerinde genel müdürün üstünde yönetici olarak CEO'lar istihdam etmektedirler.

**21. Sigorta İşgörenleri:** SEGEM tarafından Mesleki yeterlilik sertifikası almaya hak kazanarak dağıtım kanallarının herhangi birinde poliçe tanzim ve prim tahsil etme görevini üstlenen teknik personeller, sigorta şirketlerine bağlı olarak çalışan ve dağıtım kanallarının satış ve hedeflerini takip ederek onların üst yönetimle arasında bağ kuran temsilciler ile ara hizmetlerde görev alan kişiler sigorta sektörünün işgörenlerini oluşturmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen ve sigortaların başlangıcından bitişine ve sonrasında zaman aşımı sürelerini kapsayan süreç aralığında küçük büyük bir takım işlevsellikleri bulunan paydaşların gruplandırılması şu şekilde ifade edilebilir;

**Birincil çıkar grupları:**

1. Sigortacılık sektöründe dağıtım kanalları olarak da bahsi geçen ve sigorta şirketinin müşterileri pozisyonunda olan Acenteler, bankalar, prodüktörler ve bunların da sigorta satışı yaptığı nihai müşteriler
2. Tedarikçiler
3. Hissedarlar
4. Yöneticiler
5. Eksperler
6. Sigorta Şirketleri

7. Reasürans Şirketleri
8. Aktüerler
9. Sigorta İşgörenleri

**İkincil çıkar grupları:**

1. Medya
2. Özellikli Gruplar
3. Avukatlar
4. Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar
5. Noterler
6. TŞOF
7. EGM
8. Yedeminler
9. Mesleki Kuruluşlar
10. Devlet
11. Toplum
12. Bağımsız Denetim Kurumları
13. Rakipler

**3.5.5. Türk Sigortacılık Sektörü ve Ulusal Kültür Değerleri**

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sigorta için ödenen primler halkın büyük çoğunluğu nezdinde sokağa atılan para olarak algılanmaktadır. Sigortacılık sektörünün büyüme gösteremediği ülkelerde ve toplumlarda insanlar bir tür kadercilik inancı ile sigorta satın almak kaydıyla kendilerini güvene almanın gereksiz olduğu bilincine sahiptirler. Diğer taraftan ekonomik olarak sigortaya ayıracakları gelirleri olmayan veya kısıtlı bütçelere sahip kişiler; bu meblağı başka ihtiyaçları için kullanmayı tercih etmektedirler. Ekonomik faktörler, dini faktörler, farkındalık bilinci, sosyo-kültürel faktörlerin yanı sıra sigorta fiyatlarındaki artışın ve herhangi bir kaza, doğal afet veya

sağlık problemi nedeniyle mağdur veya kusurlu olmak kaydıyla hiçbir olayda sigorta ihtiyacı duymamış olmak olarak tanımlayabileceğimiz başa gelmiş olmamanın etkisi ile sigortaya duyulan önem ikinci plana atılmaktadır. İnsanlar trafik sigortası, deprem sigortası (dask) gibi zorunlu ürünleri dahi satın alırlarken karşılıklarına resmi kurumlar ve sigorta şirketleri tarafından idari veya para cezası olarak yaptırım çıkmadığı sürece zorunlu sigortaları satın almaktan vazgeçmektedirler. Sigortacılığın ikinci plana atıldığı az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sıkça görülen bu sorun Türkiye için gün geçtikçe geçerliliğini yitirme eğilimi göstermekte ve sigortaya katılım artmaktadır. TSB verilerine göre 2019 yılında 19.197.674 adet araç trafik sigortasını yaptırmıştır (TSB, 2020). Buna karşın Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK) verilerine göre 2019 yılı için kayıtlı motorlu kara taşıtları sayısı 23.156.975 adettir (TUIK, 2020). Buna göre 2019 yılı için toplamda 3.959.301 adet sigortasız araç bulunmaktadır. Geçmiş dönemlerde bu sayı daha yüksek iken günümüzde sigortasız araçların sigortalı araçlara oranı %17 lere kadar gerilemiştir. Ayrıca 2020 yılı verilerine göre sektörün sigortacılık faaliyetlerine aracılık etmek üzere kurulan acenteler, eksperler, bireysel emeklilik araçları, brokerlar ve benzer iş / meslek grupları dikkate alındığında bu sektörde 200 binden fazla kişi istihdam edilmektedir (KPMG, 2021: 10)

Sigortacılık sisteminde ülkenin kültürel yapısı hayati rol oynamaktadır. Türkiye'nin kültürel yapısı ile bu sektörün yapısı arasında örtüşen pek çok özellik vardır. Ulusal kültür kavramı ve Hofstede boyutları açısından Türkiye'deki sigortacılık sistemini incelediğimizde ise şu değerlendirmeler yapılabilir: Türkiye, gelenek ve göreneklerine bağlı bir ülkedir. Sosyal güvenlik insanlar için önemlidir. Toplumcu ve geniş güç mesafesinin olduğu Türkiye'de insanlar birbirlerinin gerek fikirlerinden gerek davranışlarından etkilenmektedir. Yapılan araştırmalarda dışıl toplum normuna daha yakın bir toplum olarak Türkiye'de uyuma, hoşgörüye ve şefkate önem verilir. Toplumda "Ben" kavramından çok "Biz" kavramı önemlidir. Türkiye'nin sigortacılık sektörü açısından en önemli özelliği ise; belirsizlikten hoşlanmama özelliğidir. Toplumda belirsizlikten hoşlanmama durumu baskın olduğunda bireyler kendini güvende hissetmek isterler. Toplumda organizasyon işleri, evrak işleri ve kurallar çoktur. Sigortacılık sektörü ise insanlar açısından belirsizliği minimuma indirmek için var olan bir sektör olduğundan Türkiye'de artan eğitim ve bilinç seviyesiyle birlikte sigorta sektörünün hacmini her geçen yıl artış göstermektedir. Özellikle gelişmekte

olan bir ülke olarak Türkiye, gelişmiş ülke düzeyine ulaşmak istiyorsa sigorta sektöründeki güvensizlik ve mevzuata ilişkin sorunları çözümlenmelidir ve böylece sigortacılık sektöründeki branşların sayısı artabilir.

### **3.5.6. Türk Sigortacılık Sektörü ve Paydaş Güveni**

Sigortacılık sektörü tamamıyla risk üzerine kurulmuş bir yapıya sahip olduğundan güven daha fazla ön plana çıkmaktadır. Sigortacılık güven temeline dayanan ilişkileri kapsayan bir kurumdur. Sigorta sözleşmesinin taraflarını oluşturan sigortacı ve sigorta ettiren, hukuki ilişkilerini bu güven temelinde tesis etmektedir (Esen ve Genç, 2014: 2) Sigorta işine “güven işi” de denilebilir, çünkü sigorta sektöründe güvenin olmazsa olmaz bir faktördür. Sigortacılar ödeme sözleri satmakta ve bunlar genellikle uzak gelecekte bir zamandır. Ulusal ve uluslararası şirketlerin faaliyette bulunduğu Türk sigortacılık sektöründe rekabet oldukça yoğundur. Sektörde rekabet avantaj elde etmeyi amaçlayan firmaların tüketicilerin güvenini kazanması gerekmektedir. Güveni kazanma ve sürdürmenin stratejilerinden biride pazarda iyi bir itibara sahip olmaktır (Koç, 2015: 65).

Sigorta sektörü paydaşları da krizlerde firmalardan güven beklerler. Bu noktada kurumsal itibar ve organizasyonel güvenilirlik ön plana çıkmaktadır. Nitekim bir firmanın paydaşları ürün tercihi, kariyer seçimi ve yatırım yapma gibi kararlarını firmanın itibarına bağlı olarak vermektedirler (Fombrun ve Shanley, 1990: 233). Yatırımcılar, poliçe sahipleri ve çalışanlar kompleks ve gizli saklı yapılara ve ifadelere artık güven duymamaktadırlar. Bu sebepten dolayı sigorta işletmeleri sözleşmeye dayalı hizmetlerinde paydaşlar nezdinde kredibilitelerini ve itibarlarını maksimize etmelerini amaçlar.

Paydaş güveninin finansal kazançlar sağlayacağı ve güvensizliğin firmaları krizin eşğine getirebileceği açıktır. Mevcut müşterilerin duyduğu güven ve potansiyel müşteriler nezdindeki güçlü bir itibar başarının anahtarıdır. Bu durum soyut niteliklere sahip hizmetler sunan sektör olan ve getirilerin yalnızca poliçenin imzalanıp primlerin ödenmeye başlanması ile elde edildiği sigorta sektörü açısından çok daha fazla önem arz etmektedir. Güvenilir sigorta şirketleri piyasa fiyatlarının çok üzerinde primler talep edebilirler. Yani şirketin cirosunun iki belirleyicisi miktar ve fiyat güven ve

itibardan olumlu etkilenmektedir. Kriz dönemlerine gelindiğinde daha stabil dönemlerde elde edilen güven ve itibar fazlasıyla işe yarayabilir. Geri dönen müşteri sayısı da artacaktır. Sigortacılık ile tüketici güveni ilişkisi üzerine yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre, hizmet kalitesinin kurumsal itibarı ve kurumsal itibarın da tüketicinin firmaya duyduğu güveni pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Koç, 2015: 82). Genel olarak sigorta sektöründeki karar vericiler, paydaş güveninin sağlamak istiyorlarsa müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaları gerekir. Yüksek güvene sahip şirketlerin pazar paylarının arttığı, markalaşma faaliyetlerinin kolaylaştığı, bilinirliklerinin arttığı, kriz dönemlerini daha kolay yönettikleri, işgücü devir hızlarının düşük olduğu, teknolojik ve inovatif dönüşümleri daha kolay gerçekleştirdiği ifade edilebilir.

### **3.5.7. Türk Sigortacılık Sektöründe Psikolojik Etik İklim, Ulusal Kültür Değerleri ve Paydaş Güveni İlişkisi**

Sigorta sektörü gibi doğrudan müşteri ile bağlantı ve temas kuran çalışanların kendilerine verilen satış kotalarını hedeflemek ve aynı zamanda yönetici onayı olmaksızın bireysel kararlar vermek gibi zorlayıcı yönleri bulunmaktadır (DeConinck, DeConinck ve Moss, 2016: 95). Bu da onları daha kolay bir şekilde etik olmayan davranışlara sevk edebilmektedir (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008: 125). Bunun önüne geçebilmek adına sigortacılık sektöründe hizmetleri standartlaştırmaya yönelik çabaların olduğu görülmektedir (Bach, Vukšić ve Vugec, 2017: 29). Araştırmalar hizmet sektörü çalışanlarının performans kriterlerini karşılayabilmek için etik olmayan davranış sergilediğine işaret etmektedir (Etik Araştırmalar Merkezi, 2000). Güney Afrika Etik Enstitüsü (2016)'de gerçekçi olmayan hedefler ve yönetim baskısından dolayı etiğe aykırı davranışlarda bir artışa işaret etmektedir. Ne var ki, çalışanların etik davranmadığı işletmelerin ürün ve hizmetleri daha az tercih edilmektedir (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 111).

Hizmet sektörlerinden bir olarak sigortacılık, çıktısı soyut, her defasında farklı, anlık üretim gerektiren ve depolanamayan bir karaktere haizdir. Bu sektörde davranışsal eğitim ve sosyal açıdan farkındalık sahibi olmayan çalışanlar müşteri ilişkilerini yönetmede yetersiz kalmaktadır (Çalışkan ve Dedeoğlu, 2017: 129). Çalışanların yaptıkları sigorta işi ile ilgili farkındalığını arttırmak ve bireysel seviyedeki algılarını

anlamak ve yönetmek hem müşteri ilişkilerini etkin hale getirebilir hem de psikolojik etik iklim oluşturmada karar vericilere kolaylık sağlayabilir. Kùltürlerarası araştırmalar liderlerin ve çalışanların motivasyon kaynaklarının, satış elemanlarının kişisel ölçüm değerlerinin, güvenin ve ekip özelliklerinin toplumdan topluma değiştiğini göstermektedir (Weeks vd., 2006: 208). Sigortacılık gibi çokuluslu işletmelerin bulunduğu sektörlerde kùltürlerarası farklılıkları ortadan kaldırmak yerine farklılıkları özümseyecek güçlü bir psikolojik etik iklim yaratılması motivasyonu arttıracak ve akabinde başarıyı getirebilecektir.

Regülasyonların fazla ve denetiminin sıkı olduğu sigortacılık sektöründe süreç yönetimi de önem kazanmaktadır (Bach, Vukšić ve Vugec, 2017: 30). Faaliyetler sürekli bir ilişki zinciri içerisinde olduğundan ve insan ilişkileri ön plana çıktığından insan faktörü, yönetim becerileri ve örgüt kùltürü bu sürecin önemli öğeleri olmaktadır. Nitekim Tunçel ve Taslak (2017: 241) da sigortacılık sektöründeki temel sıkıntıların aşılması bağlamında beşeri sermayenin önemine vurgu yapmaktadırlar.

Sigortacılık sektöründe çalışanların etik iklim algısını araştıran çalışmalardan birisi Ay, Kılıç ve Biçer (2009: 57) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonuçları, sigortacılık çalışanlarının etik iklim algısının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu, ancak işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Mulki, Jaramillo ve Locander (2006) etik iklim ve denetleyici güvenin satış görevlilerinin iş tutumları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki bütünleşik etkilerini araştırmışlardır. Küresel bir ilaç şirketinde çalışan 344 satış elemanı üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre etik iklimin yöneticiye güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Ayrıca sonuçlar, yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur.

Lilly, Duffy ve Wipawayangkool (2016) etik iklim ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ve artan iş performansının bu ilişkiyi değiştirip değiştirmediğini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, üç etik iklim türü (yardımseverlik, yasa ve kurallar) ile

örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bir etik iklim türü (araçsal) ile örgütsel güven arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. İlâveten artan iş performansının, etik iklim/örgütsel güven ilişkisini ılımlaştırmadığını saptamışlardır.

Nawaz, Hassan ve Naheed (2017: 116) etik liderlik, etik iklim, güven ve işgören çıktılarını ele aldıkları çalışmanı sonuçları, bir gözetimcinin güven ilişkin eğiliminin, algılanan hizmet liderliği davranışları üzerindeki etkisiyle çalışanın lidere olan güveni ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca etik iklimin güven boyutunun satış elemanlarını işgücü devri üzerindeki negatif etkisini ılımlaştırdığı saptanmıştır. Son olarak etik iklim ile güven arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Yani sonuçlar, bir satış elemanının gözetimciye güveninin, etik iklim seviyesine bağlı olan işgücü devir hızı üzerindeki etkisinin koşullu doğasını desteklemektedir. Bulgular, bu etkinin sabit olmadığı, algılanan etik iklimin ölçüsüne bağlı olduğu fikrini desteklemektedir.

Pagliari vd. (2018) sosyal kimlik yaklaşımı bağlamında etik iklimin işgören davranışları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmanın bulgularına göre kişisel çıkara dayalı etik iklimin ahlakı ilgisizliği pozitif etkilediği, örgütsel özdeşleşmeyi negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Buna karşın dostluk etik ikliminin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif etkilediğini saptamışlardır. Aynı zamanda özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışıyla sonuçlandığı saptanmıştır. Haliyle bu durumlar güvenin oluşumunu kolaylaştırmaktadır.

Yurtkoru, Ensari ve Erdilek Karabay (2018) Türkiye’de 571 özel ve 535 kamu bankası çalışanı üzerinde lidere duyulan güven, etik iklim ile işten ayrılma niyetine dair yaptıkları bir çalışmada lidere duyulan güvenin ve çevredeki etik iklimin artırılması ile işten ayrılma niyetinin azaltılabileceği bulunmuştur. Ayrıca, etik liderlik ile işten ayrılma arasındaki ilişkilerde lidere güven ve etik iklimin tam aracı rolü desteklenmektedir. Ancak lidere duyulan güvenin ve etik iklimin, dağıtım adaleti ile işten ayrılma arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Karabay, Şener ve Tezergil (2018) tarafından bir çalışmada İstanbul’da çeşitli sigorta şirketlerinde çalışan 811 çalışan açısından lidere duyulan güvenin çalışanların örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi ve etik iklimin rolü incelenmiştir. Elde edilen

bulgulara göre lidere duyulan güven, çalışanların sessizlik niyetlerini negatif yönde etkilemiştir. Yine bulgular, etik iklimin hem lidere güven ile genel örgütsel sessizlik hem lidere güven ile kabullenici ve toplum yanlısı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynadığı saptanmıştır. Buna karşın etik iklimin, çalışanların lidere duyulan güven ile savunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya konmuştur.

Filiz ve Bardakçı (2020) Artvin ilinde 191 sağlık çalışanı örnekleminde çalışanların örgütsel iklim algılarının örgütsel güven düzeylerini etkileyip etkilemediği üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bulgulara göre, sağlık çalışanlarının algıladıkları örgütsel iklim düzeyinin örgüte güvene, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarını güveni pozitif ama anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Barattucci ve arkadaşlarının (2021) etik liderlik ve etik iklimin iş çıktıları incelemiştir. Bulgular dostluk etik iklimi algısının (ancak kişisel çıkar iklimi değil) daha yüksek bağlılık, yüksek algılanan güven, yüksek öneri sunma ve daha düşük işten ayrılma niyeti sonuçlandığını ortaya koymuştur.

Güven, sosyal psikolojide Deutsch (1960), Rempel ve Holmes (1986), Lewicki ve Bunker (1995)'in çalışmalarında köklerini bulmaktadır. Güven, örgütlerinde güvenilir muameleyi görmeyi bekleyen çalışanlar örgüte olan kırılganlıklarını eylemleriyle açıklamasıdır. Örgüt resmi ve gayri resmi ağlarla açık bir iletişime sahip olduğunda çalışanların bu beklentileri örgüt tarafından karşılanabilir. Bir örgütte çalışanlar, meslektaşları için önemli bir bilgi kaynağıdır. Salancik ve Pfeffer (1978) tarafından ortaya atılan sosyal bilgi işleme teorisi, bir örgütün sosyal çevresinin olumlu iş sonuçları için önemli bir rol oynadığını ve ayrıca bağlılıklarını artırdığını ileri sürmektedir (Nawaz, Hassan ve Naheed, 2017: 116). Bu çalışmada ise acaba ulusal kültür değerlerinin ve psikolojik etik iklimi paydaş güvenini ne ölçüde etkilediği incelenmektedir.

Türk sigortacılık sektöründe ulusal kültür değerleri ile paydaş güveni ilişkisi ilişkisine gelince; bazı araştırmacılar, güvenin işlem maliyetlerini düşürebileceğini, örgütlerarası ilişkileri kolaylaştırabileceğini ve yönetici-ast ilişkilerini



geliştirebileceğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda, ittifaklar kurmada, çalışanları yönetmede ve işe almada ve yeni pazarlara girmede küreselleşmeye doğru büyüyen bir eğilim söz konusudur. Bu eğilimler, güven kavramına ulusal kültür perspektifinden bakma ihtiyacını ortaya koymaktadır (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 601). Çeşitli disiplinlerden gelen teorilerden yararlanarak, iş bağlamında güvenin nasıl geliştiğini açıklamaya yardımcı olan bu çalışmada ulusal kültür değerleri ve psikolojik etik iklimin paydaş güvenin oluşturma süreçlerinin nasıl etkilediği ortaya konmayı amaçlamaktadır.

Doney, Cannon ve Mullen (1998) ulusal kültürün boyutlarının güvenin oluşumuna etkileri üzerine yaptıkları çalışmanın bulgularına göre; kolektivist (dişil) kültürlerdeki kişilere kıyasla, bireyci (eril) kültürlerdeki kişilerin hesapçı bir süreç yoluyla güven oluşturmalarının daha olası olduğunu saptamışlardır. Buna karşın bireyci (eril) kültürlerdeki kişilere göre, kolektivist (dişil) kültürlerde kişilerin bir tahmin süreci yoluyla güven oluşturmaları daha olası olduğu ortaya konmuştur. Öte yandan bireyci (eril) kültürlerdeki kişilere kıyasla, kolektivist (dişil) kültürlerdeki kişilerin, bir niyet süreci yoluyla güven oluşturmalarının daha olası olduğu saptanmıştır. Buna karşın kolektivist (dişil) kültürlerdeki bireylere göre bireyci (eril) kültürlerdeki bireylerin bir yetenek süreci yoluyla güven oluşturmalarının daha olası olduğu saptanmıştır.

Walczuch ve Lundgren (2003) E-perakendecilikte güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın müşteri güvenini oluşturma sürecini ele aldıkları çalışmanın sonuçları, düşük güç mesafesi ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerinden gelen alıcıların, hesaplamalı bir güven oluşturma sürecini daha fazla kullanan yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlik toplumlarındaki benzerlerinin aksine, bir aktarım süreci yoluyla daha fazla güven oluşturma eğiliminde olduğunu göstermiştir.

Haken (2010) bilgi paylaşım sürecinin, Hofstede'nin kültürün farklı boyutlarından nasıl etkilendiğini incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçları, bireycilik, erillik, belirsizlikten kaçınma ve kısa vadeye yönelme boyutlarının bilgi paylaşım sürecini negatif etkilediğini ortaya koymuştur. Genel olarak, yüksek düzeyde bir güç mesafesi, belirli koşullar dışında bilgi aktarım sürecini negatif etkilemiştir. Bu koşullar niyet, dalgalanma ve yaratıcı kaos, özerklik, fazlalık ve gerekli çeşitliliktir. Genel olarak,

uluslararası ortak girişimler arasında yüksek düzeyde bir güven, daha iyi bir anlayış ve bilgi paylaşımıyla sonuçlanmaktadır.

Yine Farley ve Murched (2016) e-ticaret sitelerinde kültür, güven ve alışveriş sıklığı ilişkisini irdeledikleri bir çalışmada ulusal kültürün hem belirsizlikten kaçınma hem de bireyciliğin boyutlarının e-satıcıya duyulan güvenin çevrimiçi alışveriş sıklığı üzerindeki etkisi üzerinde bir düzenleyici etkiye sahip olmadığı sonucuna varmışlardır.

Chien ve diğerleri (2016) büyük kişilik özelliği arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada güvenin güç mesafesini pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği görülmektedir. Buna karşın güvenin belirsizlikten kaçınma ve bireycilik boyutları ile pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

Hallikainen ve Laukkanen (2018) ulusal kültür ile müşteri güvenini ilişkilerini inceledikleri çalışmada bulgular kolektivizm ve uzun vadeli yönelimin güvenme eğilimi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Aksine belirsizlikten kaçınmanın güvenme eğilimini negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediğini saptamıştır. Diğer yandan güç mesafesi ve erilliğin güvenme eğilimini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Yukarıdaki kuramsal çalışmalar ve ampirik araştırmaların bulguları incelendiğinde ulusal kültür değerleri, psikolojik etik iklimi ve paydaş güveni ilişkilerini inceleyen çalışmalara henüz rastlanılmamaktadır. Bu nedenle ulusal kültür değerlerinin düzenleyici değişken olduğu modelde psikolojik etik iklimin paydaş güvenine etkilerinin incelendiği modelimiz literatüre özgün bir katkı olarak düşünülebilir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM VE BULGULAR**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi (araştırmanın önemi ve amacı, örneklem, veri toplama araçları, model ve hipotezler, veri analiz yöntemleri) ve bulgulara yer verilmektedir.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Önceki araştırmalar, farklı kültürlerden bireylerin farklı derecelerde başkalarına güvenmeye yatkın olduğunu ve güvenme eğiliminin ulusal kültürün farklı yönlerinin bir işlevi olabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, Dünya Değerler Araştırması'nın sonuçları, ülkeler arasında kişilerarası güven düzeyinde önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu, ulusal kültürler arasındaki ve içindeki bireylerin güven düzeylerinin farklılık gösterdiğini gösterir. (Hallikainen ve Laukkanen, 2018: 99). Ticaret ortaklarının kültürel geçmişlerindeki farklılık nedeniyle uluslararası ticarete yanlış anlamalar ortaya çıkmaktadır. Güven ve ticarete oynadığı rol kültürden etkilenir. Ticaretin her zaman ticaret ortağı ile ilişki üzerinde çalışmayı içerdiğini göz önünde bulundurarak, diğerinin davranışını anlamak esastır.

Yine Arthur Andersen, Enron, ImClone Systems, Parmalat, Tyco ve WorldCom gibi kuruluşlardaki skandallar, etik olmayan eylemlerin saklı kalamayacağını ve hatta oldukça yaygın hale geleceği öne sürülmektedir. Bununla birlikte, etik olmayan davranışların, yasal olsalar bile, bir firmanın imajına ve itibarına zarar verebileceği, bunun sonucunda müşteri kayıplarına, çalışan moralinin kaybolmasına ve çalışanın moralinin bozulmasına yol açabileceği konusunda artan bir farkındalık söz konusudur (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006: 20). Bu nedenle psikolojik etik iklim konusunda çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Pirson ve Malhotra (2011) göre, örgütlerde paydaş güveni, bireylerin (müşteriler, çalışanlar vb.) olumlu beklentilere dayalı olarak bir kuruluşun eylemlerine karşı savunmasızlığı kabul etmeye istekli olmasını gerektiren bir olgudur. Güven bir bireye, bir gruba veya bir organizasyona yönelik olabilir. Bir bireyin (paydaş olarak) bir örgüte ne derece güvendiğini incelenmektedir. Belirli bir paydaş grubuna ait bireyler benzer görüşleri paylaşırsa bile, güvenin kökeninin her zaman bireysel bir bakış açısına dayandığı iddia edilmektedir (Pirson, Martin ve Parmar, 2017: 4).

Paydaş güveni, paydaşlar tarafından değer verilen kurumsal davranışlarla oluşturulur. Paydaş güveni, bir işletmenin faaliyet göstermesi için önemli olan sosyal ehliyet olarak rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmektedir. Paydaş güvenin belirleyicileri, dürüstlük ve şeffaflık, (2) iletişim ve etkileşim, (3) yetkinlik ve verimlilik, (4) topluluk etkisi ve katkısı, (5) toprak sahipleri ve topluluklarla bir arada yaşama (6) ortak kimliğin farklılık kimliğine üstünlüğü (7) olumsuzdan ziyade olumlu karşılaştırmalı bir itibara sahip olmak, (8) çevresel kaygılar, (9) yönetim ve düzenleme, (10) endüstrinin belirsizliği ve öngörülemezliği ve (11) şirketler ve paydaşlar arasındaki güç farkı olarak ifade edilir (Gillespie vd., 2016. 239).

