

**T.C.
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**BANKA MÜDÜRLERİNİN ETİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
İŞ TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ:
İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müge DOĞANER DEMİRTAŞ

Tez Danışmanı: Prof.Dr. M.Şerif ŞİMŞEK

İkinci Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. A.Bülent EVİRGEN

İZMİR-2014

GEDİZ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**BANKA MÜDÜRLERİNİN ETİK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞINA ETKİLERİ:
İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

Müge DOĞANER DEMİRTAŞ

Tez Danışmanı: Prof.Dr. M.Şerif ŞİMŞEK

İkinci Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. A.Bülent EVİRGEN

İZMİR

2014

GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

08/07/2014

Enstitünüz İŞLETME (MBA) TÜRKÇE TEZLİ Anabilim Dalı 500112016 numaralı yüksek lisans öğrencisi MÜGE DOĞANER'in hazırlayarak enstitüye teslim ettiği **BANKA MÜDÜRLERİNİN ETİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ** adlı tezi, tez jüri üyeleri huzurunda *Go (Almış)*..... (*) dakika ile savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında, *oybirliği*..... (**) ile *Kabul*..... (***) kararı verilmiştir.

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Mehmet Şerif ŞİMŞEK



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. ŞevİN GÜNEZDA



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Vener GARAYEV



* savunma süresi el ile yazılacaktır. (savunma süresi, en az 45 en çok 90 dakikadır)

** oybirliği / oyçokluğu el ile yazılacaktır.

*** kabul / red ve düzeltme el ile yazılacaktır.

ÖZET

BANKA MÜDÜRLERİNİN ETİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

DOĞANER DEMİRTAŞ, Müge

Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tez Danışmanı: Prof.Dr.M.Şerif ŞİMŞEK
İkinci Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. A.Bülent EVİRGEN
Temmuz 2014, 173 Sayfa

Bu çalışmada, banka müdürlerinin etik davranışlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Birinci bölümde etik, ahlak ve iş etiği kavramlarının tanımı yapılmış, ahlak ile etik arasındaki fark ve etik türleri açıklanmış; iş etiğinin tarihsel gelişimi ile iş etiğini etkileyen faktörler irdelenmiş, bölüm sonunda ise bankacılık sektörü açısından etik kavramı ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları, önemi ve sonuçları detaylı bir şekilde açıklanarak, aralarındaki ilişki ortaya konmuştur.

Konu ile ilgili teorik çerçeve sunulduktan sonra, üçüncü bölümde uygulama olarak anket çalışmasına yer verilmiştir. Çalışma kapsamında yer alan Banka Müdürlerinin etik davranışları araştırmasındaki amacımız, sektörü yakından tanıyan çalışanların tanıklıklarında, kendi müdürlerinin etik uygulamaları hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmak ve bu durumun iş tatmini ile örgütsel bağlılıklarını ne yönde etkilediğini açıklığa kavuşturmadır.

Çalışma, bulguların istatistiksel olarak ele alındığı metodoloji, analiz ve bulgular bölümleri ile devam etmekte; kişisel önerilerin yer aldığı sonuç bölümü ile de sona ermektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik, ahlak, iş etiği, iş tatmini, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

THE IMPACTS OF BANK MANAGERS ' ETHICAL CONDUCT UPON EMPLOYEES ' JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENTS: IZMIR PROVINCE EXAMPLE

DOĞANER DEMİRTAŞ, Müge

MSc in Institute of Social Sciences

Supervisor: Prof.Dr.M.Şerif ŞİMŞEK

Co-Supervisor: Ass.Assoc.Prof.Dr. A.Bülent EVİRGEN

In this study, the impacts of bank managers' ethical conduct upon employees' job satisfaction and organizational commitments are researched.

In the first chapter, concepts of ethics, morality, and business ethics are defined, the difference between morality, ethics, and the types of ethics is clarified, and concept of ethics in banking sector is discussed.

As for the second chapter, notions of job satisfaction and organizational commitment are explained in detail with their significance and results, and the relations between these two are manifested.

After the theoretical framework is set forth, third chapter is reserved for the questionnaire study as a practical implementation. Our objective in this research dealing with the ethical conduct of bank managers is to reveal the views of employees closely acquainted with the sector, regarding the ethical practices of their managers and to throw a light on how this situation influences their job satisfaction and organizational commitments.

The research continues with the chapter of methodology in which the findings are handled statistically, and with the chapters of analysis and discoveries. Lastly, the study ends with the conclusion part that contains personal suggestions.

Keywords: Ethic, morality, business ethics, job satisfaction, organizational commitment

TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanma sürecinde deneyimleriyle bana yol gösteren, konunun seçiminden başlayıp en son haline kadar fikirleri, teşvikleri ve sorunların çözümüne ilişkin sağduyulu yaklaşımı ile yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr.M.Şerif ŞİMŞEK'e, önerileriyle ve pozitif enerjisiyle desteğini her zaman hissettiren Yrd.Doç.Dr. A.Bülent EVİRGEN'e, savunma jürisine katılarak bana destek olan Yrd.Doç.Dr.Vener Garayev'e, hayatımda oldukları için kendimi her zaman şanslı hissettiğim ve bu günlere gelmemde büyük paya sahip olan canım aileme ve bu süreçte gösterdiği sabır ve emek ile her zaman yanımda olan sevgili eşime teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xvii
GİRİŞ	1
1.ETİK VE İŞ ETİĞİ	2
1.1.1.Etik kavramının Tanımı	2
1.1.2.Ahlak kavramı	3
1.1.3.Etik ile ahlak arasındaki farklılıklar	4
1.1.4.Etik türleri	6
1.1.5.Etik ve din	6
1.1.6.Etik ve yasaların yeterliliği sorunu	8
1.1.7.Yönetmelik Etik	10
1.2.İş Etiği Kavramı	12
1.2.1.İş etiği kavramı ve kapsamı	12
1.2.2.İş etiği kavramının tarihsel gelişimi	15
1.2.2.1.İş etiği kavramının Dünyadaki gelişimi.....	15
1.2.2.2.İş etiği kavramının Türkiye'deki gelişimi	18
1.2.3.İş etiğini etkileyen faktörler.....	20
1.2.3.1.Küreselleşmenin İş Etiğine Etkileri	20
1.2.3.2.Kültür ve iş etiği	21
1.2.3.3.Sosyal sorumluluk ve iş etiği	22
1.2.4.İş etiği ilkeleri	23
1.3.İşletme ve İş Etiği	24
1.3.1.İşletmeler için ahlaki karar vermenin önemi	24
1.3.2.İşletmeyi etik davranışa iten nedenler	27
1.3.2.1.İnsan ilişkilerinden kaynaklanan etik sorunlar	27

İÇİNDEKİLER

Sayfa

1.3.2.2.İşletme politikasından kaynaklanan etik sorunlar	28
1.3.2.3.İşletme fonksiyonlarından kaynaklanan etik sorunlar	29
1.3.3.İşletme fonksiyonları açısından iş etiği	29
1.3.3.1.Yönetim ve iş etiği	29
1.3.3.2.İnsan kaynakları yönetimi ve iş etiği	31
1.3.4.İşletmelerde iş etiğine ilişkin yaşanan sorunlar	32
1.3.5.İşletmelerde etik davranışların kontrolü	37
1.3.6.İş etiği ve firma imajı	39
1.3.6.1.Firma imajının tanımı ve iş etiğinin önemi.....	39
1.3.6.2.İş etiği ve firmanın dış imajı	40
1.3.6.3.İş etiği ve firmanın iç imajı	43
1.3.7.İş ahlakının kurumsallaşması	44
1.3.7.1.İş Ahlakında kurumsallaşmanın nedenleri.....	45
1.3.7.2.İş ahlakında kurumsallaşmanın başarı şartları.....	45
1.3.7.3.İş Ahlakında kurumsallaşmayı etkileyen faktörler	46
1.4.Bankacılık Sektörü ve Etik	49
1.4.1.Banka ve bankacılık kavramları	49
1.4.2.Bankacılıkta etik kavramı	51
1.4.3.Bankacılık sektöründe etik ile ilgili kanuni düzenlemeler	53
1.4.3.1.Bankacılık Kanununun Banka ve Diğer Kuruluşlara Yönelik Düzenlemeleri	56
1.4.3.2.Müşterilere yönelik düzenlemeler	57
1.4.3.3.Çalışanlara yönelik düzenlemeler	59
1.4.3.4.Etik ilkelere açıkça aykırılık içeren durumlar ve yaptırımları.....	61
2.İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	62
2.1.İş Tatmini Kavramı.....	62
2.1.1.İş tatmini kavramının tanımı	62
2.1.2.İş tatmininin önemi	63
2.1.3.İş tatminini etkileyen faktörler	64
2.1.3.1.Bireysel faktörler	65
2.1.3.2.Örgütsel faktörler.....	69
2.1.4.İş tatmini veya tatminsizliğinin sonuçları	75

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
2.1.4.1.Bireysel sonuçları	76
2.1.4.2.Örgütsel sonuçları	79
2.2.Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	81
2.2.1.Örgütsel bağlılık kavramının tanımı	81
2.2.2.Örgütsel bağlılığın önemi	83
2.2.3.Örgütsel bağlılık ile ilişkili kavramlar	84
2.2.3.1.İş tatmini	84
2.2.3.2.İşe bağlılık	84
2.2.3.3.Meslek bağlılığı	85
2.2.3.4.Örgütsel sadakat.....	85
2.2.3.5.Örgütsel Vatandaşlık	86
2.2.3.6.İş arkadaşlarına bağlılık.....	88
2.2.4.Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	89
2.2.4.1.Duygusal bağlılık.....	89
2.2.4.2.Devamlılık bağlılığı	90
2.2.4.3.Normatif bağlılık	91
2.2.5.Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	94
2.2.5.1.Kişisel faktörler	94
2.2.5.2.Örgütsel faktörler	95
2.2.5.3.Örgüt dışı faktörler	97
2.2.6.Örgütsel bağlılığın sonuçları	98
2.2.6.1.Stres	99
2.2.6.2.Devamsızlık ve işe geç gelme	100
2.2.6.3.İş performansı ve verimlilik.....	101
2.2.6.4.İşgücü devri ve işten ayrılma.....	102
2.2.7.İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	103
2.2.7.1.İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur	105
2.2.7.2.Örgütsel bağlılık iş tatmine neden olur	106
2.2.7.3.Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirlerine neden olur	106
2.2.7.4.Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur.....	106
3.BANKA MÜDÜRLERİNİN ETİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMASI: İŞ BANKASI VE ZİRAAT BANKASI İZMİR İLİ ÖRNEĞİ....	107

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
3.1. Metodoloji.....	107
3.1.1. Araştırmanın amacı.....	107
3.1.2. Araştırmanın evreni ve örneklemi	108
3.1.3. Araştırmaya konu olan bankalar hakkında genel bilgiler	108
3.1.3.1. Türkiye İş Bankası A.Ş.	108
3.1.3.2. T.C. Ziraat Bankası A.Ş.	109
3.1.4. Araştırmanın varsayımları	109
3.1.5. Araştırmanın sınırlılıkları	109
3.1.6. Araştırmanın hipotezleri	110
3.1.7. Veri toplama metodunun tespiti	111
3.1.8. Veri toplama yöntemi	111
3.1.9. Veri toplama süreci.....	112
3.1.10. Test istatistiklerinin belirlenmesi ve verilerin düzenlenmesi	112
3.1.10.1. Faktör analizi testi	113
3.1.10.2. Güvenilirlik testi	115
3.2. Analiz ve Bulgular.....	117
3.2.1. Tanımlayıcı istatistikler	117
3.2.2. Yorumlayıcı İstatistikler	137
3.2.2.1. Regresyon Analizi	137
3.2.2.2. Korelasyon analizi	142
3.2.2.3. Mann –Whitney U testi	143
3.2.3. Hipotezin sonuçları	147
3.3. Tartışma	149
3.4. Sonuç ve Öneriler	151
KAYNAKLAR DİZİNİ.....	154
EKLER	171

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
1.1. İş Etiği Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar	37
1.2. Bankacılık Kanununa Göre Etik Olmayan Davranışlar ve Yaptırımlar	61
2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Kaynak	94
3.1. Faktör Analizi Matrisi	113
3.2. Etik sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	116
3.3. İş tatmini sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	116
3.4. Örgütsel bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	116
3.5. Banka grubuna ait frekans tablosu.....	117
3.6. Cinsiyet değişkenine ait frekans tablosu.....	117
3.7. Yaş değişkenine ait frekans tablosu.....	118
3.8. Medeni Durum değişkenine ait frekans tablosu	118
3.9. Eğitim değişkenine ait frekans tablosu	118
3.10. Pozisyon değişkenine ait frekans tablosu	119
3.11. Mevcut sektör değişkenine ait frekans tablosu.....	119
3.12. Mevcut banka değişkenine ait frekans tablosu	119
3.13. Mevcut pozisyon değişkenine ait frekans tablosu	120
3.14. Gelir değişkenine ait frekans tablosu.....	120
3.15. Soru 10 frekans tablosu	120
3.16. Soru 11 frekans tablosu	121
3.17. Soru 12 frekans tablosu	121
3.18. Soru 13 frekans tablosu	122
3.19. Soru 14 frekans tablosu	122
3.20. Soru 15 frekans tablosu	123
3.21. Soru 16 frekans tablosu	123
3.22. Soru 17 frekans tablosu	124
3.23. Soru 18 frekans tablosu	124
3.24. Soru 19 frekans tablosu	125
3.25. Soru 20 frekans tablosu	125
3.26. Soru 21 frekans tablosu	126

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
3.27. Soru 22 frekans tablosu	126
3.28. Soru 23 frekans tablosu	127
3.29. Soru 24 frekans tablosu	127
3.30. Soru 25 frekans tablosu	128
3.31. Soru 26 frekans tablosu	128
3.32. Soru 27 frekans tablosu	129
3.33. Soru 28 frekans tablosu	129
3.34. Soru 29 frekans tablosu	130
3.35. Soru 30 frekans tablosu	130
3.36. Soru 31 frekans tablosu	131
3.37. Soru 32 frekans tablosu	131
3.38. Soru 33 frekans tablosu	132
3.39. Soru 34 frekans tablosu	132
3.40. Soru 35 frekans tablosu	133
3.41. Soru 36 frekans tablosu	133
3.42. Cinsiyet değişkenine göre bankaların karşılaştırılması	134
3.43. Yaş değişkenine göre bankaların karşılaştırılması	135
3.44. Medeni durum değişkenine göre bankaların karşılaştırılması	135
3.45. Eğitim değişkenine göre bankaların karşılaştırılması	136
3.46. Pozisyon değişkenine göre bankaların karşılaştırılması	137
3.47. İndeks İş Tatmini bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeli	138
3.48. İndeks İş Tatmini bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeline ait varyans analizi tablosu.....	138
3.49. İndeks İş Tatmini bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeline katsayıların anlamlılığı tablosu.....	139
3.50. İndeks Örgütsel Bağlılık bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeli	141
3.51. İndeks Örgütsel Bağlılık bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeline ait varyans analizi tablosu.....	141
3.52. İndeks Örgütsel Bağlılık bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeline katsayıların anlamlılığı tablosu.....	141

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
3.53. Etik ve İş Tatmini değişkenleri arasındaki korelasyon tablosu	142
3.54. Etik ve Örgütsel Bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon tablosu	143
3.55. İndeks Etik değişkeni için normallik testi	144
3.56. İndeks İş Tatmini değişkeni için normallik testi.....	144
3.57. İndeks Örgütsel Bağlılık değişkeni için normallik testi	144
3.58. İndeks Etik değişkeni için Mann-Whitney U testi rankları	145
3.59. İndeks Etik değişkeni için Mann-Whitney U testi sonucu	145
3.60. İndeks İş Tatmini değişkeni için Mann-Whitney U testi rankları	146
3.61. İndeks İş Tatmini değişkeni için Mann-Whitney U testi sonucu	146
3.62. İndeks Örgütsel Bağlılık değişkeni için Mann-Whitney U testi rankları ...	147
3.63. İndeks Örgütsel Bağlılık değişkeni için Mann-Whitney U testi sonucu	147
3.64. Hipotezlere göre karar durumları.....	147

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Organizasyonlarda Ahlaki Yönetmel Davranışı Etkileyen Faktörler	11
1.2. İş Etiğinin Kapsamı	13
2.1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı	93

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Simgeler</u>	<u>Açıklama</u>
α	Alfa (Alpha)
p	Anlamlılık değeri

Kısaltmalar

BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
------	------------------------------------------

GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşullarında, şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, gerek örgütsel güveni sağlamalarında gerekse yüksek iş yaşamı kalitesi sunmalarında iş etiğini benimsemeleri ve uygulamaları önemli hale gelmiştir.

İş etiği örgütlerde hakim olan etik kurallardır ve bu kurallar örgütle ilgili kişi ve grupların etik değerlerini ortak paydada buluşturur; çalışmalarında yöneticilere rehberlik eden davranış standartlarını belirler.

İş etiğinin varlığı, rüşvet, yolsuzluk, adam kayırma, haksız rekabet, adaletsizlik gibi düzen bozukluklarına engel olmaktadır. Etik değerlere sahip olan işletmeler gerek çalışanları, gerekse çevresi ve müşterileri tarafından güvenilir bulunur ve bu da işletmeler açısından son derece önemlidir. Bir işletme için, etik ilkeler ne kadar önemliyse insan kaynağı da o kadar önemli olmalıdır. Örgütsel etkinlik için yapısal, ekonomik ve fiziksel koşullara sahip olunsa da, sistemin işlemeden sorumlu olan insana gerekli önem verilmez, gereksinimleri ve beklentileri karşılanmaz ise o sistemin verimli çalışması mümkün olmaz.

İnsan yaşamının önemli bir bölümünün iş yerinde geçtiği düşünüldüğünde; iş görenin işinden duyduğu tatmin yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte, örgüte olan bağlılığını artırmaktadır.

Bireyin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda duyduğu olumlu his ya da memnuniyet olarak tanımlanan iş tatmini ile çalışanın örgüte karşı olan sadakat ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık kavramları çalışma psikolojisinin önemli konu başlıkları arasındadır. Bu nedenle çalışanları işte tutan en önemli iki unsur, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır denilebilir.

Burada görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler her konuda çalışanlarına örnek olmak ve etiğe uygun davranarak çalışanlarının mutluluğunu ve örgüte bağlılığını sağlamak zorundadırlar.

BÖLÜM 1

ETİK VE İŞ ETİĞİ

1.1. Etik ve Ahlak Kavramı

1.1.1. Etik kavramının Tanımı

Etik (ethics) sözcüğü, Yunancada gelenek görenek anlamına gelen “ethos” sözcüğünden gelmektedir¹.

İngilizce ’de etik kavramını açıklayan iki sözcük bulunmaktadır. Bunlar: “ethics” ve “morality” sözcükleridir. Ethics, “ahlak ilmi, ahlakîyet” anlamına gelir. Morality ise, “ahlak ilmi”nin yanında “ahlak doğruluğu” anlamında da kullanılmaktadır².

Etik, Mantık ve Ontolojiyle birlikte, felsefenin en eski ve en temel disiplinlerinden birisidir³.

Birçok bilim adamı, “Etik” kavramına ortak bir tanım geliştirmekte zorlanmıştır. Bugün literatürde etiğe ilişkin çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir.

Bir grup görüş sahibi, etiği “bir bireyin izlemesi gereken ahlaki standartlar ve kurallar ”şeklinde ele alırken, sonrasında etik, “bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemi” olarak tanımlanmıştır⁴.

¹ Berberoğlu, 2006: 74

² Ateş ve Oral, 2003/1: 57-58

³ Karatepe, 2011

⁴ Ural, 2003:3

Bir diğ er tanıma göre ise etik; insanların kurduğ u bireysel ve toplumsal iliş kilerin temelini oluş turan değ erleri, normları, kuraları, doç ru- yanlış iyi-kötü gibi ahlaksal aı dan araç tıran bir felsefe disiplindir⁵.

Etik sözcüğü bazen ahlak anlamında, yani; belirli bir grupta, belirli bir zamanda, kiş ilerin birbirleriyle iliş kilerinde değ erlendirmelerini ve eylemlerini belirlemeleri beklenen değ erlendirme ve davranış normları sistemleri ve anlamında da kullanılmaktadır. Bunlar yazılı olmayan norm sistemleri, ya da belirli bir zamanda, belirli bir kültürde neyin “iyi” neyin “kötü” olduğ una iliş kin norm sistemleri, dolayısıyla kiş ilerin genel olarak neleri yapmaları, neleri yapmamaları gerektiğ ini dile getiren değ iş ik ve değ iş ken norm sistemleridir⁶.

Neredeyse bütün etik tanımlamalarında “iyi-kötü, doç ru-yanlış , ahlaki-gayri ahlaki” gibi kavramların yan yana kullanıldığ ı görölür⁷.

Genel olarak etik insana ne yapması ya da ne yapmamasını öneren bir dizi değ erler bütünüdür. Bu değ erleri ödevler, erdemler, ilkeler ve toplumun çıkarları olarak dört kümede incelemek mümkündür. Ödev, kiş inin iş gal ettiğ i rolden beklenen davranış larıdır. Erdem, iyi bir insanı tanımlayan özelliklerin tümüdür. İlke, davranış ları biçimlendiren temel doç rulardır. Toplumun çıkarı ise toplumun genelinin yararına olan her türlü eylemdir. Bir bütün olarak incelendiğ inde bu değ erler bütünü, etik davranış ın çerçevesini belirlemektedir⁸.

1.1.2. Ahlak kavramı

Türkçe’de ahlak kavramı, Latince’deki moral sözcüğü’nün karş ılığ ıdır. Bu anlamda ahlak görelidir ve toplumdan topluma değ iş ebildiğ i gibi, aynı toplum içindeki farklı grupların benimsediğ i ahlak kuralları arasında bile farklılıklar bulunmaktadır⁹.

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü’nde ahlak kavramı: "Belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle

⁵ İnal, 1996:43

⁶ Kuçuradi, 2003:8

⁷ Jones, Parker ve Bos, 2005: 13

⁸ Özdemir, 2008: 182

⁹ Mengüsoglu, 2008:182

ilişkilerini düzenleyen töresel davranış kurallarının yasalarının, ilkelerin toplamı; çeşitli toplumlarda ve çağlarda kapsamı ve içeriği değişen ahlaksal değerler alanı, bir kişi-veya bir insan öbeğince benimsenen eylem kurallarının toplamı" olarak ifade edilmektedir¹⁰.

Ahlak, insanların birbirine ve içinde yaşadığı topluma karşı yükümlülüklerini belirleyen davranışlar ve kurallar bütünüdür. Buradan hareketle ahlakın kişisel ve toplumsal olmak üzere iki boyutunun olduğu görülmektedir. Kişisel ahlak, kişilerin dinsel inanışlarındaki kişisel felsefelerine ve vicdanlarına göre neyin iyi (ahlaklı) neyin kötü (ahlak dışı) olduğuna karar vermeleridir. Toplumsal ahlak ise insanların diğer insanlara ve toplumsal olaylara karşı davranışlarını şekillendiren toplumun kabul ettiği ortak değerlerdir¹¹.

Tüm bu tanımlar dikkate alındığında “ahlak, bir birey veya grubun belirli eylemlerinin doğruluğunu veya yanlışlığını, eylemde bulunanların iyi veya kötü yanlarını ve bu eylemlerin yönelmiş olduğu hedeflerle ilişkili olarak insanlığın refahını oluşturan unsurların neler olduğunu araştıran ve bunları teşvik eden davranış ve kararları açıklayan kurallar, ilkeler, standartlar ve değerler bütünü” şeklinde tanımlanabilir¹².

1.1.3. Etik ile ahlak arasındaki farklılıklar

Etik ve ahlâk kavramları birbirine yakın kavramlardır. Birçok düşünür ahlâk ve etik sözcüklerini birbiri yerine kullanmakta sakınca görmemektedir. Ancak genel eğilim bu iki kavramın, birbirinden ayrı olduğu doğrultusundadır. Etik ile ahlakın özdeş olmamasının nedeni, etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasındandır¹³.

Etik, ahlaki standartların hayata uygulanışının ve mantıklı olup olmadıklarının sorgulanmasıdır; yani bir bakıma muhakeme ve akıl yürütme sürecidir. ahlâk yaşanan bir olgudur; etik ise bu olguyu sorgulayan felsefe dalıdır¹⁴.

¹⁰ Arslan, 2001:2

¹¹ Pehlivan, 2002:6-7

¹² Özgener, 2009:6

¹³ Çalışlar, a.g.e., s. 135.

¹⁴ Tevrüz, 2007:3

Diğer yandan, etik insan davranışlarını irdeleyen düşünsel soyut bir etkinlik olarak ahlâk, geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir, etik ise ahlâk üzerine söz söyleme etkinliğidir¹⁵.

Ahlak günlük yaşam içinde bireylerin nasıl yasamaları gerektiğini ince ayrıntılar içerisinde pratik açıdan düşünürken, etik daha soyut ve kuramsal bir bakış açısını gerektirir¹⁶.

Etik kavramı görgü ve gelenek anlamında kullanılırken; ahlâk, bireyin doğru ya da yanlış davranışlar arasında bir ayrım yapması ya da yapabilme becerisine sahip olması olarak tanımlanmaktadır¹⁷. Bu haliyle ahlaki davranış bireyin, toplumun iyi ya da doğru saydığı kimi standartlara uygun davranması olarak değerlendirilmektedir¹⁸.

Ahlak daha çok sosyolojik bir olay olarak bir toplumda var olan davranış standartları ve kurallarını ifade eder ve her toplum bir ahlaka sahiptir bunlar çift taraflı ve tüm taraflara yarar sağlayan kurallardır. Örneğin ‘öldürme’, ‘çalma’ gibi temel kurallar olmaksızın düzenli bir toplum yapısı oluşturmak mümkün değildir. Öte yandan tüm kurallar ebetteki ahlakın bir parçası değildir, örneğin karşıdan karşıya geçerken iki tarafa da bakmak, sağgörülü olmanın bir gereğidir, veya bazı kurallarda nezaket kurallarıdır ve bunlar ahlaktan ayrılırlar ve bu anlamda doğru ya da yanlış olarak değerlendirilemezler¹⁹.

Sonuç olarak, ahlak ile etik arasındaki temel fark ahlakın din, çevre gibi dışsal nedenlerle şekillenmesine karşın etiğin dışsal değil, değerlerimize dayanan içsel bir güdü olmasıdır. Etik, birileri bize söyle davran dediği için değil, gerçekten doğru olduğuna ve öyle davranmamız gerektiğine inandığımız için öyle davranmamız nedeniyle ahlaktan ayrılır²⁰.

¹⁵ Yıldırım ve Kadioğlu, age, s.172

¹⁶ İnal, a.g.e. s. 43

¹⁷ Thompson, 1985:555

¹⁸ Gök, 2008:1-19

¹⁹ Boatright, 1999

²⁰ Balkan, 2006:23

1.1.4. Etik türleri

Etik konusunda yapılan çalışmaları dört kategoride toplamak mümkündür²¹;

Bunlar; betimsel , kavramsal, kuramsal ve uygulamalı etiktir.

Betimsel etik, çeşitli topluluk veya kurumlardaki ahlaki davranışları ve inançları inceler. Birinin diğerine üstünlüğü var mı yok mu konusuna girmez; sadece bunları sergiler.

Kavramsal etik, temel etik kavramını ele alarak ahlak sistemlerin temellerini ve ahlakın sosyal sistemler içindeki fonksiyonlarını anlamaya çalışır. Bir takım varsayımları açıklığa kavuşturmaya ve değerlendirmeye çalışır. Etik mütalaaların anlamını ve ne derece ispatlanabilir olduğunu inceler.