Ayrıca güven, sosyal değişime dayalı grup kaygılarını teşvik etmede araçsal olarak belirlenmektedir. Sosyal mübadele teorisine göre, ilişki temelli bakış açısı, takipçilerin ilişkide diğer tarafa karşı karşılık vereceğini ima etmektedir. Benzer şekilde, birincil lidere duyulan güven, öncelikle o referansa yönelik karşılıklılık ile ilişkilendirilmelidir (Karabay, Şener ve Tezergil, 2018:73). Öte yandan günümüzde yönetici ve örgüt nezdindeki güveni kadar paydaş güveni de önemli çalışma alanlarından biri haline gelmiştir. Fakat paydaş güvenin örgütsel çıktılara etkileri ve paydaş güvenin öncülleri üzerine literatürde sınırlı sayıda çalışma mevcuttur (Dervitsiotis, 2003). Bu yüzden çalışmamız, psikolojik etik iklim ve paydaş güveni modellemesine kültürel boyutları düzenleyici değişken olarak dâhil etmeyi önermektedir. Bu kapsamda mevcut çalışmanın amacı; Türk sigortacılık sektörü açısından psikolojik etik iklimin paydaş güveninin oluşturulması üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu ilişkide ulusal kültür değerlerinin düzenleyici role sahip olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada; “psikolojik etik iklim ve paydaş güveni ile ulusal kültür değerleri arasında bir ilişki var mıdır? Psikolojik etik iklimin, ulusal kültür değerleri

bağlamında paydaş güveni üzerinde etkisi var mıdır?” sorularına yanıt aranmaktadır. Türkiye'nin işlem hacmi, yıllık ciro miktarı, yatırımları, teknik altyapısı ve milyonlarca paydaşı ile önemli sektörlerinden birisi olan sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin hizmet kalitelerini yükseltmek, müşteri portföylerini genişletmek, rekabet üstünlüğü elde etmek, uzun dönem yaşama isteklerini gerçekleştirmek, kurumsallaşma faaliyetlerine hız vermek adına daha fazla üretim gerçekleştirerek riskleri tabana yaymak ve kar marjlarını genişletebilmek için müşterilerinin, çalışanlarının, hissedarlarının, tedarikçilerinin ve diğer paydaşların işletmelerine güven duymasına önem verdikleri varsayılmaktadır. Sektörün sahip olduğu potansiyel ve bahsi geçen nedenlerden dolayı, çalışmanın örneklem çerçevesini İç Anadolu Bölgesi'nde bulunan sigortacılık sektörü (sigorta müşterileri, sigorta işletmeleri bölge müdürlükleri, sigorta eksperleri, bankalar, acenteler, broker şirketleri, üreticiler, ve sigorta işletmelerine kırtasiye, promosyon ve reklam ürünleri tedarik eden matbaalar, tabelacılar ve kağıt firmaları) paydaşları oluşturmaktadır. Literatürde sigortacılık sektöründe psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide ulusal kültür değerlerini düzenleyici değişken olarak ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu araştırmanın **önemli** olduğu söylenebilir. Aynı zamanda paydaş güveni, ekonomik alışverişi, paydaş yatırımını ve bağlılığını kolaylaştırmakta, işlem maliyetlerini azaltmakta ve yenilikçiliği ve işbirliği davranışını geliştirmektedir (Gillespie vd., 2016. 239). Bu çalışma iş dünyasında paydaş güvenini yeniden inşa etme üzerinde çaba harcayan yöneticilere bilgi vermekte ve paydaş güveni araştırmaları bulguları ile literatüre önemli katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmadaki değişkenler bir model çerçevesinde önce teorik alt yapı verilmekte ve daha sonra değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi görgül çalışma ile ortaya konulmuştur.

#### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntem kısmında ulusal kültür değerleri, psikolojik etik iklim ve paydaş güveni algılarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler, örneklem, model ve hipotezler ele alınmaktadır.

#### 4.2.1. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler, güvenilirliği ve geçerliliği daha önce test edilmiş Hofstede'nin (1980) Ulusal Kültür Değerleri Ölçeği, Schwepker (2017) tarafından geliştirilen Psikolojik Etik İklim Ölçeği ve önceki çalışmalardan yararlanılarak bizzat araştırmacılar tarafından geliştirilen Paydaş Güveni Ölçeği (Matuleviciene ve Stravinskien, 2016; Robin, 2007; Bandsuch v., 2008) yardımıyla toplanmıştır. Bu ölçeklere dair bilgiler aşağıda yer almaktadır.

- **Ulusal Kültür Değerleri Ölçeği:** Araştırmaya katılan paydaşların ulusal kültür değerlerine dair algılarını ortaya koymak için Hofstede (1980, 2001) tarafından geliştirilen 26 ifadeli 5'li likert tipi ulusal kültür değerleri ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçeğin ifadelerinin Türkçeye uyarlanmasında bazı çalışmalardan da yararlanılmıştır (Yoo, Donthu ve Lenartowicz, 2011; Ertaş ve Unur, 2017).
- **Paydaş Güveni Ölçeği:** Paydaşların paydaş güvenine ilişkin algılarını ortaya koymak için Matuleviciene ve Stravinskien (2016), Robin (2007) ve Bandsuch, Pate ve Thies (2008) çalışmalarında kullandığı ölçeklerden yararlanılarak geliştirilen ve bizzat araştırmacıların eklediği ifadelerden oluşan 54 ifadeli 5'li likert tipi paydaş güveni ölçeği yardımıyla toplanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).
- **Psikolojik Etik İklim Ölçeği:** Araştırmaya katılan paydaşların psikolojik iklim algılarını ölçmek için Schwepker (2017) geliştirilen 7 ifadeli Psikolojik İklim Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Bu ölçek 5'li likert tipidir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Bu ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri Tablo 4.4 ve Tablo 4.5'te görülebilir. Bu tablolarda görüleceği gibi tüm ölçeklerin geçerlilikleri test edildiği bulgulardan anlaşılabilir. Yine tüm ölçeklerin bileşik yapı güvenilirlikleri 0.70'in üzerinde

olduğundan araştırma modelindeki tüm ölçeklerin güvenilir olduğu rahatlıkla ifade edilebilir (Nunnally, 1978).

#### 4.2.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmada bilgi edinilecek bilgi kaynakları ve birimleri iken örneklem bütünü temsil etme niteliğine sahip bütün içerisinden seçilmiş parçadır (Güven, 2006: 139). Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin paydaşlarıdır (müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar). Ancak tez çalışma süresinin kısıtlı olması ve ölçeklerin uzun olması nedeniyle örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini, İç Anadolu Bölgesi’nde faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin paydaşlarıdır (müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar) oluşturmaktadır. Bu bölgedeki sigorta işletmelerinin paydaşlarının sayısı tam olarak bilinmediği için örneklem büyüklüğü 384 olarak alınmıştır (Çıngı, 1994: 327). Bu doğrultuda sigorta işletmelerinin müşteri, işgören, hissedar, tedarikçi ve diğer paydaşlara 1000 anket tesadüfî olarak bizzat araştırmacı tarafından dağıtılırken, 500 paydaşa da internet ortamında anket linki gönderilmiştir. Eksik doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra analize tabi tutulabilir 1036 anket formu geri dönmüştür. Ancak verilerin normal dağılımını bozduğu için 17 anket daha veri setinden çıkarılmış ve sonuçta 1019 anket analize tabi tutulmuştur. Bu durumda anketlerin geri dönüş oranı 0.68’dir. Bu geri dönüş oranı örneklemin evreni temsil etme gücünün yeterli düzeyde olduğuna işaret etmektedir (Kurtuluş, 2010). Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 4.1’de sunulmuştur.

**Tablo 4.1:** Araştırmaya Katılan Paydaşların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş Durumu</b>		
Kadın	449	44,1	25 yaş ve aşağısı	73	7.2
Erkek	570	55,9	26-35 yaş arası	398	39.1
<b>Medeni Durum</b>			36-45 yaş arası	243	23.8
Evli	626	61,4	46-55 yaş arası	175	17.0
Bekâr	393	38,6	56 yaş ve üzeri	132	12.9
			<b>Yaş Ortalaması</b>		39.74
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>İş Deneyimi</b>		
İlköğretim	32	3,1	1 yıldan az	26	2.6.
Lise	176	17,3	1-5 yıl arası	169	16.6
Meslek Yüksekokulu	294	28,9	6-10 yıl arası	76	7.4

Fakülte	401	39,4	11-15 yıl arası	32	3.1
Yüksek Lisans/Doktora	116	11,4	16 yıl ve üzeri	104	10.2
			Müşteriler, tedarikçiler, diğer paydaşlar	612	60.1
<b>Araştırmaya Katılan Paydaşlar</b>			<b>Sigorta İşletmesinin Aile İşletmesi Olma Durumu</b>		
Üst yöneticiler ve diğer paydaşlar	205	20,1	Evet	227	22,3
			Hayır	180	17,6
Hissedarlar ve ortaklar	200	19.7	Müşteriler, tedarikçiler, diğer paydaşlar	612	60,1
İşgörenler (Sigorta Uzmanları, Muhasebe personeli, Satış Pazarlama, Teknik Personel)	202	19.8	<b>Sigorta İşletmesinin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumu</b>		
Müşteri	205	20.1	Evet	207	20,3
Tedarikçi	207	20.3	Hayır	200	19,6
			Müşteriler, tedarikçiler, diğer paydaşlar	612	60,1

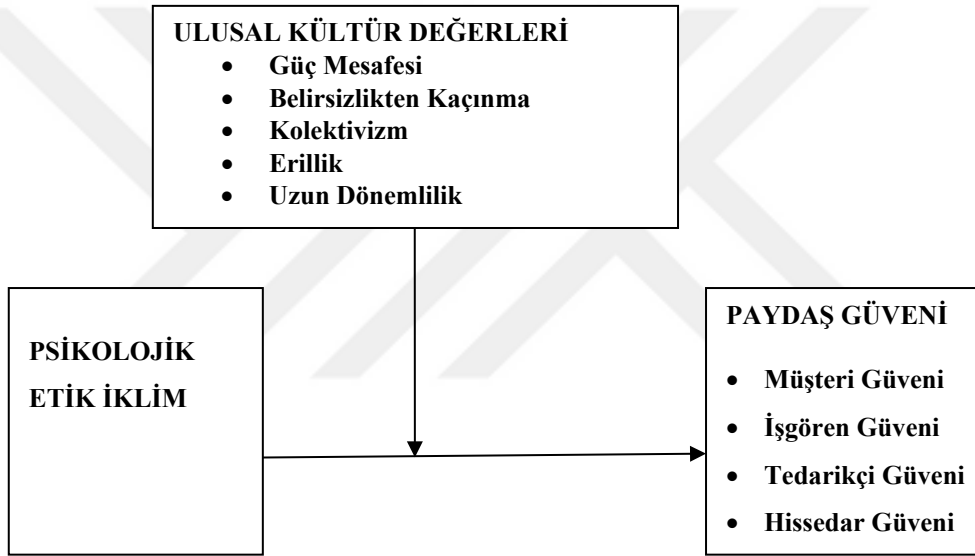
Bu çalışmada verilerin toplandığı 1019 paydaşın %55,9'u erkek iken, %44,i kadınlardan oluşmaktadır. Bu paydaşların %61,4'ü evli, %38,6'sı bekârdır. Araştırmaya katılan paydaşların eğitim durumlarına bakılırsa %3.1'i ilköğretim mezunu, %17.3'ü lise mezunu, %28.9'u meslek yüksekokulu mezunu, %39.4'ü fakülte mezunu ve %11.4'ü yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Yine araştırmaya katılan paydaşların %54.7'si 36 yaş ve üzeri gruplarda yer almaktadır. Araştırmaya katılan işgörenler, ortaklar ve yöneticilerin iş deneyimleri incelendiğinde %52'sinin 6 yıl ve üzer iş deneyimine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan bu paydaşların %20.1'i üst yöneticiler ve diğer paydaşlar , %19,7'si hissedarlar, %19,8'i işgörenler, %20.1'i müşteriler ve %20.3'ü tedarikçilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan sigorta işletmelerinin sadece %22,3'ü aile işletmesidir. Bu işletmelerin %20.3'ü profesyonel yönetici istihdam etmektedir.

#### 4.2.3. Model ve Hipotezler

Bu çalışmanın model ve hipotezleri sosyal etkileşim teorisinin ve uyum teorilerinden işlem maliyetleri teorisinin temel fikirleri dayanak kabul edilerek (Doney, Cannon ve Mullen, 1998; Dervitsiotis, 2003) psikolojik etik iklim ve paydaş güveni ilişkisi ele



alınmıştır. Ayrıca bu ilişkide Hofstede'nin (2001, 2010, 2011) çalışmalarındaki ulusal kültür boyutlarının ılımlaştırıcı rolü olup olmadığı incelenmektedir. Bu doğrultuda psikolojik etik iklim (Schwepker, 2013: 391), ulusal kültürel boyutlar (Walczuch ve Lundgren, 2003; Farley ve Murched, 2016; Chien vd., 2016; Hallikainen ve Laukkanen, 2018), güven ve paydaş güveni (Robin, 2007; Bandsuch, Pate ve Thies, 2008; Matuleviciene ve Stravinskien, 2016; Demir ve Karakuş, 2015 ve Barattucci vd. 2021) tarafından konusundaki çalışmaların bulguları çalışmamızdaki hipotezlerimizin yönünü belirlemede ve model tasarlamada yardımcı olmuştur. Dolayısıyla bu çalışmanın model ve hipotezleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Yukarıdaki teorik arka plan ve görgül araştırmanın bulgulara dayalı hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1 a)** Psikolojik etik iklim, müşteri güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**b)** Psikolojik etik iklim, işgören güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**c)** Psikolojik etik iklim, tedarikçi güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**d)** Psikolojik etik iklim, hissedar güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2 a)** Güç mesafesi, müşteri güveni üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**b)** Güç mesafesi, işgören güveni üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**c)** Güç mesafesi, tedarikçi güveni üzerinde negatif etkiye sahiptir.

d) Güç mesafesi, hissedar güveni üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3 a)** Belirsizlikten kaçınma, müşteri güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b) Belirsizlikten kaçınma, işgören güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) Belirsizlikten kaçınma, tedarikçi güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

d) Belirsizlikten kaçınma, hissedar güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4 a)** Kolektivizm, müşteri güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b) Kolektivizm, işgören güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) Kolektivizm, tedarikçi güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

d) Kolektivizm, hissedar güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 5 a)** Erillik, müşteri güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b) Erillik, işgören güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) Erillik, tedarikçi güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

d) Erillik, hissedar güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 6 a)** Uzun döneme yönelme, müşteri güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b) Uzun döneme yönelme, işgören güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) Uzun döneme yönelme, tedarikçi güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

d) Uzun döneme yönelme, hissedar güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 7 a)** Güç mesafesi, psikolojik etik iklim ile müşteri güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

b) Belirsizlikten kaçınma, psikolojik etik iklim ile müşteri güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

c) Kolektivizm, psikolojik etik iklim ile müşteri güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

d) Erillik, psikolojik etik iklim ile müşteri güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

e) Uzun döneme yönelme, psikolojik etik iklim ile müşteri güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

**Hipotez 8 a)** Güç mesafesi, psikolojik etik iklim ile işgören güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

b) Belirsizlikten kaçınma, psikolojik etik iklim ile işgören güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

c) Kolektivizm, psikolojik etik iklim ile işgören güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

d) Erillik, psikolojik etik iklim ile işgören güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

e) Uzun döneme yönelme, psikolojik etik iklim ile işgören güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

**Hipotez 9 a)** Güç mesafesi, psikolojik etik iklim ile hissedar güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

b) Belirsizlikten kaçınma, psikolojik etik iklim ile hissedar güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

c) Kolektivizm, psikolojik etik iklim ile hissedar güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

d) Erillik, psikolojik etik iklim ile hissedar güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

e) Uzun döneme yönelme, psikolojik etik iklim ile hissedar güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

**Hipotez 10 a)** Güç mesafesi, psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

b) Belirsizlikten kaçınma, psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

c) Kolektivizm, psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

d) Erillik, psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

e) Uzun döneme yönelme, psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

**Hipotez 11)** Psikolojik etik iklim paydaş güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 12 a)** Güç mesafesi, müşteri güveni üzerinde negatif etkiye sahiptir.

b) Belirsizlikten kaçınma, paydaş güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) Kolektivizm, paydaş güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

d) Erillik, paydaş güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

e) Uzun döneme yönelme, paydaş güveni üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 13 a)** Güç mesafesi, psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

b) Belirsizlikten kaçınma, psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

c) Kolektivizm, psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

d) Erillik, psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

e) Uzun döneme yönelme, psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

#### 4.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Bu araştırmanın verileri, İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin paydaşlarından (müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar) elde edilmiştir. Çalışma sonucundan paydaşlardan 1036 anket elde edilmiştir. Bu çalışmada veriler normal dağılım göstermediğinden Mahalanobis uzaklığı değerleri ve ortalama hesaplanarak 17 anket çıkarılmıştır. Çünkü çalışmada öncelikle ölçüm modelinin tahminlemesi için maksimum olabilirlik yöntemi kullanıldığından verilerin normal dağılım varsayımı ön koşuldur. Normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık değerleri -0,781 ile 0,760 aralığında, basıklık değerleri ise -1,086 ile ,366 aralığında yer aldığından bu varsayımın karşılandığı söylenebilir. Çünkü West ve diğerlerine (1995) göre normal dağılım için çarpıklık ve basıklık katsayılarının (+-2 ve +-7) aralıkları arasında kalması gerekir.

İkinci aşamada araştırma değişkenlerine dair ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış ve ulusal kültür değerleri, psikolojik etik iklim, paydaş güveninin boyutlarını kapsayan bir ölçüm modeli geliştirilmiştir. Daha sonra ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için modelin uyum iyiliği değerleri ortaya konduktan sonra bileşik yapı güvenliği ve ortalama açıklanan varyans değerleri hesaplanmıştır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve bu katsayıların kareleri tespit edilmiştir.

Son olarak ölçüm modelinden yol çıkılarak model ve hipotezleri test etmek için Anderson ve Gerbing'in (1988) önerdiği iki aşamalı yaklaşım tercih edilerek

Düzenleyici Değişkenli Yapısal Eşitlik Modellemesi uygulanmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan paydaşların (müşteriler, işgörenler, tedarikçiler ve hissedarlar) demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortaya konmuştur.

Bu çalışmada ölçüm modelini tahminlemeye yönelik yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesine yönelik literatürdeki bazı uyum iyiliği değerleri Tablo 4.2’te sunulmuştur.

**Tablo 4.2:** Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Model İçin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul edilebilir Uyum
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$
p değeri	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.80 \leq GFI < .95$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$ , close to GFI	$.80 \leq AGFI < .90$ , close to GFI

(Kaynaklar: Jöreskog ve Sörbom,1989; Schumacker ve Lomax, 1996; Hu ve Bentler, 1999; Şimşek, 2007; Schermelleh, Moosbrugger ve Müller, 2003; Byrne, 2010; İlhan ve Çetin, 2014; Meydan ve Şeşen, 2015; Sandalcı ve Tuncer, 2019).

### 4.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde sigorta işletmelerinin paydaşları üzerinde yapılan bir araştırmanın bulguları ele alınmaktadır. Bu bölümde önce ölçüm modelinin tahminlemesi için yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulgularına ve ardından düzenleyici değişkenli yapısal eşitlik modellemesi bulgularına yer verilmiştir.

#### 4.3.1. Dışsal Model

Dışsal model, göstergelere ilişkin blokların gizil değişkenlerle olan bağlantısını gösterir. Kısmi En Küçük Kareler – YEM, dışsal model (ölçüm modeli) ve içsel model (yapısal model) olmak üzere iki ayrı yapıyı ihtiva eder (Hair vd., 2014). Bu yüzden önce dışsal model üzerinde durulmuş, sonra içsel model incelenmiştir. Dışsal model

yardımıyla araştırmanın modelindeki değişkenlere ilişkin ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

Yapılan ilk dışsal model analiz sonucunda uyum iyiliği değerleri yeterli görülmediğinden öncelikle ölçeklerde kademeli olarak faktör yükü 0.50'den düşük olan ifadeler çıkarılmıştır. Bu kapsamda EK-1'de yer alan ankette ulusal kültür değerleri ölçeğinin alt boyutu olan kolektivizmden s11 ifadesi, erillik boyutundan s20, uzak döneme yönelme boyutundan s24 ve s27 ifadeleri; müşteri güveni ölçeğinden m5, m7, m14, m15 ve m16 ifadeleri; işgören güveni ölçeğinden i17, i30 ve i31 ifadeleri; tedarikçi güveni ölçeğinden t37 ve t38 ifadeleri, hissedar güveni ölçeğinden h45 ifadesi ve diğer paydaşlar ölçeğinin tüm ifadeleri dışsal modelden çıkarılmıştır.

Faktör yükü düşük olan ifadeler çıkarıldıktan sonra da bazı ölçeklerde uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir olmadığı için Schumacker and Lomax'ın (2010) önerdiği düzeltme indisleri (modification indices-MI) kullanılarak dışsal modelin uyum iyiliği değerleri iyileştirilmiştir. Bu düzeltme indislerini gösteren bağ (Covarians) durumlar EK-2'deki dışsal modelde görülebilir. Bu çerçevede ulusal kültür değerleri ölçeğindeki güç mesafesi boyutundaki s3 ifadesine ait e3 ile s4 ifadesine ait e4 hata terimleri arasında; belirsizlikten kaçınma boyutundaki s6 ifadesine ait e6 ile s8 ifadesine ait e8 hata terimleri arasında; kolektivizm boyutundaki s15 ifadesine ait e14 ile s16 ifadesine ait e15 hata terimleri arasında; uzun döneme yönelme boyutundaki s23 ifadesine ait e20 ile s26 ifadesine ait e21 hata terimleri arasında bağ (covarians) oluşturulmuştur.

Müşteri güveni ölçeğindeki m2 ifadesine ait e53 ile m4 ifadesine ait e55 hata terimleri arasında; m10 ait e59 ile m13 ifadesine ait e61 hata terimleri arasında bağ (covarians) oluşturulmuştur. Benzer şekilde işgören güveni ölçeğindeki i25 ifadesine ait e47 ile i26 ifadesine ait e48 hata terimleri arasında; i28 ait e50 ile i29 ifadesine ait e51 hata terimleri arasında bağ (covarians) oluşturulmuştur. Yine hissedar güveni ölçeğindeki h39 ifadesine ait e35 ile h40 ifadesine ait e36 hata terimleri arasında; h43 ait e39 ile 44 ifadesine ait e40 hata terimleri arasında bağ (covarians) oluşturulmuştur. Bununla birlikte tedarikçi güveni ölçeğindeki t33 ifadesine ait e35 ile t35 ifadesine ait e36 hata terimleri arasında bağ (covarians) oluşturulmuştur. Son olarak psikolojik etik iklim

ölçeğindeki p2 ifadesine ait e28 ile p3 ifadesine e27 hata terimleri arasında ve yine p6 ifadesine ait e24 ile p7 ifadesine e23 hata terimleri arasında MI değerleri yüksek için bağ (covarians) oluşturularak uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir düzeye getirilmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Araştırma modelinde ulusal kültür değerlerinin boyutları, psikolojik etik iklim, paydaş güveninin boyutları ile ilgili ölçeklerinin güvenilirliklerinin ve geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla öncelikle dışsal model veya ölçüm modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Ek-2’de modelin yapısı görülebilir. Tablo 4.3’te dışsal modele dair doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ayrıntılı olarak sunulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ilk olarak *Ki-Ki Kare/Serbestlik Derecesi (x<sup>2</sup>/df)* RMR, GFI, AGFI, CFI, TLI, RMSEA gibi uyum iyiliği değerlerinden yola çıkarak dışsal modelin uygun olup olmadığı test edilmiştir. İkinci olarak yapı geçerliğine temel teşkil etmesi için Bileşik Yapı Güvenilirliği (BYG) ve Ortalama Açıklanan Varyans (OAV) değerleri hesaplanarak her bir ölçeğin yakınsak geçerliliğine bakılmıştır. Üçüncüsü her bir ölçeğin ayırt edici geçerliliği için değişkenlerin korelasyonlarının kareleri ve OAV değerlerinin karekökü hesaplanmıştır (Marsh, Balla ve McDonald, 1988 bkz.).

**Tablo 4.3:** Dışsal Model Sonuçları

Ölçek		İfade Sayısı	Std. Faktör Yükleri	t değerleri***	BYG	OAV	Cronbach' Alpha
ULUSAL	Güç Mesafesi	s1	,798	*	,89	,69	,89
		s2	,818	28,276			
		s3	,834	28,508			
		s4	,771	25,731			
		s5	,695	23,135			
	Belirsizlikten Kaçınma	s6	,768	*	,90	,70	,89
		s7	,867	29,268			
		s8	,852	26,171			
		s9	,733	24,147			
		s10	,753	24,902			
KÜLTÜR DEĞERLERİ	Kolektivizm	s12	,579	*	,75	,50	,75
		s13	,601	14,608			
		s14	,609	14,741			
		s15	,662	15,241			
		s16	,623	14,618			

PAYDAŞ GÜVENİ	Erillik	s17	,614	*	,70	,54	,70
		s18	,547	13,907			
		s19	,801	17,390			
	Uzun Döneme Yönelme	s21	,779	*	,73	,52	,76
		s23	,515	14,529			
		s24	,623	17,631			
		s26	,611	17,411			
	PSİKOLOJİ ETİK İKLİM	p7	,528	*	,85	,56	,85
		p6	,742	17,759			
		p5	,690	15,229			
		p4	,696	15,301			
		p3	,655	14,728			
		p2	,730	15,643			
		p1	,629	14,458			
Tedarikçi Güveni	t32	,964	*	,96	,85	,96	
	t33	,942	28,294				
	t34	,848	22,153				
	t35	,820	20,410				
	t36	,956	28,575				
Hissedar Güveni	h39	,530	*	,83	,55	,84	
	h40	,647	15,564				
	h41	,760	15,453				
	h42	,789	15,666				
	h43	,702	14,869				
	h44	,557	12,922				
İşgören Güveni	i18	,665	*	,91	,59	,92	
	i20	,751	21,217				
	i21	,773	21,743				
	i22	,819	22,818				
	i23	,716	20,374				
	i24	,724	20,572				
	i25	,746	21,074				
	i26	,703	20,011				
	i27	,577	16,804				
	i28	,687	19,648				
	i29	,512	15,046				
Müşteri Güveni	m1	,854	*	,97	,80	,97	
	m2	,872	27,594				
	m3	,887	28,405				
	m4	,846	26,216				
	m6	,883	27,527				
	m8	,890	28,189				



	m9	,889	28,138			
	m10	,895	28,000			
	m11	,894	29,055			
	m13	,857	26,473			
<b>Uyum İyiliği İndeksleri</b>	$\chi^2/sd=2.788$ ; GFI= 0,86, AGFI= 0,85, CFI= 0,92; TLI= 0,92 RMR= 0,056; ,RMSEA= 0,042					

\*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade eder. \*\*\* p<.001

Dışsal modele dair doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde Tablo 4.3'te de görülen kabul edilebilir uyum iyiliği indeksleri karşılandıktan sonra ölçeklerin BYG değerlerinin 0.70'in üzerinde olması, ölçeklerin ait ifadelerin faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde olması ve ölçeklerin OAV değerlerinin 0.50'nin üzerinde olması nedeniyle tüm ölçeklerin yakınsak geçerliliği sağlanmıştır.

Bununla birlikte dışsal modeldeki ölçeklere dair ayırt edici geçerliliğe gelince; modelde kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerinin sağlanmasından sonra Tablo 4.4'te verilen dışsal modelde yer alan değişkenlere ilişkin Açıklanan Ortalama Varyans (OAV) değerlerinin istenilen minimum düzey olan 0.50'yi geçmesi ve ayrıca bu değişkenler arasındaki korelasyon karelerinin, her bir değişkenin OAV değerlerinin kare kökünden düşük olması durumunda ölçeklerin ayırt edici geçerliliğinin de sağlandığı söylenebilir (Kline, 2011). Zaten yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerliliğin sağlanmasıyla ölçeklerin yapı geçerliliğinin de sağlandığı ifade edilebilir.

**Tablo 4.4:** Dışsal modeldeki Değişkenlere Dair Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1.GM</b>	<b>0,83</b>									
<b>2.BEL</b>	0,0762	<b>0,84</b>								
<b>3.KOL</b>	0,0396	0,6147	<b>,71</b>							
<b>4.ER</b>	0,2652	0,4173	0,3192	<b>,73</b>						
<b>5.UZD</b>	0,1936	0,1936	0,1936	0,1936	<b>,72</b>					
<b>6.PEİ</b>	0,4225	0,4225	0,4225	0,4225	0,2862	<b>,75</b>				
<b>7.TG</b>	0,0013	0,0013	0,0013	0,0013	0,0012	0,0058	<b>,92</b>			
<b>8.HG</b>	0,0056	0,0056	0,0056	0,0056	0,0018	0,0053	0,0313	<b>,74</b>		
<b>9.İG</b>	0,0024	0,0024	0,0024	0,0024	0,0071	0,0056	0,0004	0,0017	<b>,77</b>	
<b>10.MG</b>	0,0025	0,0025	0,0025	0,0025	0,0049	0,0320	0,0010	0,0003	0,0001	<b>,89</b>

-GM: Güç Mesafesi, BEL: Belirsizlikten Kaçınma, KOL: Kolektivizm, ER: Erillik, UZD: Uzun Dönemlilik, PEİ: Psikolojik Etik İklim, TG: Tedarikçi Güveni, HG: Hissedar Güveni, İG: İşgören Güveni, MG: Müşteri Güveni

**Not:** Tablo'da çapraz seyreden koyu katsayılar Açıklanan Ortalama Varyans değerlerinin karekökünü ifade eder.

Tablo 4.4'te dışsal modeldeki tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0.80'den düşük olması da ayırt edici geçerlilik koşullarının sağlandığına işaret etmektedir (Kline, 2011). Bu tablo incelendiğinde modeldeki bağımsız değişken olan psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni ( $r = ,076$ ;  $p < 0.05$ ), hissedar güveni ( $r = ,073$ ;  $p < 0.05$ ) ve müşteri güveni ( $r = ,179$ ;  $p < 0.01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bununla birlikte psikolojik etik iklim ile düzenleyici değişken olan ulusal kültürün boyutlarından güç mesafesi ( $r = ,275$ ;  $p < 0.01$ ), belirsizlikten kaçınma ( $r = ,793$ ;  $p < 0.001$ ), kolektivizm ( $r = ,635$ ;  $p < 0.001$ ), erillik ( $r = ,650$ ;  $p < 0.001$ ) ve uzun döneme yönelme ( $r = ,535$ ;  $p < 0.001$ ) arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

Öte yandan düzenleyici değişken olan ulusal kültürün boyutlarından belirsizlikten kaçınma ( $r = ,068$ ;  $p < 0.05$ ), kolektivizm ( $r = ,114$ ;  $p < 0.05$ ) ile müşteri güveni arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Buna karşın ulusal kültürün boyutları ile işgören güveni arasında anlamlı ilişki saptanamamıştır.

**Tablo 4.5:** Dışsal Modeldeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	$\bar{x}$	St.sp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1.GM</b>	3,20	1,06	1									
<b>2.BEL</b>	3,23	1,06	,276	1								
<b>3.KOL</b>	3,02	,97	,199	,784	1							
<b>4.ER</b>	3,04	,94	,515	,646	,565	1						
<b>5.UZD</b>	3,66	,86	,604	,617	,527	,440	1					
<b>6.PEİ</b>	3,16	,93	,275	,793	,635	,650	,535	1				
<b>7.TG</b>	2,48	1,23	-,318	,099	,058	,036	-,035	,076	1			
<b>8.HG</b>	3,40	,74	-,103	,035	,024	,075	-,042	,073	,177	1		
<b>9.İG</b>	3,43	,75	,022	,133	,113	,049	,084	,075	-,019	,041	1	
<b>10.MG</b>	3,06	1,09	-,026	,068	,114	,050	,070	,179	,032	-,018	-,006	1

GM: Güç Mesafesi, BEL: Belirsizlikten Kaçınma, KOL: Kolektivizm, ER: Erillik, UZD: Uzun Dönemlilik, PEİ: Psikolojik Etik İklim, TG: Tedarikçi Güveni, HG: Hissedar Güveni, İG: İşgören Güveni, MG: Müşteri Güveni  
\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

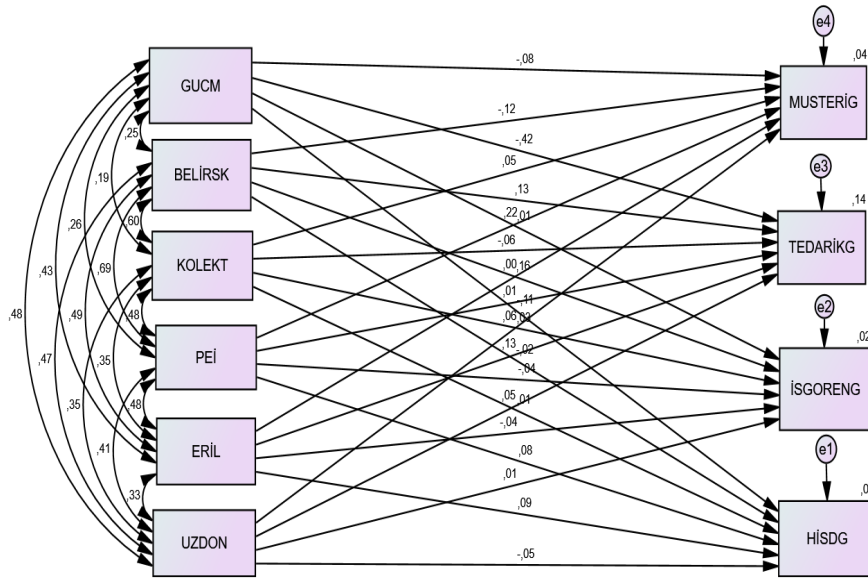
Ulusal kültürün boyutlarından güç mesafesi ( $r = -,103$ ;  $p < 0.05$ ) ile hissedar güveni arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusu iken, erillik ( $r = ,075$ ;  $p < 0.05$ ) ile hissedar güveni arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yine kültürün boyutlarından güç mesafesi ( $r = -,318$ ;

$p < 0.01$ ) ile tedarikçi güveni arasında negatif yönlü bir ilişki var iken, belirsizlikten kaçınma ( $r = ,099$ ;  $p < 0.05$ ) ile tedarikçi güveni arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

### 4.3.2. İçsel Model Sonuçları

#### 4.3.2.1. Basit İlişkiler

Bu çalışmada araştırma modeli ve hipotezleri test etmek için KEKK YEM’de içsel modelde önce basit ilişkilerin ele alındığı model tasarlanmıştır. Bu modelin sonuçları Şekil 4.2’de görülebilir.



**Uyum İyiliği İndeksleri**  $\chi^2/sd = 2.741$ ; GFI= 0,99, AGFI= 0,97, CFI= 0,99; TLI= 0,96; RMR= 0,014; ,RMSEA= 0,041

Şekil 4.2: İçsel Modeldeki Basit İlişkiler

Araştırmada dışsal modelin sağlanmasından sonra hipotezleri test etmek için kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesine dair uyum iyiliği değerlerinin yeterli olduğu, hem Şekil 4.2 hem de Tablo 4.6’de görülebilir.

Modelin sonuçlarına göre psikolojik etik iklim müşteri güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken ( $\beta = ,216$ ;  $p < 0.001$ ), hissedar güveni ( $\beta = ,078$ ;  $p > 0.05$ ) ve tedarikçi güvenini ( $\beta = ,006$ ;  $p > 0.05$ ) pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Bu

yüzden **H<sub>1a</sub>** hipotezi kabul edilirken, **H<sub>1c</sub>** ve **H<sub>1d</sub>** hipotezleri ret edilmiştir. Buna karşın psikolojik etik iklim işgören güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta = -,044$ ;  $p > 0.05$ ). Bu bulguya göre **H<sub>1b</sub>** hipotezi de ret edilmiştir.

Düzenleyici değişken ulusal kültür değerlerinin boyutlarından güç mesafesi ( $\beta = -,084$ ;  $p < 0.05$ ) ve belirsizlikten kaçınma ( $\beta = -,132$ ;  $p < 0.05$ ) müşteri güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla **H<sub>2a</sub> hipotezi** desteklenirken, **H<sub>3a</sub> hipotezi** desteklenmemektedir. Buna karşın erillik boyutu müşteri güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta = -,004$ ;  $p > 0.05$ ). Bununla birlikte kolektivizm ( $\beta = ,055$ ;  $p > 0.05$ ) ve uzun döneme yönelme ( $\beta = ,064$ ;  $p > 0.05$ ) ise, müşteri güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği görülmektedir. Bu bulgular dikkate alındığında **H<sub>4a</sub>, H<sub>5a</sub> ve H<sub>6a</sub>** hipotezleri desteklenmemektedir.

Ulusal kültür değerlerinin boyutlarından güç mesafesi ( $\beta = ,009$ ;  $p > 0.05$ ) kolektivizm ( $\beta = ,031$ ;  $p > 0.05$ ) ve uzun döneme yönelme ( $\beta = ,006$ ;  $p > 0.05$ ) işgören güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilerken, erillik boyutunun ( $\beta = -,037$ ;  $p > 0.05$ ) işgören güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır. Dolayısıyla **H<sub>2b</sub>, H<sub>4b</sub>, H<sub>5b</sub> ve H<sub>6b</sub>** hipotezleri ret edilmektedir. Buna karşın belirsizlikten kaçınma ( $\beta = ,160$ ;  $p < 0.05$ ) işgören güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu nedenle **H<sub>3b</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.6:** Yapısal Modelde Direkt Ekiler

Hipotez	İLİŞKİLER	St. $\beta$	S.H	t	p	Sonuç
<b>H1a</b>	PEİKLİM → MUSTERİGUV	<b>,216</b>	,052	4,900	***	<b>Kabul</b>
<b>H2a</b>	GUCM → MUSTERİGUV	<b>-,083</b>	,039	-2,209	,027	<b>Kabul</b>
<b>H3a</b>	BELİRSZ → MUSTERİGUV	<b>-,123</b>	,050	-2,510	,012	Red
<b>H4a</b>	KOLEKT → MUSTERİGUV	,055	,044	1,417	,156	Red
<b>H5a</b>	ERİL → MUSTERİGUV	-,004	,045	-,114	,909	Red
<b>H6a</b>	UZUNDÖNY → MUSTERİGUV	,064	,049	1,660	,097	Red
MUSTERİGUV R <sup>2</sup> =,037; F <sub>(6-1018)</sub> = 16,646; p<0.05						
<b>H1b</b>	PEİKLİM → İSGORENGUV	-,044	,037	-,993	,321	Red
<b>H2b</b>	GUCM → İSGORENGUV	,009	,028	,243	,808	Red
<b>H3b</b>	BELİRSZ → İSGORENGUV	,160	,036	3,219	,001	<b>Kabul</b>
<b>H4b</b>	KOLEKT → İSGORENGUV	,031	,031	,783	,434	Red

Hipotez	İLİŞKİLER	St. $\beta$	S.H	t	p	Sonuç
<b>H5b</b>	ERİL → İSGORENGUV	-,037	,032	-,957	,339	Red
<b>H6b</b>	UZUNDÖNY → İSGORENGUV	,006	,035	,146	,884	Red
İSGORENGUV R <sup>2</sup> =,021; F <sub>(6-1018)</sub> = 16,646; p<0.05						
<b>H1c</b>	PEİKLİM → HİSSEDARGUV	,078	,035	1,762	,078	Red
<b>H2c</b>	GUCM → HİSSEDARGUV	-,114	,027	-3,033	,002	<b>Kabul</b>
<b>H3c</b>	BELİRSZ → HİSSEDARGUV	-,017	,035	-,334	,738	Red
<b>H4c</b>	KOLEKT → HİSSEDARGUV	,008	,030	,193	,847	Red
<b>H5c</b>	ERİL → HİSSEDARGUV	,093	,031	2,395	,017	<b>Kabul</b>
<b>H6c</b>	UZUNDÖNY → HİSSEDARGUV	-,055	,033	-1,407	,159	Red
HİSSEDARGUV R <sup>2</sup> =,022; F <sub>(6-1018)</sub> = 16,646; p<0.05						
<b>H1d</b>	PEİKLİM → TEDARİKGUV	,006	,055	,133	,894	Red
<b>H2d</b>	GUCM → TEDARİKGUV	-,418	,041	-11,829	***	<b>Kabul</b>
<b>H3d</b>	BELİRSZ → TEDARİKGUV	,134	,053	2,887	,004	<b>Kabul</b>
<b>H4d</b>	KOLEKT → TEDARİKGUV	-,057	,046	-1,560	,119	Red
<b>H5d</b>	ERİL → TEDARİKGUV	,127	,048	3,459	***	<b>Kabul</b>
<b>H6d</b>	UZUNDÖNY → TEDARİKGUV	,054	,051	1,478	,139	Red
TEDARİKGUV R <sup>2</sup> =,141; F <sub>(6-1018)</sub> = 16,646; p<0.05						
<b>Uyum İyiliği İndeksleri</b>		$\chi^2/sd = 2.741$ ; GFI= 0,99, AGFI= 0,97, CFI= 0,99; TLI= 0,96; RMR= 0,014; ,RMSEA= 0,041				

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Ulusal kültür değerlerinin boyutlarından güç mesafesi hissedar güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilerken ( $\beta = -,114$ ;  $p < 0.05$ ), erillik ( $\beta = ,093$ ;  $p < 0.05$ ) hissedar güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla **H2c** ve **H5c** hipotezleri desteklenmektedir. Buna karşın kolektivizmin hissedar güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği görülmüştür ( $\beta = ,008$ ;  $p > 0.05$ ). Yani **H4c** hipotezi ret edilmiştir. Bununla birlikte belirsizlikten kaçınma ( $\beta = -,017$ ;  $p > 0.05$ ) ve uzun döneme yönelme ( $\beta = -,055$ ;  $p > 0.05$ ) boyutunun hissedar güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu bulgulara göre **H3c** ve **H6c** hipotezleri ret edilmiştir.

Ulusal kültür değerlerinin boyutlarından güç mesafesinin tedarikçi güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta = -,418$ ;  $p < 0.001$ ) Dolayısıyla **H2d** hipotezi desteklenmektedir. Buna karşın belirsizlikten kaçınma ( $\beta = ,134$ ;  $p < 0.05$ ) ve erillik ( $\beta = ,127$ ;  $p < 0.05$ ) boyutlarının tedarikçi güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bulgular **H3d** ve **H5d** hipotezlerini de desteklemektedir.

Öte yandan kolektivizm ( $\beta = -,057$ ;  $p > 0.05$ ) tedarikçi güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilerken, uzun döneme yönelme boyutunun ( $\beta = ,054$ ;  $p > 0.05$ ) tedarikçi güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla **H4d** ve **H6d** hipotezleri de ret edilmiştir.

#### 4.3.2.2. Dolaylı Etkiler

Düzenleyici değişkenin olduğu KEKK-YEM modeli sonuçları Tablo 4.7’de ve Şekil 4.3’te görülmektedir. Modelin bulgularına göre psikolojik etik iklimin müşteri güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır ( $\beta = ,122$ ;  $p < 0.05$ ). Dolayısıyla **H1a** hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın ulusal kültür değerlerinin düzenleyici değişken olarak dâhil olduğu modelde hem PEIXGM etkileşim terimi ( $\beta = -,062$ ;  $p > 0.05$ ) hem de PEIXERİL etkileşim terimi ( $\beta = -,050$ ;  $p > 0.05$ ) müşteri güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Bu bulgulara göre **H7a** ve **H7d** hipotezleri ret edilmiştir. Bununla birlikte PEIXKOL etkileşim terimi ( $\beta = ,105$ ;  $p > 0.05$ ) ve PEIXUZD etkileşimi terimi ( $\beta = ,080$ ;  $p > 0.05$ ) müşteri güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Bu yüzden **H7c** ve **H7e** hipotezleri ret edilmiştir. Son olarak beklenilenin aksine PEIXBK etkileşim terimi de müşteri güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta = -,176$ ;  $p < 0.05$ ). Dolayısıyla **H7b** hipotezi ret edilmiştir. Ancak ulusal kültürün boyutlarından belirsizlikten kaçınmanın psikolojik etik iklim ile müşteri güveni ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı gözlenmiştir. Öte yandan ulusal kültürünü boyutlarından güç mesafesi, kolektivizm, erillik ve uzun döneme yönelmenin psikolojik etik iklim ile müşteri güveni ilişkisinde düzenleyici rol oynamadığı saptanmıştır.

Araştırma modelinde psikolojik etik iklim ile işgören güveni arasındaki ilişkide ulusal kültür değerlerinin düzenleyici rolü incelendiğinde; psikolojik etik iklimin işgören güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir ( $\beta = -,281$ ;  $p < 0.05$ ). Dolayısıyla **H1b** hipotezi desteklenmemektedir. Buna ilaveten ulusal kültür değerleri düzenleyici değişken olarak dahil edildiğinde PEIXBK etkileşiminin işgören güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür ( $\beta = ,294$ ;  $p < 0.01$ ). Yani belirsizlikten kaçınmanın psikolojik etik iklimi ile işgören güveni ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Dolayısıyla **H8b** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.7: Dolaylı Ekiler

Hipotez	İLİŞKİLER	St. $\beta$	S.H	Alt sınır	Üst Sınır	t	p	Sonuç
	Sabit	2,327	,153			15,187	,000	
H7a	PEIXGM $\rightarrow$ MUSTERİGUV	-,062	,012	-,166	,010	-1,120	,263	Red
H7b	PEİXBK $\rightarrow$ MUSTERİGUV	-,176	,016	-,300	-,031	-2,139	,032	Kabul
H1a	PEİ $\rightarrow$ MUSTERİGUV	,249	,107	,083	,380	2,718	,007	Kabul
H7c	PEİXXKOL $\rightarrow$ MUSTERİGUV	,105	,014	-,019	,189	1,691	,091	Red
H7d	PEİXERİL $\rightarrow$ MUSTERİGUV	-,050	,014	-,156	,053	-,810	,418	Red
H7e	PEİXUZD $\rightarrow$ MUSTERİGUV	,080	,016	-,038	,197	1,080	,280	Red
MUSTERİGUV R <sup>2</sup> =,035; F <sub>(6-1018)</sub> = 12,522; p<0.05								
	Sabit	3,633	,109			33,276	,000	
H8a	PEIXGM $\rightarrow$ İSGORENGUV	,060	,009	-,042	,162	1,079	,281	Red
H8b	PEİXBK $\rightarrow$ İSGORENGUV	,294	,012	,155	,445	3,558	***	Kabul
H1b	PEİ $\rightarrow$ İSGORENGUV	-,281	,076	-,440	-,128	-3,053	,002	Red
H8c	PEİXXKOL $\rightarrow$ İSGORENGUV	,059	,010	-,042	,177	,952	,341	Red
H8d	PEİXERİL $\rightarrow$ İSGORENGUV	-,043	,010	-,142	,050	-,694	,488	Red
H8e	PEİXUZD $\rightarrow$ İSGORENGUV	,024	,012	-,134	,131	,326	,744	Red
İSGORENGUV R <sup>2</sup> =,027; F <sub>(6-1018)</sub> = 12,522; p<0.05								
	Sabit	3,124	,105			29,765	***	
H9a	PEIXGM $\rightarrow$ HİSSEDARGUV	-,214	,008	-,307	-,126	-3,848	****	Kabul
H9b	PEİXBK $\rightarrow$ HİSSEDARGUV	-,046	,011	-,217	,105	-,561	,575	Red
H1c	PEİ $\rightarrow$ HİSSEDARGUV	,294	,074	,160	,459	3,201	,001	Kabul
H9c	PEİXXKOL $\rightarrow$ HİSSEDARGUV	-,020	,010	-,131	,091	-,321	,748	Red
H9d	PEİXERİL $\rightarrow$ HİSSEDARGUV	,160	,009	,052	,251	2,588	,010	Kabul
H9e	PEİXUZD $\rightarrow$ HİSSEDARGUV	-,156	,011	-,318	-,059	-2,107	,035	Kabul
HİSSEDARGUV R <sup>2</sup> =,029; F <sub>(6-1018)</sub> = 12,522; p<0.05								
	Sabit	2,181	,162			13,470	***	
H10a	PEIXGM $\rightarrow$ TEDARİKGUV	-,652	,013	-,747	-,549	-12,485	***	Kabul
H10b	PEİXBK $\rightarrow$ TEDARİKGUV	,179	,017	,033	,348	2,213	,021	Kabul
H1d	PEİ $\rightarrow$ TEDARİKGUV	,342	,114	,188	,505	3,956	***	Kabul
H10c	PEİXXKOL $\rightarrow$ TEDARİKGUV	-,107	,015	-,213	,007	-1,823	,068	Red
H10d	PEİXERİL $\rightarrow$ TEDARİKGUV	,217	,015	,128	,310	3,743	***	Kabul
H10e	PEİXUZD $\rightarrow$ TEDARİKGUV	-,048	,017	-,206	,057	-,694	,488	Red
TEDARİKGUV R <sup>2</sup> =,144; F <sub>(6-1018)</sub> = 12,522; p<0.05								
Uyum İyiliği İndeksleri		$\chi^2/sd = 2,218$ ; GFI= 0,99, AGFI= 0,97, CFI= 0,99; TLI= 0,99; RMR= 0,013; ,RMSEA= 0,035						

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Öte yandan PEIXGM etkileşimi ( $\beta = ,060$ ;  $p > 0.05$ ) ve PEİXUZD etkileşimi ( $\beta = ,024$ ;  $p > 0.05$ ) ve PEİXXKOL etkileşiminin ( $\beta = ,059$ ;  $p > 0.05$ ) işgören güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Bu yüzden **H8a H8c ve H8e** hipotezleri ret edilmiştir. Ancak PEİXERİL etkileşiminin ( $\beta = -,43$ ;  $p > 0.05$ ) işgören güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla **H8d** hipotezi de ret edilmiştir. Başka bir ifadeyle psikolojik etik iklim ile işgören güveni ilişkisinde ulusal

kültür değerlerinden güç mesafesi, uzun döneme yönelme, kolektivizm ve erilliğin düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Ulusal kültür değerlerinin psikolojik etik iklim ile hissedar güveni arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisine dair bulgular göre; psikolojik etik iklimin hissedar güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir ( $\beta = ,294$ ;  $p < 0.05$ ). Bu nedenle **H<sub>1c</sub>** hipotezi desteklenmektedir. Bununla birlikte ulusal kültür değerleri düzenleyici etkilerine bakıldığında ise; PEİXGM etkileşimi hissedar güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilerken ( $\beta = -,214$ ;  $p < 0.01$ ), PEİXERİL etkileşimi hissedar güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ( $\beta = ,160$ ;  $p < 0.05$ ) saptanmıştır. Başka bir ifadeyle güç mesafesi ve erillik boyutlarının psikolojik etik iklimi ile hissedar güveni ilişkisinde düzenleyici rolü oynadıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H<sub>9a</sub>** ve **H<sub>9d</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir.