Kuramsal etik, ahlaki yasamı yönlendiren temel ahlaki normların belirlenmesi ve korunması ile ilgilidir. İnsanlara yaşamlarında iyilik getirecek prensipleri açığa çıkarmaya, geliştirmeye ve doğruluğunu göstermeye çalışılır.

Uygulamalı etik ise kuramsal etiğin bir türüdür. Ahlaki sorunlarla karşılaşma durumunda olan kimselerin sorumluluklarını belirleyip netleştirmek için kuramsal etiğe başvurulur. İş ve meslek hayatında karşılaşılabilecek ahlaki sorunlara, kuramsal etik prensiplerinin uygulanmasıyla ilgilidir. İş etiği uygulamalı etik olup, karar verme durumunda olan yöneticilerin ve çalışanların ahlaki sorumluluklarının ve yükümlülüklerinin incelenip netleştirilmesini içerir.

1.1.5. Etik ve din

Etik ve din, toplum yaşamını düzenleyici ve bireylerin davranışlarını yönlendirici kuralları öngörür. Nitekim bunun sonucunda, dinler pek çok etik ilkeyi içerdiği gibi, etik de dinlerden bazı ilkeler almıştır. Ancak din, etiğin esas çıkış noktası değildir. Etik, dinlerden bağımsız olarak var olmuştur. Din, insan ve doğaüstü güçler arasındaki ilişkileri temel alır; inanç temelli bir değerler ve

²¹ Buchholz.and Rosental, 1998:3

davranış sistemi buyurur. Etik ise ussallığı temel alarak dünyevi ilişkileri düzenler²².

Dinlerin iş ahlakının gelişiminde çok önemli rol oynadığı yadsınmaz bir gerçektir. Yahudiliğin kutsal kitabı Tevrat²³ daki iki grup “On Emir”den ikinci grubun son altısı tümüyle ahlaki emirlerdir²³.

Hristiyanlık da iş ahlakının gelişiminde önemli bir rol üstlenmiştir. Hristiyanlık, çağın sosyal yönden bunalım yaşayan toplumuna hoşgörü aşıl原因 ve birleştirici rolü oynayan evrensel ahlaka sahip semavi bir dindir. Yahudi ahlakına göre Hristiyan ahlakında üslup yumuşaklığı hakimdir. Hristiyanlık, ahlakı “gösteriş ahlakı” olmaktan çıkarıp, ahlakı akıl ve vicdan çerçevesinde benimsetmeye çalışmış ve yorumlamıştır. İncil²⁴ de insanın önce kendi kusurlarını araştırması, yardımda gösterişten kaçınması gibi birçok ahlaki prensip yer almaktadır²⁴. Dinlerin iş ve çalışma ahlakındaki rolü sanıldığından daha büyük ve önemli olmuştur²⁵.

İslam dininde ahlak, iman ve ibadetten sonra üçüncü esastır. İslam ahlakı doğruluk, ölçülü olma ve erdem esası üzerine kurulmuştur. İslam toplumları için iyi ile kötüyü, doğru ile yanlış ayırmada, insanın kendi nefesine, ailesine, çevresine ve yönetime karşı yükümlü olduğunu belirlemede en yüksek ahlak kaynağı olarak “Kur’an-ı Kerim” kabul edilmiştir. Bununla birlikte İslam dininin Peygamberi hadisleriyle, insanlığa mükemmel bir ahlak disiplini kazandırma düşüncesini açıkça ortaya koymuştur. İslam ahlakının kuralları hayatı zenginleştirici niteliktedir. İslam ahlakında ideal olan aşırılıklardan arınmış, orta yolu izleyen sağlıklı bir toplum yaratmaktır²⁶.

İslam dininin iş ahlakı konusundaki uygulamaları da dinin ortaya çıkış tarihi kadar eskidir. İslam dininin kaynaklarında iş ve ticaret faaliyetleri teşvik edilmiş ve bu faaliyetlerde sadece Müslümanlara değil, tüm insanlığa karşı doğruluk ve dürüstlüğün esas alınmasının gerektiği belirtilmiştir²⁷.

²² Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, 2009:29-59

²³ Özgener, 2009:56

²⁴ Özgener, 2009:57

²⁵ Arslan, 2005:24

²⁶ Özgener, 2009:58

²⁷ Özgener, 2009:60

Öte yandan, Konfüçyüsçü lük ve Budizm de uzak doğu toplumlarının iş etiğinde belirleyici olmuştur. Örneğin, Japonya ve Çin’de yaygın bir uygulama olarak karşımıza çıkan yaşam boyu istihdam olgusunda bu dini inançların etkilerini görmek mümkündür. Sonuç olarak, dine dayalı ahlâk anlayışı insanlık tarihinde önemli bir yer tutmuştur.

1.1.6.Etik ve yasaların yeterliliği sorunu

Bazılarına göre yasalar ve etik farklıdır. Yasalar is dünyasına uygulanacak en uygun ve tek düzenlemedir. Bu konuda iki farklı temel yaklaşım mevcuttur ; bir yaklaşım, yasaların kamu yasamı ile ilgili olduğunu, etiğin ise özel alanın bir konusu olduğu, yasalar açık ve net olarak tanımlanmış herkese karşı uygulanan zorlayıcı uyulmaması halinde yaptırım olan düzenlemelerdir. Etik ise kişisel görüşlerimize göre bizim yaşamımızı düzenlerken seçimlerimizi yansıtan bir alandır. bu düşüncenin bir diğer çeşidi de yasalar uyulması gereken asgari standartları belirlerler, öte yandan etik ise daha yüksek, olması gereken arzulanan bir düzeydir. Etik olmak arzulanan bir şeydir ancak uyum zorunluluğumuz yasalarla sınırlıdır²⁸.

İkinci yaklaşıma göre ise yasalar iş etiğinin ana yapısını oluşturur .Duruma göre iş yaşamına uygulanabilecek etik kurallar vardır ve bunlarda yasa düzenleyiciler tarafından yasalara aktarılmalıdır. Bir sosyal kontrol biçimi olarak yasalar daha ayrıntılı düzenlemeler içermeleri, mahkemeler tarafından yaptırıma tabi tutulmaları, lafzi olarak yeterince açık olmadıkları durumlarda kamu otoritesi tarafından yoruma tabi tutulabilmeleri gibi açılardan etik’e karşı avantajlara sahiptirler. Bu genel düzenlemeler herkes tarafından bilinirler ve başlangıç noktası olarak bir zemin oluştururlar. Eğer birbiriyle yarışan takımlar kendileri için kuralların ne olduğunu belirlemeye kalksa idi bir kaos oluşurdu, bu nedenle iş dünyasında sadece kanunu dikkate almak ahlaki açıdan yeterlidir. Bu yaklaşım tarzının şiarına göre “bir şey yasal ise ahlaki olarak ta uygundur²⁹.”

Yukarıda açıklanan her iki yaklaşım da temelde yöneticilerin karar alırken yalnızca yasaları dikkate almasını önerirler. Bu uygulama yanlış olmanın yanında son derece de tehlikeli bir yaklaşımdır. John R.Boatright’a göre pratik açıdan

²⁸ Boatright, 2003:15-16

²⁹ Boatright, 2003:15-16

yöneticiler birçok nedenle karar alırken hem etik hem de yasal boyutunu dikkate almalılar böyle davranmaları için yazara göre nedenlerden bazıları şunlar³⁰ ;

Öncelikle yasalar iş dünyasındaki bazı konuları düzenlemeye uygun değildir, gayri ahlaki olan herşey yasa dışı değildir. Örneğin başka birisinin işi için kredi almak, ya da rakiplere karşı sorgulanabilir rekabet yöntemleri kullanmak yasal olmakla birlikte etik açıdan sorgulanabilir uygulamalardır. Bir şeyin yasadışı olmaması onun ahlaki olarak uygun olduğunu göstermez³¹.

İkincisi kanunlar yeni gelişen alanları düzenlemekte genellikle yavaş davranırlar. Kanunlar genellikle tepkiseldirler ve sorunlar kamunun dikkatine gelinceye kadar çoğu zaman uzun süre geçer , yasal düzenlemelerin yapılması uzun zaman alır ve bu arada önemli zararlar da oluşabilir. Bu durum yeni ortaya çıkan hususlarda olduğu gibi bazen uzun süredir bilinen konularda da ortaya çıkan bir sorundur. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde 1964 yılındaki medeni kanun düzenlemelerine kadar ırk ve cinsiyet ayrımı yapılması yasal ve yaygın olarak iş dünyasında uygulanan ayrımlardı³².

Bu hususa Türkiye'den örnek verecek olursak ,Türkiye'de bilişim sistemine girme, sistemi engelleme, bozma verileri yok etme veya değiştirme, banka veya kredi kartlarının kötüye kullanılması gibi bilişim suçları gündeme geldiklerinden çok sonraları Türk Ceza Kanunu'nda düzenleme konusu olmuşlardır.

Üçüncü olarak yasalar tam olarak tanımlanmamış etik hususları baz alabilir. dolayısıyla bu konuları anlamadan, hukuku anlamak ta imkansızdır, örneğin iyiniyet kavramı hukukta çok net tanımlanmış değildir, dolayısıyla bu kavramı anlamadan hukuku ve bu konudaki kuralları anlamak imkansızdır. Örneğin ,fiyat farklılaştırması suçlamasına karşı bir savunma da iyiniyetli olarak rakibin fiyatını karşılayacak daha düşük bir fiyat önermektir³³.

Dördüncü olarak yasalar bazen konuyu açık bırakır ve karar vermeyi mahkemeye bırakırlar. Ahlaki olarak yanlışsa muhtemelen yasadışıdır anlayışı ile

³⁰ Boatright, 2003:16

³¹ Boatright, 2003:16

³² Boatright, 2003:16

³³ Boatright, 2003:16

bazen kanun tarafından tam olarak tanımlanmayan alanlarda ahlak iyi bir yorumlama aracı olmaktadır³⁴.

Beşinci olarak bazen yasalar oldukça yetersiz araçlardır ve sırf kanuna dayanmak gereksiz hukuki süreçlere ve davalara yol açmaktadır³⁵.

1.1.6. Yönetmelik Etik

Yönetmelik etik, 1970'li yıllardan sonra üzerinde önemle durulan ve çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda ivme kazanmış olan yönetmelik etik literatüründe, içerik olarak zenginleşme ve önemli bir bilgi birikiminin oluştuğu görülmektedir³⁶.

Yönetmelik etik; göreceli bir kavram olan ahlakın belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış biçimi olarak tanımlanır³⁷.

Bu yönü ile yönetmelik etik; örgütlerdeki bireylerin ahlaki karar almalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla etik, doğruyu ve yanlış ayırt etme, karar süreçlerinde doğru olanı tercih etmeye yönlendirme görevini üstlenmektedir³⁸.

İşletme içerisinde örgüt kültürünün oluşturulması ve belirlenen etik ilkelerin uygulanmasında ilk görev yönetimin başında bulunan yöneticiye düşmektedir. Uygulanan yönetim bilincinin içerisinde mutlaka etik bilinç yer almalıdır. Bu yüzden yöneticinin işletmenin etik ilkelerine aykırı davranışları belirlemesi ve bunlardan kaçınması gerekmektedir. Çünkü yönetici işletme içerisinde örnek alınacak davranışları sergileyen konumundadır. Yöneticinin etik ilkelere aykırı davranışlarını gören personelden etik bilinç içinde hareket etmesi ve işletme ilkelerine bağlı kalmasını beklemek akıllıca olmaz. Yöneticilerin etik davranışlarını etkileyen faktörler Şekil 1.1.'de gösterilmiştir.

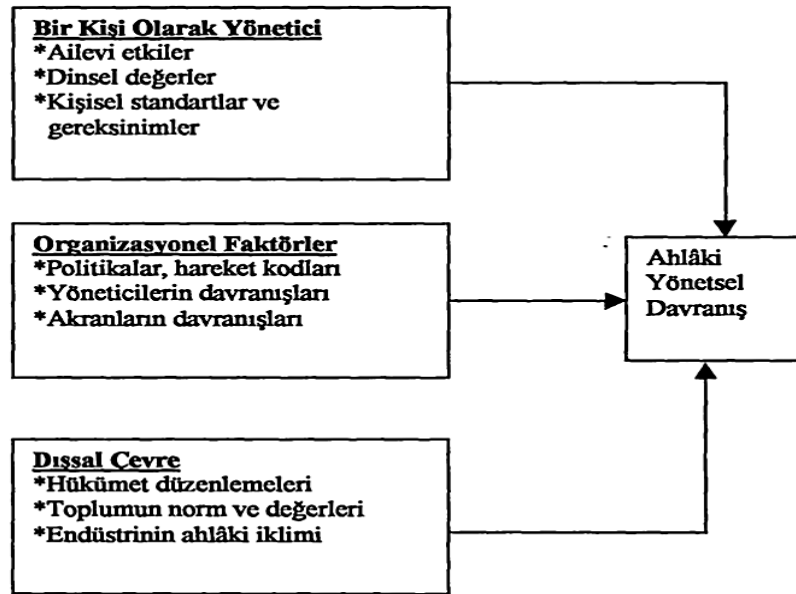
³⁴ Boatright, 2003:16

³⁵ Boatright, 2003:17

³⁶ Sayılı ve Kızıldağ, s:232

³⁷ Kılavuz, 2002:255

³⁸ Sayılı ve Kızıldağ, s:233



Şekil.1.1. Organizasyonlarda Ahlaki Yönetmelik Davranışı Etkileyen Faktörler

Kaynak : John R. Schermerhorn Jr.,a.g.e., s.607

Mesleki ve toplumsal değişimler, yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Etik değerler ve ilkeler bir kimsenin gerçekte neye inanması gerektiği ve inandığını söylediği davranışların oluşmasında sağlam bir temel oluşturur. Yöneticinin kendi etik ölçütlerini geliştirmesi uzun bir süre davranışlarını sınamasını gerektirir. Bu değerlerin bireylerce sınanması ve tanımlanması sonucunda, birbirine eklenen etik davranış ölçütleri okumayı, çalışmayı, düşünmeyi ve kendini sınamayı gerektirir³⁹.

Etik yöneticiler, etik ilkelere ve kurallara bağlılığı sıkı sıkıya takip eder. Etik yöneticiler başarıyı amaçlarken, adalet, dürüstlük ve etik standartlar içerisinde iş yapmayı araştırırlar. Sonuç olarak etik yöneticiler yasal ve etik davranışlarla meşgul olurlarken, aynı zamanda kar elde etmeyi içeren iş amaçlarına da sahiptirler.

³⁹ Pehlivan, a.g.e., 40

Etik dışı yönetimde hâkim olan ilke ise “Yasal sınırlar içinde kalmak kaydıyla, bu karar, eylem ya da davranışla para kazanabilir miyiz?” olmaktadır⁴⁰.

Bu bağlamda etik değerlerin yönetimdeki yeri ve önemi inkâr edilemez boyutlardadır. Yöneticiler çalışmalarında ve kararlarında örnek teşkil edecek davranışlar sergilemeli, etik ilkeleri uygulamayı prensip haline getirmelidirler.

1.2. İş Etiği Kavramı

1.2.1. İş etiği kavramı ve kapsamı

İş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır. İş etiğini açıklamaya çalışan tüm tanımlar, belirli bir durumdaki “yanlış ve doğru” nun ne olduğu konusunda var olan kuralları, standartları ve etik prensipleri içine almaktadır. Spesifik bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı, yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil, kitle iletişim araçlarını, çıkar gruplarını ve örgütleri de içine alan toplum tarafından belirlenmektedir. Bu yargılar, örgütlerin etkinliklerinin toplum tarafından kabulünü veya reddini etkilemektedir⁴¹.

Bir kuruluş ister ekonomik, ister kültürel, isterse de siyasal alanda faaliyet gösterebilir, bütün toplum kesimleriyle olan ilişkilerinde sonuna kadar şeffaf olmak zorundadır. Şeffaflığın olmadığı kuruluşlarda haksızlıkların olduğu kadar yolsuzlukların önüne geçmek de mümkün değildir. Bunun için, doğruyu yanlıştan, iyiyi kötüden ve güzeli çirkinden ayıran etik ilkelerin, her yerde, her zaman konuşulmaları, tartışılmaları ve bütün kuruluşlarda da kusursuz bir biçimde uygulanmaları gerekir .

İş etiği, eşit çalışma fırsatı sağlamak, içinde bulunulan çevreyle ilişki halinde bulunmak ve yardım yapmak demektir. Çalışanlar arasında ücretlerin adaletli dağıtılması da bu kapsam içindedir. Tüketicilere gerçeği yansıtmak da iş etiğinin bir gereğidir.

⁴⁰ Minkes and Small, 1999:327-335

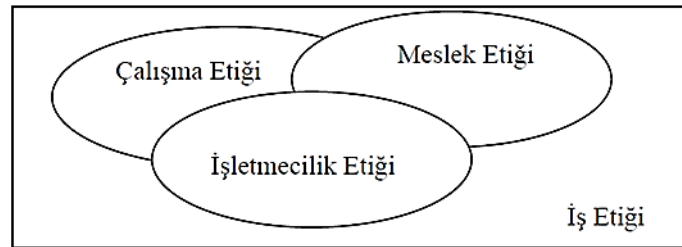
⁴¹ Özkalp ve Kirel, 2003: 232

İş etiği, uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları incelemektedir. Bu sorunlar, çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletme ve işletmeyle alışverişte bulunanlar ya da işletme çevresel faktörler arasında olabilir⁴².

Herhangi bir ahlaki karar verme söz konusu olduğu zaman, tarafların ilgili olaylar hakkında mutakabat içinde olmuş olmalarından emin olunmalıdır. Bulunan ahlaki çözümün kamuoyu önünde savunabilirliği de olmalıdır. Eğer ahlaki kararları kamuoyu önünde savunamıyorsak bu durum verilen karar hakkında şüphe etmemiz konusunda bize güvenilir bir işaret vermektedir⁴³.

İş etiğini oluşturan üç temel alanın varlığından söz edilebilir. Bunlar, çalışma etiği (work ethic), meslek etiği (professional ethic) ve işletmecilik etiği (business organizations' ethic) olarak adlandırılmaktadır⁴⁴. İş etiğinin kapsadığı alanlar Şekil 1.2.'de gösterilmiştir.

Sekil 1.2. İş Etiğinin Kapsamı



Kaynak: ARSLAN, 2005: 107.

Çalışma etiği dendiğinde ilk akla gelen çalışmaya ve işe karşı geliştirilen kişisel tutum ve davranışlardır. Ancak bu tutum ve davranışlar elbette içinde yaşanılan toplumun kültür ve değerlerinden etkilenecektir. Kişilerin çalışma etiği söz konusu olduğu gibi grup ve toplumların da kendilerine özgü çalışma etikleri olabilmektedir⁴⁵. Bir toplumun işe yönelik tutumu bir başka toplumda farklılıklar gösterebildiği gibi, aynı toplumun farklı katmanları arasında

⁴² Arslan, 2000: 4

⁴³ Arslan, 2005: 21

⁴⁴ Arslan, 2005: 107

⁴⁵ Arslan, 2005: 107-108

da farklı yaklaşımlar olabilmektedir. Bazı toplumlar ya da toplumsal kesimler işe yönelik olumlu tutumlar oluştururken, bazı toplumlar ise işten daha çok dinlenme ve eğlenceyi ön planda tutabilmektedirler⁴⁶.

Carroll ve Buchholt örgütlerde çalışma etiği ile ilgili sorunları şöyle sıralamaktadır⁴⁷:

1. Cinsel ya da etnik olarak ücret, özendirme ya da ödemelerde ayrımcılık yapmak
2. Dürüstlük, adalet ve zamanında takdir etme davranışlarında yetersiz kalmak
3. Çalışanların şikâyetleri ile ilgilenmemek
4. Çalışanları tanıma, takdir ve diğer psikolojik ödüllendirmelerde yetersiz kalmak
5. Atama ve ücretlerle ilgili çalışanları sağlıksız rekabet ettirmek
6. Bölümler ve birimler arasında yetersiz iletişim kurmak
7. Yasaya aykırı olarak lobicilik yaparak politik süreci etkilemek
8. Politikacılara ya da çalışanlara rüşvet vermek

Meslek etiği bağlamındaki etikten kastedilen, belirli bir meslekte, özellikle doğrudan doğruya insanla ilgili bir meslekte, uyulması gereken davranış kuralları anlaşılır. Bu kurallara da, dünyanın neresinde olursa olsun (yani belirli bir çevreye bağlı olmaksızın), bu mesleği yapan herkesin uyması istenir⁴⁸.

Tüm meslek etikleri, mensuplarının belirli durumlarda nasıl eylemde bulunmaları ya da nasıl eylemde bulunmamaları gerektiğini belirleyen ilkeler geliştirerek, hem mesleklerinin zarar görmesini engellemeye hem de hizmet verdikleri kesimin zarar görmesini engellemeye çalışmaktadırlar⁴⁹.

Meslek etiğinin iki temel boyutu, “mesleki yeteneklerin kazanılması ve geliştirilmesi” ile “meslek onurunu zedeleyici davranışlardan kaçınılması”dır

⁴⁶ Murat, 2009

⁴⁷ Güngör, 2009:37-38

⁴⁸ Yarcın, 2007: 33

⁴⁹ Tepe, 1997: 74

Her mesleğin kendine özgü bir takım gereklilikleri ve nitelikleri olduğu açıktır. Meslek etiği her şeyden önce, o mesleği icra edenlerin mesleğin gerektirdiği nitelik ve özelliklere ne derece sahip olup olmadığıyla yakından ilgilidir⁵⁰. Günümüzde meslek etiğine olan ilginin giderek artmasının nedeni kimi mesleklerde karşılaşılan etik sorunların artması ya da artan sorunların farkına varılmasıdır .

İşletmecilik etiği ise bir işletme örgütünün kurumsal ya da örgütsel etiğini temsil etmektedir. Örgüt kültürü işletme örgütünü kültürel bir birim haline getirdiği için aynı zamanda işletme örgütü etik bir bütün haline gelmektedir. Yani işletme içinde çalışan bireylerin tek tek kişisel etik eğilim ve felsefeleri, çalışma etikleri, meslek etikleri olduğu gibi onlardan ayrı olarak işletmenin de kendine özgü bir etik eğilimi ve felsefesi vardır.

Örneğin bir hekimin işine zamanında gelmesi onun çalışma etiğini göstermektedir. Aynı hekimin hastalarına ilaç işletmelerinin istekleri doğrultusunda gereksiz yere ilaç yazmaması meslek etiğinin bir gereğidir. Fakat bu ikisi aynı anda kendisi için çalışılan sağlık işletmesinin işletme etiği veya politikası da olabilir. Bu durumda çalışma etiği, meslek etiği ve işletmecilik etiği iç içe geçmiş durumdadır⁵¹.

1.2.2. İş etiği kavramının tarihsel gelişimi

1.2.2.1. İş etiği kavramının Dünyadaki gelişimi

İş etiğinin tarihi, insanlığın varoluşu kadar eskidir. Eski Yunan ve Roma uygarlıklarında filozoflar toplumda yolsuzluklara ve sosyal çözümlere neden olabileceği düşüncesiyle, ticari faaliyetlere olumlu bakmazlardı. Kaldı ki aristokrasinin egemen olduğu bu tür köleci uygarlıklarda el emeğine ve çabaya dayanan faaliyetler küçümsenirdi. Ticari faaliyetlerin yanı sıra iş ve çalışma kölelerin ve aşağı sınıfların bir uğraşı olarak bilinirdi⁵².

⁵⁰ Torlak vd.,2008: 17

⁵¹ Arslan, 2005: 108

⁵² Özgener, 2009:56

Ancak, özellikle 19. yüzyılın ortalarından itibaren sömürgecilikle hızlanan seri üretim, sanayileşme ve gelişme iş dünyası ve Kilise arasındaki çekişmeyi artırmıştır. Protestan öğretisinin ve ahlâkının etkisi 19. yüzyıldaki siyaset düşünürlerinin ve iktisat kuramcılarının geliştirdikleri modeller ve ideolojiler ile pekişmiş ve özel sektör girişimciliği batıda temel kurumlardan biri haline dönüşmüştür.

İş etiği konusunda dinsel bakışın ötesine geçiş 19. yüzyılın sonunda başlamıştır. Örneğin, Durkheim 1900'de meslek ahlâkı üzerine çalışmalar yapmıştır. İş etiği hakkındaki tartışma ve araştırmalar, 20. yüzyılın başlarında Avrupa'da ve ABD'de geleneksel liberal ideolojinin karşısına sosyalist akımın çıkması ile dinsel bağlamdan uzaklaşmaya devam etmiştir. Borden ve Hopper'in 1921'de yayınladıkları —Bankacılık ve İş Ahlâkı isimli eseri bu dönemde ilk sistematik çalışma olmuştur⁵³.

1920- 1950 yılları arası dönemde iş ahlakını ilgilendiren iki yeni gelişme gündeme gelmiştir. Bunlardan biri eskiden hekimlik, hukukçuluk, akademisyenlik ve papazlıkla sınırlı olan meslek sayısının artmasıydı. Örneğin mühendislik bir meslek haline geliyordu. Bir diğer önemli gelişme ise yine bu trende bağlı olarak yöneticiliğin işletme sahipliğinden ayrılarak tamamen mesleki bir grup haline gelmesiydi. Özellikle bankacılık, muhasebecilik, hukukçuluk ve reklamcılık gibi alanlarda gerek meslek sahibi kişilerin gerekse işletmelerin topluma karşı ahlaki sorumlulukları gibi önemi günümüzde de devam eden konular tartışılmaya başlanmıştır. Meslek ahlâkı ilkelerinin oluşturulması en belli başlı karakteristiğidir⁵⁴.

1950–1970 arasındaki İş Etiğinin Canlanma Döneminde işletmelerin çevreye ilişkin sorumluluklarındaki artış, çevrecilerin etkinliği, yeşiller hareketi, tüketici hakları, koşulsuz müşteri tatmini, iş hayatında kadınların artan rolü, kurumsal yönetim, yöneticilerin yeni sorumlulukları, kurumsal sosyal sorumluluk gibi konular önce ABD'de gündeme gelmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yirmi yılda da Avrupa'da ekonominin gelişmesi ve refahın artmasıyla tüketicilerin farkındalık ve duyarlılık düzeyleri yükselmiş, ve etik dışı faaliyetlerde bulunan dev firmalara dair eleştiriler artmaya başlamıştır⁵⁵.

⁵³ Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, 2009:37-38

⁵⁴ Arslan, 2005:28

⁵⁵ Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, age., s.47

1970- 1990 yıllarında iş ahlakında düzen geliştirme stratejileri oluşturulmuştur. 1977 yılına gelindiğinde, işletmelerin etik teorileri de oluşmaya başlamıştır. İş etiği ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmasına rağmen felsefeciler ve teologlar, iş etiğine katkı vermeye devam etmişlerdir. ABD’ deki işletmecilik okullarının neredeyse yarıya yakını 1970 ‘lerin ikinci yarısında iş etiği derslerini programlarına almışlardı. Üniversitelerde iş etiği merkezleri açılmaya başlamış ve iş etiği artık bu adla kurumlaşmaya başlamıştır. Bununla beraber iş etiği konusu işletmecilik okullarında hala şüpheyle karşılanan bir konu olmaya devam ediyordu. Bu şüpheler, ahlakın insan davranışlarının ayrılmaz bir parçası olduğu ve bundan ayrı bir iş ya da işletmecilik ahlakından söz edilemeyeceği görüşünden kaynaklanmaktaydı. Öte yandan firmaların topluma karşı sorumlulukları olduğu ve bu sosyal sorumluluğun incelenmesi gerektiği, iş etiği savunucularının temel argümanı olmuştur. Bu dönemde iş ve çalışma sosyolojisiyle ilgili kavramlar da iş etiği kapsamında ele alınmaya başlanmıştır. Örneğin, değerler, strateji, yapı, sistemler, beceriler ve kültür gibi kavramlar iş etiği içinde incelenmeye başlanmıştır. Bu dönemde yavaş yavaş firmalardan uyması beklenen ahlaki ilkeler oluşmaya başlamış, firma politikalarının etik boyutu ortaya çıkmıştır. 1980’lerden sonra örgütler ve firmalar, o zamana kadar hiç olmadığı kadar toplumda önemli roller üstlenmeye başlamışlar ve dolayısıyla iş etiğinin önemi de buna bağlı olarak artmıştır. Bürokratik yetki yerine kişisel güç ve karizma daha fazla öne çıkmıştır. Bu durumda hem firmanın hem de kişilerin ahlaki sorumlulukları eşit ölçüde önemli hale gelmiştir. Bu dönemde iş etiği konusunda uluslararası organizasyonlar kurulmaya başlamıştır. Bunlardan en önemlisi 1987 yılında Hollanda’da kurulan Avrupa İş Ahlakı Örgütü’dür. 1980’lerin ikinci yarısından sonra iş etiği alanında dünya çapında akademik dergiler yayınlanmaya başlamış ve işletmecilik alanında iş etiği konusunda yapılan alan araştırmalarının sayısı hızla artmaya başlamıştır. Bu araştırmalarda kültürler arası karşılaştırmalar özel bir yer tutmuştur⁵⁶. Genellikle felsefeciler tarafından yazılan kitaplarda artış olur. Bilhassa işletme okullarında iş etiği derslerinin sayısı arttırılır⁵⁷.

1990 ‘dan günümüze küresel iş ahlakı söz konusudur. 20. yüzyılın son on yılında gelişen enformasyon teknolojileri ve internet, gezegenimizi şimdiye kadar hiç olmadığı kadar bir bütün haline getirmiş ve bir iletişim devrimi yaşanmıştır. 1993’te Sovyetler Birliği’nin çöküşüyle sosyalist sistem de çökmüş, pazar ekonomisi sosyalist devletin hala varlığını sürdürdüğü Çin’e kadar girmiştir. Bu gelişmelerle birlikte artan is hacmi ve dünya nüfusunun çevreyi ciddi boyutlarda tehdit etmeye başlaması, iş etiğinin kapsamına firmaların neden olduğu çevresel sorunları da eklemiştir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan çok uluslu ve küresel firmalarda, kültürel farklılıkların üstesinden gelme, ayrımcılık gibi konular iş etiği araştırmalarının popüler konuları arasına girmiştir. İş etiği dersleri,

⁵⁶ Arslan, 2005:30

⁵⁷ Tevruz, 2007:4

artık ABD’deki işletmecilik okullarının hemen tümünün müfredatına girmiştir. 21. yüzyıla girildiğinde, firmaların en az devletler kadar dünyada ağırlığının artmasıyla birlikte, iş etiği de küresel düzeyde önemi artan bir disiplin haline gelmiştir⁵⁸.

Bugün iş ahlakı birçok bilimle ilişkili olan bir disiplin haline gelmiştir. İş ahlakı sürdürülebilir bir gelişmenin gereği olarak vazgeçilmez bir unsurdur. Bir bilimsel alan olarak iş ahlakının kapsamının gelişmesi son yıllarda çok hızlı olmuştur. Bu alanda bugünkü eğitim hem felsefi hem de dinsel çalışmaların yanı sıra pazarlama, örgütsel gelişme, işletme politikası ve yönetim gibi çeşitli alt disiplinleri kapsayan çarpıcı bir akademik zenginliğe sahiptir⁵⁹.

1990’ lı yıllarda iş etiği kavramı üzerinde çok fazla durulmasına rağmen, bu konudaki yeni yaklaşımların ortaya atıldığı dönem 2000’ li yıllardır. Nitekim bu yeni dönemde yöneticiler ve hükümet politikaları etik konularda acil standartların oluşturulması noktasında hemfikir olmuşlardır. İşletmelerde yeni trend etik değerlerin öncelikli olduğu ve buna göre şekillenen örgüt kültürünün egemen olduğu bir yönde gelişmektedir⁶⁰.

Bu ve benzeri gelişmelerin sonucunda günümüzde etik ilkelere işlerlik kazandırılması AB kamu sektörünün personel yapısı ile ilgili olarak üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Ancak, AB'nin kendisi tarafından ortaya konulmuş bir etik altyapısı bulunmamaktadır. Bu yüzden çalışmanın çerçevesini oluşturmak amacıyla OECD / PUMA tarafından ortaya konulan ve genel kabul gören ilkeler esas alınmaktadır⁶¹.

1.2.2.2. İş etiği kavramının Türkiye’deki gelişimi

Orta Asya’dan Anadolu’ya göç eden Türkmenlere iş bulmak, yerli Bizans ekonomisine karşı rekabet edebilmesini sağlamak için Anadolu’ da XIII. Yüzyılda Türkler tarafından kurulmuş olan ‘ahilik’ örgütü Türk iş geleneğinin ve iş etiğinin temeli sayılır⁶². Ahiliğe kabul şartı, iyi ahlâklılık, yardım severlik ve

⁵⁸ Arslan, 2000:31

⁵⁹ Özgener, 2009:65

⁶⁰ Demir, 2005:11

⁶¹ Demiral, 2009:968

⁶² Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, age., s.4

cömertlik olduğundan bu örgüte girenler temiz ahlâklı ve iyiliksever kişiler olup çok sayıda üst düzey yönetici ve komutan yetiştirmişlerdir⁶³.

Ahiliğin iş ahlakı ve ekonomik gelişme ile ilgili temel ilkeleri şunlardır⁶⁴ ;

- i. Doğruluktan ayrılmamak, cömert olmak ve alçakgönüllü olmak,
- ii. Çalışma ilişkilerini insancıllaştırmak ve huzurlu bir ortam yaratmak,
- iii. Müşterileri memnun etmek,
- iv. Kendisini topluma adamak ve insanlara nasihat ederek iyi yola yöneltmek,
- v. Yardımlaşma ve dayanışma, fırsatlar ve imkânlardan eşit ölçüde yararlanma ve ayrıca kendisinden başkasını düşünmek,
- vi. Bir sanat ve iş sahibi olmak,
- vii. İşin her kademesinde ciddiyet ve disiplinli çalışmayı teşvik etmek.

Ancak, yüksek iş ve çalışma etiği içeren ahilik, 16.yüzyıldan sonra etki ve dinamizmini yitirmiştir. Öte yandan, Osmanlı siyasi ve ekonomik sistemi askeri fetihler ve bu bölgelerin vergilendirilmesi üzerine kurulmuş, bu durum ticaret ve sanayi burjuvazisinin yani girişimci bir sınıfın oluşmasına imkân vermemiş⁶⁵; askeri başarı ve fetihler, iktisadi ve ticari girişimler ve etkinlikler ile pekiştirilmemiştir⁶⁶.

Cumhuriyetin ilk dönemlerinde ekonomik alandaki etik değerlerin yerleştirilmesi hükümetlerin izlediği politika ve programlarla sıkı sıkıya ilişkili olmuştur. Siyasal iktidar ve bürokrasi etik iklimin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önderlik rolü oynayan kurumlar olmuşlardır. İlerleyen dönemlerde firmaların ve kamu yöneticilerinin bir takım yolsuzluklara karışması iş etiği kavramına olan ilgiyi artırmıştır. 1970 ve 1980'lerde ABD'deki gelişmeler ile 1980 ve 1990'larda küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları konusundaki gelişmeler, etik ve sosyal sorumluluk konularını daha da güncel ve popüler hale getirmiştir. Günümüzde, gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında, Türkiye'de iş etiğinin çağdaş niteliği ile nispeten yeni olduğunu, ancak 2000'li yıllarda önemli gelişmeler kaydedildiğini söylemek mümkündür.

⁶³ Çağatay, 1989:92

⁶⁴ Özgener, 2009:79

⁶⁵ Sunar, 2009:65

⁶⁶ Akdağ, 2009:65

1.2.3. İş etiğini etkileyen faktörler

1.2.3.1. Küreselleşmenin İş Etiğine Etkileri

Son yıllarda yaşanan küreselleşmenin; işgücünü, işletmeleri, iş standartlarını, ticari ilişkileri ve rekabeti uluslar üstü bir platforma taşıdığı görülmektedir. Yaşanan gelişmeler, toplumların dönüşümüne ve iş değerlerinin değişimine neden olmakta; etik değerlerin ve kültürün yeni biçimlerine gereksinim duyulmasına yol açmaktadır.

Küreselleşme sürecinin, iş etiği ve etiksel ilkeler üzerindeki etkisini üç boyutta ele almamız mümkündür.

İlk olarak; küresel piyasada rekabet avantajının elde edilmesinde insanların tutum ve davranışlarının etkisinin artmasıdır. Küreselleşme ile birlikte örgüt psikolojisi konusundaki gelişmeler, hayat standartlarındaki iyileşmeler ve çalışanların beklentilerindeki değişimler, iş koşullarının iyileştirilmesine ve iş etiğine ilişkin önlemleri içeren alternatif anlayışın yükselen bir ivme kazanmasına yol açmıştır⁶⁷.

İkinci etkisi; ekonomik ilişkilerde uluslararası etik vizyonun ve ilkelerin gücünün hissedilmesidir. İşletmelerin uluslararası ticari ilişkilerini geliştirmelerinde veya birtakım birliklere katılımlarında ya da uluslararası ekonomi piyasasında destek kazanmalarında iş etiği ilkeleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Örneğin, Avrupa birliğine katılım sürecindeki ilişkiler, çalışma süresi, eşit ödeme, güvenlik ve iş sağlığı gibi etiksel konularda işletmelerin dikkatli davranmalarını gerektirmektedir. Bu gereklilik aynı zamanda iş çevresinde, işletmelerin ilişkide buldukları tüm kişi ve kuruluşların ihtiyaçlarının giderilebilmesi için gereksinim duyulan kurumsallaşmış uygulamaların gelişmesini sağlamaktadır. Avrupa birliği düzenlemelerinin, işletmeleri daha etik davranmaları konusunda teşvik ettiği ileri sürülmektedir⁶⁸.

Üçüncü etkisi ise; küreselleşme ile birlikte, bazı uluslararası uzman kuruluşlar tarafından etik kodların belirlenmesi ve kullanılmasıdır. (Örneğin: Social Research Association - Ethical Guidelines; American Sociological

⁶⁷ Wood and Abbas, 2001:32-33

⁶⁸ Carlin vd.2000:701

Association - Code of Ethics; Academy of Management - Code of Ethical Conduct; vb.) Son yıllarda, iş ilişkilerindeki davranışları düzenlemek amacıyla uzman gruplar tarafından kullanılan etik kodlar, yönetim alanındaki araştırmaların da ilgi alanını oluşturmaktadır. Bell ve Bryman (2007) tarafından, İngiltere ve ABD'deki birçok akademik sosyal araştırma kuruluşunun belirlediği etik kodların içeriği üzerine yapılan bir çalışmada, ortaya konulan etik ilkeler şu şekilde özetlenebilir:

- İtibar ve saygı,
- Bilgilendirme,
- Güvenilirlik,
- Kişisel ve örgütsel gizliliğin korunması,
- Dürüstlük ve şeffaflık,

araştırma bulgularında yanlış beyan, anlatım ve yönlendirmelerden kaçınılması.

Görüldüğü gibi küreselleşme; etik değerlerin ve ilkelerin, işletmelerin ve ulusların üstünde olma niteliğini ön plana çıkarmakta; çalışma standartlarının, davranış biçimlerinin, örgüt içi ve dışı iş ilişkilerinin düzenlenmesinde uluslararasılaşmış ilkelerin göz önünde bulundurulması gerektiğine vurgu yapmakta ve iş etiğinin, çalışma yaşamındaki düzenleyici evrensel konumunu yaygınlaştırmaktadır.

1.2.3.2. Kültür ve iş etiği

Dürüstlük, güven, eşitlik, insan hakları gibi temel ilkeler⁶⁹, iş etiğinin evrensel niteliğini taşımakla birlikte; çalışma yaşamında ilkelerin yansıdığı davranışların sergileniş biçimleri, etik davranışın yorumlanması, geliştirilen etik ilkelerinin ve kodlarının yoğunluk kazandığı alanlar işletme ve toplum kültürünün bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.

Birtakım iş değerlerinin ve kuralların çalışanlar tarafından paylaşılmadığı işletmelerde, çalışanların ortak bir kültüre zorlanması işten uzaklaşmalara ve tepki davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle iş etiğinin geliştirilebilmesi için öncelikli olarak örgüt kültürünün oluşturulmasına

⁶⁹ Aydın, 2002:85

gereksinim duyulmaktadır. Çalışma yaşamında ya da sosyal toplum içinde davranışlarıyla farklı bir unsur meydana getiren grup kültürünün oluşturulması, başka bir ifadeyle alt kültür, iş etiğinin gelişimini ve çatışan değerler içinde çoğunluğu oluşturan değerlerin belirlenebilmesini sağlamakta; etik ilkelerin paylaşımını güçlendirmekte; özdenetim, eleştiri ve tartışma süreçlerinin pozitif gelişimini mümkün kılmaktadır⁷⁰.

Günümüzde işletmeler, küresel piyasada, sosyal ve toplumsal ilişkilerde meşruluk kazanabilmek için farklı kültürel beklentileri daha iyi anlama zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin etiksel sorumluluklarını algılamadaki kültürel farklılıkları, yönetimleri etkilemektedir. İş etiğinin algılanması ile kültür arasındaki ilişkinin anlaşılması, etiksel kararların ve kültürel eğilimlerin yorumlanmasına katkıda bulunmaktadır⁷¹.

1.2.3.3. Sosyal sorumluluk ve iş etiği

Son yıllarda iş etiğinin, işletmeler tarafından oldukça önem verilen bir konu haline gelmesiyle birlikte, sosyal sorumluluk kavramının da dikkatleri üzerine topladığı görülmektedir⁷². Sosyal sorumluluk; işletmelerin finansal etkinliklerinde ve kararlarında, insan haklarını göz önünde bulundurarak, satıcılar, müşteriler, tüketiciler, çalışanlar, ulusal ekonomi, çevre ve toplum için zararlı olabilecek tutum ve davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir⁷³. Bu anlamıyla sosyal sorumluluk, işletmelerin etik ilke ve değerlerine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu sosyal sorumluluk kapsamında çeşitli etkinliklerde bulunmaktadır. Bu etkinlikler; bağışta bulunma, okul yaptırma, sosyal grupları destekleme, çevre çalışmalarına katkı sağlama gibi direkt ticaretle ve parayla ilgisi olmayan sosyal etkinlikleri kapsamaktadır⁷⁴. Hükümetler ve çeşitli uluslararası örgütler de, işletmelerin sosyal sorumluluk etkinliklerini teşvik eden bir tutum sergilemektedir. Örneğin, İngiltere’de işletmelerin, karbon emisyonunun azaltılması amacıyla yaptıkları düzenlemeler, hükümet tarafından finanse edilmektedir⁷⁵.

⁷⁰ Maclagan, 2007:53

⁷¹ Schepers 2006:30-32

⁷² Brennan vd. 2006:39.

⁷³ Kilcullen vd. 1999:159

⁷⁴ Spence vd. 2001:131

⁷⁵ Brennan vd. 2006:39

Günümüzde insan kaynakları yönetimlerinin de, iş etiği ve sosyal sorumluluk etkinlikleri konularına bir yaklaşım içinde oldukları görülmektedir. İş güvencesinin, toplu sözleşmelerin ve işyerlerindeki bazı gelenekselleşmiş uygulamaların etkinliğinin azalması gibi gelişmeler nedeniyle, iş etiğine olan ilgi ve dikkatleri artmaktadır. Çalışma yaşamındaki bu gelişmelere bağlı olarak dalgalanan istihdam ilişkilerinin gücünü dengelemenin ve düzenlemenin yollarından birinin, iş etiğine odaklanmak olduğu ileri sürülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi alanında iş etiği sorunlarına ilişkin tartışmaların bir kısmı, bireyselleşmiş istihdam ilişkileri bağlamında çalışanların sesinin duyulmamasından ve güç dengesizliğinden kaynaklanan ilişkileri işaret ederken; diğer bir kısmı ise kazanımların adaletli bir biçimde tahsis edilmesi ve etiksel gereksinimler konuları üzerine yoğunlaşmakta, haklar, dürüstlük ve sadakat konularına ağırlıklı olarak yer vermektedir⁷⁶.

1.2.4. İş etiği ilkeleri

“İşletme ilkeleri bildirgesi” ve “öz değerler bildirgesi” gibi farklı isimlerle de anılan etik kodlar (codes of ethics), yöneticilerin ve işgörenlerin davranışlarına kılavuzluk etmesi hedeflenen etik kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır⁷⁷. Bir örgütün etik kuralları tüm çevresiyle ilişkilerinde olması gereken etik standartları gösterir. Yazılı etik kuralları 1-2 sayfalık genel kurallardan, 30 sayfalık ayrıntılı davranış rehberlerine kadar uzanan bir yelpazede yer alabilmektedir .

Etik ilkeler içinde yer alması gereken yansızlık, dürüstlük, tarafsızlık, adalet, eşitlik vb. kavramlar, ya da kayırma, rüşvet, yaranma, yolsuzluk, çıkar sağlama, bencillik vb. etik dışı davranışlardan ne anlaşılması gerektiğinin açıkça tanımlanmasında yarar vardır. Çünkü kişisel bakış açılarına göre bireyler bu kavramların içini diledikleri gibi doldurma eğiliminde olabilirler⁷⁸.

İşletmelerde mutlaka uyulması gereken başlıca etik ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁷⁹.

- Adalet
- Dürüstlük ve doğruluk

⁷⁶ Provis 2006:67-68

⁷⁷ Erdoğan,2008: 366

⁷⁸ Uzunçarşılı ve diğerleri, 2000:36

⁷⁹ Uzunçarşılı ve diğerleri, 2000:38-39

- Herkese eşit davranma
- Sorumluluk sahibi olma
- İnsan haklarına riayet etme
- İnsancıl olma
- İşe bağlı olma
- Hukukun üstünlüğüne inanç
- Hoşgörülü olma
- Herkesin hakkına, kişisel özgürlüğüne saygılı olma
- Verime göre ücret ödemek vb.

İşletmelerde karşılaşılan başlıca etik dışı davranışları da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Ayrımcılık yapmak
- Adam kayırma
- Rüşvet vermek ve almak
- Yıldırma-korkutma politikası uygulamak
- Görevi ihmal etmek
- Bencillik etmek
- Yolsuzluk yapmak
- Görev ve yetkiyi kötüye kullanmak
- Bedensel ve cinsel tacizde bulunmak
- Dedikodu yapmak
- Zimmete para geçirme vb.

1.3. İşletme ve İş Etiği

1.3.1. İşletmeler için ahlaki karar vermenin önemi

İktisadî yaşayış, nerede ve hangi yüzyılda olursa olsun, yalnız dış verilerin bir araya gelişinden ibaret bir madde dünyası değildir. Bütün o yığınların altında ve gerisinde kendine has tavır ve davranışları ile insan gerçeği yatar. Kapitalizmi kapitalizm yapan yalnız dış görünüşü ile para, sermaye akımı ya da o akımların gövdeleştirdiği kuruluşlar değil, aynı zamanda ve belki daha önemli ölçüde çağın

tipik insanının davranış biçimi, tercihleri ve bütün bunların toplam ifadesi olan yaşayış normlarıdır⁸⁰.

İş yaşamında neyin doğru, neyin yanlış olduğunu simgeleyen iş ahlâkı, sosyoekonomik süreci tüm boyutlarıyla kuşatır. Bu nedenle etik konular iş aktivitelerinin her alanını ilgilendirir. Birini işe almak ya da korumak, ihalelere karar vermek, fiyatları ayarlamak, hedefleri belirlemek, kaynakları tahsis etmek, kâr payını belirlemek, çalışanları disipline etmek, zaman tablosunu planlamak ve kontratları değerlendirmek gibi faaliyetlerin hepsi etiksel kararları içerir. Hatta teknik ve ekonomik kararlarda bile etik konusu gözlenir⁸¹. Sosyal sorumluluk ve çevre bilinciyle de doğrudan ilişkili olan etik, sosyo-ekonomik süreçte karşılaşılan tüm sorunlara da eğilmektedir. Çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletme ve işletmeyle alış verişte bulunanlar ya da işletmeyle çevresel faktörler arasında karşılaşılan tüm ahlâki sorunlar iş ahlâki kapsamındadır⁸².

İnsanlar çeşitli organizasyonlarda kendi bireysel ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırken, işyerleri de insanları kendi özel yaşamlarından çıkarıp, daha geniş bir sosyal ortamla ilişkilendirir. Hiç kuşkusuz bu bağlantı, sadece aybaşında maaş almak için bir araç değil, aynı zamanda insan yaşamının önemli bir amacıdır. İnsanlar bencil bir yapıya sahip olduğu kadar, insan kişiliğinin bir yüzü, daha geniş toplulukların bir parçası haline gelmeyi şiddetle arzu eder. Dolayısıyla, sosyal yaşamın çok önemli bir kısmını temsil eden ekonomik faaliyetler çok çeşitli normlar, kurallar, ahlâkî yükümlülükler ve hep birlikte toplumu biçimlendiren diğer alışkanlıklarla sıkı sıkıya örülmüştür⁸³.

İşletmede iş ahlâkı ve toplumsal sorumluluk konularında yazılı ilkeler belirlenerek herkesin bu ilkelere uygun davranmaları sağlanmalıdır. Bu ilkeler işletme çalışanları, işletme sahipleri, rakipler, girdi sağlayanlar, müşteriler ve toplumla ilgili olarak ele alınabilir⁸⁴.

- **İşletme çalışanları ile ilgili ilkeler olarak;** çalışanların önerilerini değerlendirmek, çalışanlar arasında cinsiyet, ırk, dil, din gibi konularda ayrımcılık yapmamak, özürülülerin çalışabilecekleri alanları arttırmak, gelişmelerini sağlamak için daha fazla eğitim vermek, çalışma koşullarını

⁸⁰ Torlak, Özdemir, Erdemir, 2008:24-25

⁸¹ Çiğdem Kirel, a.g.e., s.67-68.

⁸² Mahmut Arslan, a.g.e., s.5.

⁸³ Torlak, Özdemir, Erdemir, 2008:24-25

⁸⁴ Z. Eser Nalbant, a.g.e., s.200.

daha uygun hale getirmek, işsizlik sorununun çözümüne katkıda bulunmak sayılabilir⁸⁵.

- **İşletme sahipleri ile ilgili ilkeler olarak;** yatırımcıların önerilerinin ve sorunlarının dikkate alınması, yasal kısıtlamalar dışında işletme sahiplerine gerekli bilgilerin verilmesi, yatırımcıların varlıklarının korunarak değerlerinin artırılması sayılabilir⁸⁶.
- **Rakipler ile ilgili ilkeler;** rakipler arasında rekabeti özendirmek, rekabeti zedeleyecek hareketlerden kaçınmak, endüstri casusluğu gibi konular kabul etmemek olarak sıralanabilir⁸⁷.
- **Müşterilerle ilgili ilkeler;** müşterilerin isteklerine uygun ve onların sağlığına zarar vermeyecek ürünler üretmek, çevreye zarar vermemek, ürünlerin pazarlanmasında ve reklamında dürüst davranmak olarak sıralanabilir⁸⁸.
- **Toplumla ilgili ilkeler;** kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemek, eğitime maddi katkıda bulunmak, istihdam yaratmak, kaynaklar etkin ve verimli kullanmak, yasal olmayan işlerden kaçınmak, çevreyi korumak, kalkınmayı desteklemek olarak belirtilebilir⁸⁹.

İşletmelerde iş ahlakı; yasal bir çerçeve içinde işletme içi ahlaki sorunları çözerken aynı zamanda işletmenin topluma karşı yerine getirmeyi vaat ettiği hizmetlerde çıkan, işletme dışı ahlaki sorunları da çözmekle ilgilenmektedir. İşletme ahlakı, işletmenin içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, işletme ve iş görenlerin gereksinimlerini ön planda tutarak çözüm yollarına gider. Bu sorunlara çözüm ararken de işletmeleri ve iş görenleri etik ilkelere uygun davranmaya sevk eder⁹⁰.

Diğer yandan bir işletmede negatif ahlaki yaklaşımlar iş maliyeti artışı, iyi niyetin ortadan kalkması, hırsızlığa bağlı büyük kayıplar, bilinçli üretim karşıtı davranışlar ve doğrudan pazar payı kayıpları şeklinde sonuçlanabilir⁹¹.

İktisadi faaliyetler işletmelerin ayakta durmasını sağlar. İşletmelerin ürünlerindeki bozukluklar, işletme içi yolsuzluklar, rüşvet olayları, skandallar, çevreye ve tüketicilere karşı olumsuz tutum ve davranışlar gibi iş ahlakına aykırı olaylar işletmelerin iktisadi faaliyetlerinin azalmasına dolayısıyla varlıklarının son

⁸⁵ Uğur, G., 2009:22

⁸⁶ Z. Eser Nalbant, a.g.e., s.200.

⁸⁷ Z. Eser Nalbant, a.g.e., s.200.

⁸⁸ Uğur, G., 2009:23

⁸⁹ Uğur, G., 2009:23

⁹⁰ Şükriye Burcu Kınran, a.g.e., s.5-6.

⁹¹ Ersin, 1996:10

bulmasına sebep olabilir. Bu durumda iktisadi hayatta iş ahlakı konusunun önemi daha da artmaktadır.

1.3.2. İşletmeyi etik davranışa iten nedenler

İşletmeler birer sosyal sistem olarak yerel, ulusal ve uluslararası çevrede faaliyet gösteren diğer örgütler ve gruplarla kurdukları ilişki çerçevesinde varlıklarını devam ettirirler. İşletmelerin vermiş oldukları kararlar, yapmış oldukları eylemler onların sistem içerisindeki meşruluğunu önemli derecede etkileyen etmenlerdir. Bu yüzden varlıklarının devamı ve toplum tarafından kabul görmüş bir firma olmak için işletmeler kendilerine çizilmiş olan toplumsal sınır ve kurallara uymayı, yaptıklarından dolayı paydaşlarına, çevresine ve ilişki içerisinde bulunduğu diğer örgüt ve gruplara hesap vermeyi kabul ederler. Etik sorunlar genellikle başkalarının zararına sonuç üreten karar ve tercihlerden doğmaktadır. Genellikle etik sorunlar yöneticilerin aldığı kararlar çerçevesinde oluşur ve zamanla karmaşık ve içinden çıkılmaz niteliklere ulaşabilir. Şirketin geleceği için karar verme organının başında bulunan yöneticinin vereceği kararlarla belli bir grubun yararını düşünürken diğer bir grubun zararına neden olabilecek kararlar alması sonucu işletmede etik sorunlar doğabilmektedir.

İşletmede karşılaşılan etik sorunlar üç grupta incelenmektedir. Bunlar;

- İnsan ilişkilerinden kaynaklanan etik sorunlar,
- İşletme politikasından kaynaklanan etik sorunlar,
- İşletme fonksiyonlarından kaynaklanan etik sorunlar,

1.3.2.1. İnsan ilişkilerinden kaynaklanan etik sorunlar

İnsanların çalışma ortamında birbirlerine davranışları, iş yapma tarzındaki farklılıkların getirdiği sorunlar bu grupta ele alınabilir. Örneğin astlar ile üstler sadece işle ilgili bilgi değişimi çerçevesinde değil, aynı zamanda kişisel yaşamları ile ilgili olarak da bilgi alışverişinde bulunabilirler⁹².

⁹² Ay, 2003:84

Örneğin rakip iki firmada çalışan bir karıkoca, pazarlama ve satın alma departmanlarında çalışan personelin birbirleri ile akraba olması gibi durumlar günlük hayatımızda sık sık karşılaşılabileceğimiz durumlar olabilir. Bu gibi durumlar yönetici konumunda olan bireylerde olabileceği gibi ast, çalışan konumundaki personelde de görülebilir.