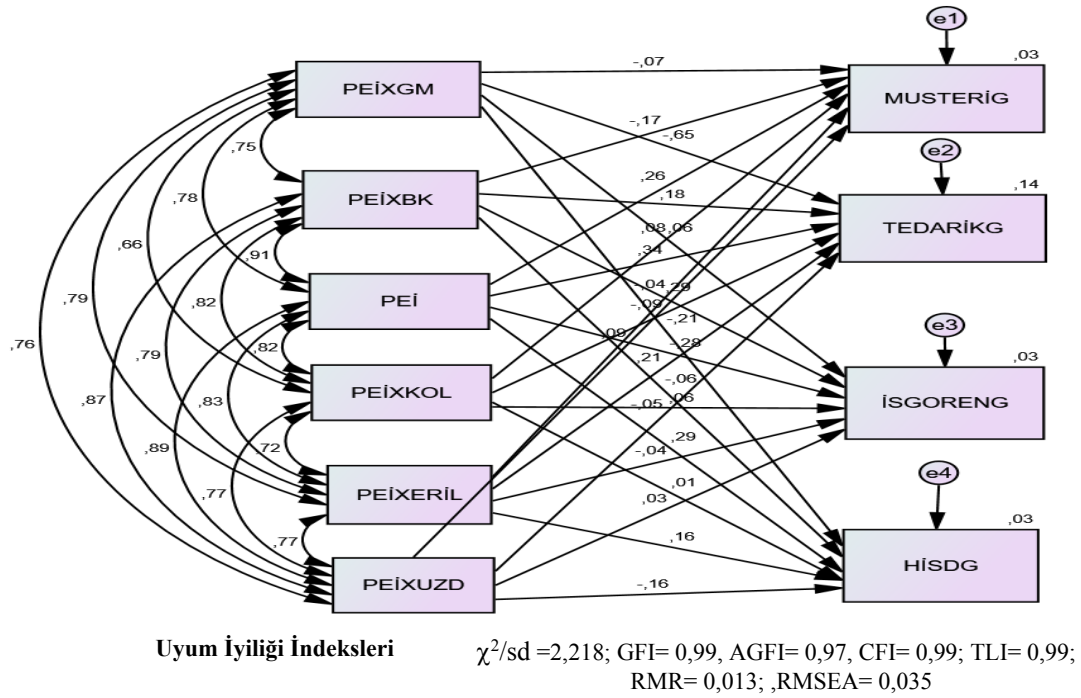
Buna karşın PEİXKOL etkileşimi ( $\beta = -,020$ ;  $p > 0.05$ ) ve PEİXBK etkileşimi ( $\beta = -,046$ ;  $p > 0.05$ ) hissedar güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği gözlenmiştir. Bu yüzden **H<sub>9b</sub>** ve **H<sub>9c</sub>** hipotezleri desteklenmemiştir. Yani psikolojik etik iklim ile hissedar güveni ilişkisinde ulusal kültür değerlerinden belirsizlikten kaçınma ve kolektivizmin düzenleyici rolü oynamamaktadır. Buna karşın PEİXUZD etkileşiminin ( $\beta = -,156$ ;  $p < 0.05$ ) hissedar güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Yani psikolojik etik iklim ile hissedar güveni ilişkisinde ulusal kültür değerlerinden uzun döneme yönelmenin düzenleyici rolü oynadığı görülmektedir. Yani **H<sub>9e</sub>** hipotezi desteklenmiştir.

Modelde psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni arasındaki ilişkide ulusal kültür değerlerinin düzenleyici rolü incelendiğinde; psikolojik etik iklimin tedarikçi güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta = ,342$ ;  $p < 0.01$ ). Bu nedenle **H<sub>1d</sub>** hipotezi desteklenmektedir. Bununla birlikte PEİXERİL etkileşiminin tedarikçi güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır ( $\beta = ,217$ ;  $p < 0.01$ ). Demek ki erillik psikolojik etik iklimi ile tedarikçi güveni ilişkisinde düzenleyici etkiye sahiptir. Dolayısıyla **H<sub>10d</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın PEİXGM etkileşim teriminin tedarikçi güvenine negatif ve anlamlı şekilde etki ettiği gözlenmiştir ( $\beta = -$



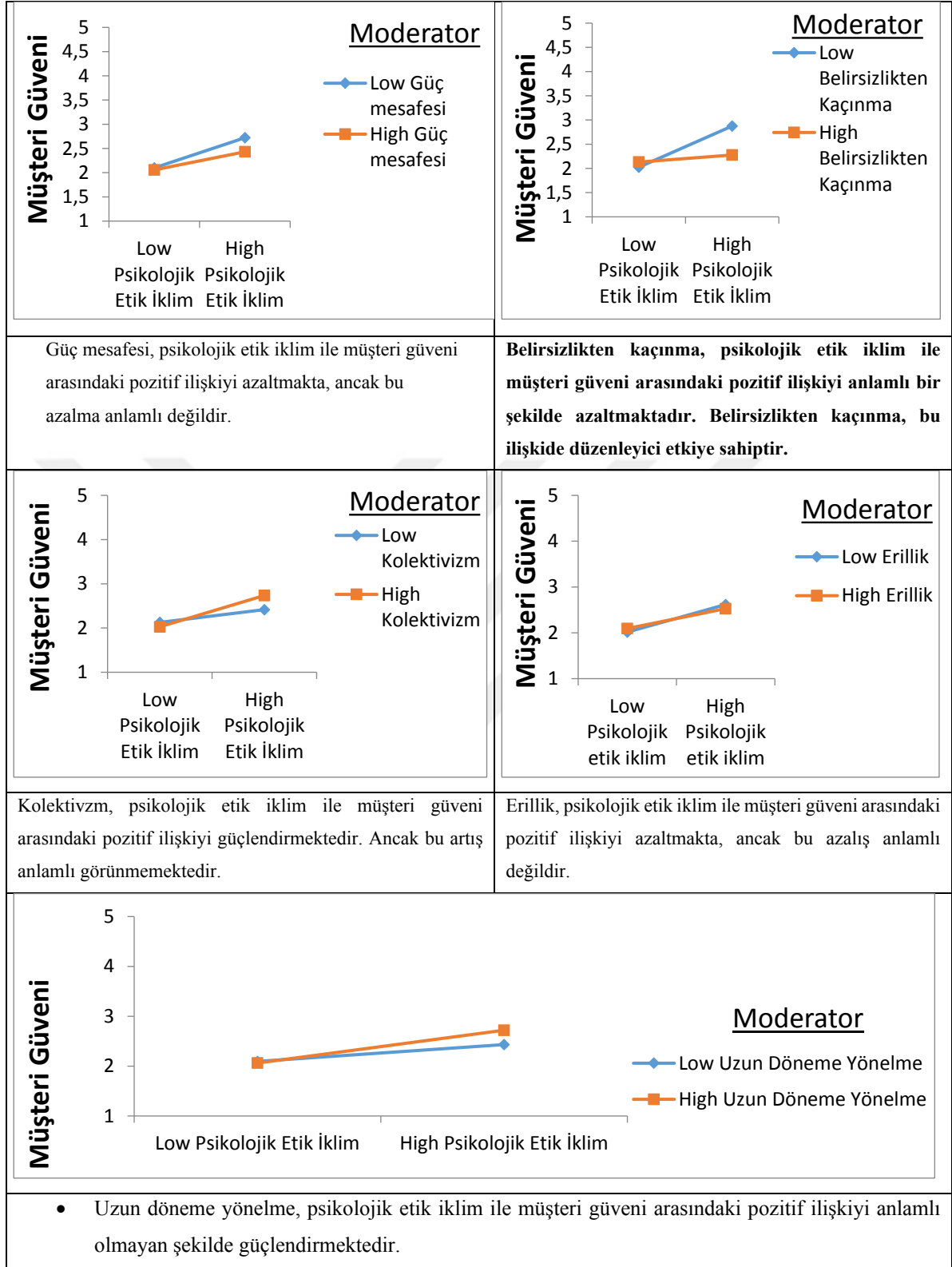
,652;  $p < 0.01$ ). Yani güç mesafesi boyutu da psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni ilişkisinde düzenleyici etkiye sahiptir. Bu nedenle **H<sub>10a</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

Öte yandan PEİXBK etkileşimi tedarikçi güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken ( $\beta = ,179$ ;  $p < 0.05$ ), PEİXKOL etkileşimi ( $\beta = -,107$ ;  $p > 0.05$ ) ve PEİXUZD etkileşiminin ( $\beta = -,048$ ;  $p > 0.05$ ) tedarikçi güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkiledikleri tespiti yapılmıştır. Bu bulgulara göre **H<sub>10b</sub> hipotezi desteklenirken, H<sub>10c</sub> ve H<sub>10e</sub> hipotezleri ret edilmiştir.** Bulgular psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni ilişkisinde ulusal kültürün boyutlarından belirsizlikten kaçınma düzenleyici rolü oynarken, kolektivizm ve uzun döneme yönelmenin düzenleyici rolü oynamadığı saptanmıştır.



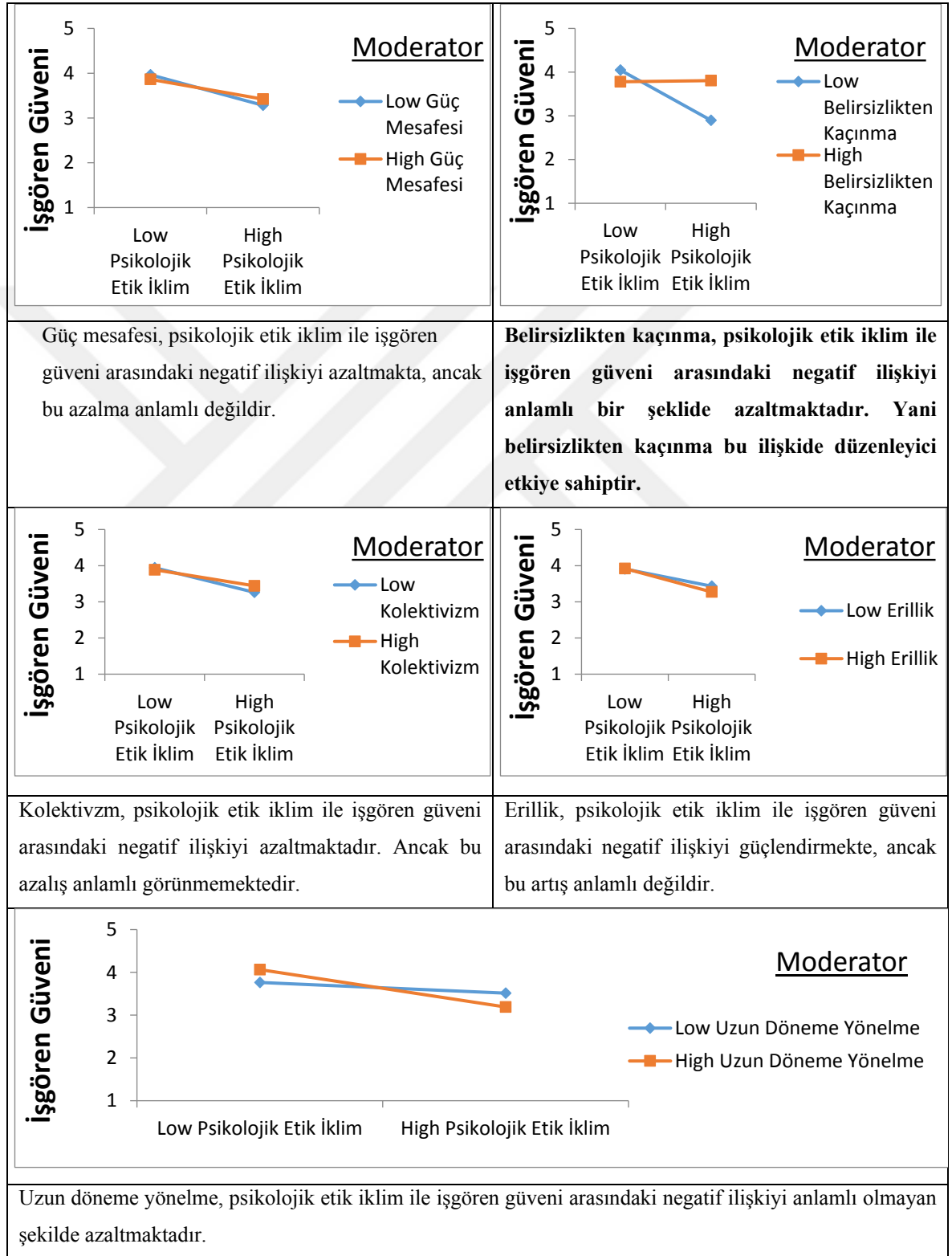
**Şekil 4.3:** İçsel Modeldeki Dolaylı Etkiler

Şekil 4.3’de görüldüğü gibi ulusal kültür değerlerinin belirsizlikten kaçınma dışında diğer boyutlarının hiçbir boyutu psikolojik etik iklim ile müşteri güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip değildir. Buna karşın belirsizlikten kaçınma boyutunun psikolojik etik iklim ile müşteri güveni arasında düzenleyici etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.



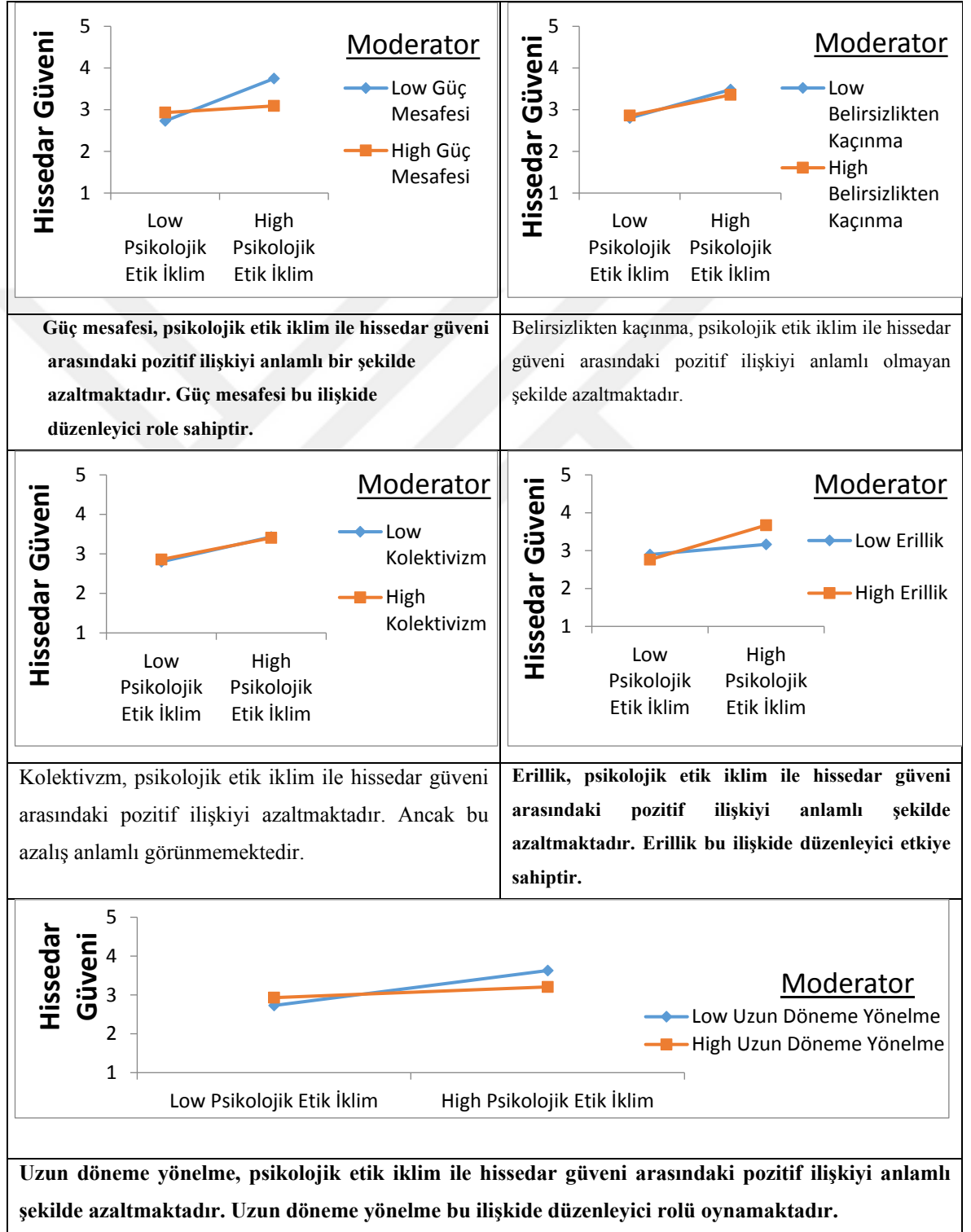
**Şekil.4.4:** Ulusal Kültür Değerleri-Psikolojik Etik İklim-Müşteri Güveni İlişkisi

Şekil 4.4'te görüldüğü gibi ulusal kültür değerlerinden sadece belirsizlikten kaçınma, psikolojik etik iklim ile işgören güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Diğer boyutların düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülebilir.



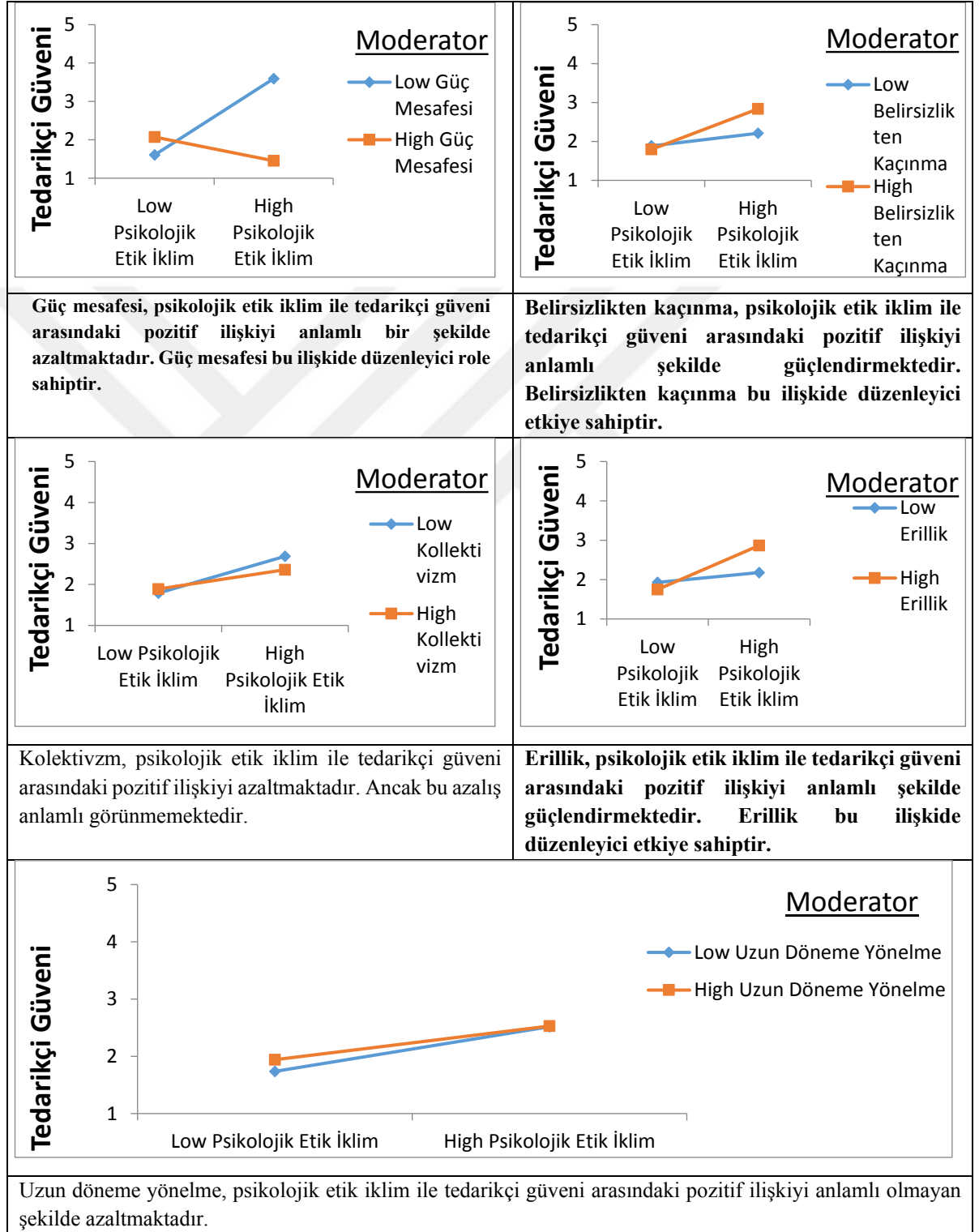
Şekil.4.5: Ulusal Kültür Değerleri-Psikolojik Etik İklim-İşgören Güveni İlişkisi

Şekil 4.5’de görüldüğü üzere ulusal kültür değerlerinden güç mesafesi, erilliğin ve uzun döneme yönelmenin psikolojik etik iklim ile hissedar güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Diğer boyutlardan belirsizlikten kaçınma ve kolektivizmin düzenleyici etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.



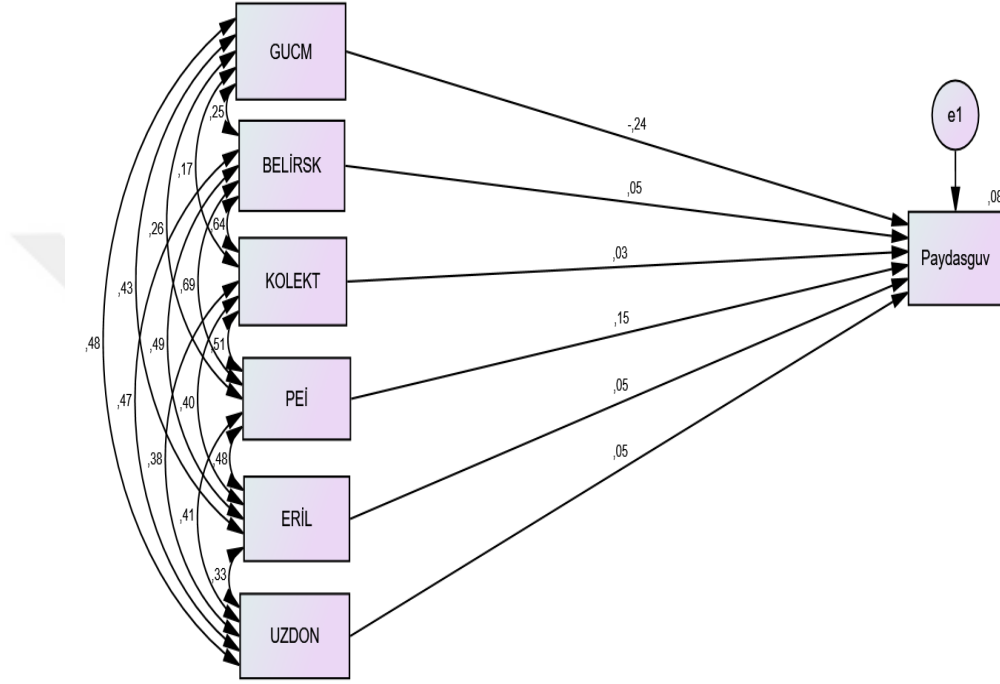
Şekil.4.6: Ulusal Kültür Değerleri-Psikolojik Etik İklim-Hissedar Güveni İlişkisi

Şekil 4.6’da görüldüğü gibi ulusal kültür değerlerinden güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillğin psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Buna karşın kolektivizm ve uzun döneme yönelmenin bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmektedir.



Şekil.4.7: Ulusal Kültür Değerleri-Psikolojik Etik İklim-Tedarikçi Güveni İlişkisi

Genel olarak paydaş güveninin bağımlı değişken olarak dâhil olduğu araştırma modelinin bulguları ise Şekil 4.8 ve Tablo 4.8’de görülmektedir. Bulgulara göre psikolojik etik iklimin paydaş güveni pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta = ,148$ ;  $p < 0.001$ ). Dolayısıyla **H<sub>11</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.



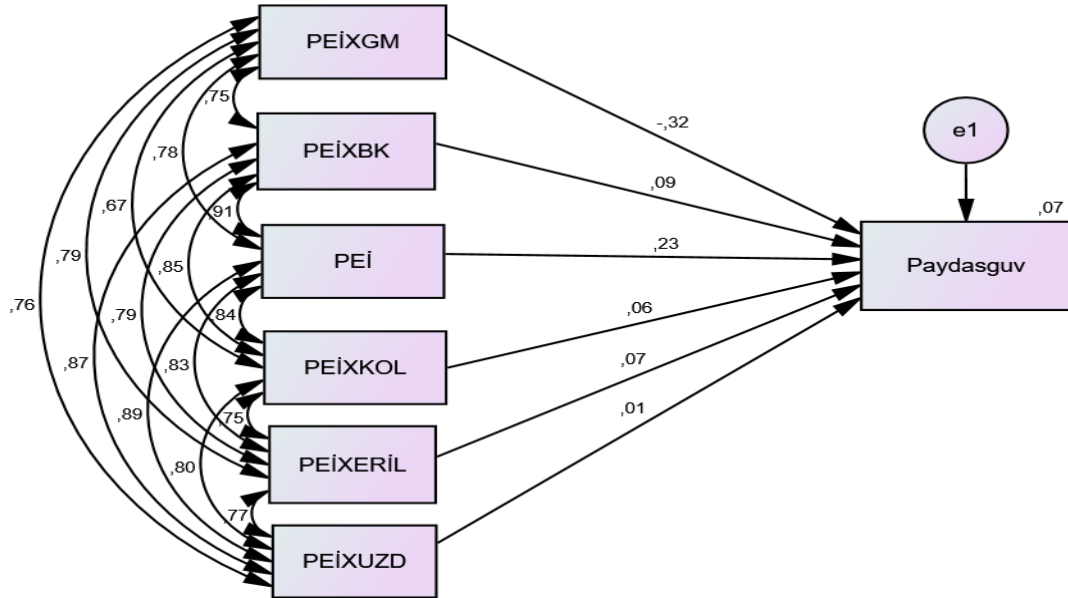
**Şekil 4.8:** Psikolojik Etik İklim ve Ulusal Kültür Değerlerinin Paydaş Güvenine Etkileri

Düzenleyici değişken olan ulusal kültür değerlerinden sadece güç mesafesinin paydaş güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır ( $\beta = -.242$ ;  $p < 0.001$ ). Bu nedenle **H<sub>12a</sub>** hipotezi de kabul edilmiştir. Buna karşın ulusal kültür değerlerinden belirsizlikten kaçınma ( $\beta = ,047$ ;  $p > 0.05$ ), kolektivizm ( $\beta = ,032$ ;  $p > 0.05$ ), erillik ( $\beta = ,050$ ;  $p > 0.05$ ) ve uzun döneme yönelmenin ( $\beta = ,052$ ;  $p > 0.05$ ) paydaş güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Bu yüzden **H<sub>12b</sub>**, **H<sub>12c</sub>**, **H<sub>12d</sub>** ve **H<sub>12e</sub>** hipotezleri ret edilmiştir.