Bu tür sorunlardan kaynaklanan sıkıntılar gündeme gelmektedir. Yöneticiler çalışanlarla, müşteriler ve tedarikçilerle etik sorunlar yaşamaktadır. Bireyler arası etik sorunların temelinde bireysel standart ve değerlerle, işin gereğine ait ölçülerin çatışması vardır. Örneğin hediye, rüşvet olarak algılanabilir. Kişinin doğuştan gelen özellikleri çerçevesinde ayrımcılığa uğraması, adil ve şeffaf olmayan fiyatlandırma, işten çıkarma gibi uygulamalarda etik açıdan sorunlu olabilir⁹³.

Bu gibi etik sorunlar personelin veya bireyin huzurunu bozmaktadır. Bu da doğal olarak personelin iş ortamındaki verimliliğini ve motivasyonunu etkileyecektir. Şüphesiz hiçbir kimsenin ayrımcılık yapıldığını düşündüğü bir ortamda verimli ve huzurlu bir şekilde çalışması beklenemez.

1.3.2.2. İşletme politikasından kaynaklanan etik sorunlar

İşletme ve çevresi arasında gelişen sorunlar söz konusudur. İşletme politikasıyla ilgili etik ilke ve politikaların belirlenmesi işletme üst yönetiminin sorumluluğudur. Etik ile ilgili politika kararları hem işletme içinde hem de işletme dışında önemli kolaylık ve fayda sağlayabilir. Hem çalışanlara hem de işletmenin ilişkide olduğu harici kurum ve kuruluşlara güçlü bir mesaj olarak sunulabilir⁹⁴.

İşletmenin ürününün olduğundan farklı reklamının yapılması, işletme yöneticisi tarafından alınan kararlar doğrultusunda karlılığın düşük gösterilip, kar ortaklarının alacağı değerlerin düşük ödenmesi, devlete ödenecek vergilerde usulsüzlükler işletme politikasına ilişkin etik sorunlar olarak gösterilebilir. Bu tür etik sorunların oluşumunda önemli derecede sorumluluk ve bilinç işletme üst yönetiminindir.

⁹³ Ay, a.g.e. 85

⁹⁴ Ay, a.g.e. 86

1.3.2.3. İşletme fonksiyonlarından kaynaklanan etik sorunlar

İşletme faaliyetleri çeşitliliği, karmaşık ve uzmanlık bilgisi-becerisi gerektiren faaliyetlerdir. Dolayısıyla işletmelerin işlevsel alanlarının kendisine has etik sorunları olabilmektedir⁹⁵. Bu gibi sorunlar muhasebe etiği, pazarlama etiği, finansal etik gibi uzmanlık alanlarında ortaya çıkabilmektedir.

İşletmelerde ortaya çıkan iş etiği sorunlarında gerçekler göz önüne alınarak çözüm yolları araştırılıp bulunmalıdır. Etik ilkeler çerçevesinde konu değerlendirilip sorun ortadan kaldırılmalıdır. Burada büyük iş yine karar alan yöneticiye düşmektedir. Etiksel sorunlarından kurtulmaları için kaliteli ve şeffaflık politikasını belirlemiş bir yönetici etik değerlerin işletme bilincine yerleşmesinde etkili olacaktır. İşletmede etik değerlere uygun kararlar alınması işletme içinde etik değerlere uygun bir çalışma ortamı yaratılmasıyla en iyi bir şekilde sağlanacaktır.

Bu ortamın yaratılmasında yönetici işletme içerisinde dürüstlük, güven gibi değerleri personeline hissettirmelidir. Bunun yanı sıra personelin iş tatminini düşüren verimliliğini azaltan işletme bireyler arası etik sorunları çözümünde yardımcı eğitim programları ile personele yardımcı olunabilir.

1.3.3. İşletme fonksiyonları açısından iş etiği

1.3.3.1. Yönetim ve iş etiği

Genel anlamda yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip, koordine ederek eylem geçirme sürecidir. Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Yönetici ise başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici ise bu işi meslek olarak yapan kişidir⁹⁶.

Yönetimin teknik, beşeri ve kavramsal olma üzere üç boyutu vardır. Teknik boyut; yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Beşeri boyut ise

⁹⁵ Ay, a.g.e. 86

⁹⁶ Şimşek, 2002:13

insan unsuru ile ilgilidir. Kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonun tamamını, bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir⁹⁷.

Etik davranışların benimsenmesi üst yönetimde başlamalı, orta düzey yöneticilere aktarılmalı ve örgütün tüm işgörenlerine yayılmalıdır. İş yerlerinde etik standartlarının korunmasının garantisi, birçok astlarla çalışan yöneticilerin yüksek etik standartlara sahip olmasıdır. Yöneticinin etik anlayışı, örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkilemektedir⁹⁸.

Örgütler, toplumla iç içe yaşar ve aldıkları kararlar kendileri kadar başkalarını da etkiler. Bu nedenle bir örgüt, davranışlarının sonuçlarının değerler üzerindeki etkilerini bilmelidir. Ne tür sonuçların kendi varlığını tehdit ettiğini veya yaşamasını kolaylaştırdığını önceden görebilmelidir. Yöneticiler, kişisel yaşam, hissedarlar, sosyal çevre ve toplum gibi sorumluluk alanlarını dikkate alacak şekilde hareket etmelidirler. Yöneticilerin içinde ahlaki özelliği olan bir örgüt kültürü olmadan hareket etmelerini kimse bekleyemez⁹⁹.

Yönetici, yönettiği grup ister şirket ister toplum olsun, o grupta ortaya çıkabilecek sorunlardan herkesten daha fazla sorumlu olacağını farkında olarak, toplum düzeninin sürekliliğini sağlayacak şekilde yönetim uygulamalarını yapmalıdır¹⁰⁰.

Yöneticilerin, yönetsel, ticari ve ahlaksal davranışları arasındaki uyumu sağlamada gözetmeleri gereken en temel etik ilkeler şöyle sıralanabilir¹⁰¹:

- i. Dürüstlük
- ii. Doğruluk
- iii. Sözünde durma
- iv. Sadakat
- v. İnsanlarını umursama
- vi. Saygılı olma
- vii. Mükemmelliyetçi olma
- viii. Sorumlu vatandaşlık

⁹⁷ Koçel, 1998:14

⁹⁸ Arslan, 2005:55

⁹⁹ Özkalp ve Kırel, 2003:237

¹⁰⁰ Türker, 2007:140

¹⁰¹ Halıcı, 2001:101

- ix. Sorumluluk
- x. Bütünlük (Bütünlük; prensip sahibi, açık sözlü, cesaretli, gururlu olma, inançlarına göre hareket etme, iki yüzlü olmama, önyargıların prensiplerin önüne geçmesine izin vermeme anlamını ifade etmektedir.)

Örgütlerde etik kuralların uygulanması ve çalışanlar arasında da kabul görmesi, bu kuralların yöneticiler tarafından onlara aktarılması ve her şeyden önce yöneticiler tarafından bizzat uygulanması ile mümkündür¹⁰².

1.3.3.2. İnsan kaynakları yönetimi ve iş etiği

Uzun bir gelişme süreci sonucu ortaya çıkan insan kaynakları yönetiminin temelinde iki yön bulunmaktadır. Personel yönetimi olarak adlandırılan yönüyle işgörenlerin tedariki ve seçimini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri ile yükseltilmeleri gibi konulara ilişkin yöntem, politika ve uygulamaları içermektedir. Stratejik yönüyle, insan kaynaklarıyla ilgili politikalar ve uygulamalar, planlar, işçi- işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri öngören stratejik bakıştır. Özetle İKY; bir yandan personelin tedarik ve seçimi ile işe yerleştirilmelerini diğer yandan onların eğitimini, geliştirilmelerini, değerlemelerini ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme, insan kaynaklarını öngörülmemesi, çevreyi değerlendirme ve strateji geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır¹⁰³.

İş etiğinin insan kaynakları fonksiyonu içinde uygulaması iki başlık altında incelenebilir¹⁰⁴.

- i. İşletmenin çalışanlarına karşı sorumluluğu
- ii. Çalışanların işletmeye karşı sorumlulukları

İşletmenin çalışanlarına karşı sorumluluğu, işletmenin sosyal sorumluluğunun bir parçasıdır ve iş ahlakının önemli bir yönünü teşkil eder. Çalışanın işletmeye karşı sorumluluğu ise çalışma ahlakına ait bir konudur. Genel olarak ifade etmek gerekirse, işletmenin çalışanlarına karşı sorumluluğu, adalet, fırsat eşitliği, mahremiyet ve liyakat gibi ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir.

¹⁰² Bolat ve Seymen, 2002:72

¹⁰³ Bingöl, 2003:6

¹⁰⁴ Arslan, 2005:110

IDP¹⁰⁵ nin (International Personal Development) mesleki davranış kodları, üyelerinin uymalarını bekledikleri davranış standartlarını içermektedir. Bunlar şu şekildedir ¹⁰⁵:

- i. Doğruluk: İnsan kaynakları uzmanları, işgörelere ve işverenlere sundukları bilgilerde doğruluk derecesinin yüksek olmasını sağlamalıdır.
- ii. Gizlilik: İşgörelerin gizlilik gereksinimlerine saygı duymalı, bütün kişisel bilgilerini gizli tutmalıdır.
- iii. Rehberlik: Uygun pozisyondaki uzmanlar, işgörelere gerektiğinde danışmanlık yapacak şekilde hazırlıklı olmalıdırlar.
- iv. Bireysel gelişim: performanslarını sürekli geliştirmeli; bilgi ve becerilerini yenilemelidir.
- v. İşgörelerin Geliştirilmesi: Bireysel gelişimi teşvik etmeli ve örgütün şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları için mümkün olan en yüksek gelişimi sağlamalıdır.
- vi. Eşit Fırsatlar: Ayrımcılıktan uzak çalışma politikaları izlenmelidir.
- vii. Adalet: Bireylere karşı yaklaşımlarında mantıklı ve adaletli standartlar izlenmelidir.

1.3.4. İşletmelerde iş etiğine ilişkin yaşanan sorunlar

Bireylerin ve örgütlerin etik olmayan şekilde davranış sergileme potansiyeli sınırsızdır. Ne yazık ki, bu potansiyel çok sık gerçekleşmektedir. Örgütlerde misilleme, kibir, mücadele hırsı, kendini koruma, kişisel kazanç, şüpheli karakter, örgütsel amaçlarla bireysel değerlerin çatışması, yöneticilerin değer ve tutumları, rekabetçi baskılar, kültürlerarası sınırlamalar, fırsatlar ve eğilimler yasal olmayan veya etik olmayan davranışların sebebi olabilir. Pek çok etik sorun, yönetim ve işgörelere, hissedarlara ve müşterilere arasındaki ilişkilerden dolayı ortaya çıkmaktadır¹⁰⁶.

İşletmelerde karşılaşılan belli başlı etik sorunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

¹⁰⁵ Halıcı, 2000:79-80

¹⁰⁶ Özgener,2004: 100

- **Ücretleme İle İlgili Sorunlar:** Ücret işgörenler için bir gelir kalemi, örgüt için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur. Diğer bir deyişle işgörenler aldıkları ücretin artırılması, örgüt ise bu külfetin azaltılması yönünde çaba sarfetmektedir. İşgörenlerin ücretlendirilmesi konusu üzerinde önemle durulmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Öyle ki, işgörenler ne aldıkları kadar, neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik bireylerin örgüte olan güvenini zedeleyebilir¹⁰⁷. Ayrıca bir yönetici ücretlendirme yaparken etik sorumluluklarını da göz önünde bulundurarak işgörelere karşı adil davranmalı, ırk, din, etnik köken ve cinsiyete dayalı ayırım yapmamalıdır.
- **Performans Değerleme İle İlgili Sorunlar:** Kişisel tecrübe ve kurumsal bağlardan kaynaklanan nedenlerle performans değerlendirme esnasında objektif olamamak bir diğer sorundur. Bazı yöneticiler çok sayıda eleman değerlendirdiği için bu konudaki subjektif tecrübelerini işin içine katarak objektif değerlendirmeler yapamaz ya da değerlendirdiği kişilerle daha yakın olduğu için, ya da onları uzun süredir tanıdığı için performans değerlendirmeler objektif olmaktan uzaklaşır¹⁰⁸.
- **Disiplin İle İlgili Sorunlar:** Disiplin, hatalı davranışlardan uzak durmayı, doğru davranmayı sağlamaya yönelik ilke, kural ve uygulamaları kapsar. Örgütlerde disiplin, örgütsel amaca ulaşmak için bir araya gelmiş insanların bireysel farklılıklarından kaynaklanan çıkarıcılık, uzlaşmazlık, işi aksatma, diğerlerine veya örgütün araç gerecine zarar verme gibi istenmeyen davranışlarda bulunmamaları, uyum içinde çalışmalarını için önemlidir. Hangi davranışların yerine getirilmesi gerektiği ve hangilerinin kabul edilemeyeceği, kural ve düzenlemelerle belirlenmiştir. Disiplin eyleminin belli ilke ve kurallara uygun olarak gerçekleştirilmemesi, yönetime karşı olan bireysel güvensizlik, tatminsizlik ve itirazların yaygınlaşarak tüm işgörenlerin moralinin olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilir. İşgörenin kurallara uymasını bekleyen yönetim; ilkeleriyle, kurallarıyla, cezalarıyla kendi disiplin anlayışını ve uygulamalarını sorgulamalı ve gerekli düzeltmeleri işgörenin katılımını alarak yapmalıdır¹⁰⁹.
- **Farklılıklarla İlgili Sorunlar:** Bir yönetici için gerekli becerilerden biri, diğer ekip üyeleri arasındaki ilişkileri olumlu bir şekilde etkilemek ve bireysel verimliliği arttıran bir etik çalışma ortamı yaratmaktır. Bir yönetici danışmanlık rolü üstlenmelidir. Yönetici, birçok farklı özelliğe sahip işgörenler arasındaki çatışmaları çözebilmeli ve bunlara aracılık etmelidir. Ayrıca yöneticiler işgörenin en iyi şekilde başarabileceği işi

¹⁰⁷ Fındıkçı, 2002: 352

¹⁰⁸ Tevrüz, 2007: 155-156

¹⁰⁹ Ceylan, 2004: 209-216

tain etmeli, çalışma ortamında ekip üyeleri arasında dürüstlüğe dayalı ilişkiler kurmada yapıcı bir tutum sergilemelidir¹¹⁰.

- **Mobbing (İşyerinde Yıldırma) İle İlgili Sorunlar:** Bir ya da daha fazla kişi tarafından hedeflenmiş bir çalışana doğru sistematik bir yolla yöneltilen, düşmanca ve etik olmayan hareketleri içeren mobbing eylemi bir örgütte üstten asta, astan üste ya da bir iş arkadaşından bir diğer iş arkadaşına doğru yönelebilir. Yani, zamanın herhangi bir diliminde kimliğine ve konumuna bakılmaksızın söz konusu etik dışı eylemlere tüm çalışanların maruz kalması olasıdır. Araştırmalar mobbing'e maruz kalan kurbanların düşük özsaygı, endişe, uyku sorunları, tekrar eden kabuslar, çeşitli fiziksel problemler, konsantrasyon güçlükleri, alınganlık, depresyon hissi ve öznefret gibi semptomlarla başa çıkmaya çalıştıklarını göstermektedir. Kaldı ki mobbing'in negatif sonuçları sadece bireylerle sınırlı değildir, örgütler de bu süreçten negatif bir biçimde etkilenmektedirler. Mobbing örgütlerde yüksek devamsızlık, yüksek işten ayrılma niyeti, yüksek devir oranı ve erken emeklilik gibi istenmeyen durumlarla sonuçlanabilmektedir¹¹¹.
- **Ailevi ve Kişisel Sorunlar:** Ailevi ve kişisel sorunlar, iş ile doğrudan ilişkili olmayan, bireyin iş yapma becerisini etkileyebilen durumlar ve koşullardır. İnsanlar kolayca ailevi ve kişisel sorunlarını evde bırakamazlar. Bu gibi durumlardaki güçlük, bir işgörenin bağlılığı, performansı, mahremiyet hakkı ile çalışma arkadaşlarına karşı dürüstlüğünün sürekliliği arasında denge kurmaktır. İşgörenin çeşitli hastalıkları ve sorunları olabilir. Bu sorunlar sadece iş programlarını etkilemez. Aynı zamanda işgörenlerin iş yapma becerilerini de etkileyebilir. Burada önemli olan işgörenin kendisine insan olduğunu fark ettirmektir. Hem işgören, hem de işletme ve müşterilerin yararına olacak şekilde sorunlu işgörelere çok hızlı bir biçimde yardım etmek temel koşul olmalıdır. Bu hem etik yükümlülük, hem de yasal ve sosyal bir görevdir. Ayrıca, işletmede bir psikolojik danışmanın olması bu türden etik sorunların çözümünü kolaylaştırabilir¹¹².
- **İşgörelerin Güvenliği İle İlgili Sorunlar:** Sanayileşme ve teknolojik ilerlemeye paralel olarak, işyerlerindeki işgörelerin güvenliği ile ilgili ortak sorunlar gündeme gelmeye başlamıştır. Gelişen teknolojiyle birlikte işgörelere, daha önce karşılaşmadıkları yeni risk ve tehlikelerle karşı karşıya kalmışlardır. Başlangıçta fazla önemsenmeyen bu sorunların işletmelerin çalışmasını tehlikeye sokması ve iş verimini olumsuz etkilemesi sonucu, sağlık ve güvenlikle ilgili tedbirlerin alınması gündeme gelmiştir. Her geçen gün iş kazalarıyla maddi ve manevi kayıpların büyük boyutlara ulaşması konunun önemini daha da arttırmıştır. Bu nedenle de günümüzde işletmelerin amacı, yalnızca işgörelere mevcut tehlikelerden

¹¹⁰ Özgener, 2004: 104

¹¹¹ Eşki, 2009:684

¹¹² Özgener, 2004: 105

korumak değil, daha iyi bir iş ortamında uzun süre çalışmalarını sürdürmelerini sağlamaktır¹¹³. Yönetim bu konuda üzerine düşen yasal ve etik yükümlülükleri yerine getirmelidir.

- **Küçülme ve İşten Çıkarmalar İle İlgili Sorunlar:** İşletmelerin işgörenlerine karşı önemli bir etik sorumlulukları da küçülmeler sırasında işgörelere karşı oluşturdukları tutumlarda ortaya çıkar. İşten çıkarmak gayri etik bir eylem değildir; ancak işten çıkarmanın biçimi gayri etik olabilmektedir. İşten çıkarmalarda çıkarılacak elemanlara bunun bir zorunluluk olduğu belirtilmeli ve mümkün olduğunca çıkarılan kişilerin kendilerini kötü hissedecekleri uygulamalardan kaçınılmalıdır. İşten çıkarılanların psikolojik olarak mümkün olan en az acıyı hissetmeleri sağlanmalı, finansal yönden de gerek kıdem tazminatları gerekse işletmede birikmiş tüm alacakları derhal ödenmelidir. Aksi durumda kalan çalışanların da morali bozulacak ve ileride işletmeye kaliteli insan gücü sağlamada ciddi sorunlarla karşılaşılacaktır¹¹⁴.
- **İletişim İle İlgili Sorunlar:** İletişim bilginin akışı ve paylaşımıdır. İletişimde ortaya çıkan etik sorunlar reklam mesajları, ürün güvenliğine ilişkin bilgiler, çevre kirliliği, çalışma koşulları gibi birçok konuyu kapsar. Yanlış ya da aldatıcı iletişim bir örgüte karşı müşterinin güvenini yok eder. İletişimde yalana yer verilmesi en önemli etik sorunlardandır. Yalan söylemek hem iç hem de dış iletişimde güveni yok ettiği için etik sorunlar yaratmaktadır¹¹⁵.
- **Çıkar Çatışması İle İlgili Sorunlar:** Çıkar çatışması, bir bireyin kendisinin kişisel çıkarlarını mı yoksa örgütün çıkarlarını mı koruyacağı konusunda tercih yaptığı zaman ortaya çıkmaktadır. Yani bireyler kendi bağımsız yargılarını oldukça önemli bir şekilde etkileyebilen bir işte, beklentilerini karşılayamadıkları zaman çıkar çatışması söz konusu olmaktadır. Başka bir açıdan baktığımızda, örgütler, çalışanlardan bağımsız yargılarını örgüt lehine kullanmalarını bekleme hakkına sahip olduklarından, çıkar çatışmaları, çalışanların bağımsız yargılarının tehlikeye düştüğü zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Genel olarak çıkar çatışmaları, açıktan rüşvet ve komisyon almak, gizli rüşvet almak, nüfuz kullanmak, hediyeler almak ve imtiyazlı bilgiler vermek gibi konuları içermektedir¹¹⁶.
- **Ürün Güvenliği İle İlgili Sorunlar:** Her işletmenin temel etik yükümlülüklerinden biri, kaliteli mal ve hizmet üretmektir. Hiçbir şey tehlikeli, hatalı veya düşük kalitede olan bir ürünü piyasaya sunmaktan daha fazla bir işletmeyi yıpratamaz. İşletmeler pazardaki rekabete, kabul edilebilir kalitede mal ve hizmetler üreterek yardımcı olabilir. Buna karşın, işletmeler bazen dışsal bir sabotajın kurbanı, bazen de aptalca bir kararın

¹¹³ Ofluoğlu vd.,

¹¹⁴ Arslan, 2005:119-121

¹¹⁵ Çam, 2006

¹¹⁶ Kapu, 1996: 78-79

sonucunda güvenli olmayan ürünler üretebilir. İşletmelerde ürün güvenliği, reklam ve ürünlerin satılması, fiyatlama veya dağıtım kanallarıyla ilişkili etik sorunlar ortaya çıkabilir. Ayrıca, ürünlerin bizzat kendisi de etik sorunlar yaratabilir. Müşteri güvenliği için üretim ve tasarımda en yüksek kalitede standartların sürdürülmesi, müşteri koruma yasalarının çıkarılması ve garanti sözleşmelerinin çıkarılması zorunludur. Bu konuda işletmeler etik yükümlülüklerini yerine getirerek, söz konusu süreci kolaylaştırabilirler¹¹⁷.

- **Reklam İle İlgili Sorunlar:** Reklamın kendisi etiğe aykırı değildir. Ancak, mesajında yalan ifade ihtiva eden aldatıcı reklam etiğe aykırıdır. Abartılmış taleplerin ifade edildiği, yalanların gerçeklere tercih edildiği bir mesajın, suç unsuru teşkil ettiği açıktır¹¹⁸. Bunun belki de en bilinen örneği Nestle'nin Afrika ülkelerinde süt tozu pazarlamasıdır. Bu süt tozunun anne sütünden üstün olduğu iddialarıyla bu iddiaları değerlendirecek bilinç ve bilgiye sahip olmayan kitleleri hedeflemesi eleştirilere neden olmuştur¹¹⁹.

İş etiğine uygun olmayan bazı davranışları çeşitli yönlerden sınıflandırmak mümkündür. Aşağıdaki tabloda bu davranışlar ayrıntılı bir şekilde sınıflandırılmıştır.

¹¹⁷ Özgener, 2004: 107

¹¹⁸ Özgener, 2004: 107

¹¹⁹ Odabaşı ve Oyman, 2002: 436

İş Etiği Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar

İşletme Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar
• Haksız rekabet ortamı yaratmak
• Haksız ücretlendirme yapmak
• Haksız fiyatlandırma yapmak.
• Sigortasız olarak işçi çalıştırmak
• Asgari ücretin altında işçi çalıştırmak
• Vergi kaçırmak
• Monopolleşme eğilimi göstermek.
• Rakip işletmeler hakkında olumsuz propaganda yapmak
• Aldatıcı-yanıltıcı reklam yapmak
• Sahte fatura basmak ve kullanmak.
• Tüketici haklarına saygı duymamak, tüketici haklarını ihlal etmek
• İnsan sağlığına aykırı ürünleri piyasaya sürmek
• İşletme satın alımında hissedarların ve çalışanların haklarını gözetmemek
• Doğaya ve çevreye karşı saygılı davranmamak
• İşçi güvenliğini önemsememek ve gereken önlemleri almamak
• Kaçakçılık yapmak (altın, tarihi eser, sigara kaçakçılığı vs.)
• İşçi simsarlığı yapmak
• Tefecilik yapmak
• Döviz, Türk parası, çek ve hisse senedi sahteciliği ve dolandırıcılığı yapmak
• Sahte para, pul, abonman bileti basmak vs.
Yöneticiler ve Liderler Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar
• Çalışanlara gereken değeri göstermemek
• Çalışanları kendi özel işlerinde kullanmak
• Çıkar amaçlı olarak mülküzü olan kimselere hediye vermek ve hediye almak
• Özel masraflarını işletmeye yüklemek
• Gereksiz ve aşırı harcama yapmak
• Çalışanlara adil ve hakça davranmamak
• Rakiplere bilgi sızdırmak
• Performans değerlendirmede adil olmamak
• Satın alımda belli bir işletmeyi kayırmak
• Satın alım ve hizmet ifasında çıkar sağlamak
• Defter ve belgelerde tahrifat yapmak
• Politikacı ve bürokratlara çıkar sağlamak amacıyla lobicilik yapmak
• Sahte belgelerle işletme den fazla para çekmek
• Sahte belgelerle gideri fazla göstermek vs.
Çalışanlar Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar
• İşletmeye ait olan araç, gereç ve malzemeleri kendi özel işinde kullanmak
• İşin yapılmasını gereksiz yere uzatmak
• Çalışma saatleri içinde özel işler yapmak
• Defter ve belgelerde tahrifat yapmak
• İşe geç gelmek ve erken ayrılmak
• Görevi ihmal etmek
• Yöneticisine hediye almak ve şirin görünmek
• Hatayı gizlemek
• Müşteriye kötü davranmak
• Belgelerde sahtekarlık yapmak
• Gizli bilgileri sızdırmak
• İzni suiistimal etmek, vs.

Kaynak: Güven ve Diğerleri, a.g.e., ss.802,803.; Coşkun Can Aktan, "İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak/

Tablo.1.1. İş Etiği Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar

1.3.5. İşletmelerde etik davranışların kontrolü

Kontrol teknikleri ilk olarak işe alma sürecinde kullanılabilir. Örgütlerin çoğu, tutum ve kişilik testleri uygulayarak, potansiyel olarak etik standartlara uyma eğilimi içinde olan ve olmayan bireyleri ortaya çıkarırlar. İşe aldıktan sonra da kontrol tekniklerinin uygulamasına devam edilir. Örgütler işe alma sürecinde, ahlaki faktör olarak yöneticide aradıkları ilkeleri kriterlerine ekleyebilirler. Bu bilgiyi elde etmek için çeşitli metodları kullanabilirler. Örnek olarak dürüstlük

testi, bireyin geçmişini kontrol veya bireylerin etik kodlara bağlı kalacağına ilişkin sözler vermesi sayılabilir. Kontrol teknikleri işletme içerisinde etik üzerine şirket politikaları oluşturmak ve uygulamak yönünde kullanılmaktadır. Kontrol; örgütsel standartlar ve etik kodlar, performans ölçümü, düzeltici faaliyetler olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir¹²⁰.

Etik dışı davranışlar, örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle meydana gelen çatışmalar, saldırgan davranışlar ve davranışsal sorunları ifade etmektedir. Hangi nedenlerle ve hangi düzeyde çıkmış olursa olsun etik dışı davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, çalışanların motivasyonunu, performansını, bağlılığını ve tatminini olumsuz yönde etkilemektedir¹²¹.

İşletme içinde etik davranışların kontrolü için kullanılan en yaygın yöntem etik kodların belirlenmesi ve bunların yazılı olarak belirtilmesidir. Etik bir koda sahip olmanın sağlayacağı yararlar şöyle sıralanabilir:

- i. Tüm yönetici ve işgörenlere doğru davranışın ne olduğunu gösteren, beklenen davranış standartlarını açıklayan, onların ahlaklı davranışlarını teşvik eden düzenleme ve kalıcı rehberine sahip olmak.
- ii. Yöneticilerin çalışma hayatında karşılaştıkları etik sorunları, ikilemleri çözümlenerek, doğru ve iyi kararlar vermelerine yardımcı olmak.
- iii. Toplumun güven ve saygınlığını kazanmak, iyi bir imaj ve üne kavuşmak.

Etik kodların oluşturulmasında demokratik ve katılımcı bir yöntem uygulanması, etik bir kodun seçimiyle oluşturulmuş (yöneticilerin ve işgörenlerin birlikte oluşturduğu) bir komite tarafından hazırlanması yararlı olabilecektir.

Bir diğer kontrol yöntemi, performans ölçümüdür.. Etiksel performans, çalışanların gözlenmesi ve anket tekniğinin kullanımı ile ölçülür. Bireyin işini düzgün ve etik standartlara uygun bir şekilde yapıp yapmadığını saptamak için gözlem gerekir. Örneğin; birçok şirket satış elemanlarının ve yöneticilerinin eğitiminde rol oynama tekniği kullanır. Bireylere etiksel konular açıklanıp, sonuçlar videoya alınabilir. Böylelikle hem katılımcı hem nezaretçi etiksel ikilemlerin sonuçlarını değerlendirebilirler. Çalışanların, yöneticilerin örgütleri hakkındaki etiksel algılamalarını ve örgüt ile endüstrinin etik ve etik dışı faaliyet

¹²⁰ Özkalp ve Kirel, 2003:238-239

¹²¹ Gül, 2006:69

oranlarını araştıran anketler, etik performansın genel değerlendirmesini ortaya koyarlar. Etik dışı bir davranışın artış gösterdiği saptanırsa, yönetim ne tip bir davranışın, neden ortaya çıktığını anlayabilir¹²².

Etik kararlar ve yöneticilerin davranışları yasal ve ahlaki olarak çalışanlar ve diğer paydaşlarca kabul edilebilir olmalıdır¹²³. Örgüt ilke ve standartlarına uyan çalışanların ödüllendirilmesi ve uymayanların cezalandırılması ise etik davranışların kontrolünü iyileştirici faaliyetleri kapsar. Çalışanlar, rgt standartlarına uyduklarında çabaları fark edilir ve ikramiye, terfi gibi amaçlarla dllendirilirler. Fakat alışanlar örgüt standartlarından saptıklarında kınanabilir, başka bir yere transfer olabilir, işten uzaklaştırılır veya işlerine son verilebilir. Örgütte etik davranışları iyileştirmede alınacak önlemlerden birisi de örgütsel bağlılığı arttırmaktır. Örgüt, etik değerlere olan bağlılığını hem çalışanlarına hem sermaye sahiplerine bildirmelidir. Çalışanların rgte bağlılığının, örgüte katılımlara doğrudan ilgisi vardır. Kurum, bağlılığı değişik şekillerde etkileyebilir.

Etik ve etik dışı davranışlara yönelik beklentiler açık olmalıdır. Çünkü sonuçlar geri dönüşü olmayan bir sonuçla bitebilir. Çalışanlar, ahlaklı veya ahlaklı olmayan davranışlar konusunda kendi iradelerine göre karar verirler ve sonuçtan sorumlu olmaları çalışanın etik amaca olan bağlılığını etkiler¹²⁴.

1.3.6. İş etiği ve firma imajı

1.3.6.1. Firma imajının tanımı ve iş etiğinin nemi

İmaj kavramı, ilk kez 1955 yılında Sidney Levy tarafından ortaya konmuştur. Sidney Levy imajı kişi ve grupların belli objeler hakkındaki inanç ,tutum ve izlenimlerinin toplamı olarak tanımlamıştır. İmajı, imgeleme yoluyla zihinde canlandırılan nesne kavram ve semboller şeklinde tanımlamak da mümkündür. Bu nesne, kavram ve semboller, bir kişiye, duruma veya kuruluşa ilişkin olabilir. İmajı genel bir tanımlamayla, herhangi bir kişi, kuruluş ya da durum hakkındaki görüşlerin toplamı biçiminde ele almak da mümkündür.

¹²² Post ve Fredick, 1996:89

¹²³ zkalp ve Kirel, 2003:240

¹²⁴ <http://www.icon-style.com>

İnsanlar birçok farklı varlık hakkında imaj şekillendirebilirler. İmaj bu varlıklar hakkında insanların düşüncelerine yardım eder ve o varlığa karşı insanların hareketlerini etkiler. Dolayısıyla imaj; etkileyici faktörlerin listesinden sonra çizilen resim veya bir objenin bilinmesini sağlayan araçların bir setidir. Bu bilinme; insanların tarifi, hatırlaması ve ilgilenmesiyle gerçekleşmektedir¹²⁵.

Bireyler ve firmalar imaj oluşturma ile oluşturmama arasında bir seçim yapamazlar. Sadece şans eseri bir imaj oluşturmakla, bunu tasarlayarak oluşturmak arasında bir seçim yapabilirler. Her firma planlanmış olsun ya da olmasın bir imaja sahiptir ve imaj firmanın başarısına katkı sağlayan ve elle tutulmayan soyut unsurların başında gelmektedir¹²⁶.

Yüksek derecede aşına olunan yani haklarında daha çok bilgili olunan firmalar, aşına olunmayanlara göre, hem takdir edilmek hem de kınanmak (suçlanmak) açısından daha elverişlidirler¹²⁷. Bu yüzden firmalar, kendileriyle ilgilenen kişileri bilgilendirirken çok dikkatli olmalıdırlar. Yanlış bir izlenim oluşturmamak için ellerinden geleni yapmalıdırlar. Firma etik anlamada kötü bir üne sahip olduğunda kurumun toplumla ilgilenmediği sonucu çıkar. Firma sonradan topluma yönelik bir takım iyiliklerde bulunduğu ise; bu iyiliklerin kurumun kendi yararına olarak yapıldığı algılanır ve kurumun toplumdaki imajı daha kötüye gider. Firma önceden iyi bir üne sahipse; bu iyi ün, kuruma karşı negatif reaksiyonları minimize etmek için tampon görevi görür. Örneğin bir kriz anında kurum krizden önce iyi bir üne sahipse, halk firmanın diğerlerinden daha dürüst olduğunu düşünür ve ona karşı olan davranışlarını kolay kolay değiştirmez¹²⁸.

1.3.6.2. İş etiği ve firmanın dış imajı

Dış imaj; dış çevredeki paydaşların, firmanın iş etiği hakkındaki fikirleri ve algılarıdır. İş etiğine tesir etmek amacıyla dış imaj oluşturma sürecinin yedi ögesi vardır:

- i. Ürün Kalitesi:** Ürün kalitesi müşteri tatmininde büyük rol oynamaktadır. Uzun dönemli firma imajını ve ününü etkileyen en önemli faktörlerden

¹²⁵ Lemmic, Schujif and Streukens, 2003:1-15

¹²⁶ Yılmaz, 2005:132

¹²⁷ E.Brooks, Highhouse, Russels, Mohr, 2003:904-914

¹²⁸ Glen, Kameron, 2006:144-150

biri, ürün kalitesi açısından gerçekleştirilen etik davranıştır. Bu nedenle, kısa dönemli kazançlar için ürün kalitesinden hiçbir zaman ödün vermemek gerekir. Firmanın etik anlayışına yönelik değer algısı, ürün ve hizmet kalitesi algılarından, fiyatlandırma algılarından kaynaklanmaktadır. Etik davranış adına ödemeye hazır olunan bedell değer olarak adlandırılmaktadır. Ürün ve hizmet kalitesine yönelik fayda algıları sadece fonksiyonel açılardan sınırlandırılmaz aynı zamanda duygusal bileşikleri de içerebilmektedir. Ürün kalitesi müşterilerinin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek tarzda ve en ekonomik biçimde ürün ve hizmet üretebilmektedir¹²⁹. Piyasa paylaşımında çok önemli bir faktör haline gelen kalite; kullanım için uygunluk, gereksinmelere uygunluk, ima edilmiş veya beyan edilmiş ihtiyaçları giderme yeteneğidir. Kaliteli ürün hatadan elimine edilmiş üründür. Kusur ise şartnameden sapmaktır. Diğer deyişle, arzu edilen sonuç ile mevcut sonuç arasındaki farktır¹³⁰.

- ii. **Reklam:** Çağımızda çok kullanılan reklâm sözcüğü kısaca, herhangi bir şeyin başkalarına tanıtılması için kullanılan vasıtalar ve öngörüler faaliyetleridir. Dış imaj oluşturma yolu olarak reklam, müşteriye satın almak üzere işletmeye getirebilir. Ancak eğer müşteri ürün ve sunulan hizmetten tatmin olmamışsa, reklamla yaratılan imaj pek uzun ömürlü olmayacaktır. Diğer yandan, reklam kampanyalarının imaj programından ayrılması, aksine imaj programıyla reklam kampanyasının birleştirilmesi gerekmektedir¹³¹.
- iii. **Sponsorluk:** Sponsorluk, olumlu bir imaj oluşturmada ve mevcut firma imajını desteklemede etkili olan faktörlerden bir tanesidir. Sponsorluk ,kuruluşun iletişim hedeflerine ulaşma amacıyla bağlantılı olan sportif, kültürel ve sosyal alanlar gibi geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlardaki kişi veya organizasyonlar için, para veya araç gereç desteğiyle bütün aktivitelerin planlanması, organizasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesidir.
- iv. **Medya ile İlişkiler:** Günümüz iletişim faaliyetlerinin arttığı bir ortamda firmaların kendilerini tanıtımada en önemli yöntemlerden biride yazılı ve görsel basın araçlarıdır. Firmanın bu araçlardan yararlanması kurumun hedef kitlelere tanıtılması açısından önemlidir. Basında yer almasını beceren firma kendisini kamuoyuna tanıtmak için çok büyük bir fırsat yaratmış olur.

¹²⁹ Kovancı, 2001:13

¹³⁰ Munir Ahmad, Burgess, 2006:536

¹³¹ Güzelcik, 1999:189

Medya ile ilişkilerde uyulması gereken kurallar şöyle sıralanabilir:

- Dürüst olmak.
- İlişki kurulacak kişiyi doğru seçmek.
- Basınla ilişkilerde yer ve zamanı doğru seçmek.
- Basına her türlü çalışma kolaylığı ve imkânı sağlamak.
- Yerine getirilme imkânı olmayan isteklerde bulunmamak.
- İlgi çekici haberler vermek.
- Medya ile birlikte yapılacak faaliyette, kurum, medya ve toplum için yararlı olmasına dikkat etmek.
- Taklitten kaçınmak.
- Hiç reklâm vermeden, reklâmı halkla ilişkiler yoluyla yapmaya kalkışmak.
- Nasıl olsa reklâm veriyoruz, öyleyse gazeteler her türlü haberimizi ve bültenimizi yayınlamak zorundadır düşüncesiyle hareket etmemek.

Üstelik basın aracılığıyla böyle bir işlevin yerine getirilmesi duyuru ve reklam gibi ücret karşılığı olmamakta, üretilen haber basının ilgisini çektiği takdirde tanıtımı yapılmaktadır.

- v. **Sergi ve Fuarlar:** İşletmelerin bir taraftan mevcut ve potansiyel alıcılara, aracılarla ulaşmasında bir taraftan da hem pazara hem de rakiplere ilişkin bilgi toplamasında fuarlar önemli rol oynamaktadır¹³². Aynı zamanda kurumun kültürünü, imajını ve dizaynını transfer etmek için sergi ve fuarlar ideal araçlardır. Çünkü buralarda kurulan standlar kurumun adeta birer küçültülmüş kopyasıdır. Kurum burada her şeyi ile hedef grubuna yakından sunulmaktadır.
- vi. **Festival ve Yarışmalar:** Festivaller firmanın bulunduğu yöreyi ve dolayısıyla kurumu tanıtmak için yararlanılabilecek araçlardan biridir. Festival tamamen firma tarafından düzenlenebileceği gibi başkaları tarafından düzenlenmekte olan festivale de katkıda bulunulabilir. Yarışmalar ise bütün hedef kitleyi ilgilendirebilecek şekilde düzenlenebileceği gibi sadece iç kamuoyuna ilişkin olarak da düzenlenebilir. Çalışanların çocukları arasında düzenlenecek resim, şiir, bilgi yarışmaları buna birer örnektir¹³³.

¹³² Odabaşı, 2005:389

¹³³ Önal, 2000:75

1.3.6.3. İş etiği ve firmanın iç imajı

İş etiğinin etkisi ile gelişen imaj tek bir hedef kitleyi temel almamaktadır. Çünkü firmalar çok çeşitli paydaş gruplarına hitap etmektedirler. Bu açıdan firmanın dışına yönelik olarak yapılan faaliyetlerle beraber çalışanlarını da göz önüne alması ve çalışanlara yönelik kurumsal faaliyetlerin sürdürülmesi gerekir. Buna iç imaj denilmektedir. Etik dışı uygulamaların yol açabileceği olumsuz bir iç imaj, kaybedilen müşteriler ve olumsuz bir izlenim demektir. İç imaj programları, çalışanların işletmeye bağlılığını ve sadakatini artırmaya yöneliktir¹³⁴.

Sonuç olarak iş etiği uygulamalarının ilgili taraflara sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde sınıflandırarak maddeleştirmek mümkündür.

1. Firmalar açısından:

- a. Etik programlar güçlü bir kamu imajı ve halkla ilişkiler sağlar.
- b. Etik programlar müşteriler ve iş ortakları ile daha adil, dürüst, güvene dayalı, açık, sağlıklı ve uzun soluklu bir ilişki kurulmasını sağlar.
- c. Etik programlar ekip çalışmasını ve verimliliği arttırmalar. Birbirlerinin değerlerine ve kuruma bağlılık hissederler ve bu da güçlü motivasyon ve performansı getirir.
- d. Etik program bir nevi sigortadır politikalarınızın yasal olduğunu denetler ve olabilecek ihlallerin önceden öngörülüp engellenmesi nedeniyle çeşitli yasaların ihlalini ve para cezalarını azaltır.
- e. Etik kod kapsamında belirlenen davranış kuralları kararların alınmasında tereddütleri azaltır.
- f. Bir etik program dahilinde hazırlanmış etik kodlar kuralların önceden bilinmesini ve kural ihlallerinde kurumun kötü niyetli girişimlere karşı kendini korumasını kolaylaştırır.
- g. Etik program kalite yönetimi, stratejik planlama gibi alanların yönetilmesine de yardımcı olur.
- h. Etik programlar özellikle sosyal çalkantı dönemlerinde ahlâki çöküşü azaltır, kurum ve toplum açısından kötü niyetli girişimlere karşı önleyici rol oynar.

¹³⁴ Güzelcik, a.g.e:194

2. Çalışanlar açısından:

- a. Etik programlar kurumun yanında çalışanların da gereksinimlerini ve amaçlarını destekler.
- b. Etik bir yönetici için iş alanında gerçekleştirilecek doğru ve iyi bir iştir.

3. Toplum açısından:

- a. Etik programlar kurumların sosyal sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlar.
- b. Etik, gerek kurum içi gerek tüm toplum açısından haksız rekabetin önemli panzehirlerindedir.
- c. İş etiğine gösterilen ilgi toplumu da geliştirir.
- d. Etik programlar kurumların sosyal sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlar.

1.3.7. İş ahlakının kurumsallaşması

Günümüzde güçlü ve gelişmiş bir toplum ve organizasyon olmanın temelinde kurumsallaşma vardır. Hatta iş dünyasındaki rekabette ayakta kalanlar ile bu mücadeleyi sürdürüp başarısız olanlar arasında en önemli özelliğin, "kurumsallaşma" düzeyleri olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma çok farklı şekillerde tanımlanabilmekle birlikte, kapsayıcı ve özlü bir tanım vermek gerekirse;" köklerini zamanın sağladığı birikimlerden alan,güçlü bir yapı ve yeniliğe açık sistemlerin oluşturulması" ya da yapılan işin genellerinin ötesinde,sistemi değerlerle kaynaştırmaktır"şeklinde tanımlanabilir¹³⁵.

İş dünyasındaki ahlaki değerler, bir parçası olduğu toplumun ideallerini ve standartlarını yansıtır. Her bir kültür, farklı ahlaki değerler sistemine sahiptir. Değerler bir yaşam biçimidir, bir haftalık program değildir. Belirlenen ve kabul görmüş değerlere saygı sürekli olmalıdır. Davranışlar belirlenen değerlerle çatıştığında iş görenlerin günlük karar ve eylemleri üzerinde değerlerin etkisi ciddi bir şekilde zayıflamaktadır. Bu nedenle iş ahlakının kurumsallaşması giderek önem arz etmektedir. Kurumsallaşma bir anda gerçekleşecek bir olgu

¹³⁵ Bayrak,2001:60

değildir. İşletme bazında iş ahlakı olgusunun kurumsallaşması belli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir.”¹³⁶.

1.3.7.1. İş Ahlakında kurumsallaşmanın nedenleri

Bir çok işletme açısından iş ahlakında kurumsallaşmanın doğuş nedenleri şunlardır¹³⁷:

- Yönetim kadrosunun ihtiyaç duyması,
- Profesyonel yaşantının zorlaması,
- Kamuoyunun zorlaması ve bu konudaki bakış açısı,
- Gelişen ve değişen sosyo-kültürel yapı,
- Bireylerin bilinçlenmesi, haklar ve değerlere sahip çıkma eğilimindeki artış,
- Organizasyon yapısındaki değişim,
- İş ahlakı ve sosyal sorumluluğun giderek artan oranda önem kazanması.

1.3.7.2. İş ahlakında kurumsallaşmanın başarı şartları

İş ahlakı kurallarının yazılı olarak belirlenmesi taraflar arasında psikolojik baskı yaratması açısından kaçınılmazdır. Belirlenen kurallara uyum sağlayamamak durumunda yasal yaptırımları olması nedeniyle, birey ve işletme üzerinde anlaştığı kurallara bağlı kalma zorunluluğu duyacaklardır. Bu nedenle iş ahlakına yönelik kuralların yazılı biçimde hazırlanması ve kurumsallaşması bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyecektir. Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için aşağıdaki koşulların var olması gerekir.

- İşletme ve çalışanlar arasında psikolojik anlaşmaya varılması,
- Çalışanların işletme yararına yönelik sorumluluklarını yerine getirecekleri taahhüdüne bağlı kalmaları,
- İşletmede iş ahlakına dönük örgüt kültürünün yaratılması, destekleme ve teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi gerekir.

¹³⁶ Özgener,2000:103

¹³⁷ Özgener,2000:104

1.3.7.3. İş Ahlakında kurumsallaşmayı etkileyen faktörler

Kurumsallaşma, kaliteli mal ve hizmet üretebilen ,kamu oyuna mal olabilen ,bürokratik yapıya sahip ve kişilerden bağımsız uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez özelliğidir. Örgüt kültürü, değerler ve inançlar ,ahlak anlayışı, yönetim tarzı, eğitim, insana ilgi, örgüt yapısı kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerdir. Örgütsel ahlak; sosyal ve bireysel ahlakın bir ürünüdür. Bu nedenle kurumsallaşmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumsallaşma insanlara yapmak zorunda olduğu şeyleri belirlemede ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olur ve sosyal sistemin dengesini güçlendirir.

İş ahlakının kurumsallaşmasında hem toplumun kültürü hem de örgütsel kültür önemli rol oynar.Çünkü ahlaki davranış her zaman kültürün akrabasıdır.Ahlaki davranış aynı zamanda içinde bulunan çağın da akrabasıdır.Bazı düşünürlere göre, kültürel farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü gelecekte şirketlerin başarı ve başarısızlığını saptamada çok daha önemli bir faktör haline gelecektir.Bu nedenle,işletmelerin ekonomik ve sosyal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgüt kültürünün ahlaki davranışı destekleyici etkisi üzerinde durmakta fayda vardır.

Kültür,bir grubun veya toplumun yaşama tarzı,genel karakteri ve söz konusu grup veya toplumu oluşturan bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak itaat edilmesi zorunlu bulunan belli bir süre geçerliliğini koruyan kurallar,değerler ve tavırlar bütünüdür.Kültür,etkileşimde bulunan insanların tepkide bulunabilmesi için oldukça güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirir.Bu yönüyle insan tabiatının bir parçasıdır.

Örgüt kültürü ise;bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler ,normlar ,varsayım ve inançlar bütünüdür¹³⁸.

Sonuç olarak, “ahlak yalnızca örgütsel kültürün kalbi değil,aynı zamanda değişimin üretmeye ilişkin dayanak noktasıdır.Ahlak değişen kültürün dayanağıdır.Ahlak olmaksızın kültürün değişmesi, krikosuz bir lastiği

¹³⁸ Özgener,2000:103-110

değiştirmeye benzer.” Ahlaki bir kültürel altyapı olmadan yapılmaya çalışılacak her türlü iyi niyetli çalışmanın askıda kalacağı gerçeği unutulmamalıdır. Ahlaki düşünceyi besleyecek ,toplumsal dayanışmayı artıracak,ahlaki denetimin kaynağı sürekliliğin güvencesi olarak en önemli şey ahlaki kültürdür. Her şeyden önce, kültür ahlaki terbiyesi için bazı hedefler koymalı ve bu hedeflere ulaşmak için ne gibi vasıtaların kullanılabileceğinin belirtmelidir. Ayrıca toplum tarafından kabul görmüş olan toplumsal yükümlülükler ve ödevler, iş uygulamalarının ilkeleri, normları ve standartlarıyla tutarlı olan davranışları; yani ahlaki davranışları teşvik etmelidir.

İş ve yönetim ahlakının kurumsallaşması, çalışanların ve yönetimin karşılıklı olarak bu konuda üzerine düşeni yapmaları ile mümkün olabilir. Öncelikle işletmede ahlaki değerlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu konudaki sorumluluk temelde tepe yönetiminde olmakla birlikte, çalışanların da iş ahlakının kurumsallaşmasına gönüllü olarak katılmaları ve hatta tepe yönetimini ahlaki yönetim ilkelerini uygulamaları yönünde zorlamaları beklenir.

İş ahlakının kurumsallaşmasında önemli bir diğer faktör ,tepe yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Tepe yönetimi ,bir işletmenin ahlaki veya ahlaki olmayan faaliyetlerinde bulunmasında merkez konumdadır. En önemli karar alıcılar ve politika belirleyiciler olarak diğer çalışanlara oranla ahlaki bir ilkenin işletmeye yerleştirilmesinde en fazla fırsata sahip olan yönetici kesimi, bu ekibi oluşturmaktadırlar. Başka bir deyişle, çalışanların ahlaki yaklaşımları büyük ölçüde liderlik pozisyonunda bulunan kişiler tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle yönetimde yeni bir paradigma olarak “ahlaka göre yönetim” “management by ethics” ortaya atılarak, yöneticilerin işletmede ahlaki sosyalleştirme yoluyla ahlaki eğitimde yeni bir oluşumu ortaya koymaları ve işletmeyi inşa edilen değer sistemine göre yönetmeleri ifade edilmektedir.

Gerçekten, tepe yönetiminin gücü, karar alıcılar ve çalışanlar üzerindeki etkisiyle ortaya çıkar. Her şeyden önce tepe yönetiminin davranışları bir model hizmet etmektedir. Yöneticiler için bir “rol modeli” olmak ,sadece kendilerinin doğru şeyi yapmaları değil, aynı zamanda doğru şey yaptırımlarıyla da ilgilidir. Çalışanların ahlaki olanı tercih etmesi, yöneticilerin bu konuda örnek olma davranışlarıyla yakından ilgilidir.

Üst yönetimin işletmenin bütününde temel ahlaki değerler ilke ve kuralları belirtmekle birlikte, uygulamada tavır ve davranışlarıyla bunu destekleyecek açık ve dürüst yaklaşımlarının olmaması, gerekli ve önemli radikal kararları almaması

işletme için başarısızlık getirecektir.Çok fazla sayıda insanın kuruluşun birer üyesi olduklarını,hissederek,üretimle ilgili aynı amaçları paylaşarak ve belli bir düzeyde de olsa bir diğeri için sorumluluk duyarak birlikteliklerini sürdürmede oldukları dikkate alındığında ,belli davranış kalıplarının ve şekillerinin belirlenip benimsenmesinde tepe yöneticilerinin ve yardımcı kadroların etkisi açık olarak görülecektir.

Ahlaki bir kültürün işletmenin tüm katmanlarına yayılmaması ve tüm çalışanların katılım ve paylaşımının sağlanmaması ,çabaların sonuçsuz kalması olacaktır .Çünkü,çalışanların işletme bütütünde alınan temel ilke ve kararları kabulü ve katılımı,kağıt üzerinde ifade edilmesi kadar kolay değildir.İşletmelerin bünyelerinde bulunan bu çok sayıdaki kişinin kuruluşun bir üyesi olduğunu hissederek,üretim ile ilgili amaçları paylaşarak ve belirli bir düzeyde de olsa diğeri için sorumluluk duyarak birlikteliklerinin sürdürmekte olduklarını göz önünde bulunduran yönetici,işletme faaliyetlerinin yönlendirilmesi kadar ,belirli davranış kalıp ve şekillerinin benimsenmesi ve uygunlaştırılmasının da ahlaki bir yönetim açısından vazgeçilmezliğinin bilincinde olacaktır.

Çalışanların katılımını sağlayacak ve şikayetlerini dinleyecek şekilde “açıklık” ve güven ortamının yaratılması gerekmektedir. Çalışanların konuyla ilgili karar alan ve programlara katılımına fırsat verecek şekilde çeşitli yönetim kademelerine ulaşacak iletişim kanallarının oluşturulması gerekmektedir.Bu şekilde üst düzey,alt kademelerin,güçlü kişisel katkılarının belirlenen normlara ve değerlere ulaşmada sürekli geliştirme sağlayan anahtar faktörlerden biri olduğunu anlayacaktır.¹³⁹

Ahlak kavramının şirketin tüm kademelerinde ve görevlerinde yer alanlar tarafından tavır ve davranışa dönüştürülmesi ,başka bir deyişle ,tüm çalışanlar tarafından ahlaki tavır ve davranışın gerçekleştirilmesi,özde “bireysel tutarlılık” yoluyla birey mutluluğuna ,işletme nezdindeki “ tutarlı ahlaki tavır yoluyla”işletmenin performans ,yüksek kalite ve rekabet gücüne ve nihayet toplumda güçlü bir “ahlaki kültür” yoluyla doğru,sağlıklı ve uzun dönemli bir gelişme kalkınmaya katkıda bulunulacaktır¹⁴⁰.

¹³⁹ Ruslan Bakıray,Tez,58-60

¹⁴⁰ Bayrak,2001:68-72

1.4. Bankacılık Sektörü ve Etik

1.4.1. Banka ve bankacılık kavramları

Banka deyimi, iktisadi ve ticari konularla ilgili olarak günlük hayatımızda en çok kullanılan bir kelime olmasına rağmen, literatürde tam ve kesin bir tarifini vermekten kaçınılmaktadır. Hatta birçok ülkenin mevzuatında banka ve bankacılık kavramlarının tam bir tarifine rastlamak mümkün değildir¹⁴¹.