**Tablo 4.8:** Psikolojik Etik İklim ve Ulusal Kültür Değerlerinin Paydaş Güvenine Etkileri

Hipotez	İlişkiler	St. β	S.H	t	p	Sonuç
	Sabit	2,886	,054	53,019	***	
H11	PEİ	,180	,016	5,823	***	Kabul
R <sup>2</sup> = 0,032; F <sub>(6-1018)</sub> =33,904; p<0.01						
	Sabit	2,993	0,076	39,172	***	
H12a	GUCM → Paydasguv	-,242	,017	-6,594	***	Kabul
H12b	BELİRSK → Paydasguv	,047	,023	,971	,331	Red
H11	PEİ → Paydasguv	,148	,023	3,448	***	Kabul
H12c	KOLEKT → Paydasguv	,032	,022	,806	,420	Red
H12d	ERİL → Paydasguv	,050	,020	1,313	,189	Red
H12e	UZDON → Paydasguv	,052	,022	1,356	,175	Red
R <sup>2</sup> = 0,078; R <sup>2</sup> Değişim= 0,046; F <sub>(6-1018)</sub> =14,347; p<0.01						
Uyum İyiliği İndeksleri	$\chi^2/sd = 2,218$ ; GFI= 0,99, AGFI= 0,97, CFI= 0,99; TLI= 0,99; RMR= 0,013; ,RMSEA= 0,035					

Tablo 4.9 ve Şekil 4.9'daki psikolojik etik iklim ile paydaş güveni ilişkisinde ulusal kültür değerlerinin düzenleyici etkisi ile ilgili bulgulara göre, Ulusal kültür değerleri model girdiğinde belirleyici değişkenler bağımlı değişken olan paydaş güveninin %6.9'unu açıklamaktadır.



**Şekil 4.9:** Ulusal Kültür Değerlerinin Psikolojik Etik İklim ile Paydaş Güveni İlişkisindeki Düzenleyici Etkileri

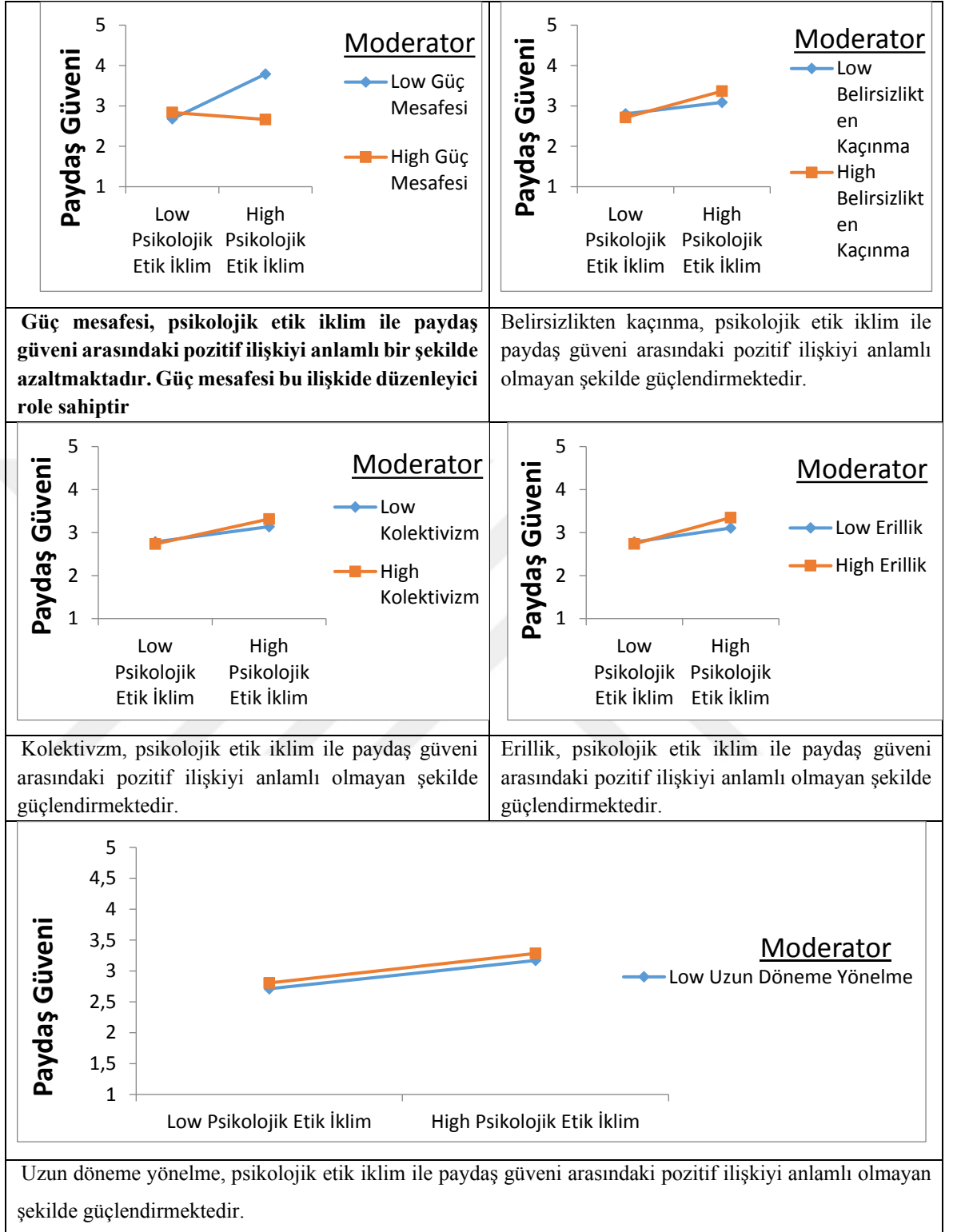
Psikolojik etik iklimin paydaş güveni üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta = ,234$ ;  $p < 0.01$ ). Bu nedenle **H<sub>11</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın PEİXGM etkileşim teriminin paydaş güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır ( $\beta = -,320$ ;  $p < 0.001$ ). Yani ulusal kültür değerlerinden güç mesafesinin psikolojik etik iklim ile paydaş güveni ilişkisinde düzenleyici etkiye sahiptir. Dolayısıyla **H<sub>13a</sub>** hipotezi de desteklenmektedir. Ancak PEİXBK ( $\beta = ,092$ ;  $p > 0.05$ ), PEİXKOL ( $\beta = ,057$ ;  $p > 0.05$ ), PEİXERİL ( $\beta = ,071$ ;  $p > 0.05$ ) ve PEİXUZD ( $\beta = ,007$ ;  $p > 0.05$ ) etkileşim terimlerinin paydaş güveni üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Böylece belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, erillik ve uzun döneme yönelmenin psikolojik etik iklim ile paydaş güveni ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu yüzden **H<sub>13b</sub>**, **H<sub>13c</sub>**, **H<sub>13d</sub>** ve **H<sub>13e</sub>** hipotezleri ret edilmiştir.

**Tablo 4.9:** Psikolojik Etik İklim ile Paydaş Güveni İlişkisinde Ulusal Kültür Değerlerinin Düzenleyici Etkileri

Hipotez	İlişkiler	St. $\beta$	S.H	Alt sınır	Üst Sınır	t	p	Sonuç
	<b>Sabit</b>	2,886	,054			53,019	***	
<b>H11</b>	<b>PEİ</b>	,180	,016			5,823	***	<b>Kabul</b>
R <sup>2</sup> = 0,032; F <sub>(6-1018)</sub> =33,904; p<0.01								
	Sabit	2,903	,069			42,215	***	
<b>H13a</b>	PEİXGM → Paydasguv	-,320	,005	-,410	-,222	-5,886	***	<b>Kabul</b>
<b>H13b</b>	PEİXBK → Paydasguv	,092	,007	-,056	,230	1,142	,916	Red
<b>H11</b>	PEİ → Paydasguv	,234	,048	,089	,383	2,598	,009	<b>Kabul</b>
<b>H13c</b>	PEİXKOL → Paydasguv	,057	,006	-,034	,178	,935	,350	Red
<b>H13d</b>	PEİXERİL → Paydasguv	,071	,006	-,037	,152	1,176	,240	Red
<b>H13e</b>	PEİXUZD → Paydasguv	,005	,007	-,136	,111	,071	,943	Red
R <sup>2</sup> = 0,069; R <sup>2</sup> Değişim= 0,036; F <sub>(6-1018)</sub> =12,439; p<0.01								
<b>Uyum İyiliği İndeksleri</b>	χ <sup>2</sup> /sd=2,218; GFI= 0,99, AGFI= 0,97, CFI= 0,99; TLI= 0,99; RMR= 0,013; ,RMSEA= 0,035							

Şekil 4.9’da görüldüğü gibi ulusal kültür değerlerinden sadece güç mesafesi, psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Buna karşın psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, erillik ve uzun döneme yönelme düzenleyici rol oynamamaktadır.





**Şekil.4.10:** Ulusal Kültür Değerleri-Psikolojik Etik İklim-Tedarikçi Güveni İlişkisi

## SONUÇ

Küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin, farklı kültürlerden gelen paydaşlara olan güven düzeyinin ve bu paydaşlarla işletme arasında kurulabilecek güveni etkileyen faktörlerin farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Dünya Değerler Araştırması'nın bulgularına göre, ülkeler arasında kişilerarası güven düzeyinde de önemli farklılıklar söz konusudur (Hallikainen ve Laukkanen, 2018: 99). Uluslararası pazarlara girişte birçok işletmenin engellerle karşılaştığı gözlenmektedir. Hatta bu pazarlara giriş engellerini aşmak için yapılan stratejik ortaklıklar, ortak girişim, ortak üretim, şube açma, lisans anlaşmaları gibi stratejiler de güven sorununu aşmakta yeterli görünmemektedir. Bu uygulamadaki sorunların yanı sıra psikolojik etik iklim ve paydaş güveni ilişkisini ele alan çalışmalar da oldukça sınırlıdır (Pirson ve Malhotra, 2011; Gillespie vd., 2016; Pirson, Martin ve Parmar, 2017; Schwepker, 2017). İşletmelerin ulusal kültür değerleri bağlamında paydaş güveni ile ilgili yaşadıkları sorunlara çözüm bulmak ve yönetim literatüründeki bulgu eksikliğini gidermek için bu çalışmada öncelikle işletme ortamında psikolojik etik iklimin paydaş güveninin bir öncülü olup olmadığı tartışılmıştır. Daha sonra psikolojik etik iklimin paydaş güvenine etkisinde ulusal kültür değerlerinin düzenleyici role sahip olup olmadığı incelenmiştir. Çünkü işbirliği yapılacak işletmelerin kültürel geçmişlerindeki farklılık nedeniyle uluslararası iş ve ticarete birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısıyla çalışmada ulusal kültür değerleri bağlamında psikolojik etik iklimin paydaş güvenine etkileri incelenmektedir. Bu nedenle psikolojik etik iklimin paydaş güvenine etkisinde ulusal kültürün boyutlarının düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymak için İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin paydaşları üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır. Bu araştırmanın bulguları literatürdeki çalışmalarla ilişkilendirilerek aşağıda verilmiştir.

Modelin sonuçlarına göre psikolojik etik iklim müşteri güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken, hissedar güveni ve tedarikçi güvenini pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Buna karşın psikolojik etik iklim işgören güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Psikolojik etik iklimin müşteri güveninin oluşumundaki etkisi ile ilgili çalışmalara rastlanmasa da paydaş güveni konusunda Robin (2007) ve Bandsuch vd. (2008) ve Matuleviciene ve Stravinskien (2016)

tarafından yapılan çalışmaların bulguları çalışmamızın bu bulgularını dolaylı olarak destekler niteliktedir.

Ulusal kültür değerlerinin boyutlarından güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma müşteri güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna karşın Hallikainen ve Laukkanen (2018) tarafından yapılan çalışmada hem güç mesafesinin hem de belirsizlikten kaçınmanın güvenme eğilimini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediğini saptanmıştır. Yine Walczuch ve Lundgren (2003) tarafından E-perakendecilikte düşük güç mesafesi ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerinden gelen alıcıların, hesaplamalı bir güven oluşturma sürecini daha fazla kullanan yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlik toplumlarındaki benzerlerinin aksine, bir aktarım süreci yoluyla daha fazla güven oluşturma eğiliminde olduğunu göstermiştir. Bulgu çalışmamızın bulgularını desteklememektedir.

Buna karşın erillik boyutu müşteri güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Aksine literatürde Hallikainen ve Laukkanen'in (2018) çalışmasında bu iki değişken arasında negatif ama anlamlı olmayan ilişki gözlenmiştir. Aynı şekilde Chien ve diğerlerinin (2016) yaptıkları araştırmada da güç mesafesi ile güven arasında pozitif ama anlamlı olmayan ilişki saptamışlardır. Bununla birlikte kolektivizm ve uzun döneme yönelme ise, müşteri güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği görülmektedir. Benzer şekilde Hallikainen ve Laukkanen'in (2018) ulusal kültür ile müşteri güvenini ilişkilerini inceledikleri çalışmada kolektivizm ve uzun vadeli yöneliminin güvenme eğilimini pozitif etkilediği ortaya konmuştur. Bu bulgular çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Ulusal kültür değerlerinin boyutlarından güç mesafesi, kolektivizm ve uzun döneme yönelme işgören güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilerken, erillik boyutunun işgören güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır. Hallikainen ve Laukkanen'in (2018) çalışmasının bulguları dolaylı olarak bu bulguları desteklemektedir. Ancak Chien ve diğerlerinin (2016) bulguları desteklememektedir. Bulgularına göre belirsizlikten kaçınma işgören güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Ulusal kültür değerlerinin boyutlarından güç mesafesinin hissedar güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna karşın kolektivizm ve erilliğin hissedar güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte belirsizlikten kaçınma ve uzun döneme yönelme boyutunun hissedar güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır. Buna karşın Chien ve diğerlerinin (2016) ve Hallikainen ve Laukkanen (2018) çalışmaları incelendiğinde bulgular çalışmamızın sonuçları ile farklılık göstermektedir.

Ulusal kültür değerlerinin boyutlarından güç mesafesinin tedarikçi güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşın belirsizlikten kaçınma ve erillik boyutlarının tedarikçi güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Öte yandan kolektivizm tedarikçi güvenini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği, ancak uzun döneme yönelme boyutunun tedarikçi güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu konuda literatürde henüz herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu bulgular çalışmamızın yazına katkısı olarak düşünülebilir.

Modelin bulgularına göre psikolojik etik iklimin müşteri güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Literatür incelendiğinde Schwepker (2017)'in psikolojik etik ikliminin üstün müşteri değerine bağlılığı pozitif etkilediği bulgusu ile paralellik göstermektedir. Bununla birlikte ulusal kültürünü boyutlarından belirsizlikten kaçınmanın psikolojik etik iklim ile müşteri güveni ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı gözlenmiştir. Öte yandan ulusal kültürün boyutlarından güç mesafesi, kolektivizm, erillik ve uzun döneme yönelmenin psikolojik etik iklim ile müşteri güveni ilişkisinde düzenleyici rol oynamadığı saptanmıştır.

Araştırma modelinde psikolojik etik iklim ile işgören güveni arasındaki ilişkide ulusal kültür değerlerinin düzenleyici rolü incelendiğinde; psikolojik etik iklimin işgören güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Bununla birlikte belirsizlikten kaçınmanın psikolojik etik iklimi ile işgören güveni ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Buna karşın psikolojik etik iklim ile işgören güveni ilişkisinde ulusal kültür değerlerinden güç mesafesi, uzun döneme yönelme, kolektivizm ve erilliğin düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Ulusal kültür değerlerinin psikolojik etik iklim ile hissedar güveni arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisine dair bulgular göre; psikolojik etik iklimin hissedar güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Bununla birlikte güç mesafesi, erillik ve uzun döneme yönelme boyutlarının psikolojik etik iklimi ile hissedar güveni ilişkisinde düzenleyici rolü oynadıkları tespit edilmiştir. Buna karşın psikolojik etik iklim ile hissedar güveni ilişkisinde ulusal kültür değerlerinden belirsizlikten kaçınma ve kolektivizmin düzenleyici rolü oynamadığı ortaya konmuştur.

Modelde psikolojik etik iklim ile tedarikçi güveni arasındaki ilişkide ulusal kültür değerlerinin düzenleyici rolü incelendiğinde; psikolojik etik iklimin tedarikçi güvenini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Buna ilaveten, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik boyutunun psikolojik etik iklimi ile tedarikçi güveni ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Literatürde Farley ve Murched (2016) tarafından yapılan çalışma da ise ulusal kültürün hem belirsizlikten kaçınma hemde bireycilik boyutlarının e-satıcıya duyulan güveni ile çevrimiçi alışveriş sıklığı ilişkisine düzenleyici etkiye sahip olmadığını ortaya koymuşlardır. Bu bulgular çalışmamızın bulguları farklılık göstermektedir. Ancak kolektivizm ve uzun döneme yönelmenin psikolojik etik iklim ile tedarikçi ilişkisinde düzenleyici rolü oynamadığı tespit edilmiştir.

Bulgulara göre psikolojik etik iklimin paydaş güveni pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Literatürde Demir ve Karakuş (2015) ve Barattucci vd. (2021) tarafından yapılan araştırmaların bulguları çalışmamızın bulgularını dolaylı olarak destekler niteliktedir. Bununla birlikte düzenleyici değişken olan ulusal kültür değerlerinden sadece güç mesafesinin paydaş güvenini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Buna karşın ulusal kültür değerlerinden belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, erillik ve uzun döneme yönelmenin paydaş güvenini pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Ayrıca ulusal kültür değerlerinden sadece güç mesafesi, psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Buna karşın psikolojik etik iklim ile paydaş güveni arasındaki ilişkide belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, erillik ve uzun döneme yönelme düzenleyici rol oynamadığı ortaya konmuştur.

Bu çalışmada ulusal kültürün düzenleyici değişken olarak girdiği modellerdeki bulgular ilk defa bu çalışmayla yönetim literatürüne dahil olduğundan önemli bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın bulgularından yola çıkarak araştırmaya konu sigortacılık sektörü işletmeleri, çalışanları, yöneticileri ve ayrıca politika yapıcılara yönelik aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Araştırmamız psikolojik etik iklimin müşteri güvenini pozitif, ama işgören güvenini negatif etkilediği saptanmıştır. Yine bulgulara göre psikolojik etik iklimin paydaş güvenini pozitif etkilediği gözlenmiştir. Bu duruma göre özellikle işletmeler ve yöneticiler, iç müşteriler olan işgören güvenini iyileştirecek şekilde psikolojik etik iklime dair girişimlerin farkındalığını artırabilirlerse sektörde daha fazla katma değer yaratabilirler. Psikolojik etik iklimi veya etik iklimi teşvik etmek için yöneticilerin etik davranmalarının yeterli olmayabileceği açıktır. Yöneticiler, etiği ve etiğe uygun davranış ve uygulamaları kalitenin uzantısı olarak görmeli ve bunu çalışanlara yansıtmalıdır. Yöneticiler hem etiğe uygun davranışları ödüllendirmeli hem de bu davranışlar konusunda etik kodları ve eğitim programları tasarlamalıdır. Örgütlerinin itibarını korumak isteyen işletme yöneticilerinin, etiğe aykırı davranışlara karşı çıkma cesareti, onların işgörenler nezdinde ahlaki yöneticiler algılanmasını sağlayabilir. Dolayısıyla bu çalışmada, psikolojik etik iklim ve paydaş güveni ile ilgili bulgular, yöneticilerin işletmelerinin psikolojik etik ikliminden nasıl yararlanabileceklerine dair kanıtlar sunmaktadır. Ayrıca politika yapıcılar, tüketicilerin aldıkları ürünler ile ilgili yaşadıkları sorunları çözüme kavuşturma kapsamında sigorta şirketi ve müşteri arasındaki uyuşmazlıkların giderilmesi, müşteri mağduriyetlerinin önlenmesi, varsa zararlarının tazmin edilmesi gibi konularda hakemlik yapan sigorta tahkim komisyonlarının ve tüketici hakem heyetlerinin verecekleri kararlarda adil olmaları ve tarafsız davranmaların için karar vericilerin etik dışı davranışlardan kaçınmalarına yönelik gerekli eğitim programlarının tasarlanması konusundaki çalışmaların arttırılması ve düzenlemelerin yapılması hususunda kamuoyu oluşturmak suretiyle ilgili kurul ve kuruluşların gerekli önlemleri almasını

sağlayabilirler. Ayrıca Erkutlu (2018) güven ihlali olduğunda bunun kabul edilerek ve nedenleri ortaya konularak güvenin yeniden kazanılması için tarafların veya paydaşların sergilediği davranışların sorumluluğunu ve etkilerini kabul etmeleri gerektiğini önerir.

- Bu çalışma, sigorta sektöründeki paydaşların davranışlarını inceleyerek ulusal kültür, psikolojik etik iklim ve paydaş güveninin kesiştiği noktada literatüre katkıda bulunmaktadır. Çünkü bu model, örgütsel davranış yazınına zengin içgörüler sağlayarak boşluğu doldurmaya çalışmaktadır. Araştırmamızın bulguları incelendiğinde ulusal kültürün boyutlarından belirsizlikten kaçınmanın psikolojik etik iklim ile hem müşteri güveni, hem işgören güveni hem de tedarikçi güveni ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı gözlenmiştir. Bu bulgular dikkate alındığında sigorta sektörünün en önemli üç paydaşının kültürün belirsizlikten kaçınma boyutundan önemli ölçüde etkilendiği görülmektedir. Bu durumda politika yapıcıların, sektörde belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu durumlarda belirsizliği azaltmaya yönelik düzenleme ve kanunların oluşturulmasında etkinlik sergilemeleri gerektiği, işletmelerin de belirsizliği azaltmaya yönelik bazı kurumlar oluşturmaları gerektiği söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin görevleri verirken açık ve net talimatların verilmesi, bir arka plan sağlanması ve görevlerin bir bağlam içinde ayarlanması durumunda çalışanlarınızın ihtiyaçlarınızı daha iyi anlamasına ve ekibin çalışmasına değerli katkı hissi vermesine yardımcı olabilir. Öte yandan belirsizlikten kaçınma yüksek olursa esneklik ihtiyacının kabul edilmesini gerektirir. Yöneticiler görevlerde olası riskleri üstlendikleri ve diğer çözümleri teşvik ettiklerini belirtmelidir. Her şeyi bir sürece, yapıya veya politikaya koymaya çalışmaktan kaçınılması gerektiğine dair bir yaklaşımın çalışanlara aşılması gerekmektedir.

- Bununla birlikte uzun döneme yönelme boyutunun psikolojik etik iklimi ile hissedar güveni ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre sektöre yatırım yapan hissedarların kısa dönemli değil de uzun döneme odaklı getirileri düşünerek yatırımlarını kanalize etmelidir. Öte yandan erillik boyutunun psikolojik etik iklimi ile hem tedarikçi güveni hem de

hissedar güveni ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bulgular, sektörde tedarikçi ve hissedarların rekabetçiliğe ve girişimciliğe önem vermeleri gerektiğine işaret etmektedir. Rekabet ile birlikte sigortacılık sektöründeki toplanan prim düzeyindeki beklenen artış GSYİH' yı olumlu etkilemesi ülkelerin sürdürülebilir ekonomik büyüme politikaları kapsamında önem arz edebilir. Bu noktada politika yapıcılar hem toplumun sigorta konusundaki farkındalığını arttırarak sigortaya katılımı artırmanın gerçekleşmesinde hem de yetkileri kapsamında sektörde rekabeti özendirme ve güçlendirmek için rekabet kurumuna ve ilgili düzenleme ve denetleme kuruluşlarına sektördeki fiyat istikrarının ve dolaylı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında katkı sağlayabilecekleri önerilebilir. Çünkü sigorta işletmelerinin rekabetçi olması durumunda ulusal kültürlerden kaynaklanan sorunların aşılmasını da sağlayabilir.

- Ayrıca ulusal kültür değerlerinden sadece güç mesafesi, psikolojik etik iklim ile hem paydaş güveni, hem tedarikçi güveni hem de hissedar güveni arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Güç mesafesinin paydaş güveni üzerindeki etkilerini azaltmak için Zanini ve Migueles (2018: 17-21) paylaşılan liderlik tarzının benimsenmesini önermektedirler. Bununla birlikte kolay erişilebilir bir bilgi paylaşım portalı oluşturması ve aktif katılımın sağlanması, açık iletişim kanallarının teşvik edilmesi, yüksek düzeyde işbirliği sağlayan fonksiyonlararası ekip ağları aracılığıyla etkileşimli sistemler geliştirilmesi ve eşit katımlı forumlar oluşturulması önerilebilir.
- Son olarak geleceğin meslekleri arasında yer alan sigortacılık sektöründe bulunan mevcut çalışanlar ve gelecekte bu mesleği tercih edecek kişilere yaptıkları sigorta işi ile ilgili farkındalıklarının bilincinde olmaları kendilerine iş gücü anlamında değer katacak olup kariyer planlaması noktasında da kariyer basamaklarını rakiplerine karşın daha çabuk çıkabilecekleri ve ilerleyen süreçte çalışanların bireysel algılarının ve kişilik özelliklerinin bilincinde olan yöneticiler olabilecekleri ve bu sayede hem müşteri ilişkilerini etkin hale getirilmesinde hem de psikolojik etik iklim oluşturmada karar vericilere kolaylık sağlayabilecekleri önerilebilir.