İlk örnekleri Mezopotamya, Eski Yunan ve Eski Roma’da görülen banka, İtalyanca’da “masa”, “tezgâh” anlamına gelen “banco” kelimesinden kaynaklanmıştır. İtalya’da önlerine bir masa koyarak para ticareti yapan bu kişilere XII. yüzyılda “banchiero” (banker) denilmiştir¹⁴². Ayrıca “banco”, para bozma gişesi, para bozma yeri anlamına da gelmektedir¹⁴³.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde banka, faizle para alıp veren, kredi, iskonto, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya saklayan ve ticaret, sanayi, ekonomi alanlarında çeşitli etkinliklerde bulunan kuruluş, bankacılık işleminin yapıldığı yapı anlamlarına gelmektedir¹⁴⁴.

Bu açıklamalar ışığında bankayı şu şekilde tanımlamak mümkündür. Banka, ekonomik piyasalardan çeşitli yasal yollarla para toplayıp sermaye birikimine yardımcı olan ve aynı zamanda bu parayı farklı yollarla ekonomik hayata dâhil eden, böylece sermaye hareketliliğine aracılık ederek atıl kalma riski bulunan sermayenin ülke ekonomisinde yer almasını sağlayan, temel olarak bu para hareketlerinin toplanması ve dağıtımı arasında oluşan farktan kar elde etme amacı güden, kuruluş ve faaliyetleri devletçe belirli şartlara ve sıkı mali denetime tabi kılınmış ve ülkemizde sadece anonim şirket statüsünde kurulabilen, tüzel kişiliği haiz ticari kuruluştur¹⁴⁵.

Bankacılık kavramı ise, bankada yapılan işlemlerin tümüdür ve banka çalışanlarının yaptığı iş, meslektir¹⁴⁶. Bankaların emanetçilik, ticari senet tahsili, fatura tahsili ve ödemesi, kiralık kasa işletmesi, seyahat çekleri işlemleri, çek

¹⁴¹ Akın, 1986:109

¹⁴² Özsoy, 1997:193

¹⁴³ Megep, 2008:3

¹⁴⁴ www.tdk.gov.tr

¹⁴⁵ Gürses, 2009:2-3

¹⁴⁶ www.tdk.gov.tr

hesapları açılması, mali ve ticari bilgi toplama, sigortalama işlerine aracılık, havale işlemleri, teminat ve kefalet mektupları verilmesi gibi belirli ücretler karşılığında banka çalışanlarının yaptıkları hizmetlere “bankacılık hizmetleri” denilmektedir¹⁴⁷.

Bankalar, bankacılık işlemlerini, 1 Kasım 2005 tarih ve 25983 mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu kapsamında faaliyet konuları alt başlığında belirtilen hususlar doğrultusunda gerçekleştirmek zorundadırlar. Bankaların, diğer kanunlarda öngörülen hükümler saklı kalmak kaydıyla Bankacılık Kanunu’nun ilgili maddesinde faaliyet konuları şu şekilde sıralanmıştır¹⁴⁸.

- a) Mevduat kabulü.
- b) Katılım fonu kabulü.
- c) Nakdî, gayrinakdî her cins ve surette kredi verme işlemleri.
- d) Nakdî ve kaydî ödeme ve fon transferi işlemleri, muhabir bankacılık veya çek hesaplarının kullanılması dâhil her türlü ödeme ve tahsilât işlemleri.
- e) Çek ve diğer kambiyo senetlerinin iştirası (satın alma) işlemleri.
- f) Saklama hizmetleri.
- g) Kredi kartları, banka kartları ve seyahat çekleri gibi ödeme vasıtalarının ihracı ve bunlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi işlemleri.
- h) Efektif dâhil kambiyo işlemleri; para piyasası araçlarının alım ve satımı; kıymetli maden ve tasların alımı, satımı veya bunların emanete alınması işlemleri.
- i) Ekonomik ve finansal göstergelere, sermaye piyasası araçlarına, mala, kıymetli madenlere ve dövizde dayalı; vadeli işlem sözleşmelerinin, opsiyon sözleşmelerinin, birden fazla türev aracı içeren basit veya karmaşık yapıdaki finansal araçların alımı, satımı ve aracılık işlemleri.
- j) Sermaye piyasası araçlarının alım ve satımı ile geri alım veya tekrar satım taahhüdü işlemleri.
- k) Sermaye piyasası araçlarının ihraç veya halka arz yoluyla satışına aracılık işlemleri.
- l) Daha önce ihraç edilmiş olan sermaye piyasası araçlarının aracılık maksadıyla alım satımının yürütülmesi işlemleri.
- m) Başkaları lehine teminat, garanti ve sair yükümlülüklerin üstlenilmesi işlemleri gibi garanti işleri.
- n) Yatırım danışmanlığı işlemleri.
- o) Portföy⁴¹ işletmeciliği ve yönetimi.

¹⁴⁷ Yalvaç, 1996:66

¹⁴⁸ Ban. K.m.4

- p) Hazine Müsteşarlığı ve/veya Merkez Bankası ve kuruluş birlikleri nezdinde oluşturulan bir sözleşme kapsamında üstlenilen yükümlülükler çerçevesinde alım satım işlemlerine ilişkin piyasa yapıcılığı.
- q) Faktöring ve forfaiting işlemleri.
- r) Bankalararası piyasada para alım satımı işlemlerine aracılık.
- s) Finansal kiralama işlemleri.
- t) Sigorta acenteliği ve bireysel emeklilik aracılık hizmetleri.
- u) Kurulca belirlenecek diğer faaliyetler.

Mevduat bankaları birinci fıkranın (b) ve (s), katılım bankaları (a), kalkınma ve yatırım bankaları (a) ve (b) bentlerinde belirtilen faaliyetleri gerçekleştirememektedirler.

Dolayısıyla bankalar, Bankacılık Kanunu'nun 4. maddesindeki faaliyet konuları dışında başka bir faaliyette bulunamamaktadırlar. Banka faaliyetlerinin iptali ve ya sınırlandırılması ise, bir bankanın, faaliyet izninin gerçeğe aykırı beyanlarla alınmış olması veya faaliyet izninin alınmasından itibaren altı ay içinde faaliyete geçilmemesi ya da bir yıl içinde kesintisiz altı ay süre ile faaliyette bulunulmamış olması hâlinde faaliyet izninin iptali, faaliyet izninin alındığı tarihten itibaren bir ay içerisinde ilgilikuruluş birliğine üye olunmaması veya sisteme giriş payının kalan taksitlerinin Fon hesabına yatırılmamış olması ve bu yükümlülüklerin Kurum tarafından yapılan uyarıya rağmen yerine getirilmemesi durumunda da, yukarıdaki faaliyet alanları bölümünün (a) ve (b) bentleri dışında kalan faaliyet konuları BDDK tarafından tek tek sınırlandırılmaktadır¹⁴⁹.

1.4.2. Bankacılıkta etik kavramı

Bankaları diğer şirketlerden ayıran en önemli fark kendilerine verilen para toplama ve kredi açma ayrıcalığıdır. Diğer şirketlerden olan bu temel farklılığı nedeniyle bankacılıkta oluşan etik sorunlar, bankaların yolsuzluk yada diğer nedenlerle batması zarar görmesi halinde tasarruf ve ticari mevduat ve özellikle tasarruf mevduatı vasıtasıyla çok geniş kitlelerin etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Örneğin Türkiye'de İmar bankası olayında geniş kitleleri etkileyen yolsuzluk bu anlamda örnek olarak verilebilir.

¹⁴⁹ Ban. K.m.12

Bu iki önemli imtiyaz dışında bankaların ekonomideki etki ve önemlerini de dikkate almak gerekir. Kaydi para yaratma gücünden, yatırımların finansmanına ve yönlendirilmesine, tasarrufun teşvik edilmesi ve yönetilmesine kadar ekonomide çok önemli rollere sahip olan bankalar bu özellikleri nedeniyle de herhangi bir yolsuzluk ya da çöküş halinde tüm ekonomiyi de etkileyen bir etkinlik ve güce sahiptirler.

Para toplama ayrıcalığı Bankacılığı bir güven müessesesi haline getirmektedir. Bankacılık konusundaki tüm düzenlemeler bankacılık sistemini güven sağlamaya yönelik önlemlerle doludur. Mevduata güvenceye yönelik mevduat sigorta fonu ve mevduat güvence sisteminden , bankaların ortaklarının sahip olacakları niteliklerden , kredi açma sınırları, iştiraklere ve ortaklara açılacak kredi sınırları, öte yandan iç yapılarındaki yöneticilerin niteliklerinden kurulması gereken denetim mekanizmalarına ve uygulanması istenen yönetim ilkelerine kadar sıkı düzenlemelere tabi tutulması ve hem iç hem dış hem bağımsız denetim olmak üzere çok sıkı denetleme sistemine tabi tutulması hep bu güven müessesesi olmanın gerekleri ve bir yönüyle de güven müessesesi yaratmanın unsurlarıdır.

İşte bu sıkı kurallar bütünü ve denetleme sistemi bankaları bir “Anonim Şirket” olarak diğer “Anonim Şirket”lerden ayırmakta ve bir “güven müessesesi” haline getirmektedir.

Finansal kurumların ne kadar güçlü olursa o kadar faydalı olacağı ya da tam tersi görüşler olmakla birlikte üzerinde durulması gereken husus gücün tek bir elde toplanarak tekel oluşturulmasına izin verilmemesidir. Sistemin rekabete açık olması, açıklık, seffalık, ve finansal kurumların diğer alanlarda da tekel olmasının önüne geçilmesi savunulmaktadır¹⁵⁰.

Bankacılık etiğinin anlamı mali piyasaların , bankacılığın kurumsal yapısının , bankacılık kurallarının, bankacılık kurum ve kuralları içinde bireyin davranışlarının etik analizi olarak tanımlanabilir. Bankacılık etiği ; davranış kuralları ve bankacılık kurumlarının ve bankacılığın sosyal ve kurumsal etiği analizi olduğu kadar, bireysel olarak bankacıların davranışlarının, bireysel ve kişisel etiğinin analizi , bankacının kendisiyle, müşteri ve diğer çalışma arkadaşlarıyla ve diğer kişilerle olan kaşılıklı etkileşiminin analizini de içerir¹⁵¹.

¹⁵⁰ http://www.makalem.com/Search/Article_Details.asp?nARTICLE_id=369

¹⁵¹ Koslowski, 1995:183-184

Bankacılık etiği bankacılık normlarının, ve fayda, fazilet, ve sorumluluk açılarından bankacının çalıştığı sektörün resmi ve resmi olmayan kuralları çerçevesinde incelenmesidir¹⁵².

1.4.3. Bankacılık sektöründe etik ile ilgili kanuni düzenlemeler

Bankacılık krizlerinin altında yatan en büyük nedenlerden biri de yetersiz ve etik olmayan yönetimdir. Bugünün Türkiye bankacılığında iyi sonuç almanın yolu ancak takım çalışmasının ve ortak sorumluluk ve görev duygusunun gerçekleştirilmesinden geçmektedir. İş sürecinin her halkasındaki elemanların, müşteri ihtiyaçlarını karşılama yarışında ortak çözüm ve cevap üretebilecekleri ortam ancak bu yoldan yaratılabilir¹⁵³.

Toplumda fon arz eden ve fon talep eden taraflar arasında birleştiricilik ve aracılık rolü oynayarak yatırım ve tasarruf işlevlerini gerçekleştiren bankaların aynı zamanda karlılık ve verimlilik ilkelerini amaç edinmiş olmaları, mesleki ve örgütsel alanda etik ilkelerine bağlı olarak çalışmalarını zorunluluğunu getirmektedir. Bankacılık sisteminin büyütülmesi, bankacılık hizmet kalitesinin artırılması, kaynakların en iyi şekilde kullanılması, bankalar arasında haksız rekabetin önlenmesi amaçlarından yola çıkarak; bankaların gerek kendi aralarında ve diğer kurumlarla, gerekse müşterileri, hissedarları ve çalışanları ile olan ilişkilerini etik ilkelere uygun şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

Bankacılık etiğinin anlamı mali piyasaların, bankacılığın kurumsal yapısının, bankacılık kurallarının, bankacılık kurum ve kuralları içinde bireyin davranışlarının etik analizi olarak tanımlanabilir. Bankacılık etiği; davranış kuralları ve bankacılık kurumlarının ve bankacılığın sosyal ve kurumsal etiği analizi olduğu kadar, bireysel olarak bankacıların davranışlarının, bireysel ve kişisel etiğinin analizi, bankacının kendisiyle, müşteri ve diğer çalışma arkadaşlarıyla ve diğer kişilerle olan karşılıklı etkileşiminin analizini de içerir. Bankacılık etiği bankacılık normlarının ve fayda, fazilet ve sorumluluk açılarından bankacının çalıştığı sektörün resmi ve resmi olmayan kuralları çerçevesinde incelenmesidir.

Bankaların emanetçilik, ticari senet tahsili, fatura tahsili ve ödemesi, kiralık kasa işletmesi, seyahat çekleri işlemleri, çek hesapları açılması, mali ve ticari bilgi toplama, sigortalama işlerine aracılık, havale işlemleri, teminat ve kefalet

¹⁵² Koslowski, 1995:184

¹⁵³ Mermod, 2008:500

mektupları verilmesi gibi belirli ücretler karşılığında banka çalışanlarının yaptıkları hizmetlere “bankacılık hizmetleri” denilmektedir.¹⁵⁴

Bankacılık etiği ayrıca, bankacılığın ekonomiyle ve özellikle hukuk kuralları ile ilişkilerini de analiz etmelidir.¹⁵⁵

Bankacılık sektörü, ekonomide önemli bir yerde durmaktadır. Bu açıdan sektördeki dalgalanmalar, ekonomik krizlere ve dolayısıyla da ülke ekonomisine oldukça fazla zarar verebilmektedir. Sektörün istikrarı ve güvenilirliği önem arz etmekte ve bunun sağlanması için de sektör çalışanlarının belirli ahlaki ilkelere tabi ve uyumlu olmaları gerekmektedir. Banka birliklerinin etik ilkeler belirlemeleri bu konuda önemli birer adımdır. Ekonomideki istikrarın ve sektör güvenilirliğinin sağlanması açısından bankacılık etik ilkelerinin temel amacı; bankacılık mesleğine toplumda mevcut saygınlık duygusunun sürekliliğinin sağlanması, meslek onuru olarak adlandırılan bu saygınlık duygusunun geliştirilerek sürdürülmesi ve bankacılık sektöründe istikrar ve güvenin korunmasıdır.

5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun 80. maddesinin (c) bendine göre banka birlikleri, üye banka mensuplarının uyacakları meslek ilke ve standartlarını BDDK’nın uygun görüşünü alarak belirlemek zorundadırlar. Bu bağlamda 2006 yılında hem Türkiye Bankalar Birliği (TBB) hem de Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB) bankacılık etik ilkeleri başlığı altında, bankacılık ile ilgili çeşitli hükümler öne sürmüşlerdir.

Tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması, mali piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, ekonomik kalkınmanın gereklerini de dikkate alarak, mevduat ve kredi sistemlerinin etkin şekilde çalışmasının sağlanması, ekonomide önemli zararlar doğurabilecek işlem ve uygulamaların önlenmesinin yanı sıra toplumsal yararın gözetilmesi ve çevrenin korunması amacıyla bankaların belirtilen genel ilkeler doğrultusunda faaliyet göstermesi gerekmektedir.

¹⁵⁴ Yalvaç, 1996:66

¹⁵⁵ Balkan, 2006:59

Bu etik ilkeler doğrultusunda bankalar;

- a) **Dürüstlük;** Faaliyetlerini yerine getirirken müşterileri, çalışanları, hissedarları, grup şirketleri ve diğer banka, kurum ve kuruluşlar ile olan ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı kalırlar.
- b) **Tarafsızlık;** “İnsana saygının başarının temeli olması” ilkesinden hareketle, gerek çalışanları gerekse müşterileri arasında ayırım gözetmez, önyargılı davranışlardan kaçınırlar. Bankalar müşterilerine hizmet sunarken ulus, din, i2 finansal ve toplumsal statü, cinsiyet gibi farklılıklar gözetmezler.
- c) **Güvenilirlik;** Tüm hizmet ve işlemlerde, müşterilere karşılıklı güven anlayışı içerisinde açık, anlaşılır ve doğru bilgi verirler, müşteri hizmetlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirirler.
- d) **Saydamlık;** Müşterilerini, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin hak ve yükümlülükler, yarar ve riskler gibi konularda açık, anlaşılır ve net biçimde bilgilendirirler.
- e) **Toplumsal Yararın Gözetilmesi ve Çevreye Saygı;** Tüm faaliyetlerinde karlılık yanında, toplumsal yararın gözetilmesi ve çevreye saygı ilkeleri ışığında sosyal ve kültürel etkinliklere destek sağlamaya özen gösterirler.
- f) **Suçtan Kaynaklanan Malvarlığı Değerlerinin Aklanması ile Mücadele;** Uluslararası normlar ve ulusal mevzuat hükümleri çerçevesinde, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerinin aklanması, yolsuzluk ve benzeri suçlarla mücadeleyi önemli bir ilke olarak benimseyerek gerek kendi aralarında, gerekse konuyla ilgili diğer kurum ve kuruluşlarla ve yetkili mercilerle işbirliği yapmaya özen gösterirler. Kendi iç bünyelerinde de bu amaca yönelik gerekli önlemleri alır ve personeli için eğitim programları düzenlerler.
- g) **İçerden Öğrenenlerin Ticareti;** İçeriden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbiri alırlar.

Bankaların finansal raporlamada gerekli şeffaflık içerisinde olmaları da kanun koyucu tarafından düzenlenmiştir. Şeffaflık, banka ve diğer işletmeler için ahlakiliğin olmazsa olmaz düsturlarındandır. Şeffaflığı yakalayamayan şirketler ahlaki bakımdan zafiyet içerisinde olduklarını ortaya koymaktadırlar. Bu açıdan Bankacılık Kanunu'nun 37.maddesi finansal raporlamada şeffaflığı “Bankalar, kuruluş birliklerinin ve Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun görüşü alınmak suretiyle Kurul tarafından uluslararası standartlar esas alınarak belirlenecek usul ve esaslara uygun olarak muhasebe sistemlerinde tekdüzeni uygulamak; tüm işlemlerini gerçek mahiyetlerine uygun surette muhasebeleştirme; finansal raporlarını bilgi edinme ihtiyacını karşılayabilecek biçim ve içerikte, anlaşılır,

güvenilir ve karşılaştırılabilir, denetime, analize ve yorumlamaya elverişli, zamanında ve doğru şekilde düzenlemek zorundadır” şeklinde dile getirmiştir.

1.4.3.1. Bankacılık Kanununun Banka ve Diğer Kuruluşlara Yönelik Düzenlemeleri

Bankacılık sektörünün yeniden düzenlenmesine ilişkin çıkarılan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, sektörün etik ilkelerini de düzenlemiştir. Ayrıca birliklerin yayınlamış oldukları ilkeler doğrultusunda da bankaların hareket etmeleri gerekmektedir. Bankaların, diğer banka ve kuruluşlara yönelik etik ilkeleri, bilgi alışverişi, personel hareketleri, rekabet ve ilan ve reklamlar başlıkları altında düzenlenmiştir.

Bankalar, kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkilerinde, dürüstlük, hesap verebilirlik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda hareket etmek, mevzuat gereği denetim ve kontrol amacıyla istenen bilgi, belge ve kayıtların doğru, eksiksiz şekilde ve zamanında iletilmesi konularına özen göstermektedirler¹⁵⁶. Bankalar, diğer bankalar ile ilişkilerinde de yukarıdaki kurala uymak zorundadırlar. Bu hem bankalar arası rekabeti düzenlemekte hem de sektörün güvenilirliğini arttırmaktadır. Bu açıdan mevzuatın izin verdiği ölçüler çerçevesinde, bankalar kendi aralarında her konudaki bilgi alışverişini doğru ve sistematik olarak gerçekleştirmektedirler. Rekabet ile ilgili ayrıca, bankalar arasında herhangi bir menfi çekişmeye mahal vermeyecek şekilde yerine getirmek yükümlülükleri arasındadır. Rekabeti, bankacılık sektöründeki tüm bankalar arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan, mevzuata uygun bir yarış olarak kabul etmektedirler. Bu nedenle, serbest piyasa ekonomisi içerisinde sürdürdükleri faaliyetlerinde kendi menfaatlerinin yanı sıra,

- a) Genel olarak bankacılık sektörüne olan güvenin sürekli olması,
- b) Sektörün gelişimi için çaba sarf edilmesi,
- c) Ortak menfaatlerin gözetilmesi,
- d) ilkeleri çerçevesinde haksız rekabet oluşturan beyan ve davranışlardan kaçınmak zorundadırlar¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Ban. E.İ.m.4

¹⁵⁷ Ban. E.İ.m.7

Rekabet kurallarının ihlalini doğuracak gereçlerden bir tanesi ilan ve reklamlardır. İlan ve reklamlar yolu ile bankalar kendi aralarındaki rekabeti haksızlaştırabilmekte ve diğer kurumların itibarını zedeleyebilmektedirler. Bunu engellemek için birliklerin yapmış oldukları düzenlemeler çerçevesinde bankalar, gerek kendi mali yapılarının gerekse bankacılık ürün ve hizmetlerinin tanıtım ve pazarlamasına ilişkin duyuru, ilan ve reklamlarında, yasal düzenlemelere ve genel ahlaka uygun, dürüst ve gerçekçi davranmakta, bankacılık mesleğinin saygınlığına zarar verebilecek her türlü hareketten kaçınmak zorundadırlar¹⁵⁸.

Ayrıca, bankaların oligopol yapıda yer almaları ve birbirleri ile sıkı bir kader birliği içinde bulunmaları nedeniyle bir bankanın itibarının kırılması diğer bankalara ve sisteme zarar verebilmektedir. Bu nedenle kanun koyucu bankaların itibarını kırarak yayın vb. davranışları yasaklamakta ve ihlalini suç saymaktadır¹⁵⁹.

Bankalararası ilişkilerde dikkat edilebilecek bir başka husus da personel hareketleri mevzuudur. Bankalar, personel istihdamı konusunda haksız rekabete yol açabilecek her türlü uygulamadan kaçınmakta İş Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri uyarınca personel istihdamında sözleşme ve hareket serbestisi bulunmakla birlikte, eleman alımlarının diğer bankaların hizmetlerini kesintiye uğratmayacak ölçüde olmasına özen göstermektedirler. Ayrıca eski çalışanları hakkında diğer bankalar tarafından talep edilen bilgileri yanıtlarken objektif ve dürüst davranma yükümlülüğündedirler¹⁶⁰.

1.4.3.2. Müşterilere yönelik düzenlemeler

Bankaların müşterilerine karşı dürüst davranmaları sektördeki çalışanların yapmaları gereken olmazsa olmaz davranışların başında gelmektedir.

Müşterilerine sundukları her türlü ürün ve hizmetlere ilişkin olarak, hizmet ilişkisinin her aşamasında ve her konuda, mevzuatta belirtilen sınırlamalara riayet etmek sureti ile doğru, eksiksiz ve zamanında bilgi aktarımı yapmak zorundadırlar. Bu konu Bankacılık Kanunu m. 76'da ele alınmıştır. Kanunun ilgili maddesine göre bankalar, müşterilerinin, verilen hizmetlerden kaynaklanan her

¹⁵⁸ Ban. E.İ.m.8

¹⁵⁹ Battal, 2006:279

¹⁶⁰ Ban. E.İ.m.6

türlü sorularına cevap verecek bir sistem kurmakla ve bu hizmetle ilgili bilgiyi müşterilerine bildirmekle yükümlüdürler¹⁶¹.

Müşterilerin banka ile ilişkilerinde ortaya çıkan ve yargıya intikal eden problemlerin çoğu müşterinin yeterince bilgilendirilmemesinden ve ihtiyaç duyduğunda bilgi almak üzere bankada muhatap bulamamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle kanun koyucu her bankanın bir bilgilendirme servisi kurmasını zorunlu kılmaktadır¹⁶².

Ayrıca ilgili maddede bankaların kredi sözleşmelerinin onaylı bir örneğini müşterilerine vermek zorundalığı da vardır. Müşterilerin talepleri halinde ise yapılan diğer işlemlere ilişkin her türlü belgenin bir örneğinin de müşterilere verilmesi gerekmektedir. Müşterinin talebine rağmen bu belgelerin bankaca verilmemesi halinde, müşterinin ilgili belgeyi dava aşamasında mahkeme vasıtasıyla talep etmesi mümkündür. Bankaların müşterilerine yönelik sırları saklamanın da bu çerçevede ele alınması gerekmektedir. Bankalar, bilgi ve belge istemeye kanunen açıkça yetkili kişi ve merciler dışında müşterilere ilişkin her türlü bilgi ve belgeleri gizli tutmak ve özenle saklamak zorundadırlar. Kanunun ilgili maddesinde “müşterilerine ait sırları bu Kanuna ve özel kanunlarına göre yetkili olanlardan başkasına açıklayamaz ve kendilerinin veya başkalarının yararlarına kullanamazlar” şeklinde bir sınırlama getirilmiştir¹⁶³. Ayrıca bu yükümlülük çalışanların görevlerinden ayrıldıktan sonra da devam edecektir.

Banka çalışanlarının müşterilere yönelik uyması gereken ahlaki kurallar TBB ve TKBB kuruluşları tarafından şu şekilde düzenlenmiştir¹⁶⁴.

Çalışanlarının;

- Müşterilerle borç-alacak, kefalet ve müşterek hesap açtırmak gibi etik ilkelerle bağdaşmayan ilişkilere girmelerini,
- Mevcut veya potansiyel müşterilerden hediyeler almalarını,
- Konumlarını kullanarak, gerek kendi iş ortamlarından gerekse müşterilerinin iş olanaklarından kişisel çıkar sağlamalarını, engelleyici iç düzenlemeler yaparak çalışanların iş hayatında iş ahlakına uygun olmayan hareketlerinin önlenmesine çalışılmaktadır.

¹⁶¹ Ban. E.İ.m.76

¹⁶² Battal, 2006:282

¹⁶³ Ban.K.m.73

¹⁶⁴ Ban.K.m.18

Bankacılık, hizmet sektörü olduğu için verilen hizmetin de müşteriler tarafından beğenilmesi gerekmektedir. Verilen hizmetin müşterinin beğenisini kazanacak kalitede olması bankalar açısından önem taşımaktadır. Hizmet kalitesi, banka müşterilerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamada önem arz etmektedir. Bu açıdan bankalar, hizmet kalitelerinin artırılması adına teknolojik altyapı ve nitelikli insan kaynağının kullanımını geliştirmişlerdir. Tüm müşterilerine karşı aynı kalite ve hizmet sunmak da iş ahlaklarının bir gereğini oluşturmaktadır.

1.4.3.3. Çalışanlara yönelik düzenlemeler

Bankaların çalışanlarına yönelik ahlaki tutumlarını 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun yanı sıra 4857 sayılı İş Kanunu ve diğer ilgili kanunlar düzenlemektedirler. Ayrıca bu konuda çıkartılan yönetmelikler de düzenlemede önemli bir yer teşkil etmektedir. Çalışanların banka hizmetlerini yerine getirebilecek liyakatte bulunmaları ve bankaya karşı sadakat, dürüstlikle çalışmalarını gerekirken, bankaların da onların haklarını korumak ve kollamak gibi görevleri ve yükümlülükleri mevcuttur.

Bankalar, çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin, gerek işe alınmada, gerekse kariyer gelişiminde eşit olanaklar sağlamaya özen göstermeleri hem birliklerin hükümleri gereğince hem de bankaların iş ahlakına bağlılıkları gereğince yapmaları gereken bir zorunluluktur.

İnsan kaynaklarını en iyi biçimde yönetme ilkesinden hareketle, çalışanlarının çağın ve bankacılık mesleğinin gerektirdiği bilgi düzeyine ulaşmaları amacıyla eğitim, kurs, seminer ve benzeri olanaklar sağlamaları da hizmet kalitesinin artırılması ve çalışanlarının liyakatlerinin artırılması mevzuunda önem arz etmektedir. Tüm hizmet birimlerinde çalışanlarının motivasyonunun artırılması ve daha iyi koşullarda hizmet sunulması yönünde önlemlerin alınması, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlamakta bankaların çalışanlarına yönelik görevlerindedir¹⁶⁵.

Çalışanların mesai saatlerine yönelik düzenlemelerin olması ve bu konuda çalışanlara yönelik mesai saatleri uygulaması adil bir şekilde ve İş Kanunu'na ve diğer yönetmeliklere uygun olmak zorundadır. İş yoğunluğuna uygun sayıda

¹⁶⁵ Ban.E.İ.m.15-16

çalışan istihdamına özen göstermek, çalışanlarını mesai saatleri içerisinde maksimum verim alma yönünde organize etmek, mesai saatleri dışına çıkılmaması ve çalışanlarının düzenli yıllık izin kullanmaları konularında azami çaba göstermek bankaların çalışanlarına yönelik uyması gereken iş ahlakı kurallarındandır¹⁶⁶.

Bankaların çalışanlarına yönelik uygulaması gereken etik ilkeler, bu konuda çalışmalar yapan birlikler tarafından düzenlenmiştir. Birliklerin bu konudaki çalışmalarına göre banka çalışanları¹⁶⁷;

- Görevlerini yerine getirirken yürürlükteki mevzuata uymak,
- Müşterilerini, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerin sağlayacağı fayda ve doğuracağı riskler konusunda bilgilendirmek,
- Aynı hizmeti alan müşterilere tarafsız ve adil hizmet sunmak,
- Sıfat ve görevleri dolayısıyla bankalara veya müşterilerine ait öğrendikleri sırları, bu konuda kanunen açıkça yetkili kılınan mercilerden başkasına açıklamamak,
- Çalışma ve davranışlarında bankanın itibar kaybına sebebiyet vermemek,
- “Ticari işletme” veya “Esnaf işletmesi” sayılmalarını gerektiren faaliyetlerde bulunmamak
- Adalet, doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk prensiplerine aykırı davranışlarda bulunmamak,
- Görevlerini gerçekleştirirken diğer çalışanlar ile saygılı ve özenli iletişim kurmak suretiyle ortak amaçlar yönünde işbirliği sağlamak,
- Bankaya ait varlıkları ve kaynakları verimsiz ve amaç dışı kullanmamak,
- Görev ve sıfatlarını kullanarak, gerek kendi iş ortamlarından gerekse müşterilerinin olanaklarından kişisel çıkar sağlamamak,
- Kendilerine yapılan menfaat sağlamaya yönelik teklifleri derhal reddetmek, yetkili makamlara ve amirlerine bildirmek,
- Müşterilerle borç-alacak, kefalet ve müşterek hesap açtırmak gibi etik ilkelerle bağdaşmayan ilişkilere girmemek,
- Mevcut veya potansiyel müşterilerden teamül dışında hediyeler almamak,
- Hizmetlerin yerine getirilmesi sırasında üstlendikleri görevlerle ilgili olarak hesap verebilme sorumluluğu içinde olmak,
- Dernek, vakıf, kooperatif ve benzeri yerler hariç, bankasının onayı olmadan hiç bir özel ve resmi kuruluşta görev almamak ile yükümlüdürler.

¹⁶⁶ Ban.E.İ.m.17

¹⁶⁷ Ban.E.İ.m.20

1.4.3.4. Etik ilkelere açıkça aykırılık içeren durumlar ve yaptırımları

Bankacılık Kanunu'nda etik ilkelere uyulmadığı takdirde, çeşitli yaptırımların uygulanması gerektiği, ilgili maddelerde düzenlenmiştir. Buna göre yaptırımları olan etik olmayan davranışlar, itibarın zedelenmesi, sırların açıklanması ve zimmet suçlarıdır.

Bankacılık Kanunu'na göre suçlar ve yaptırımları aşağıdaki tabloda düzenlenmiştir.

ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ	YAPTIRIMI
İtibarın Zedelenmesi	Banka itibarını zedeleyici davranışta bulunanlar, bir yıldan üç yıla kadar hapis ve bin günden iki bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılırlar. Fiil neticesinde özel veya kamusal bir zarar doğarsa verilecek ceza altıda bir oranında artırılarak hükmolunur.
Sırların Açıklanması	Bir yıldan üç yıla kadar hapis ve bin günden iki bin güne kadar adli para cezası hükmolunur. Banka ve müşterilere ait sırları açıklayan üçüncü kişiler hakkında da aynı cezalar uygulanır. Yukarıdaki fıkrada belirtilen kimseler sırları kendileri ya da başkaları için yarar sağlamak amacıyla açıklamış olursa verilecek cezalar altıda bir oranında arttırılır. Ayrıca fiilin önemine göre sorumluların bu Kanun kapsamına giren kuruluşlarda görev yapmaları, iki yıldan aşağı olmamak üzere geçici ve ye sürekli olarak yasaklanır.
Zimmet	Görevi nedeniyle zilyetliği kendisine devredilmiş olan veya koruma ve gözetimiyle yükümlü olduğu para veya para yerine geçen evrak veya senetleri veya diğer malları kendisinin ya da başkasının zimmetine geçiren banka yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile diğer mensupları, altı yıldan on iki yıla kadar hapis ve beş bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılacakları gibi bankanın uğradığı zararı tazmine mahkûm edilirler. Suçun, zimmetin açığa çıkmamasını sağlamaya yönelik hileli davranışlarla islenmesi hâlinde faile on iki yıldan az olmamak üzere hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası verilir; ancak, adli para cezasının miktarı bankanın uğradığı zararın üç katından az olamaz. Ayrıca meydana gelen zararın ödenmemesi hâlinde mahkemece re'sen ödettilmesine hükmolunur.

Tablo.1.2. Bankacılık Kanununa Göre Etik Olmayan Davranışlar ve Yaptırımlar

BÖLÜM 2

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. İş Tatmini Kavramı

2.1.1. İş tatmini kavramının tanımı

“Tatmin”, kelime olarak, “İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum.” anlamına gelmektedir¹⁶⁸. Maslow’a göre ise “tatmin”, birey davranışlarının temel güdüsel ürünüdür¹⁶⁹.

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiği zaman kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatmini “iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” diye tanımlamak mümkündür¹⁷⁰.

İş tatmini, bir çalışanın isini yâda is yaşamını değerlendirmesi ile duyduğu haz yâda ulaştığı olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır¹⁷¹.

Bir başka tanıma göre iş tatmini, bir çalışanın is ve isten elde ettikleri ile ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarının örtüşmesi sonucu yaşadığı duygu yâda çalışanların, işleri ile ilgili düşünceleri ve bu düşüncelerine yönelik olarak iş verdikleri tepkidir¹⁷².

İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir. Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve isine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır¹⁷³.

¹⁶⁸ Türk Dil Kurumu,2009

¹⁶⁹ Sencer, 1982: 9

¹⁷⁰ Erdoğan, 1996:32

¹⁷¹ Basaran, 2000: 215

¹⁷² Luthans, 1994: 114

¹⁷³ Öricü; 2006:13

2.1.2. İş tatmininin önemi

Modern yönetim düşüncesi, işletmenin rasyonel sonuçlar elde etmesi için birey ve iş uyumunun çok boyutlu olarak ele alınmasını etkin yönetimin zorunlu bir unsuru olarak görmektedir. Birey-iş uyumu için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işlerine uygun olmasının yeterli olmadığı; yüksek ücretin, terfi olanaklarının çalışanın mutluluğunu her zaman sağlayamadığı anlaşılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, çalışanın verimli ve mutlu çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerektiği sonucuna varılmıştır¹⁷⁴.

İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duyguların da bir belirtisidir. İş tatmini denince işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir yapının meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir¹⁷⁵. Bu çerçevede günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada, iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek olanaklıdır¹⁷⁶.

Çalışanların fiziksel ve zihinsel mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içerisinde. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar fiziksel ve zihinsel sağlığa sahiptirler. İş tatmini, işletmenin nitelikli iş gücünü kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu ise; bir örgütün sürekliliği ile yakından ilgilidir. İş tatmininin olmadığı durumlarda şikâyetler artmakta, sendikal faaliyetler gündeme gelmekte, devamsızlık ve çalışan devri gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar, organizasyonun başarısını etkileyecek ve maliyet artırıcı etkiye neden olabilecektir¹⁷⁷.

İş tatmini çalışan performansına ve verimliliğine etki etmektedir. İş tatmini, organizasyona bağlılığı arttırmakta, bununla birlikte işçi devri ve işe devamsızlık oranlarını azaltmaktadır¹⁷⁸. İş tatmini düşük olan çalışanlar psikolojik rahatlığa ulaşamamakta, kendi yeteneklerini gösterememekte ve bu durum da verimsizliğe yol açabilmektedir¹⁷⁹. Ayrıca iş tatmini düşük olan bireylerde ortaya çıkan işe

¹⁷⁴ Erdoğan, 1996: 231

¹⁷⁵ Şimşek, Akgemi ve Çelik, 1998:167

¹⁷⁶ Soylu, 2001:32

¹⁷⁷ Özkalp ve Kirel, 2001: 75

¹⁷⁸ Şenturan ve Kamitoğlu, 2007:42

¹⁷⁹ Tetik, Uçar ve Yalçın, 2008:80

yabancılaşma ve beraberinde getirdiği ilgisizlik ve uyumsuzluk hem çalışan hem de işletme verimliliği açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır¹⁸⁰.

Bireyin çalışma yaşamında tatmininin yüksek olması, yaşam tatmininin de yüksek olmasına katkı sağlar. İşinde mutluluğu yakalayan bireylerin yaşam tatminlerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici olarak görmesi ile iş yaşamından beklentilerinin karşılanıyor olması tatmini pozitif yönde etkileyen unsurlardır¹⁸¹.

Davranış bilimciler, çalışanın işe karşı ilgisinin artırılarak, tatmine ulaşması için yeni güdüleme yaklaşımlarının gerektiğine inanmışlar ve giderek duygusallaşan çalışanların ortaya çıkaracağı sorunların çözümlenmesi için iş tatminine daha fazla önem vermeye başlamışlardır¹⁸².

2.1.3. İş tatminini etkileyen faktörler

Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır¹⁸³.

İş tatmini, çalışanın işine karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri, iş tatmini yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır¹⁸⁴.

Bazı araştırmacılar iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ayırmaktadır. Bireyin beklentileri, kişiliği, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi gibi boyutlar bireysel faktörler olarak değerlendirilirken; işin genel görünümü, zorluk derecesi, çalışma koşulları, ilerleme olanağı, çalışanların

¹⁸⁰ Tınaz, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, s. 27

¹⁸¹ Keser, 2006:187

¹⁸² Keser, 2011:99

¹⁸³ Barutçugil, 2004:189

¹⁸⁴ Erdoğan, s. 233.

kararlara katılım derecesi gibi boyutlar da iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak değerlendirilmektedir¹⁸⁵.

2.1.3.1. Bireysel faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, kişilik ,eğitim, kıdem ve statü olarak beş başlık altında incelenmiştir¹⁸⁶.

i. Cinsiyet: İş piyasalarındaki erkek egemen tablo, geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren kadın işgücünün iş piyasalarına katılımıyla yoğun bir şekilde değişmeye başlamıştır. Her ne kadar oran olarak erkek çalışanların düzeyi hala yüksek olsa da küçümsenmeyecek oranda kadın çalışan iş piyasalarında yer bulmuştur. Bu durumu, gelişen teknoloji ile kadının ev işlerine ayırması gereken zamanın azalması ve iş piyasalarında oluşan kısmi süreli iş olanaklarının artışı ile açıklamak mümkündür. Bu gelişmeye bağlı olarak, çalışanların çalışmaya ilişkin tutumlarının cinsiyete bağlı olarak araştırılması merak konusu olmuş ve bu yönde pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir¹⁸⁷.

Araştırmalara göre; kadınlar erkeklere göre daha az ücret aldıkları, ilerlemeleri için daha az fırsat olduğu ve profesyonel gelişim kaynakları daha sınırlı kullanım hakları olduğu halde erkeklere oranla daha yüksek tatmin düzeyi ifade etmektedir¹⁸⁸.

Kadınların, ailelerin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, is yaşamına ilişkin beklentilerin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkeklere göre daha kolay is tatmini sağladıkları, başka bir ifade ile benzer koşullarda kadınların is tatminlerinin, erkeklerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır¹⁸⁹.

Centres ve Bugental yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; kadın çalışanlar, isin sosyal faktörlerine erkek çalışanlara oranla daha fazla değer verirken, erkek çalışanlar islerinde kendilerini gösterebilme fırsatı yaratmak ve bu

¹⁸⁵ Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:327

¹⁸⁶ Özkalp, ve Kirel, 2010:114

¹⁸⁷ Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, s. 10

¹⁸⁸ Oksay, a.g.e., s.15.

¹⁸⁹ Gür, a.g.e., s.90

fırsatı kullanmakta daha fazla istekli davrandıkları belirtilmektedir. Bu durum çalışanların iş tatmini ve tatminsizliği üzerinde etki yapmaktadır. Çalışanların erkek ya da kadın olmaları da çalıştıkları işe bağlı olarak beklentilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır¹⁹⁰.

ii. Yaş: Araştırmalar genellikle yaş ile tatmin arasında olumlu ilişki olduğunu göstermiştir. Yaş ilerledikçe işten alınan tatmin de artmaktadır. Bunu deneyimin artması ile birlikte uyumun da artması olarak açıklamak mümkündür. Bu ilişki 60'lı yaşlara kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yaştan sonra kesin bir düşüş göstermektedir¹⁹¹.

Orta yaşlı kimseler, köklenmiş bazı alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerinde daha çok bağlıdırlar. Genç kimselerin çalışma akışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları o kadar kuvvetli olmayabilir. Çünkü yaşam içinde kendilerine ilgi çekici uğraşlar bulabilir ve zamanlarının bir bölümünü eğlencelerle geçirebilirler. Bunun yanında yaşlı kimselerin çalışma ve güç hırsları azalmıştır. Bunlar emniyete daha fazla önem verirler. Bunlar emniyete daha fazla önem verirler. Bu nedenle, moralleri genç ve orta yaşlı kimselere oranla daha zayıftır. Başka bir şekilde açıklamak gerekirse: Kişiler, okul yaşantıları boyunca düzenli olarak geri dönütler ve ödüller alırlar. Formalı eğitim yaşantıları sona erdiğinde kişiler okulda aldıkları düzenli ödüllerin yüksek beklentileri ile işe girerler. Bu ödüller beklenenden daha az bir şekilde verildiğinde kişi hayal kırıklığına uğrayacak ve işinden daha az tatmin olacaktır. Zamanla çalışanlar ödüllerin yokluğu normal olarak kabul edecek, beklentilerini düşürecek ve daha fazla tatmin olacaktır¹⁹².

iii. Kişilik: Kişilik; bireye özgü çok değişken olmayan, belirli bir konuda bireyin ne şekilde davranacağı konusunda tahminlere olanak veren özellikler bütünü olarak tanımlanır¹⁹³.

İş tatminini etkileyen faktörlerden birisi de çalışanın kişilik yapısıdır. Çalışma yaşamındaki deneyim ve öğrenmelerle kazanılacak yeni niteliklerin özel yaşamı şekillendirmede de etkisi olacaktır. Aynı şekilde, çalışma yaşamının

¹⁹⁰ Ergeneli ve Eryiğit, 2001:159

¹⁹¹ Keith, 1998:100

¹⁹² Demirkıran, a.g.e., s.54.

¹⁹³ Tınar, 1999:93

kişilik özelliğinde neden olacağı olumsuz değişiklikler de özel yaşama yansiyabilir¹⁹⁴.

Kendine güvenen, öz benlik duygusunu geliştiren çalışanlar bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok iş tatmini sağlayabilmektedir. Öz gerçekleştirim düzeyine ulaşan bir çalışan, savaşım gerektiren işe daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, övülmeye, onaylanmaya daha az ihtiyaç duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kavgaya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır¹⁹⁵.

Yetiştirme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden, yükselmek ve daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan çalışan özel beklentilere de sahip olmayacaktır. Böyle bir çalışanın işinden tatmin sağlaması mümkün değildir¹⁹⁶.

Çalışanın sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardın altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur¹⁹⁷.

Kişiliğin bir başka boyutu da meslek seçimi ile ilişkilidir. Kişilik özelliklerine uygun meslek seçimi yapmış bireylerin tatmin düzeyleri, böyle bir seçimde başarılı olamamış bireylere göre muhtemelen daha yüksek olacaktır. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanları daha fazla tatmin edebilir. İçe dönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir, ancak dışa dönük bir kişi dışsal uyaranları daha fazla arzu eder¹⁹⁸. Bireyin çalışmak istediği meslek ile çalıştığı meslek arasında ne denli bir uyum olursa, tatmin düzeyinin de o denli yüksek olacağı görülecektir¹⁹⁹.

¹⁹⁴ Tınar, s. 94

¹⁹⁵ Başaran, 2008:205

¹⁹⁶ Özgen, Öztürk ve Yalçın, s. 330.

¹⁹⁷ Erdoğan, s. 235.

¹⁹⁸ Telman ve Ünsal, 2004:62

¹⁹⁹ Keser, s.123

iv. Eğitim: Eğitim düzeyi; iş görenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yaralandığı ifadeden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir²⁰⁰.

İş görenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir²⁰¹.

Ancak bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazen de eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha çok ücret almaları söz konusu olduğundan iş tatminleri yükselmektedir. Sonuç olarak eğitim, zekâ, yaş ve mesleki konum ve ücret gibi değişkenler birbirinden soyutlanamadığı için belirsizlik doğmaktadır²⁰².

v. Kıdem ve statü: Çalışma süresinin uzunluğu ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ifade edilmekte ve kişinin kıdemini artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi, özellikle çalışma süresi arttıkça, örgütün personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması, çalışanın giderek örgüt ve işi ile bütünleşmesi, örgütün çalışanına daha geniş olanaklar sunması gibi nedenlerden dolayı çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyinin de artacağı ileri sürülmektedir²⁰³.

Dolayısıyla; çalışma süresi arttıkça örgüt tarafından ihtiyaçları daha iyi karşılanan bireyin iş tatmini artacaktır. İş tatmini ile kıdem yani bireyin örgütte hizmet süresi ile tatmin düzeyi yakından ilişkilidir. İş tatmininde kıdem önemli bir değişken olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkinin arandığı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kimi araştırma sonuçlarında, kıdem arttıkça tatmin düzeyi artarken, kimlerinde düşmekte, bazı araştırma sonuçlarında ise iki değişken arasında bir ilişki saptanmamaktadır²⁰⁴.

²⁰⁰ Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:334

²⁰¹ Bastemur, 2006:9

²⁰² Dağdeviren, 2007:27

²⁰³ Güven, Bakan, Salih, s. 134

²⁰⁴ Keser, s. 115

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının affettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında is arkadaşlarından yâda is dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan isin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için değerli bir tatmin duygusu yaratır²⁰⁵.

Çalışanın statüsüne bağlı olarak iş tatmininde dalgalanma söz konusudur. Tatmin düzeyinin fabrika işçisinden ofis çalışanına, orta kademe yöneticiden profesyonel yöneticiye doğru yükseldiği saptanmıştır. Statüye göre tatminin değişmesinin gerekçeleri; bireyin yaptığı işin prestiji, aldığı ücretteki farklılık ve işin sağladığı özerklik olarak sıralanabilir²⁰⁶.

2.1.3.2. Örgütsel faktörler

Literatür incelendiğinde, bireyi en çok motive eden beş faktörden bahsedilmektedir. Bunlar; işin niteliği, çalışma koşulları, ücret, yöneticilerin yaklaşımı ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler olan örgütsel faktörlerdir. Bu boyutlardan ücret (araçsal fonksiyon) dışsal bir fonksiyon olarak ele alınırken, diğer faktörler bireyin iş tatmininde içsel (işin niteliği) faktörler olarak sıralanmaktadır. Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş tatmini açısından önemlidir. Bireyin iş yaşamından beklentilerinin karşılanması, iş tatmini pozitif yönde etkileyen diğer bir unsurdur. Beklentilerin karşılanmaması durumunda yaşam tatmini olumsuz etkilenmektedir²⁰⁷.

i. İşin niteliği: İş tatminini belirleyen en önemli unsurlardan birisi işin niteliğidir. İşin niteliği, çalışanın tatmininde önem kazanmaktadır. İşin niteliğini oluşturan unsurlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirimdir²⁰⁸.

²⁰⁵ Eren, s. 469

²⁰⁶ Keser, s. 126

²⁰⁷ Keser, s.102

²⁰⁸ Keser, s.80

Birey tarafından işin zevkli bir iş olarak algılanması; bireyin işine yönelik tutumunun olumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireyin işine yönelik algısı, tatmininde önemli bir unsurdur. 1960'larda geliştirilen hipotezde işin sıkıcı ve monoton olarak algılandığı durumlarda, çalışanın iş tatmin düzeyinin düştüğü kabul edilmiştir²⁰⁹.

Özellikle kitle üretiminde söz konusu olan rutin çalışma şekli (mavi yakalı işçilerde görülen) yani monoton iş özelliği, çalışanın işten çok fazla memnun olmamasına neden olmakta; bu durum da bireyde tatminsizliğe yol açmaktadır²¹⁰.

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü iş görenin özel yetenek ve bilgilere sahip olması gerekir. Zor veya değişken bir iş yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıklarıyla mutluluk duyarlar. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun iş görenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması iş görenin taşıdığı özelliklere bağlıdır²¹¹.

Çalışanların çalışmada bağımsız olmayı istemeleri, bireyin doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. Çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. Çalışanların büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler²¹².

Çalışanın yaptığı işin sonucunu görmesi, amaca ulaştığını algılaması da tatmin açısından önemlidir, yani bireye işine ilişkin bir geribildirim sağlamak, tatmini arttıracak gibi aynı zamanda kendini geliştirmesi ve varsa hatalarını düzeltmesi açısından da önemlidir. Çalışanın yaptığı işe ilişkin herhangi bir geribildirim alamaması durumunda, ne şekilde bir yol aldığını fark edemeden işine devam edecek ve kendini işine vermesi güçleşecektir. Bu nedenle bireye yaptığı işe yönelik geribildirim vermek, gerek çalışanın tatmini gerekse yaptığı işe yönelik kendisini değerlendirebilmesi açısından gereklidir²¹³.

²⁰⁹ Spector, 2000:204

²¹⁰ Silah, 2005:106

²¹¹ Erdoğan, s. 9.

²¹² Sabuncuoğlu, 1982:90-95

²¹³ Keser, s.107

ii. Çalışma koşulları: Çalışma koşulları bir iş görenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının bütün yönlerini çalışma koşulları içinde düşünmek mümkündür²¹⁴.

Çalışma koşulları denildiğinde, genel olarak; gürültü, çalışılan yerin ısı, havalandırma, ışıklandırma durumu akla gelmektedir. Çalışılan ortamda bireyin rahatsızlığını hissedeceği düzeyde ısı düşüklüğü ya da fazlalığı çalışma temposunu olumsuz etkiler. Çalışma ortamındaki ışıklandırma durumu, her ne kadar çok etkili olmasa da, yine de, çalışanın iş tatmininde dikkate değer bir faktördür²¹⁵.

Çalışma ortamının fiziksel koşullarının yanında işyeri kuralları da çalışanın iş ortamına ilişkin tutumunu etkilemektedir. Çalışanlar işyerindeki kurallara uymak zorundadırlar. Bu kuralların çok ağır olması ve baskıcı bir iş ortamında çalışmak zorunda olmaları çalışanları işten soğutabilir. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka kurumlara geçmek istedikleri bilinmektedir²¹⁶. Çalışma koşulları, insanların iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin fazla mesailer çalışanın sosyal yaşamı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Çalışanın iş dışında kendisine, ailesine ve arkadaşlarına ayırdığı zamanın yeterli olması, işyerindeki performansını olumlu etkilemektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın kendisine değer verildiğini algılamasını sağlayacak, hem de çalışanın verimliliğini ve iş tatminini arttıracaktır²¹⁷.

iii. Arkadaşlık ortamı: İş tatmini denince, işte elde edilen maddi çıkarlar yanında, çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve birlikte eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir²¹⁸. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının

²¹⁴ Eroğlu, 1998:325-326

²¹⁵ Keser, s.108-109

²¹⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:127

²¹⁷ Oya Erdil ve diğerleri, s. 20.

²¹⁸ Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003:150

yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren birey, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır²¹⁹.

Bireyin birlikte olduğu grubun yapısı ya da doğası da iş tatmininde önemli etkidir. Arkadaş canlısı, birbirini destekleyen bir iş grubunun çalışanların tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler²²⁰.

Birey işini sevmese bile, arkadaşlarıyla aynı ortamda olmaktan dolayı işinden mutluluk duyar. Eğer çalışanların kendileriyle özdeşleştirdikleri çalışma grubu ve iş arkadaşları olmaz ise iş tatmini olumsuz yönde etkilenir. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Birbiriyle iletişim kurmayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır²²¹.

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve tatmin olmasını sağlayan faktörlerden biri olabilir. Bu nedenle iş yeri yönetimleri çalışanların arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. İşletme içinde kahve ve çay molalarının tüm çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri şekilde verilmesi, çalışma arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri işletme dışı faaliyetlere ağırlık verilmesi yararlı olur²²².

Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin ve iş tatminini grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin diğer bir yolu takım çalışmalarına ağırlık vermektir²²³. Özellikle takım çalışmasının olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin önemi daha da artmaktadır. Ekiplerin başarısında üyelerinin birbiri ile kaynaşması yatmaktadır²²⁴.

²¹⁹ Erdoğan, s. 242.

²²⁰ Özalp ve Kirel, s. 117.

²²¹ Erdil ve diğerleri, s. 21

²²² Telman, s. 46

²²³ Telman, s. 46

²²⁴ Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4

iv. Ücret: İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin ve tatminsizliğin temel unsurlarından biri olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz iş görenin işine karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Ancak, bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır²²⁵.

Çalışanların ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret çalışanlar için örgütün üretime yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır²²⁶.

Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyeti, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder. Bireyin ücret yanında elde ettiği ek gelirler de önem taşır. Ancak bunlar ücret kadar önemli değildir²²⁷.

David Levine demografik ve insan kaynakları faktörlerine göre, beklenenin üstünde ücret alan işçilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu, işten ayrılma olasılıklarının azaldığını ve daha fazla çalıştıklarını bulmuştur. ABD’deki bazı büyük şirketlerin çeşitli iş ünitelerinde gerçekleştirilen araştırmada ücretteki değişim ile verimdeki değişim arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya konmuştur²²⁸.

Genel kanı olarak, ücret düzeyi arttıkça iş tatmininin de artacağı beklenmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda bu durumun her zaman bu şekilde sonuçlanmadığını göstermektedir. Ülkemizde Keser (2003) tarafından otomotiv sektöründe gerçekleştirilen araştırmada çalışanlar arasında, iş tatmini ile ücret değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada yer alan yüksek

²²⁵ Erdogan, s. 239

²²⁶ Pehlivan, 2000:55

²²⁷ Özalp ve Kirel, s. 116.

²²⁸ Pfeffer, 1995:29

gelir düzeyine sahip çalışanların, iş tatmin düzeyi, gelir düzeyi daha düşük olanlara göre düşük çıkmıştır²²⁹.

v. Terfi: Terfi, insanı çalışmaya sevk eden en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığı ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde tatminsizlik ve şikayetler kaçınılmaz olacaktır²³⁰.

Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırmasının yanında, işgörenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen terfi, personelin iş tatmin düzeyini arttırmaktadır. Bu yüzden işgörenler, çalıştıkları iş yerlerinde yükselme olanaklarını da istemektedirler.