Bu çalışmanın bazı kısıtları da mevcuttur. Birincisi bu bulguların doğruluğunu ve genellenebilirliğini artırmak için aynı çalışmanın farklı ulusal kültürde veya farklı ulusal kültürdeki sigorta sektörü paydaşları üzerinde yeni araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. İkincisi paydaş güveni leğinin güvenirliği ve geçerliliği bu çalışmada test edilmiş olsa dahi, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğinin farklı kültürlerdeki araştırmalarda doğrulanması gerekmektedir. Üçüncüsü anket formunu oluşturan ölçeklerdeki ifade sayısının fazla olması nedeniyle katılımcıların anketi cevaplamada isteksiz davranmalarındır.

Bu çalışmada psikolojik etik iklimin paydaş güvenine etkileri ve bu etkide ulusal kültür değerlerinin düzenleyici rolü üzerinde durulmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda kültürlerarası bir yaklaşımla iki ülkedeki örneklemeler esas alınarak psikolojik etik iklimin paydaş güvenine etkileri irdelenebilir. Ayrıca Türkiye’de kamu işletmelerinde ve özel sektörde psikolojik etik iklim ve paydaş güveninin ekip ıktıları (ekip performansı, ekip işbirliği ve ekip düzeyinde örgütsel davranış) zerindeki etkileri inceleme konusu olabilir. Son olarak boylamsal verilerle yapılan çalışmalarda paydaş güveni leğinin geçerlilik ve güvenilirliği ilgili daha sağlıklı bulgular elde edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ahmetoğulları K, Çatı K (2017) STK Mensuplarının Etik İklim Algısının Örgütsel Bağlılık Aracılığıyla Bireysel Performanslarına Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20): 283-313.
- Akarsu B (1998) *Dil-Kültür Bağlantısı* ( İnkılap Yayınevi, İstanbul).
- Akay Ertürk S (2010) *Kültürel coğrafya: İnsan-kültür-mekân* (İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul).
- Akbaba Ö, Altındağ E (2016) The effects of reengineering, organizational climate and psychological capital on the firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 235: 320-331.
- Akbaş TT (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.
- Akhun K (2000) Yönetimin Davrışısal Boyutu Açısından Örgüt İklimi. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Erzurum.
- Akman E, Kopuz K (2020) Sağlık hizmetlerinde kalite algısı: SERVQUAL model incelemesi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 10 (3): 866-880.
- Akmaz A (2016) Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Konya Selçuk Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilimdalı, Konya.
- Akmut Ö (1980) Hayat Sigortası: Teori ve Türkiye'deki Uygulama, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları* 447: 12-18.
- Akpınar M, Genç İ (2017) Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Kültür Kavramına İlişkin Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 25(1): 249-268
- Akpınar Ö (2017) Sigorta Sektöründe Pazarlama Süreci: Acentelerin Rolü ve Önemi. *Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(1): 45-61.
- Aktan ÇÇ, Börü D (2007) *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (İgiad Yayınları, İstanbul).

- Aktan E (1999) Çalışanların Değişime Açıklıkları İle Örgüte Duydukları Güven Arasındaki İlişki.Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alnıaçık E, Alnıaçık Ü, Genç N (2010) Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmete Midir? *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13(23): 93-114.
- Alper Y (2016) *Sosyal Sigortalar Hukuku*, (Dora Yayınları, Bursa).
- Anderson JC, Gerbing DW (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3): 411–423.
- Andriof J (2002) *Unfolding Stakeholder Engagement*, Warwick Business School, (S Waddock: Boston College Carroll School of Management Greenleaf Publishing, Boston).
- Appelbaum SH, Deguire KJ, Lay M (2005) The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The international journal of business in society* 5(4): 43-55.
- Aquino K (1998) The effects of ethical climate and the availability of alternatives on the use of deception during negotiation. *International Journal of Conflict Management* 9(3): 195-217.
- Arnaud A, Schminke M (2012) The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organization Science* 23(6): 1767-1780.
- Arslan N (2004) Örgütsel Performans Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 9(1): 203-228.
- Arvinen-Muondo R ve Perkins S (2020) *Örgütsel Davranış İnsan, Süreç, İş ve İnsan Kaynakları Yönetim*, (Çev: Ayşe Küçük Yılmaz), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ashkanasy NM., Windsor CA, Treviño LK (2006) Bad apples in bad barrels revisited: Cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision making. *Business Ethics Quarterly* (16): 449-474.
- Atacan T, Genç KY (2020) *İş Etiği* (Astana Yayınları, Ankara).

- Ay Ü, Kılıç KC, Biçer M (2009) İlaç ve Sigorta Sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18(2): 57-71.
- Aydan S, Kaya S (2018) Hemşirelerin Etik İklim Algılarının Örgütsel Güven Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 21(2): 199-216.
- Ayoun BM, Moreo PJ (2008) The influence of the cultural dimension of uncertainty avoidance on business strategy development: A cross-national study of hotel managers. *International Journal of Hospitality Management* 27:65-75.
- Babin BJ, Boles JS, Robin DP (2000) Representing the Perceived Ethical Work Climate among Marketing Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(3): 345-358.
- Bach MP, Vukšić VB, Vugec DS (2017) Individual's Resistance Regarding BPM Initiative: Case Study of the Insurance Company. *Nase gospodarstvo/Our Economy* 63(4): 29-39.
- Bachmann R (2003) Trust and Power as Means of Co-ordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework. In B Nooteboom, F Six eds., *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing, U.S.A, 58-73.
- Bahar, B (2019) Kurumsal itibar ve kurumsal temeller. *Journal of Yasar University* 14(55) : 226-236.
- Bakan İ, Büyükbeşe T (2004) Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (7): 1-30.
- Bande B, Fernandez FP, Castro GS (2020) Trusting and being trusted Examining the influence of supervisor propensity to trust on salesperson turnover. *Personnel Review* 49(6): 1213-1231.
- Bandsuch M, Pate L, Thies J (2008) Rebuilding Stakeholder Trust in Business: An Examination of Principle-Centered Leadership and Organizational Transparency in Corporate Governance, *Business and Society Review* 113 (1): 99-127).

- Barattucci M, Teresi M, Pietroni D, Iacobucci S, Lo Presti A, Pagliaro S (2021) Ethical Climate(s), Distributed Leadership, and Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Identification. *Front. Psycho* 11: 564112.
- Barkhi R, Kao YC (2011) Psychological climate and decision-making performance in a GDSS context. *Information & Management*, 48(4-5): 125-134.
- Barnett T, Schubert E (2002) Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships. *Journal of Business Ethics* (36): 279-290.
- Barnett T, Vaicys C (2000) The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics* 27(4): 351-362.
- Baştürk FH, Çakmak D, Demitaş B (2017) *Sigortacılığa Giriş* (Bankacılık Akademisi Yayınları, Ankara).
- Batı GB (2006) Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Batlis NC (1980) The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *Journal of Psychology* 104(2): 223-240.
- Bayrakdaroğlu A (2013) Bankacılık ve Sigortacılık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muğla.
- Berman SL, Wicks AC, Kotha S, Jones TM (1999) Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal* 42(5): 488-506.
- Beugelsdijk S, Welzel C. (2018). Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 49 (10):1469-1505.
- Bieńkowska A, Tworek K, Zabłocka KA (2020) Organizational reliability model verification in the crisis escalation phase caused by the COVID-19 Pandemic, *Sustainability* 12: 1-22.
- Bijlsma K, Koopman P (2003) Introduction: trust within organisation. *Personnel Review* 32 (5): 543-555.

- Blau PM (1964) *Exchange and Power in Social Life* (New Brunswick, New Jersey).
- Blocker CP, Cannon JP, Panagopoulos NG, Sager JK (2012) The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32(1): 15-27.
- Bowen F, Blackmon K (2003) Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies* 40(6): 1393-1417.
- Bozkurt Ö, Torun K (2014) Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Dergisi* 2(1): 82-105.
- Bozkurt S (2004) “Hizmet Sektöründe Örgütsel ve Yönetmel Değerler: Otel İşletmelerinde Çalışma”. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt T (2014) *Sigorta Hukuku 8. Baskı* (On İki Levha Yayıncılık, İstanbul).
- Brown RB, Brooks I (2002) Emotion at work: Identifying the emotional climate of night nursing. *Journal of Management in Medicine* 16(5): 327-344.
- Brown SP, Leigh TW (1996) A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology* 81(4): 358-368.
- Brown SP, Samaraweera M, Zahn W (2011) *On the Use of Organizational Climate in Sales Force Research*. KL Meunier-Fitzhugh, N Piercy, DW Cravens in, Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management (Oxford University Pres, Oxford): 374-402.
- Buchholz RA, Rosenthal B (1998) *Business Ethics: The Pragmatic Path beyond Principles to Process*. (Saddle River, NJ: Prentice Hall).
- Butler J, Cantrell R (1984) A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust In Superiors And Subordinates, *Psychological Reports* 55: 19-28.
- Butler JK (1991) Toward Understanding and Measuring Conditions Of Trust: Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory. *Journal of Management* 17(3): 643-663.
- Büte M (2011) Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25 (1): 171-192.

- Byrne BM (2010) *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd edition)* (Routledge, New York).
- Caldwell C, Clapham SE (2003) Organizational trustworthiness: an international perspective. *Journal of Business Ethics* (47): 349-364.
- Campbell JP, Dunnette MD, Lawler EE, Weick JK (1970) *Managerial Behaviour Performance and Effectiveness* (McGraw-Hill, New York).
- Cannon JP, Doney PM, Mullen MR, Petersen KJ (2010) Building long-term orientation in buyer–supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management* 28(6): 506-521.
- Capece G, Calabrese A, DePillo F, Costa R, Crisciotti V (2013) The Impact of National Culture on E-commerce Acceptance: the Italian Case. *Knowledge and Process Management* 20(2): 102-112.
- Carless SA (2004) Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?. *Journal of Business and Psychology* 18: 405–425.
- Carroll AB (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.
- Carroll AB, Buchholtz AK (1996) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (South-Western College Publishing, Cincinnati, OH).
- Chien SY, Lewis M, Sycara K, Liu JS, Kumru A. (2016) Relation between trust attitudes toward automation, hofstede’s cultural dimensions, and big five personality traits. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 2016 Annual Meeting*. Human Factors and Ergonomics Society 10: 841-845.
- Clarke MC, Payne RL (1997) The Nature and Structure Of Workers Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*, (18): 205-224.
- Clarkson MBE (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 20(1): 92-117.
- Clarkson MBE (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20 (1): 92-11.

- Clement RW (2005) The lessons from stakeholder theory for US businessleaders. *Business Horizons* 48(3): 255-264.
- Coleman J.S (1990) *Foundations of Social Theory*. (MA: The Belknap Press, Cambridge).
- Conning KM (2009) Psychological climate and work addiction risk: Do the perceptions of our organizations matter? Yüksek Lisans Tezi, East Carolina University, Carolina.
- Cullen JB, Parboteeah KP, Victor B (2003) The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics* (46): 127–141.
- Cullen JB, Victor B, Bronson JW (1993) The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of It's Development and Validity. *Psychological Reports* (73): 667-674.
- Cyberleninka (2019). İkincil Faktörler.
- Çalışkan C, Dedeoğlu BB (2017) Psikolojik İklim ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Duygu Gösterim Kurallarının Aracılık Rolü: Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Travel and Hospitality Management* 14(3): 121-134.
- Çapan M (2016) Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi: Gaziantep tapu ve kadastro bölge müdürlüğü çalışanları üzerine bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Çavdar M (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının İncelenmesi (Diyarbakır İli Örneği), *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7 (10): 107-136.
- Çekmecelioglu HG (2006) Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 20(2): 295-310.
- Çelikkol M, İmamoğlu SZ, İnce H. (2017). Ulusal Kültürel Özelliklerin Yenilikçilik ve Rekabetçilik Üzerine Etkisi: Uluslararası Düzlemde Bir Araştırma, ss.1-22



<https://www.researchgate.net/profile/Mutlu-Celikkol/publication/321864795>  
(12.12.2021)

Çetin A, Güleç R, Kayasandık AE (2015) Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü. *Electronic Journal of Vocational Colleges* 5(2): 18-31.

Çıngı H (1994) *Örnekleme Kuramı, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi: 20* (Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara).

Çipil M (2013) *Risk Yönetimi ve Sigortacılık* (Nobel Yayınevi, Ankara).

D'Amato A, Zijlstra FR (2008) Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17(1): 33–54.

Dalyancı L, Çetinoğlu H (2019) Sigorta sektörünün gelişmesinin milli gelir üzerine etkileri. *ArelEysad* 4 (2): 70-74.

David G, Karahanna E, Straub DW (2003) Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model, *MIS Quarterly*, 27(1).  
<https://pdfs.semanticscholar.org/e2e8/6748e6abeb7c1077ee7a-93029fa4d7843d70.pdf> (12 Ağustos 2021).

DeConinck JB, DeConinck MB, Moss HK (2016) The Relationship among Ethical Leadership, Ethical Climate, Supervisory Trust, and Moral Judgment. *Academy of Marketing Studies Journal* 20(3): 89-99.

Decoster S, Stouten J, Tripp TM (2021) When employees retaliate against self-serving leaders: the influence of the ethical climate. *J Bus Ethics* 168: 195–213.

Delgado EB, Aleman JM (2001) Brand trust in the context of consumer loyalty *European Journal of Marketing* 35 (11-12): 1238-1258.

Demir FO (1996) Sigorta İşletmesi ve Pazarlaması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Demir S, Karakuş M (2015) Etik İklim ile Öğretmen ve Öğrencilerin Güven ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 21 (2): 183-212.

- Demirci ŞD (2016). Türk Sigortacılık Sektöründe Bulunan Kuruluşlar. <https://silotips/download/dr-uayyip-dou-demrc-10> (02 Ekim 2021).
- Denison DR (1996) What is the difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Performance*, (11): 316-317
- Derin N (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 15 (30): 51-68.
- Dervitsiotis KN (2003) Beyond stakeholder satisfaction: Aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust, *Total Quality Management & Business Excellence* 14(5): 515-528.
- Deutsch M (1958) Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4): 265-279.
- Deutsch M (1960) The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13: 123-139.
- Dodd SD (2002) Metaphors and meaning: A grounded cultural model of US entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 17(5): 519-535
- Doğan S. (2017). Okul kültürü ve iklimi, Ed. CT Uğurlu, (Anı yayıncılık. Ankara).
- Donaldson G, Lorsch JW (1983) *Decision Making at the Top: Shaping Strategic Direction* (Basic Books, New York).
- Donaldson T, Dunfee TW (1994) Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19: 252-284.
- Donaldson T, Preston LE (1995) The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review* 20(1): 65-91.
- Doney PM, Cannon JP, Mullen MR (1998) Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review* 23(3): 601-620.
- Dowden P. E. ve Nichols, P. M. (2015). Stakeholder Trust: A Proposal For A Global Business Ethics Principle. Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE).

- Dönertaş FC (2008) Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dörtok A (2004) Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz? 1. Baskı (*Rota Yayınları, İstanbul*).
- Drogendijk R, Slangen A (2006) Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*: 361–380.
- Duchon D, Drake B (2009) Organizational narcissism and virtuous behavior. *Journal of Business Ethics*, 85(3): 301-308.
- Duh M, Belak J, Milfelner B (2010) Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics* (97): 473-489.
- Dunn P (2000) The Importance of Consistency In Establishing Cognitive- Based Trust: A Laboratory Experiment. *Teaching Business Ethics* 4: 285-306.
- Ehrhart MG, Schneider B, Macey WH (2014) *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice* (Routledge, New York).
- Eisenberg N (2000) Emotion, regulation and moral development. *Annual Review of Psychology* (51): 665-697.
- Eisenecker M (2009) Trust and reputation in the age of globalisation. *Reputation Capital*: 12-19.
- Elçi M, Alpan L (2006) Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24(1): 141-170.
- Eldeleklioğlu İA (2014) Sigorta İşletmelerinin Denetimi. E. Kırkbeşoğlu içinde, *Risk Yönetimi ve Sigortacılık*. (Gazi Kitapevi, Ankara).
- Engelbrecht AS, Van Aswegen AS, Theron CC (2005) The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations, *South African Journal of Business Management*, 36 (2): 19-26.

- Ensari MŞ, Karabay ME (2016) The Mediating Effect of Perceived Ethical Climate on Organizational Commitment, Trust and Turnover Intention Interactions: A Research on Insurance Sector. *European Journal of Business and Social Sciences* 5 (1): 47-63.
- Eren SS, Hayatoğlu Ö (2011) Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 7(14): 109-128.
- Ergenç E (2010) Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergeneli A (1995) Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte Uygulanan Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 1(50): 188.
- Erkenekli M (2011) Hofstede'nin Kültürel Değerler Modeline Göre Türkiye ile ABD'nin Karşılaştırılması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* 21(2): 15-18.
- Erkutlu H (2011) The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal* 32 ( 6): 532-554.
- Erkutlu HV (2015) *Pozitif Örgütsel Davranış* (Akdemiysen kitapevi A.Ş, Ankara).
- Erkutlu HV (2018) *Örgütsel Davranış* (Akdemiysen kitapevi A.Ş, Ankara).
- Erkutlu HV, Özdemir HÖ (2018) Otantik Liderlik ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 10 (4): 68-96.
- Eroğlu F (2004) *Davranış Bilimleri* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Ertuş E, Unur K (2017) The Impact of Cultural Values of Hotel Employees on Organizational Culture, *Journal of Current Researches on Business and Economics* 7 (2): 229-256.
- Ertuğrul F (2008) Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 31: 199-223.

- Esen A.K, Genç B (2014) Sigortacılık Sektöründe Tüketici Sorunları, *Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Çalışma Raporları* 3: 2.
- Etik Araştırmalar Merkezi (2000) *National Business Ethics Survey Volume I: How Employees Perceive Ethics at Work* (Ethics Resource Center, Washington, DC).
- Farley AYD, Murched N (2016) How culture moderates the effect of trust on online shopping frequency. Yüksek lisans tezi, Malardalen University, SBE, İşletme Anabilimdalı, İsveç.
- Filiz M, Bardakçı S (2020) Sağlık Çalışanlarının Örgütsel İklim Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Artvin İli Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 19 (73): 436-449.
- Fombrun C, Shanley M (1990) ‘What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy’, *Academy of Management Journal* 33(2): 233.
- Forehand GA, Gilmer VH (1964) Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour. *Psychological Bulletin* 62(6): 361-382.
- Forte A (2004) Antecedents of managers moral reasoning. *Journal of Business Ethics* 51(4): 315-347.
- Forte A (2004) Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate. *Journal of Business Ethics* 51(2): 167-173.
- Freeman E (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Cambridge University Press, Cambridge).
- Frost D, Goode S, Hart D (2010) Individualist and collectivist factors affecting online repurchase intentions. *Internet Research* 20(1) 1: 6-28.
- Fukuyama F (1995) *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity* (The Free Press Paperbacks, New York).
- Gaganis C, Hasan I, Papadimitri P, Tasiou M (2019) National culture and risk-taking: Evidence from the insurance industry. *Journal of Business Research* (97): 104-116.

- Gambetta D (1988) Can We Trust Trust. D. Gambetta in *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (Basil Blackwell, Cambridge).
- Garriga E, Mele D (2013) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Citation Classics from the Journal of Business Ethics* (53): 69-96.
- Gaykens I, Steenkamp EM (1995) Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 252-254.
- George RR (1984) *The right to work: Law and ideology*. GD Chryssides, JH Kaler *An introduction to business ethics*. (International Thomson Publishing Inc, London).
- Gephart J. J. K vd. (2009) Silenced by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at work, *Research in Organizational Behavior* 29: 1-31.
- Gershon RR, Stone PW, Bakken S, Larson E (2004) Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *Journal of Nursing Administration* 34(1): 33-40.
- Gillespie N, Bond C, Downs N ve Staggs J (2016) Stakeholder trust in the Queensland CSG industry. *APPEA Journal*: 239-245.
- Gillespie, N. and Dietz, G. (2009) Trust repair after organization-level failure. *Academy of management review*, 34 (1): 127-145.
- Glanville JL, Paxton P. (2007). How do we learn to trust? A confirmatory tetrad analysis of the sources of generalized trust. *Social Psychology Quarterly*, 70(3), 230–242.
- Gökalp Z (1995) *Hars ve Medeniyet* (Toker Yayınları, İstanbul).
- Grimmelikhuijsen SG, Porumbescu G, Hong B and Im T (2013) The effect of transparency in trust in government: a cross-national comparative experiment. *Public Administration Review* 73(4): 575-586.
- Gualandris J, Kalchschmidt M (2016) Developing environmental and social performance: the role of suppliers' sustainability and buyer-supplier trust. *International Journal of Production Research* 54(8): 2470-2486.

- Guerci M, Radaelli G, Siletti E., Cirella S. ve Shani ABR (2015) The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *J Bus Ethics* 126: 325–342.
- Guru K (2017) A study on relationship between Organizational Climate with Job Motivation. *International Journal of Latest Engineering and Management Research* 2(8): 40-44.
- Güleş HK, Burgess TF, Lynch JE (1997) The evolution of buyer-supplier relationships in the automotive industries of emerging European economies: the case of Turkey. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 3(4): 209-219.
- Güney Arfika Etik Enstitüsü (2016) *The South African Business Survey*.
- Güney S (2020) *Davranış bilimleri 12. Baskı* (Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara).
- Güvel AE, Güvel ÖA (2015) *Sigortacılık 7. Baskı* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Güven S. (2006) *Toplumbilimde Araştırma Yöntemleri* (Ezgi Kitabevi, Bursa).
- Güvenç B (2002) *Kültürün ABC'si 2. Baskı* (Yapı Kredi Yayınları, İstanbul).
- Haidt J (2001) The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review* 108(4): 814-834.
- Hair JR, Hult JF, Ringle C, Sarstedt M (2014) *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Sage publications).
- Haken RD (2010) National cultures and the knowledge sharing process in International Joint Ventures. Bachelor Thesis, Tilburg University, Department of Organization and Strategy, Holland.
- Hallikainen H, Laukkanen T (2018) National culture and consumer trust in e-commerce. *International Journal of Information Management* 38: 97–106.
- Hansen D, Dunford BB, Alge BJ, Jackson CL (2016) Corporate social responsibility, ethical leadership and trust propensity: a multi-experience model of perceived ethical climate. *Journl of Business Ethics* 137:649–662
- Hauswald H (2013) *Stakeholder Tust In Family Businesses* (Springer Fachmedien, Wiesbaden).
- Hayırsever FB (2017) *Sigortacılığa Giriş* (Bankacılık Akademi Yayınları, Ankara).

- Hendry J (2001) Missing The Target: Normative Stakeholder Theory and The Corporate Governance Debate. *Business Ethics Quarterly* 11(1): 159-176.
- HMB (2021). Acente. <https://www.hmb.gov.tr/acenteler> (16 Ekim 2021).
- HMB (2021). Broker. <https://www.hmb.gov.tr/brokerler> (16 Ekim 2021).
- HMB (2021). Paydaşlar. <https://www.hmb.gov.tr/ozellikli-kurumlar> (2 Ekim 2021)
- Hofstede (2017). Kültürel Boyutlar Şekil <https://www.business-to-you.com/hofstedes-cultural-dimensions/> (14 Ekim 2021).
- Hofstede G (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Sage, Beverly Hills, CA).
- Hofstede G (1991). *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind* (Mc Iraw-Hill, London).
- Hofstede G (2001) *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (Sage Publications, Beverly Hills).
- Hofstede G (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. ( 23 Eylül 2021).
- Hofstede G, Bond MH (1988) The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16(4): 5-21.
- Hofstede G, Hofstede GJ (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (McGraw Hill, New York).
- Hofstede GJ, Jonker CM., Meijer S., Verwaart T (2006) Modelling Trade and Trust Across Cultures. In: Stølen K, Winsborough WH, Martinelli F, Massacci F (eds) *Trust Management. Lecture Notes in Computer Science, Springer, Berlin, Heidelberg* 3986:120-134.
- Homans GC (1950) *The Human Group* (Harcourt Brace, New York).
- Hosmer LT (1995) Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review* **20** (2)
- House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW, Gupta V (2004) *Culture, Leadership, and Organizations - The GLOBE Study of 62 Societies*. (Sage, CA).



- Hoy WK, Tarter CJ (2004) Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management* 18(4): 250–259.  
<https://cyberleninka.org/article/n/1330224.pdf>, (16 Temmuz 2020).
- Hu LT, Bentler P M (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6(1): 1-55.
- Humphreys P, Shiu WK, Lo VHY (2003) Buyer–supplier relationship: perspectives between Hong Kong and the United Kingdom. *Journal of Materials Processing Technology* 138: 236–242.
- Hurley RF (2006) The Decision to Trust. *Harvard Business Review* 1-11.
- Inglehart R, Welzel C (2020) Dünya Değerler Haritası. <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp> (12 Kasım 2020).
- İlhan M, Çetin B, (2014) LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi* 5 (2): 26-42.
- İslamoğlu G, Birsell M, Börü D (2007) *Kurum İçinde Güven* (İnkılâp Kitabevi, İstanbul).
- İşçan ÖF, Karabey CN (2007) Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(2): 180-193.
- James LR, Choi CC, Ko CH, McNeil PK, Minton MK, Wright MA, Jawahar IM, McLaughlin LG (2001) Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review* 26(3): 397-414.
- James LR, Choi CC, KO CH, McNeil PK, Minton MK, Wright MA, Kim K (2008) Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*: 5-32.
- John C, Taylor J (1999) Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. *International Forum* 2(1): 25-56.

- Johnson D, Grayson K (2005) Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. *Journal of Business Research* 58: 500-507.
- Johnston MW, Marshall GW (2003) *Churchills, Ford, Walker's Sales Force Management*, Seven Edition, (New York: McGraw-Hill).
- Jones AP, James LR (1979) Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational behavior and human performance* 23(2): 201-250.
- Jones AP, James LR, Bruni R, Hornick CW, Sells SB (1979) Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2): 201-250.
- Jones TM (1991) Ethical decision making by individuals in organizations: An issuecontingent model. *Academy of Management Review* (16): 366-395.
- Jones TM (1995) Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis Of Ethics And Economics. *Academy Of Management Review* 20(2): 404-437.
- Jöreskog KG, Sörbom D (1989) "*LISREL 7 user's reference guide*". (Scientific Software International Inc., Mooresville).
- Jöreskog KG, Sörbom D (1993), "*LISREL 8 [Computer Software]*". (Scientific Software International Inc, Chicago, Illinois).
- Jyoti J (2013) Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model. *Journal of Business Theory and Practice* 1(1): 66-82.
- Kagwe J, Gathungu J. (2018) Employee Trust of Top Management and Performance of Saccos In Nairobi City County, Kenya. *American Research Journal of Humanities Social Science* 01 (02): 10-19.
- Kağıtçıbaşı Ç (1998) *Kültürel Psikoloji* (Yapı ve Kredi Yayınları, İstanbul).
- Kalkan S, Sağıroğlu Ö, Ercan E (2020) Türkiye'de bağcılık kültürü ve bağ evleri. *Mimarlık, Planlama ve Tasarım Alanında Teori ve Araştırmalar II*, Ed: S. Demirarslan, 10.Bölüm (Gece Kitaplığı, Ankara).

- Kapp EA, Parboteeah KP (2008) Ethical climate & safety performance: Design better programs, improve compliance and foster participation. *Professional Safety* 53(7): 25-37.
- Karabay ME, Şener İ, Tezergil SA. (2018) Ethical Climate as a Mediator between Employees' Organizational Silence Behaviors and their Trust in Leader: An Empirical Research on Insurance Sector Employees. *International Journal of Organizational Leadership* 7: 70-83.
- Karadağ D (2020) Hofstede'nin kültürel boyutları kapsamında turizm çalışanlarında bölgesel farklılıkların incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği, Karabük.
- Karadirek G, Genç KY (2020) Örgüt kültürü, 1.Baskı (Astana Yayınları, Ankara).
- Karaköse T (2007) *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi* 1. Baskı (Nobel Yayınları, Ankara).
- Karaman D (2014) *Sigortanın Genel İlkeleri (Prensipleri) F Kaya içinde, Sigortacılık*. (Beta Yayınları, İstanbul) 21-55.
- Karamustafaoğlu M (2011) Üretici hizmet sektörü yerseçimi modellemesi: Şişli-Beşiktaş-Büyükdere İle Kadıköy-Kozyatağı-Ataşehir akslarının karşılaştırılması. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Gayrimenkül Geliştirme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karatepe S (2008) İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 7 (23): 77-97.
- Karcıoğlu F (2001) Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 15(3-4): 279-303.
- Kaya F, Karaman D (2014) *Sigortacılık* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Kaya Ç, Başkaya R (2016) The Roles of Organizational and Ethical Climate on Individual Performance of Employees. *Business Management Dynamics*, 5(8): 27-38.
- Kaya H (2021) Sigortacılık sektöründe dijitalleşmenin poliçe bilinirliğine etkisi ve müşterilerin satın alma tercihleri, ankara ölçeğinde değerlendirilmesi.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sigortacılık Anabilimdalı, Ankara.

Kaya N (2016) Kültürlerarası iletişim etkinliği: Kilis esnaf ve sanatkârlarının Suriyeli müşterilerle olan etkileşimi üzerine bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Gaziantep.

Kaygısız S (2010) Rol çatışması, psikolojik iklim ve mobbing kavramları arasındaki ilişkiler: Bir kamu hastane işletmesinde uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kender R (2013) *Türkiye'de Hususi Sigorta Hukuku: Sigorta Müessesesi, Sigorta Sözleşmesi* (Oniki Levha Yayınları, İstanbul).

Keng S, Shen Z (2003) Building Customer Trust in Mobile Commerce, *Communications of the ACM*, 46(4) <https://cacm.acm.org/magazines/2003/4/6855-building-customer-trust-in-mobile-commerce/abstract> (15 Ağustos 2021).

Kılıç G (2016). Belediyelerde etik iklimin örgütsel güven üzerine etkisi (Bakırköy – Beylikdüzü - Büyükçekmece- Küçükçekmece örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ABD, İstanbul.

Kırca AH, Çavuşgil ST, Hulta GT (2009) “The effects of national culture on market orientation: Conceptual framework and research propositions”. *International Business Review*, 18(2): 111-118.

Kickul J, Liao-Troth MA (2003) The meaning behind the message: Climate perceptions and the psychological contract. *American Journal of Business* 18(2): 23-32.

Kim MY, Miao Q, Park SM (2015) Exploring the Relationship between Ethical Climate and Behavioral Outcomes in the Chinese Public Sector: The Mediating Roles of Affective and Cognitive Responses. *International Journal of Business, Humanities and Technology* 5 (3): 88-103.

- Kline RB (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 3rd ed.* (Guilford Pres, New York).
- Kocabaş F, Elden M, Yurdakul N (1999) *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle 1.* Baskı (İletişim Yayınları, İstanbul).
- Koç F (2015) *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26): 63-84
- Koç H, Yazıcıoğlu İ (2011) Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 12 (1): 46-57.
- Koçel T (2014) *İşletme Yöneticiliği* 15.Baskı (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Kopelman RE, Brief AP, Guzzo RA (1990) The role of climate and culture in productivity. B. Schneider içinde, *Organizational climate and culture* (Jossey-Bass, San Francisco): 282–318.
- Korkusuz MH (2021) Globalleşen Dünya ve Politik Psikolojik Kodlar Bağlamında Geleceğin Dinamik Türkiye'si için Perspektif Arayışı. *Uluslararası Çalışmalar Dergisi* 5(1): 20-34
- Kozlowski SW (2000) A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes KJ Klein, SW Kozlowski içinde, *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new direction.* (San Francisco: Jossey-Bass): 3–90.
- Köksal K, Gürsoy A, Topcu, MK (2018) Etik Olmayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri: Etkileşim Adaleti, Yöneticiye Duyulan Güven ve Sosyal Bağların Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*: 215-228.
- KPMG (2019) Sektörel Bakış – sigortacılık. kpmg.com.tr (30 Ocak 2020).
- KPMG (2021) Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş Perspektifinden Sigortacılık Sektörüne Bakış- kpmg.com.tr (2 Ekim 2021): 3-22.
- Kundu K (2007) Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce* 12: 99-108.

- Kungumapriya A, Malarmathi K (2018) The role of service quality, perceived value and trust on calculative commitment and loyalty intention. *Chinese Business Review* 17 (6): 287-301.
- Kuo YF, Wu CM (2012) Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: perspectives on perceived justice and emotions. *International Journal of Information Management* 32(2): 127-138.
- Kurşun AT (2019). *Okul kültürünün incelenmesi: Bir meta analiz çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetim Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Kurtuluş K (2010) *Araştırma Yöntemleri* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).
- Kuzucu E, Sağsan M (2019) Örgütsel Güç ve Örgütsel Güvenin Patronaj İlişkilerindeki Dar Boğazı: KKTC Özel Sektör Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 11 (2): 54-69.
- Lampe J, Finn D (1992) A model of auditors' ethical decision process. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*: 1-21.
- Langkamer KL, Ervin KS (2008) Psychological Climate, Organizational Commitment And Morale: Implications For Army Captains' Career Intent. *Military psychology* 20(4): 219-236.
- Larsson S, Pousette A, Törner M (2008) Psychological Climate and Safety in The Construction Industry-Mediated Influence on Safety Behaviour. *Safety Science* 46(3): 405-412.
- Lemmergaard J, Lauridsen J (2008) The ethical climate of Danish firms: A discussion and enhancement of the ethical-climate model. *Journal of Business Ethics* 80(4): 653-675.
- Lewis JD, Weigert A (1985) Trust As A Social Reality. *Social Forces* 63(4): 967-985.
- Lewicki RJ ve Bunker BB (1995) Trust in relationships: A model oi development and decline. In B. B. Bunker ve J. Z. Rubin (Eds.). *Conflict, cooperation and justice*: 133-173.

- Li X, Hess TJ, Valacich JS (2008) Why Do We Trust New Technology? A Study of Initial Trust Formation with Organizational Information Systems. *Journal of Strategic Information Systems* 17(1) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868708000036> (10 Ağustos 2021).
- Lilly J. Duffy JA, Wipawayangkool K (2016) The impact of ethical climate on organizational trust and the role of business performance: If business performance increases, does ethical climate still matter? *Institute of Behavioral and Applied Management*: 33-49.
- Litwin GH, Stringer RA (1968) *Motivation and Organizational Climate* (Boston Division of Research Harvard Business School, ABD).
- Lurie Y (2004) Humanizing business through emotions: On the role of emotions in ethics. *Journal of Business Ethics* (49): 1-11.
- Mainardes EW, Alves H, Raposo M (2012) A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management decision* 50(10): 1861-1879.
- Mainardes EW., Alves H, Raposo M (2011) Stakeholder theory: issues to resolve. *Management decision* 49(2): 226-252.
- Malloy DC, Agarwal J (2003) Factors influencing ethical climate in a nonprofit organisation: An empirical investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8(3): 224-250.
- Marsh HW, Balla JR, McDonald R P (1988) Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin* 103(3): 391.
- Martin CA, Bush AJ (2006) Psychological Climate, Empowerment, Leadership style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of the Marketing Science* 34(3): 419-438.
- Martin KD, Cullen JB (2006) Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics* 69(2): 175–194.
- Mattelart A, Neveu E (2007) *Kültürel İncelemelere Giriş* (İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul).

- Matuleviciene M, Stravinskien J (2016) How to Develop Key Stakeholders Trust in Terms of Corporate Reputation Inzinerine Ekonomika. *Engineering Economics* 27(4): 472–478.
- Mayer DM, Kuenzi M, Greenbaum RL (2009) Making ethical climate a mainstream management topic. *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* 181-213.
- Mayer DM, Kuenzi M, Greenbaum RL (2010) Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics* 95(1): 7-16.
- Mayer RC, Davis JH, Schoorman FD (1995) An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy Of Management Review* 26(3): 705-719.
- Mazzola P, Ravasi D, Gabbioneta C (2006). How to build reputation in financial markets. *Long Range Planning* (39): 385-407.
- Mcallister D (1995) Affect and Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization. *Academy of Management Journal* 38(1): 24-59.
- Mcknight DH, Chervany NL (1996) The Meanings of Trust. *MISRC Working Paper. Electronic Publication*: 1-86.
- McMurray AJ (2003) The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business* 3(1-2): 1-8.
- Mellahi K, Wood G (2003) The Role and Potential of Stakeholders in "Hollow Participation" Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives. *Business and Society Review* 108(2): 183-202.
- Messick DM., Bazerman MH (1996) Ethics for the 21st century: A decision making approach. *MIT Sloan Management Review* 37(2): 9–22.
- Meydan CH, Şeşen H (2015) *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Meydan Yıldız SG (2018) Kültürün Mekânsal Değişimler Üzerindeki Etkisi, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* 4(3): 173-184.



- Midilli, Ö (2011) Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Migliore LA, DeClouette AH (2011) Perceptions of trust in the boardroom: A conceptual model. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18(3): 320-333.
- Mintz S (1992) *Cases in accounting ethics and professionalism* (McGrawHill Inc, USA).
- Mirze SK (2010) *İşletme* (Literatür Yayınları, İstanbul).
- Mishra J, Morrisey MA (1990) Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*: 1-4.
- Mitchell RK, Agle BR, Wood DJ (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22(4): 853-886.
- Mohammed AE (2011) Örgüt Kültürü ve Psikolojik İklimin Politik Davranış Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Mohr, J, Nevin JR (1990) Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective”. *Journal of Marketing* 54(4): 36-51.
- Moorman C, Deshpandé R and Zaltman G (1993) Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journl of Marketing* 57 (1): 81-101.
- Morgan, R. ve S. Hunt (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58: 20-38
- Moussavi F, Jones TH, Cronan TP (1990) Explaining Psychological Climate: Is Perceptual Agreement Necessary? *The Journal of social psychology* 130(2) : 239-248.
- Moye M, Henkin A, Egley RJ (2005) Teacher-principal relationships exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration* 43(3): 260-277.

- Mulki J, Jaramillo J, Locander W (2008) Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal and stress theory. *Journal of Business Ethics* 78(4): 125-141.
- Mulki JP, Jaramillo F ve Locander WB (2006) Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 26(1): 19-26.
- Nawaz AM, Hassan MU, Naheed K (2017) Impact of ethical leadership and ethical climate on employees' outcomes: the mediating effect of trust in organization. *Orient Research Journal of Social Sciences* 2 (2): 109-152.
- Nelson DL, Quick JC (2000) *Organizational Behavior Foundations, Realities and Challenges* (West Publishing Company, USA).
- NEVEU V (2000). Organizational Trust: Definition and Measurement. [www.agrh.org/english/neveu.uk](http://www.agrh.org/english/neveu.uk) (20 Ocak 2019).
- Newman A, Round H, Bhattacharya S ve Roy, A (2017) Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly* 27 (4): 475-512
- Nnaji C (2019) *Institutionalisation of ethics, ethical climate, and Project performance outcomes: The case of business contractual relationships*. Thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy to the Faculty of Humanities and Social Sciences Business School at Newcastle University, Newcastle UK.
- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory. Second Edition* ( McGraw Hill Inc., New York).
- Nyhan RC, Marlowe HA (1997) Development and Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review* 21(5): 614-635.
- OECD (2004) Insurance statistic. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=INSIND>, (30 Aralık 2020).
- Oldham GR, Cummings A (1996) Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work. *Academy of Management Journal* 39(3): 607-634.
- Osafo E (2016). Interaction Between National Culture and Ethical Organizational Culture and its Impact on Organizational Level Performance: A Case Study

of a Multi-National Nonprofit Organization In Ghana. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ghana: A Dissertation Presented to the Olpd Department College of Education University of Minnesota, Twin Cities.

Osland JS, David AK, Irwin MR (2001) *Organizational Behavior: An Expertinal Approach 7. Baskı* (Prentice-Hall Inc., New Jersey).

Ostroff C (1993) The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (56): 56–90.

Ozankaya Ö (1984) *Toplumbilimine Giriş* (S Yayınları, Ankara).

Ozankaya Ö (1991) Ulusal Toplum ve Ulusal Kültürün Kurucu Öğeleri, *Atatürk yolu dergisi* (3): 218.

Ozturk HB (2020) Inglehart'ın değer dönüşüm teorisi: Akademisyenler üzerine bir inceleme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 78: 391-428.

Öncül MS, Deniz M, İnce AR (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* 7 (1): 255—269.

Örmeci O (2020) Dünya Değerler Araştırması 7. Dalga Veri Setindeki Türkiye Bulguları. *Uluslararası Politika Akademisi* Ağustos 2020: 1-2.

Örücü E, Kambur E (2017). Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: *Bandırma Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10(52): 1109 - 1123.

Özalp İ (2001) İşletmelerde Paydaş Kavramı ve Paydaşların Yönetimi, Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan bir Uygulama. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Özbolet T (2014) *Temel Sigortacılık 6. Baskı* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Özek H (2014) Örgütlerde sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim ilişkisi ve konuyla ilgili bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özgener Ş (2016) *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).

- Özgener Ş (2020) İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım (Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara).
- Özgener, Ş. ve İlahan, İ. (2020). "Etik", İşletmelerde Etik Yaklaşımlar (Eds. D. Akgül ve F. F. Çetinkaya). (Busa: Dora Basım Yayım Ltd. Şti): 18-64.
- Özgül Kılanç R (2010). Kurum kültüründe ritüeller, *Marmara İletişim Dergisi* 17 (5): 201-213.
- Özkul Y (2013) Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi: Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özlap E, Kirel Ç (2013) *Örgütsel davranış, 6.Baskı* (Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.)
- Pagliari S, Lo Presti A, Barattucci M, Giannella VA, Barreto M (2018) On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior: a social identity approach. *Front. Psychol.* 9:960.
- Parboteeah KP, Chen HC, Lin YT, Chen IH, Lee AY, Chung A (2010) Establishing organizational ethical climates: how do managerial practices work? *Journal of Business Ethics* 97(4): 599-611.
- Parboteeah KP, Cullen JB, Victor B, Sakano T (2005). National culture and ethical climates: A comparison of U.S. and Japanese accounting firms. *Management International Review*, 45(4): 459-481.
- Parekh B (2002) *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory* (Harvard University Press, Cambridge).
- Park S, Henkin AB, Egley R (2005) Teacher team commitment, teamwork and trust: Exploring associations. *Journal of Educational Administration* 43(5): 462-479.
- Parker CP, Baltes BB, Young SA, Huff JW, Altmann RA, LaCost HA, Roberts JE (2003) Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of organizational behavior* 24(4): 389-416.

- Peek RC (2003) The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by institutional research staff at Florida community colleges. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Florida, Florida.
- Perry RW, Mankin LD (2007) Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management* 36(2):165-179.
- Pfeffer J, Langton N (1993) The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence From college and University Faculty. *Administrative Science Quarterly* (38): 382-407.
- Phillips R (1997) Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly* 7(1): 51-66.
- Phillips RA, Barney JB, Freeman RE and Harrison JS (2019) "Stakeholder Theory." In The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory (Oxford University Press):1-16.
- Phillips RA, Berman LS, Elms H, Johnson-Cramer ME, (2010) Strategy, stakeholders and managerial discretion. *Strategic Organization* 8: 176-183.
- Pirson M, Malhotra D (2007) What Matters to Whom? Managing Trust Across Multiple Stakeholder Groups. *Working Paper* (39): 1-38.
- Pirson M, Malhotra D (2011) Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders? *Organization Science* 22(4): 1087-1104.
- Pirson M, Martin K ve Parmar, B. (2017) Formation of stakeholder trust in business and the role of personal values. *J Bus Ethics* 145: 1–20.
- Pratley P (1995) *The essence of business ethics* (Prentice Hall, Hertfordshire).
- Pritchard RD, Karasick BW (1973) The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance* 9(1): 126-146.
- Raina R, Roebuck DB (2014) Exploring Cultural Influence on Managerial Communication in Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and the Employees Propensity to Leave in the Insurance Sector of India. *International Journal of Business Communication*. 1-34. resolve. *Management decision* 49(2): 226-252.

- Rempel JK, Holmes JG (1986) How do I trust thee? *Psychology Today* 20(2): 28-34.
- Rest J, Narvaez D, Bebeau MJ, Thoma SJ (1999) *Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian Approach* (Lawrence Erlbaum, Mahwah: NJ).
- Reynolds SJ (2006) Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. *Journal of Applied Psychology* 91(1): 233-243.
- Riggio RE (2014) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş Atuncu Baskı*, çev EB Özkara. (Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara)
- Ring P, Ven AV (1992) Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal* 13(7): 483-498.
- Robbins SP, Judge TA (2020). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, çev: İ.Erdem Artan, G. Eser) (Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti., Ankara)
- Robin D (2007) A Symbiotic Link between Entrepreneurial Objectives and Ethics: The Issue of Trust Building. *Philosophy Documentation Center* 26 (1-4): 41-54.
- Rotenberg KJ (2001) Trust across the life-span. *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*. ed: NJ Smelser, PB Baltes:7866-7868 (New York: Permagon).
- Rotter JB (1971) Generalized Expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist* 26: 443-452.
- Rousseau D, Sıtkın MB, Burt R, Camerer C (1998) Not So Different After All: A Cross Discipline View Of Trust, *Academy Of Management Review* 23(3): 393-404.
- Rousseau DM (1988) The construction of climate in organizational research. CL Robertson içinde, *International review of industrial and organizational psychology* 137-158.
- Ryan LV, Buchholtz AK (2001) *Trust, Risk, and Shareholder Decision Making: An Investor Perspective on Corporate Governance*. *Business Ethics Quarterly* 11(1): 177-193.

- Sağnak M (2010) Dönüşümcü okul liderliği ile etik iklim arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (2): 1113-1152
- Salancik GR ve Pfeffer J (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly* 23: 224–253.
- Sandalcı U, Tuncer G (2019) Obezite Vergisinin Kabul Edilebilirliğine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Analizi, *Sayıştay Dergisi* 113: 71-102.
- Sapienza P, Toldra A, Zingales L (2007) Understanding Trust, *NBER Working Paper*: 4
- Sargeant A, Lee S (2004) Trust and Relationship Commitment in The United Kingdom Voluntary Sector: Determinants of Donor Behavior, *Psychology Marketing*, 21 (8): 613-535.
- Sarı Y, Doğantekin A (2016) Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklım ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3): 222-250.
- Satıcı A (2016) Sigorta Özel Eki Sigorta Bilgi Merkezi Haberi, *Forbes Dergisi*, Mart Sayısı, 12-15.
- Saunders NK, Wright A, Ehnert I (2010) Organizational trust: a cultural perspective, *Cambridge universty press*:114.
- Sayđan S, Bedük A (2013) Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklımı İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 28(1): 1-23.
- Sayım F, Aydın V (2011) Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Sair Teorik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29: 248-249.
- Sayım F, Aydın V (2015) Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29: 245-262.
- Saylık A (2019) Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi* 8(3): 1860-1881.

- Schaefer KE vd. (2016) A Meta-Analysis of Factors Influencing the Development of Trust in Automation: Implications for Understanding Autonomy in Future Systems. *Human Factors*, 58(3) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27005902> (10 Ağustos 2021).
- Schein EH (1990) Organizational culture. *American Psychological Association* 45(2): 2109-2219.
- Schermelleh EK, Moosbrugger H, Müller H (2003) Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods of psychological research online* 8(2): 23-74.
- Schnake ME (1983) An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology* (36): 791-807.
- Schneider B (2000) The psychological life of organizations. NM Ashkanasy, MF Peterson içinde, *Handbook of Organizational Culture and Climate* (Sage, Thousand Oaks: CA): 17-21.
- Schneider B, Reichers AE (1983) On the etiology of climates. *Personnel psychology* 36(1): 19-39.
- Schneider B, Gunnarson SK, Niles KJ (1994) Creating the Climate and Culture of Success, *Organizational Dynamics*: 17-29.
- Schoorman FD, Mayer RC, Davis JH (2007) An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review* (32): 344-354.
- Schumacker RE, Lomax RG (1996) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, New Jersey).
- Schumacker RE, Lomax RG (2010) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (Routledge, New York).
- Schwartz SH (1992) Universals in the Content and Structure of Values; Theoretical advances and tests in 20 Countries. *Advances in Experiment Social Psychology* 25(1): 60-74.
- Schwartz SH (2006) A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology* 5(2): 1-10.



- Schwarzwald J, Koslowsky M, Shalit B (1992) A Field Study of Employee's Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology* 511-514.
- Schweitzer ME, Ordóñez L, Douma B (2004 June) Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior. *Academy of Management Journal* (47): 422–432.
- Schweper CH (2001) Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention In the Salesforce. *Journal of Business Research* (54): 39-52.
- Schweper CH (2013) Improving sales performance through commitment to superior customer value: The role of psychological ethical climate. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 33(4): 389-402.
- Schweper CH (2017) Psychological ethical climate, leader–member exchange and commitment to superior customer value: influencing salespeople's unethical intent and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 37(1): 72-87.
- Schweper CH, Hartline MD (2005) Managing the ethical climate of customer contact service employees. *Journal of Service Research* 7(4): 377-397.
- Scott S, Bruce R (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation In The Workplace. *Academy of Management* 37(3): 580-607.
- SEGEM (2021). Aktüerya. <https://www.segem.org.tr/aktuer.asp> (1 Ekim 2021).
- Sendjaya S, Eva N, Robin M, Sugianto L, ButarButar I, Hartel C (2020) Leading others to go beyond the call of duty A dyadic study of servant leadership and psychological ethical climate. *Personnel Review* 49(2): 620-635.
- Shankman, NA (1999) Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm. *Journal of Business Ethics* 19(4): 319-334.
- Shemwell D, Cronin J, Bullard W (1994) “Relational Exchange In Services. *International Journal of Service Industry Management* 5 (3): 57-68.
- Shiu E, Walsh G, Hassan LM, Parry S (2015) The direct and moderating influences of individual-level cultural values within web engagement: A multi-country

analysis of a public information website. *Journal of Business Research* 68(3): 534-541

Sığın, A. (2020). Hofstede, Schwartz ve Inglehart'ın Kültür Teorileri: Türkiye, Amerika ve İngiltere Örnekleri Üzerine Bir Çalışma, 4.Bölüm (111-144) Kitabı içinde Güncel Sosyoloji Araştırmaları İKSAD Publishing House.

Signorini P, Wiesemes R, Murphy R (2009) Developing Alternative Frameworks for Exploring Intercultural Learning: A critique of Hofstede's Cultural Difference Model, *Teaching In Higher Education* 14(3): 253-264.

Sims RL, Kroeck KG (1994) The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover, *Journal of Business Ethics* 13(12): 939-947.

Sitkin S, Roth N (1993) Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic Remedies For Trust/Distrust, *Organization Science* 4: 367-92.

Smith KL, Greenwood MR (1998) Developing Co-operative Buyer-Supplier Relationships: A Case Study of Toyota, *Journal of Management Studies* 35(3): 331-353

Solomon RC, Flores F (2001) *Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life*, Oxford: Oxford University Press.

Stringer R (2002) *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*, Upper Saddle River (Prentice Hall, NJ).

Şahin MT, Yılmaz M, Varol Ç, (2018) Ekonomik Faaliyet Kolu Tanımlama ve Sınıflandırma Önerisi: Bilgi Yoğun İş Hizmetleri (BYİH), *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 16 (2): 239- 258.

Şakar N (2011) *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar 1. Baskı* (Beta Yayınları, İstanbul).

Şentür Ö (2017) Sigorta sektöründe çalışanların yaşam memnuniyeti üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A (2003) *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış 3. Baskı* (Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya).

- Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A. (2008) *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış Altıncı Baskı*, (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Şimşek ÖF (2007) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları* (Ekinoks Yayınları, Ankara).
- Tan HH, Tan CS (2000) Toword The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization, *Generic, Social And General Psychology Monograph* 126(2): 240-453.
- Tanrıöven C, Gürbüzler I (2015) Dünyada Mikro Sigorta Uygulamalarının Karşılaştırılması ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. *Gazi Üniversite İktisadi İdari Bilimler Fakültesi* 17(2): 98-121.
- Taşkın F, Dilek R (2010) Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(1): 37-46.
- TDK (2020) Güven, Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=güven>, (16 Temmuz 2020).
- TDK (2021) Kültür, Güncel Türkçe sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> (27 Temmuz 2021).
- Tedeschi JT, Riker WH (2017) *Social Power and Political Influence*, Routledge: 63 65.
- Tekin Z (2019) Küresel Liderlik Bağlamında Kültürel Farklılıkları Yönetmek. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8 (2): 1226-1238.
- Temizel F, Sarıkaya M ve Kara Z (2009) Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde Güven ve Ekonomiye Etkisi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11 (1): 279–307.
- Tenbrunsel AE, Smith CK, Umphress E (2003) Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations, *Social Justice Research*, 16(3): 285-307.
- Teresi M, Pietroni D, Barattucci M, Gianella VA and Pagliaro S (2021) Ethical Climate(s), Organizational identification, and employees’ behavior. *Front. Psycho.* 10: 1356.

- The Hofstede Center (2020) <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (18 Kasım 2020).
- Theaker A (2008) *Halkla İlişkilerin El Kitabı 2. Baskı*, çev. Murat Yaz. (Media Cat Kitapları, İstanbul).
- Timuroğlu MK, Alioğulları E (2019) Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Erzurum ili araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *İktisadi ve İdari bilimler dergisi* 33(1):243-264.
- Tokgöz E, Seymen AO (2013) Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *ÖneriDergisi* 10(39): 61-76.
- Topcu MK, Gursoy A, Gurson P (2015) The Role of the Servant Leadership on the Relation between Ethical Climate Perception and Innovative Work, *European Research Studies* 18(1): 67-80.
- Treviño LK (1990) A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. R Woodman, W Passmore içinde, *Research in organizational change and development* (Greenwich: CT: JAI), 4: 195-230.
- Treviño LK, Weaver GR, Reynolds SJ (2006) Behavioral ethics in organizations: A review, *Journal of management* 32(6): 951-990.
- Trompenaars F, Hampden-Turner C (2003/1997) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (Nicholas Brealey Publishing, London).
- TSB (2020). İstatistikler. <https://www.tsb.org.tr/resmi-istatistikler.aspx?pageID=909> (16 Temmuz 2020)
- TSB (2020). Penetrasyon Oranı. <https://www.tsb.org.tr/yayinlar.aspx?pageID=534> (30 Aralık 2020).
- TTK (2021) Sigorta Sözleşmesi. [https://tsb.org.tr/media/attachments/Turk\\_Ticaret\\_Kanunu\\_6.Kitap.pdf](https://tsb.org.tr/media/attachments/Turk_Ticaret_Kanunu_6.Kitap.pdf) (16 Ekim 2021).
- TUIK (2020). İstatistikler. <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (16 Temmuz 2020)

- Tunçel Ö, Taslak S (2017) Sigorta Şirketlerindeki Çalışanların Duygusal Zekâ Becerilerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları Üzerine Etkisi: Ampirik bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9: 236-264.
- Tutar H (2013) *Davranış bilimleri* (Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A. Ş., Ankara).
- Tutar H, Altınöz M (2010) Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerinde Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65(2): 195-218.
- Türkay O, Solmaz SA, Şengül S (2011) “Strategic Analysis of The External Environment and The Importance of The Information: Research On Perceptions of Hotel Managers”, *Procedia Social And Behaviorual Science* 24: 1060-1069.
- Tüzün İK (2003). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri, 93-118. <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf> (16 Temmuz 2020).
- Ulu S (2011) Örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestijin bağlamsal performans üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.
- Ulusoy E (2014) *Sigorta İşletmelerinin Organizasyonu*. E. Kırkbeşoğlu içinde, *Risk Yönetimi ve Sigortacılık* (Gazi Kitapevi, Ankara).
- Upchurch RS, Ruhland SK (1996) The organizational bases of ethical work climates in lodging operations as perceived by general managers, *Journal of Business Ethic*, 15(10): 1083-1093.
- Usal A, Kuşlivan Z (2006) *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Gözden Geçirilmiş 5. Baskı ( Fakülteler Kitabevi, İzmir)
- Uyar S (2004) *Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim Anlayışının önemi*.<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/66MaliCozum/20%20suleyman%20uyar.pdf> (16 Temmuz 2020).

- Uzunçarşılı Ü, Toprak M, Ersun O (2000) Şirket Kültürü ve iş Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul 2000: 4.
- Ülgen H, Mirze SK (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Literatür Yayıncılık, İstanbul).
- Ünalın Ş (2005) *Dil ve Kültür (3. baskı)*, (Nobel Yayınevi, Ankara).
- VanSandt CV (2003) The Relationship Between Ethical Work Climate and Moral Awareness, *Business & Society* 42(1): 144–152.
- Verbeke W, Volgering M, Hessels M (1998) Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies* 35(3), 303-329.
- Victor B, Cullen JB (1987) A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. CW Frederick, LE Preston içinde. *Research in Corporate Social Performance and Policy* (CT: JAI Press, Greenwich) 51-71.
- Victor B, Cullen JB (1988) The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly* (33): 101-125.
- Walczuch RM, Lundgren H (2003) Moderated trust - the impact of power distance and uncertainty avoidance on the consumer trust formation process in e-retailing. METEOR, Maastricht University School of Business and Economics. *METEOR Research Memorandum* 54
- Wang YD, Hsieh HH (2012) Toward a better understanding of the link between ethical climate and job satisfaction: A multilevel analysis, *Journal of business ethics* 105(4): 535-545.
- Wasti SA., Tan HH, Erdil SE (2011) Antecedents of trust across foci: A comparative study of Turkey and China. *Management and Organization Review*, 7(2), 279–302.
- Weber J, Seger JE (2002) Influences upon organizational ethical subclimates: A Replication study of a single firm at two points in time, *Journal of Business Ethics* 41(1-2): 69-84.
- Weeks WA, Loe TW, Chonko LB, Martinez CR, Wakefield K (2006) Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the

- search for sales force excellence: A cross-cultural stud, *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26(2): 205-217.
- Weeks WA, Loe TW, Chonko LB, Wakefield K (2004) The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence, *Journal of personal Selling & Sales Management* 24(3): 199-214.
- West SG, Finch JF, Curran PJ (1995) Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (pp. 56-75). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Witherell B (2002) *Corporate Governance and Responsibility* The OECD Observer.
- Yaşar Uğurlu Ö (2018) *Örgütsel güven ve destek*, Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmel Yaklaşımlar, Ed: E. Aydoğan (Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti, Ankara): 163-179.
- Yayla OŞ (2019) Sigortacılık ve Türkiye’de Sigortacılığın Durumu, *Liberal Düşünce Dergisi* 24(94): 118.
- Yılar Ö. (2005) Mit-efsane ve eğitim. *Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* 11: 383-392.
- Yıldırım F (2007) İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1): 253-276.
- Yılmaz A (2012) Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Yoo B, Donthu N, Lenartowicz T (2011) Measuring Hofstede’s Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing* 23 (3):193-210.
- Yoon C (2009) The effects of national culture values on consumer acceptance of e-commerce: Online shoppers in China. *Information & Management* 46: 294–301
- Yukl G (2008) How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19: 708-722.
- Yurtkoru ES, Ensari S, Erdilek Karabay M (2018). To What Extent Trust in Leader and Ethical Climate Affect Turnover Intention? A Research on Private and

- Public Bank Employees. *International Journal of Organizational Leadership* 7: 12-26.
- Yüceler A (2009) Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (22): 445-458.
- Yvon P, Salma D (2005) Stakeholder Theory in Perspective, *Corporate Governance* 5(2): 5-21.
- Zamanabadi KI, Kavousy E, Tehrani MME (2015) Hofstede's Cultural Dimensions And HSE Culture Behavior. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)* 3 (1): 45-49.
- Zanini MT, Migueles C (2018). Building trust in a high Power Distance context: the role of the perception of integrity in shared leadership. *Paper at the Academy of Management Conference, Chicago, August.*
- Zhang J, Liu Y (2010) Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. Published by Canadian Center of Science and Education, *International Journal of Psychological Studies* 2(2): 189-201.
- Zincirkıran M (2016) Kültür, toplumsallaşma ve kişilik. *Davranış bilimleri* (Dora Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Bursa.): 129-155.



## EKLER

### Ek-1: Ulusal Kültür Değerleri Bağlamında Psikolojik Etik İklimin Paydaş Güveninin Oluşumundaki Etkisi: Türk Sigortacılık Sektörü Örneği Anketi

#### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “*Ulusal Kültür Değerleri Bağlamında Psikolojik Etik İklimin Paydaş Güveninin Oluşumundaki Etkisi: Türk Sigortacılık Sektörü Örneği*” başlıklı doktora tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

Tez Danışmanı  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

**Mehmet Emin ALDEMİR**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**A. Aşağıda sigorta işletmeleri açısından ulusal kültür değerleri, psikolojik etik iklim ve paydaş güveni ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.**

<b>Ulusal Kültür Değerleri</b> (Kaynak: Hofstede, Geert. (1980), <i>Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values</i> . Beverly Hills, CA: Sage Publications; Hofstede, Geert. (2001), <i>Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations</i> , Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; Yoo B, Donthu N, Lenartowicz T. (2011), <i>Measuring Hofstede’s Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE</i> , <i>Journal of International Consumer Marketing</i> 23 (3):193-210; Ertaş E ve Unur K. (2017), <i>The Impact of Cultural Values of Hotel Employees on Organizational Culture</i> , <i>Journal of Current Researches on Business and Economics</i> , 2017, 7 (2): 229-256).	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>Güç Mesafesi</b>					
<b>1.</b> Sigorta işletmelerinde üst konumundaki insanlar, ast konumundaki insanlara danışmaksızın karar verir.					
<b>2.</b> Sigorta işletmelerinde üst konumundaki insanlar, çok sık ast konumundaki insanların görüşlerini sormamalıdır.					
<b>3.</b> Sigorta işletmelerinde üst konumundaki insanlar, ast konumundaki insanlarla sosyal etkileşime girmekten kaçınmalıdır.					

4. Sigorta işletmelerinde ast konumundaki insanlar, üst konumundaki insanların verdiği kararlara katılmamalıdır.					
5. Sigorta işletmelerinde üst konumundaki insanlar, ast konumundaki insanlara önemli görevlere dair yetkileri devretmemelidir.					
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>					
6. Sigorta işletmelerinde daima kişinin kendisinden ne beklediğini bilmesine olanak sağlayan detayları açıklayan yönergelere sahip olmak önemlidir.					
7. Sigorta işletmelerinde talimatlar ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.					
8. Sigorta işletmelerinde kurallar ve düzenlemeler, kişinin kendisinden ne beklediği hakkında kişiye bilgi vermeleri nedeniyle önemlidir.					
9. Sigorta işletmelerinde standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.					
10. Sigorta işletmelerinde uygulamalara yönelik talimatlar önemlidir.					
<b>Kolektivizm (Çoğulculuk)</b>					
11. Sigorta işletmelerinde bireyler ait oldukları grup için kendi çıkarlarını feda etmelidir.					
12. Sigorta işletmelerinde bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır.					
13. Sigorta işletmelerinde ait olunan grubun refahı, bireysel ödüllerden (veya çıkarlardan) daha önemlidir.					
14. Sigorta işletmelerinde ait olunan grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.					
15. Sigorta işletmelerinde bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel amaçlarını düşünmelidir.					
16. Sigorta işletmelerinde bireyin amaçları zarar görse dahi, ait olunan gruba sadakat teşvik edilmelidir.					
Erillik					
17. Sigorta işletmelerinde kadınlara kıyasla erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak daha önemlidir.					
18. Sigorta işletmelerinde erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözerken, kadınlar sorunları genellikle sezgilerinden yararlanarak çözerler.					
19. Sigorta işletmelerinde zor sorunları çözmek, tipik olarak bir erkek özelliği olan aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirir.					
20. Sigorta işletmelerinde erkeklerin daima kadınlardan daha iyi yaptıkları bazı işler vardır.					

<b>Uzun Dönem Odaklılık</b>					
21. Sigorta işletmelerinde parasal kaynaklar dikkatli bir şekilde yönetilmeli ve tutumlu olunmalıdır.					
22. Sigorta işletmelerinde tüm aksiliklere rağmen, tereddütsüz biçimde yola devam edilmelidir.					
23. Sigorta işletmelerinde kişisel kararlılık ve istikrar, önemlidir					
24. Sigorta işletmelerinde uzun dönemli planlama, önemli bir unsurdur.					
25. Sigorta işletmelerinde gelecekteki başarı için, bugünün eğlencesinden vazgeçilmelidir.					
26. Sigorta işletmelerinde gelecekteki başarı için, çok çalışılmalıdır.					
<b>PSİKOLOJİK ETİK İKLİM</b> (Kaynak: Charles H. Schwepker Jr. (2017), Psychological Ethical Climate, Leader–Member Exchange and Commitment to Superior Customer Value: Influencing Salespeople’s Unethical Intent and Sales Performance, <i>Journal of Personal Selling&amp;Sales Management</i> , 37 (1): 72-87)	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
29.Sigorta işletmeleri, resmi etik bir koda (veya etik kurallara) sahiptir.					
30.Sigorta işletmeleri, etik kodları sıkı sıkıya uygular.					
31.Sigorta işletmeleri, etik davranışa ilişkin politikalara sahiptir.					
32.Sigorta işletmeleri, etik davranış politikalarını sıkı sıkıya uygular.					
33.Sigorta işletmelerindeki üst yönetimin, belirsizlik koşullarında olmasa dahi etik olmayan davranışları tolere edemeyeceği bilinmektedir					
34.Sigorta işletmelerindeki satış yöneticileri veya satış elemanları kurumsal kazançtan ziyade öncelikle kişisel kazançlarla sonuçlanan etik olmayan davranışlar sergilerse derhal cezalandırılır					
35.Sigorta işletmelerindeki satış yöneticilerinin veya satış elemanlarının kişisel kazançtan ziyade öncelikle kurumsal kazançla sonuçlanan etik olmayan davranışlarla ilgilendikleri tespit edilirse derhal cezalandırılır.					

<p><b>PAYDAŞ GÜVENİ</b> (Kaynak: Matuleviciene, Migle and Stravinskien, Jurgita. (2016). How to Develop Key Stakeholders Trust in Terms of Corporate Reputation Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 27(4): 472-478; Robin, Donald. (2007). A Symbiotic Link between Entrepreneurial Objectives and Ethics: The Issue of Trust Building, <i>Business &amp; Professional Ethics Journal</i>, 26 (1/4): 41-54; Bandsuch, Mark., Pate, Larry and Thies, Jeff (2008), Rebuilding Stakeholder Trust in Business: An Examination of Principle-Centered Leadership and Organizational Transparency in Corporate Governance, <i>Business and Society Review</i>, 113 (1): 99-127).</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Müşteriler</b>					
1. Müşteriler açısından sigorta işletmeleri kaliteli mal ve hizmet sunar.					
2. Müşteriler açısından sigorta işletmeleri uygun fiyatla mal ve hizmet sunar.					
3. Müşteriler açısından sigorta işletmelerinde uygun satın alma ortamı mevcuttur.					
4. Müşteriler açısından sigorta işletmeleri nitelikli insan kaynaklarına sahiptir.					
5. Müşterilere göre acente ve broker imajı ve güveni sigorta şirketine göre daha önemlidir.					
6. Müşteriler nezdinde sigorta işletmeleri iyi imaja sahiptir.					
7. Sigorta işletmeleri müşteri odaklı bir anlayışı benimser.					
8. Müşteriler açısından sigorta işletmeleri sosyal ve çevresel sorumluluğa sahiptir.					
9. Müşterilere yönelik sigorta işletmelerinin adalet ve etik performansı yüksektir.					
10. Müşteriler açısından sigorta işletmeleri istikrarlı finansal göstergelere sahiptir.					
11. Müşterilere açısından sigorta işletmelerinin yöneticileri vizyoner ve ilham verici liderlik becerisine sahiptir.					
12. Müşterilere göre sigorta işletmeleri inovasyon ve değer yaratırlar					
13. Müşterilere göre sigorta işletmeleri global araştırma becerisine sahiptir.					
14. Müşterilere göre sigorta işletmeleri hasar ödemekten kaçınmaya eğilimlidirler					
15. Müşterilere göre sigorta işletmeleri sigorta ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlere sahiptirler.					
16. Müşterilere göre sigorta işletmeleri özellikle katastrofik ve/veya büyük hasarlarda müşterilerinin yanındadır.					

<b>İşgörenler</b>					
17. Sigorta işletmelerinde işgörenler açısından uygun çalışma koşulları mevcuttur.					
18.İşgörenlere göre sigorta işletmelerindeki çalışma arkadaşları niteliklidir.					
19. İşgörenler, işveren olarak sigorta işletmelerinin iyi imaja sahip olduğunu düşünür.					
20. İşgörenler açısından da sigorta işletmeleri müşteri odaklı bir anlayışı benimser.					
21. İşgörenlere göre sigorta işletmeleri sosyal ve çevresel sorumluluğa sahiptir.					
22. İşgörenlere yönelik sigorta işletmelerinin adalet ve etik performansı yüksektir.					
23. İşgörenler açısından sigorta işletmeleri istikrarlı finansal göstergelere sahiptir.					
24. İşgörenler açısından sigorta işletmelerinin yöneticileri vizyoner ve ilham verici liderlik becerilerine sahiptir.					
25. İşgörenler açısından sigorta işletmeleri inovasyon ve değer yaratırlar.					
26. İşgörenler açısından sigorta işletmeleri global araştırma becerisine sahiptir.					
27. İşgörenler açısından sigorta işletmeleri global hizmet sunma becerisine sahiptir.					
28. Sigorta işletmelerinde işgörenler örgütün yönetimine katılır.					
29. İşgörenin çalıştığı sigorta işletmelerinde yapıcı örgüt kültürü hakimdir.					
30. Sigorta işletmelerinde kurumsal hafızanın önemi sebebiyle çalışma süresi ortalaması uzundur.					
31. Yerli sermayeli sigorta şirketlerinde çalışma süreleri yabancı sermayeli sigorta şirketlerine kıyasla uzundur.					
<b>Tedarikçiler</b>					
32.Tedarikçileri, sigorta işletmenin ürün ve hizmetlerinin tedarikini kolaylaştırır.					
33.Tedarikçiler açısından sigorta işletmesinin iç lojistik sistemleri etkindir.					
34.Tedarikçiler ile sigorta işletmelerinin ilişkileri iyidir.					
35.Sigorta işletmeleri, üçüncü taraflarla ilişkileri etkin bir şekilde yönetir.					

36.Sigorta işletmeleri parçası olduğu tedarikçilerin pozitif imajından etkin şekilde yararlanır.					
37. Sigorta işletmeleri, tedarikçilerin müşteri odaklı olmasını önemserler.					
38. Sigorta işletmeleri, tedarikçilerin verdiği hizmetlerin kalitesini kontrol ve takip etmek için müşterilerle iletişim kurar.					
<b>Hissedarlar</b>					
39. Sigorta işletmeleri, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilir.					
40.Sigorta İşletmelerinde hissedarların temel hakları ve temel sahiplik fonksiyonları gözetilir.					
41.Sigorta işletmelerinin yöneticileri ve kurulları, hissedarlara adil muamelede bulunur.					
42. Sigorta işletmeleri kamuoyunu aydınlatma ilkesi kapsamında hissedarların bilgi taleplerini karşılar.					
43. Hissedarlar, sigorta işletmelerinin finansal göstergeleri konusunda yeterli bir şekilde bilgilendirilir.					
44. Sigorta şirketleri hissedarların stratejilerde katılımcı olmasına izin verir.					
45.Hissedarlara göre sigorta işletmelerinin benimsediği stratejiler etkindir.					
<b>Diğer Paydaşlar</b>					
46. Sigorta işletmeleri faaliyet gösterdiği genel toplum ve yerel toplumun çıkarlarını da gözetir.					
47.Sigorta işletmeleri devlete karşı vergi ve diğer yasal yükümlülüklerini yerine getirir.					
48.Sigorta işletmeleri faaliyet gösterirken basın, sivil toplum kuruluşları gibi özel çıkar gruplarının da tepkilerini dikkate alır.					
49.Sigorta işletmeleri, yöneticilerinin de ekonomik, sosyal ve yükselme ihtiyaçlarını gözetir.					
50.Sigorta şirketleri yönettikleri sosyal sorumluluk projelerini reklam amaçlı kullanmazlar.					
51.Sigorta işletmeleri tüm paydaşlar açısından şeffaf ve dürüst uygulamalara sahiptir.					
52. Sigorta işletmeleri hizmet sunarken daima hem doğruyu söyler, hem de sözünde durur.					
53.Sigorta işletmeleri, tüm paydaşlar için endişelenir ve hepsinin taleplerine karşı duyarlıdır.					
54. Genel olarak hizmet aldığım sigorta işletmesine güvenebilirim.					

## B. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

### 1. Sigorta işletmelerinin aşağıdaki paydaş gruplarından hangisine girmektesiniz?

(...)Müşteri (....) İşgören (....) Tedarikçi (....) Hissedarlar (....) Yöneticiler

(....) Diğer (Kamu Kurumları Temsilcileri, Genel Toplum, Yerel Toplum, Basın Temsilcileri, Sivil Toplum Kuruluşları vs.): Lütfen Belirtiniz: .....

2. Cinsiyetiniz : (...) Erkek (....) Kadın

3. Medeni Durumunuz: (....) Evli (....) Bekâr

4. Eğitim Durumunuz : (...)İlköğretim (....)Lise (....)Meslek Yüksekokulu (....)Fakülte (....)Yüksek Lisans/Doktora

5. Yaşınız : .....

6. İş Deneyimi (Yıl Olarak) : .....

7. İşletmedeki pozisyonunuz : .....

8. Firmanız Aile İşletmesi midir? (...) Evet (....) Hayır

9. İşletmede çalışan kişi sayısı: (...) 10 ve daha az (....) 11-25 arası (....) 26-50 arası (....) 51 ve daha fazla

10. İşletmenizin Kurucusu Profesyonel Yönetici mi? (...) Evet (....) Hayır

**Not:** Demografik özelliklere ilişkin sorulardan 6., 7., 8.,9. ve 10. sorular sadece yöneticiler, hissedarlar ve işgörenlerce cevaplanacaktır.

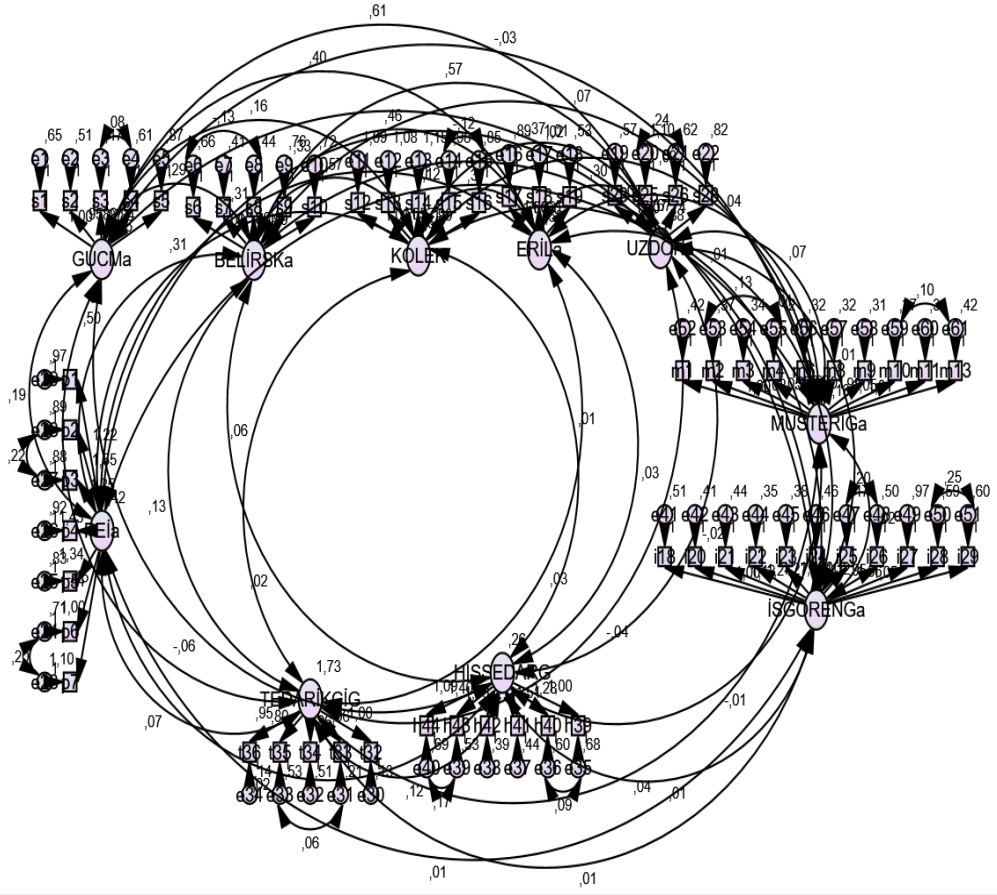
**Katkılarınız:** .....

.....

**Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederiz.**

**Paydaş:** İşletme faaliyetlerini etkileyebilen ve onun faaliyetlerinden etkilenen, yönetsel kararların sonuçlarında pay sahibi olduklarını düşünen müşteriler, hissedarlar, işgörenler, tedarikçiler, yöneticiler, genel toplum, yerel toplum, kamu kurumları ve basın gibi bireyler ve gruplar olarak ifade edilir.

## EK-2: Dışsal Model Sonuçları



Uyum İyiliği  
İndeksleri

$\chi^2/sd=2.838$ ; GFI= 0,86, AGFI= 0,85, CFI= 0,92; TLI= 0,92;  
RMR= 0,055; ,RMSEA= 0,042.