Yükselme arzusu olan kişiler, ilerleme imkanı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır. Her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması, yaptığı işteki tatmini arttıracaktır. İşletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme imkanı bulamazsa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır²³¹.

İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir. Terfi edemeyen bir çalışan kendisine haksızlık yapıldığına inanıyorsa bu durum bir tatminsizlik kaynağıdır²³².

Değerli bir çalışanın terfi edebileceği boş bir konum olmadığı durumlarda, bu çalışana başarmış olduğu işi yansıtan bir ünvan verilerek iş tatmini artırılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus; terfi imkanlarının, işgörenlerin beklentilerine, ihtiyaçlarına cevap vermesi ve adil olmasıdır. Örgütte bu

²²⁹ Keser, s. 103-104

²³⁰ Eren, 2004:248

²³¹ İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2005:170

²³² Telman, s. 42.

faktörlerin oluşturduğu adaletli bir terfi sistemi yoksa işgörenlerin tatmin olma olasılıkları daha az olacaktır²³³.

Çalışanların tatmininde oldukça önemli bir unsur olan kariyer olanakları, çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerekçelerinin başında gelmektedir. Çalıştığı işyerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu anlayan birey, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği işyerine geçmektedir. Yani bulunduğu işyerinde terfi edememesi durumunda işyerini değiştirme yolunu seçer. Bu noktada bireyin çalıştığı işletmede kariyer yollarının açık olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi, iş tatmini açısından önemlidir²³⁴.

vi. Yönetim biçimi ve kararlara katılma: Yönetim biçimi, yönetimin çalışanlarına karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulama şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Yapılan bilimsel çalışmalarda yönetim biçimi ve politikalarının çalışanların iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi, karar verme sürecinde çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanıma ihtiyacını karşılayacaktır. Bu durum ise çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İkincisi ise çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olmak, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir²³⁵.

Yönetime katılmanın amaçladığı hususlardan biri de, yönetici veya işverenlerle yönetilenler arasında işbirliği kurarak işletmenin verimliliğini artırmaktır. Yönetime katılma, şu halde, psikolojik bir yakınlaşma özelliğine de sahiptir. Yöneticiler, yönetilenlere böyle bir olanak tanıyarak, onların benlik gereksinmelerinin tatminini sağlamaktadır. Ayrıca uygulama sorunlarına daha yakın olan alt kademe elemanlarının işgörme ve işleri planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanan yöneticiler, yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar.

2.1.4. İş tatmini veya tatminsizliğinin sonuçları

Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan

²³³ Demir, 2007:136

²³⁴ Keser, s. 89-90

²³⁵ Emanet, 2007:12

değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar²³⁶.

Çalışanın işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikle çalışanın kendi mutluluğunu artıracaktır. Böylece yeterli bir tatmin düzeyinin oluşması sağlanarak, çalışanın işine bağlanması ve verimli çalışması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlanacaktır. İş tatmini sağlanamadığı ya da yeterli düzeyde olmadığı çalışanın ve işletmelerin bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar yüksek işgücü devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, stres ve verimsizlik olarak sıralanabilir²³⁷.

2.1.4.1. Bireysel sonuçları

Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren iş görenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının iş gören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise iş görenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır²³⁸.

İş görenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan iş görenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumunun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir²³⁹.

İş tatmininin bireysel sonuçları yabancılaşma, stres ve yaşam tatmini başlıkları altında aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

²³⁶ Akıncı, 2002:6

²³⁷ Keser, s.132

²³⁸ Erdoğan, s. 246

²³⁹ Akıncı, s. 7.

i. Yabancılaşma: Tatminsiz çalışma koşulları, iş görenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan iş görenler sadece para kazanmak amacıyla olup tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İşyeri koşullarının iyileşmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen iş görenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır²⁴⁰.

Yabancılaşma duygusunun oluşumunda en önemli faktörün işten duyulan tatminsizlik olduğu hemen bütün araştırmacılar tarafından kabul edilmiştir. Özellikle günümüz fabrika çalışma sisteminde insanın kendi potansiyelini kullanması, düşünmesi ve yaptığı işe katkıda bulunması ortadan kaldırıldığı için beynin uyarılması azaltılmıştır. Kas hareketleri de belli sınırlar içinde tekrar eden tekdüze hareketlerle sınırlandırıldığından çalışmaya hazır diğer kasların hareketleri kısıtlanmıştır. Burada tekrar ve monotonluktan doğan bir bıkkınlık söz konusudur. Bunlardan kaynaklanan iş tatminsizliği iş görenin kendisine ve çevresine yabancılaşmasına neden olmaktadır²⁴¹.

İş tatminsizliği ve işe yabancılaşma kavramları bir kısım yazarlarca eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İş tatmininin olduğu durumlarda yabancılaşmanın az olacağı, iş tatminsizliğinin ise işe yabancılaşma ile paralel olduğu şeklinde görüşler ortaya atılmaktadır. Ayrıca her iki değişkeni, başarı, işten ayrılma, devamsızlık gibi geri çekilme davranışlarını açıklayan ara değişken olarak düşünmek mümkündür²⁴².

ii. Stres: Stres genel olarak; kişilerin davranışlarına, performanslarına ve diğer kişilerle olan ilişkilerine etki eden ve olumsuz uyarıcıları anlatan bir terim olarak ele alınmaktadır. Kavram, kişiyi tehdit eden bir durum karşısında, kişinin bedeni tarafından verilen fiziksel, psikolojik ya da davranışsal yanıt olarak ifade edilmektedir.

Bireyin iş çevresinin en önemli stres kaynaklarından biri çalışma koşullarıdır. İşyeri organizasyonunun bozukluğu, iş bölümü ve iş akışı düzensizliklerinin doğurduğu sorunlar stres kaynağıdır. İş çevresi stres kaynaklarından bir diğeri de örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların

²⁴⁰ Erdoğan, s. 337.

²⁴¹ Telman ve Ünsal, s. 80.

²⁴² Aldemir, Ataol ve Budak, 1993:67

dağılımındaki bozukluklar, işi göreceklemanların bilgi, yetenek, tecrübe ve becerileri ile işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe uyumsuzluklarıdır²⁴³.

Stresin bireyler üzerindeki sonuçlarından başka örgütlerde yarattığı ekonomik sonuçları da vardır. Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde hastalık nedeniyle kayıp iş günlerinin sayısı 600 milyona ulaşmaktadır. Çalışma ortamında çoğu kez gizli çatışmaların yaygınlaşması ile iş ve ilişki süreçlerindeki yeterliliğin kaybı sonucunda, grup içi ilişkiler ve üstlerle ilişkilerde yaşanan rahatsızlıklara bağlı olarak ortaya çıkan işe gelmeme ve işten ayrılma davranışlarının artmasının neden olduğu ekonomik ve sosyal maliyetler önemli boyutlardadır²⁴⁴.

Örgütsel stresin; bireylerin sağlıklarını olumsuz yönde etkilemesi, çalışanların performanslarını ve iş tatmin düzeylerini düşürmesi, iş devamsızlığını ve ekonomik maliyetleri artırması gibi olumsuz sonuçları, günümüz iş dünyasında ciddi bir biçimde hissedilebilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel stres konusu araştırılması ve değerlendirilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır²⁴⁵.

iii. Yaşam tatmini: Çalışma yaşamı, çoğu bireyin yaşamında merkezi bir yere sahip yaşam alanıdır. Birey, yaşamının önemli bir kısmını, çalışma yaşamı içinde “çalışan rolü” ile geçirir. Bu bağlamda, yaşamın vazgeçilmez alanını kapsayan çalışma, bireyin genel yaşamına önemli düzeyde etki etmektedir²⁴⁶.

Çalışma yaşamından tatmin olma ile yaşam tatmini arasında güçlü bir ilişkiden söz edilebilir. İş, bireye yaşamında pek çok açıdan tatmin sağlamaktadır. Bireyin yaşam tatmini üzerinde, bir işe sahip olmasının ya da çalışmasının önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Bireyin yaşam tatmini üzerinde bir işe sahip olması kadar etkili olan diğer bir etken de çalışma yaşamında tatminin yüksek olmasıdır. Bireyin iş tatmininin yüksek olması, yaşam tatmininin de yüksek olmasına katkı sağlar. İşinde mutluluğu yakalayan bireylerin yaşam tatminlerinin yüksek olduğu gözlenmektedir²⁴⁷.

Bireyin çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşamı arasındaki ilişki ilk kez Braysfield, Wells ve Strate tarafından araştırılmıştır. Araştırmaların pek çoğunda

²⁴³ Eren, s.295-296

²⁴⁴ Tınaz, s.39

²⁴⁵ Gök, 2009:430

²⁴⁶ Keser, s.130

²⁴⁷ Keser, s.186-187

işten alınan tatminin ya da işten kazanılan tecrübelerin, bireyin çalışma dışı yaşamını, diğer bir ifade ile yaşamının bütününe olumlu etkilediği sonucu çıkmıştır. Çalışma yaşamından alınan tatmin, genel yaşam tatmininin bir alt alanı olarak değerlendirilebilir²⁴⁸.

2.1.4.2. Örgütsel sonuçları

İş tatmini ile motivasyon arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisinin olduğu genel bir kanıdır. Genellikle iş tatmini, motivasyona zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan çalışanları motive etmek oldukça güçtür. Düşük iş tatmininde motivasyon söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan personelin örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır²⁴⁹.

İş tatminin gerek çalışan gerekse örgüt açısından sonuçlarına bakıldığında; iş tatmininin sağlandığı örgütte verimin arttığı, çalışanın devamlılık gösterdiği gözlenirken, iş tatmininin sağlanmadığı örgütlerde; işe devamsızlık, işgücü devri, stres, fiziksel ve ruhsal sağlıkta bozulmalar, örgüt içi sosyal uyumu bozucu olumsuz etkilerin ortaya çıktığı görülmektedir²⁵⁰.

i. İşgücü devri ve işten ayrılma: Çalışanın aldığı ücretten tatmin olmaması işgücü devrine yol açan en önemli faktörlerden biridir. Çalışanın tatminsizliğine yol açabilecek ya da tatmini önleyecek diğer faktörler arasında bulunan fiziksel çalışma koşulları, terfi ve ilerlemelere ilişkin düzenlemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş güvenliği gibi durumlar da işgücü devrine neden olabilmektedir. Bir işletme yüksek işgücü devrine sahip olduğunda genellikle ilk şüphe edilen faktörlerden biri iş tatminsizliği olmaktadır. İstedikleri ücreti alabilmek, işleri ile ilgili kararlara katılabilmek veya ilerlemek çalışanların beklentileri arasındadır. Bu faktörlerin sayısı veya önemi kişiden kişiye değişebilir. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden tatmin olmayacak ve işi bırakacaktır. Tatminsizlik yaratan faktörler ortadan kaldırıldığında işgücü devrinde düşme olduğu gözlenmiştir²⁵¹.

²⁴⁸ Keser, s.131

²⁴⁹ Akıncı, 1998:399

²⁵⁰ Izgar, 2003:152

²⁵¹ Telman ve Ünsal, s. 65-67.

İş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasında çok kuvvetli bir bağlantı söz konudur. İş tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından birisinin çalışanın işi bırakması olduğu birçok akademisyenin geliştirdiği modelle kavramsallaşmıştır. İşyerinde tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin düşük olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmalar, genellikle tatmin ile işten ayrılmanın birbiri ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir²⁵².

ii. Devamsızlık ve işe geç gelme: Devamsızlık izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir çalışanın işe gelmeme durumudur. Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de devamsızlıktır. Devamsızlık üretim ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından daha yüksek maliyete yol açmaktadır²⁵³.

Bireylerin çalışma yaşamı alanına ilişkin tatmin düzeylerinin düşük olması, sadece bireyleri değil, çalıştıkları kurumu da etkilemektedir. Dolayısıyla bireyin yaşadığı tatminsizlik, işlerine yönelik bir takım tepkiyi de beraberinde getirmektedir. Bu tepkilerden birisi de işe devamsızlık olgusudur. İşe devamsızlık; işe geç kalma ve işten kaçma şeklinde gerçekleşmektedir²⁵⁴.

İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma da, devamsızlığın başka bir türüdür. Alışkanlık haline gelmiş geç kalmaların, düşük iş tatmininin bir belirtisi olduğu bilinmektedir. İş tatmini düşük olan bireylerin muhakkak planlı bir biçimde devamsızlık yapmaları gerekmez. Ancak, devamsızlık yapılabilecek bir ortam doğduğunda, iş tatmini düşük bireylerin devamsızlığı seçtikleri bilinmektedir²⁵⁵.

İşlerin sahip oldukları özelliklere göre, devamsızlıktan ve işe geç kalmadan söz edilmesi gerekmektedir. Bazı işler işyerinde yapılması gerekirken, bazıları için böyle bir şart söz konusu olmamaktadır. Dolayısıyla çalışma süresini işyerinde geçiren kişinin devamsızlığa ve işe geç kalmaya eğilimi bulunabilmektedir. Çalışan sürekli izin istiyorsa veya keyfi şekilde devamsızlık

²⁵² Keser, s.133

²⁵³ Sabuncuoğlu, 2000:42

²⁵⁴ Keser, s.138

²⁵⁵ Tınaz, s.138

yapıyorsa ve işe geç geliyorsa, o çalışanın, işinden tatminsiz olduğunu, işe ve örgüte olan bağlılığın azaldığını belirtmek mümkün olmaktadır²⁵⁶.

iii. İş performansı ve verimlilik: Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yenilikler ile inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşmektedir. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler²⁵⁷.

Literatürde, iş tatmininin mi performansı arttırdığı yoksa performansın mı iş tatmin düzeyini arttırdığı konusunda süregelen bir tartışma söz konusudur. Performans ve iş tatmini konusunda iki zıt görüş bulunmaktadır. Bir görüşe göre tatmin performansı yükseltir. İşini seven ve daha iyi çalışan kişi doğal olarak daha iyi performans sergileyecektir. Diğer görüşe göre performans, iş tatminini arttırmaktadır. Birey yüksek performans sergilediğinde bu durumun getiri ve faydaları bireyin daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır²⁵⁸.

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

2.2.1. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı

İşletmeler iş görenlerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak durumundadır. Bunu yapabilirlerse işgörenlerin moral, motivasyon ve tatmini üzerinde etkili olabileceklerdir. İşgörenler de motive edildikleri ve tatmin oldukları örgütsel koşullarda, örgüte bağlılık duyacaklar ve bu doğrultuda performanslarını artırarak örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstereceklerdir. Bunun için işletmelerin, varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri için hayati öneme sahip işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve performanslarını artırması konusuna gereken önemi vermelidir²⁵⁹.

1950'lerden bu yana örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birçok araştırma yapılmış, örgütsel bağlılığın iş tatmini, verimlilik, motivasyon, işten ayrılma

²⁵⁶ Telman ve Ünsal, s. 75.

²⁵⁷ Barutçugil, s. 390.

²⁵⁸ Keser, s.138

²⁵⁹ Uygur, 2007:71

niyeti gibi kavramlarla ilişkileri araştırılmıştır. Fakat kavramın tanımına ilişkin fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun sebebi örgütsel bağlılık kavramının, başta yönetim psikolojisi ve çalışma psikolojisi olmak üzere farklı disiplinlerden gelen bilim adamları tarafından farklı şekillerde yorumlanmasıdır. Örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanın örgüte karşı duyduğu sadakat ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde tanımlanabilir²⁶⁰.

Örgütsel bağlılık ayrıca , bireyin kendini çalıştığı örgüt ile bütünleştirerek ifade etmesidir. İş tatmininin, işin kendisinden kaynaklanan bir tutum olmasına karşılık (örneğin “bu işi seviyorum”) örgüte bağlılık, bir kişinin içinde bulunduğu örgüte karşı ileride kendi davranışına ilişkin geliştireceği bir tutumdur (örneğin “bu firmada çalışmayı sürdürmeyi isterim”). Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini ve değerlerini içselleştirmesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Bu nedenle örgüte bağlılık, geleceğe yönelik bir tutumdur²⁶¹.

Örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımlar ve bakış açıları şöyledir:²⁶² Porter, Steers ve Mowday, örgütsel bağlılığı “bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkan durum” olarak tanımlamaktadır. Meyer ve Allen’ a göre bu kavram, “çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.” Hutchison ve Sowa’ ya göre, “örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inancına dayanmaktadır.” Kidron ise bu kavrama daha farklı bir açıdan yaklaşmış ve örgütsel bağlılığı “daha çekici alternatifler olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti” olarak tanımlamıştır²⁶³.

Yapılan tanımlar doğrultusunda örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile özdeşleşme, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri ilgi şeklinde özetlenebilir²⁶⁴.

²⁶⁰ Bayram, 2006:125

²⁶¹ Tınaz, s.29

²⁶² Çöl, 2004:68

²⁶³ Solmuş, s. 212.

²⁶⁴ Bayram, s. 128

2.2.2. Örgütsel bağlılığın önemi

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını sürdürme çabalarının temel etkinliklerinden olmanın yanı sıra nihai amaçlarından da biridir. Bunun sebebi ise örgütlerine bağlı olan bireyler daha uyumlu olmakta, iş tatminlikleri ve üretkenlikleri daha fazla olmakta ve örgütlerine yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmaktadırlar. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütlere daha az maliyet getirmektedirler²⁶⁵.

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların özellikleri şunlardır .

- Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.
- Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.
- Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek iş görenlere sahip örgütler daha etkin ve verimli çalışırlar. Çünkü bu kişilerin işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılığı güçlü olmayanlara göre daha düşüktür. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan iş görenler örgütün rekabet gücünü artırırılar. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, örgüt hakkında çevredekilere olumlu görüşte ve bildirimde bulunarak, örgütün kaliteli elemanı kendisine çekmesini kolaylaştırırlar²⁶⁶.

Örgütüne bağlılık gösteren çalışanların, daha üretken, sadakatlerinin daha yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu öne sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma, iş performansı gibi davranışsal, iş tatmini gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; çalışanın işe ve rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların sıradan bir

²⁶⁵Balcı, 2003:16

²⁶⁶Uyur, s. 14-15.

üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması ve son yıllarda ortaya çıkan rekabet şartlarıyla baş edebilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olma düşüncesi, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması gerekliliğini ortaya koymuştur²⁶⁷.

2.2.3. Örgütsel bağlılık ile ilişkili kavramlar

2.2.3.1. İş tatmini

İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk akla gelmektedir²⁶⁸.

Diğer bir ifadeyle, işin çalışanın bireysel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir. İş tatmini, çalışanın mantıksal olarak işe karşı sergilediği olumlu tutum ve davranışların bütünüdür. Çalışanlar için işe bağlı özelliklerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı, onların örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. İşe bağlı özellikler çerçevesinde; işin tehlikesiz olması, stresten uzak olması, iş bağımsızlığının olması, iş güvenliğinin sağlanması, işten elde edilen kazançların yeterlilik düzeyi gibi durumlar beklentileri karşılıyorsa örgüte olan bağlılık da artmaktadır²⁶⁹.

2.2.3.2. İşe bağlılık

İşe bağlılık, bireyin işiyle psikolojik özdeşleşmesinin gücünü ifade eder. İşe bağlılık, çalışan bireyin kişisel olarak işiyle ne derece ilgili olduğu ve işinin yaşamının ana kısmını hangi boyutlarda etkilediği üzerinde durmaktadır. Bir kişinin işinde geçirdiği zaman ve harcadığı enerji, o kimsenin işine olan ilgisinin bir göstergesidir. İşe bağlılık, motivasyon ve iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Genellikle bireyin işe bağlılığı ne kadar fazlaysa, iş tatmini de o oranda yüksektir. İşe bağlılık, kişisel nitelikler, işin nitelikleri ve sosyal faktörlere bağlı olarak gelişen bir tutumdur²⁷⁰.

²⁶⁷ Sarıdede ve Doyuran, 2004:4

²⁶⁸ Karahan, 2009:424

²⁶⁹ Demirel, 2009:118-119

²⁷⁰ Tınaz, s.30

Bireyin yaptığı işin mevcut beklentilerinin ve ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığı işe bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür. İşe bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler için yaptıkları iş, onların kimliklerinin bir parçasıdır. Ayrıca işe bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler için yaptıkları iş ilgilerinin merkezinde yer alır²⁷¹.

2.2.3.3. Meslek bağlılığı

Mesleğe bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır²⁷².

Örgütsel bağlılık mesleki bağlılığın öncülleri arasında yer almakta ve aralarında ilişki bulunmaktadır. Örgütlerine bağlılığı daha fazla olan ve yüksek düzeyde iş tatmini olan bireyler mesleklerine daha fazla bağlı olabilir. Bu durumda olan bireylerin mesleki hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan bir örgütte daha yüksek seviyede mesleki bağlılık görülebilir.

Hem örgütsel bağlılık hem de mesleki bağlılık, örgütten ve meslekten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrılma davranışının en güçlü ve en doğrudan habercisi ayrılma niyetidir ve bu niyet iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ayrılma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ayrılma niyeti, örgütten ayrılmaya karşı sürekli ve aynı zamanda genel bir bilişsel uyarlamayı yansıtır. Bu uyarılma çalışanın işinden ayrılmayı veya başka iş fırsatları aramayı düşünüp düşünmediğini belirler²⁷³.

2.2.3.4. Örgütsel sadakat

Örgütsel sadakat kavramı, bireyin kendi çıkarlarından çok içinde bulunduğu örgütün çıkarlarını gözetmesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel sadakat de örgütsel bağlılık gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur. Bu duygu bireyin

²⁷¹ Uygur, s. 34

²⁷² Baysal ve Paksoy, 1999:8

²⁷³ Ceylan ve Bayram, 2006:106

örgütüne karşı olan olumlu duygularının yüksek düzeyde olması ve bunun bir sonucu olarak örgütte sürekli bulunma isteği şeklinde kendini göstermektedir²⁷⁴.

Örgütsel sadakat; hem bir örgüte hem de bir kişi veya gruba karşı oluşan güçlü bağların sonucu ortaya çıkmaktadır. Sadakatin oluşması, bireyin içinde bulunduğu örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları ile çok güçlü bir şekilde özdeşleştirdiğini göstererek öncelik vermesi ve örgütün yararına özveride bulunmak üzere kendini önceden hazırlaması anlamına gelmektedir²⁷⁵.

Örgütsel sadakat, özellikle örgütü, dışarıdaki bireylere övmeyi, dış tehditlere karşı korumayı ve savunmayı, ayrıca normal olmayan koşullar altında dahi örgüte bağlı kalmayı içermektedir. Diğer yandan örgütsel sadakatin olması, örgütün temel başarısı için fazladan zaman verme ve gayret etme, iyi niyet gösterme, örgüt içerisinde işbirliği ve takım ruhunu artırıcı faydalar da sağladığı ileri sürülmektedir. Örgütlerde sadık çalışanlar, içinde buldukları ekip, grup veya topluluğu teşvik eder ve korurlar. Ayrıca genel faydayı içeren işlere ilave olarak gayret sarf etmeye gönüllü olurlar²⁷⁶.

Bağlılık ve sadakat arasındaki ortak nokta, her ikisinin de bir nesne ya da organizasyona aidiyet duygusu içermesidir. Buradaki önemli ayrım, sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olmasıdır. Diğer yandan, örgütsel bağlılık bireyin örgütünde, kendi bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştirdiği ve çıkarları karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir faktör iken, örgütsel sadakat koşullar ne olursa olsun bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sadakat duygusu, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olarak tanımlanabilir²⁷⁷.

2.2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık

Son yıllarda yönetim yazınında tartışılan kavramlardan biri olan “örgütsel vatandaşlık davranışı” kavramı olup, ilk olarak 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına

²⁷⁴ Koç, 2009:203-204

²⁷⁵ Uygur ve Koç, 2010:80-81

²⁷⁶ Acar, 2006:4-8

²⁷⁷ Uygur ve Koç, s. 81.

yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı'' olarak tanımlamıştır²⁷⁸. Gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir²⁷⁹.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı birçok boyuttan söz edilmesine rağmen genellikle Organ'ın beş boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı kabul görmektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır²⁸⁰.

Özgecilik, çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım (yeni iş görenin oryantasyonuna, ağır iş yükü olan iş arkadaşına, ekipmanı kullanmasına, sunumların hazırlanmasına yardımcı olmak) etmesini ifade etmektedir.

Vicdanlılık, çalışanların işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını (işe erken gelme, geç gitme; uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, görevlerini zamanından önce tamamlama, yapıcı önerilerde bulunma gibi) ifade etmektedir²⁸¹.

Centilmenlik, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoş görülme, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeme, diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içerir. Hemen hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanılmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez²⁸².

Nezaket, çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki

²⁷⁸ Bolat ve Bolat, 2008:78

²⁷⁹ Çekmecelioğlu, 2011:33

²⁸⁰ Çekmecelioğlu, s. 33.

²⁸¹ Bolat ve Bolat, 2008:79

²⁸² Köse, Kartal ve Kayalı, 2003:4

davranışlarını içerir. Bir başka açıdan nezaket, işbölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder²⁸³.

Sivil erdem, bir bütün olarak ve en üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder. Kişisel maliyeti fazla olsa da örgüt yönetimindeki aktif katılıma (toplantılara katılma, örgütün izlenmesi gereken strateji ile ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek) isteklilik, örgütün ortamındaki fırsat ve tehditleri gözlemek, örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etmek gibi faaliyetler bu boyut kapsamındadır²⁸⁴.

Örgütsel vatandaşlık, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve kabullenme; örgüt için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, örgütüne bağlı olan işgörenler, görev ve sorumluluklarını düzenli yapan, kimi zaman bunların ötesinde çaba gösteren, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan kişiler olarak ele alınmaktadır. Bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarı sonuçlarından dolayı içsel olarak güdülenirler. Bu yönleriyle örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir²⁸⁵.

2.2.3.6. İş arkadaşlarına bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve sıkı arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Bu bireyler için insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmak, geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan daha önemlidir. Bu gibi durumlarda bireyin örgütten ayrılması bağlılık duyduğu arkadaşlarından da ayrılmak anlamına geleceği için bireyin örgütten kopması daha zor olmaktadır²⁸⁶.

İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu

²⁸³ Özdevecioğlu, 2003:121

²⁸⁴ Köse ve diğerleri s. 5.

²⁸⁵ Bolat ve Bolat, s. 80.

²⁸⁶ Çöl, s.56

nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir²⁸⁷.

2.2.4. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

Literatürde birbirinden farklı birçok örgütsel bağlılık yaklaşımı mevcuttur. Fakat en yaygın kullanılan sınıflandırma Allen ve Meyer'in duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık sınıflandırması olup aşağıda bunları kısaca açıklamakla yetinilecektir.

2.2.4.1. Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir.²⁸⁸

Meyer ve Allen²⁸⁹ duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların örgüt içindeki deneyimleri kendilerinin beklentileriyle tutarlıdır. Ayrıca çalışanlar, temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler²⁹⁰.

Duygusal bağlılık, literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. İnce ve Gül'e²⁹¹ göre Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde

²⁸⁷ Wallace, 1995:236

²⁸⁸ McGee ve Ford, 1987: 638-642

²⁸⁹ Meyer, J. P. ve Allen, N. J., 1991: 61-89

²⁹⁰ Yıldırım, 2002: 56

²⁹¹ İnce, M. ve Gül, H., 2005:40

kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir²⁹². Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarında gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri bağlılık türü, duygusal bağlılıktır.

2.2.4.2. Devamlılık bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramından yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde, "rasyonel bağlılık" veya "algılanan maliyet" olarak da ifade edilen devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir²⁹³. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır²⁹⁴. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışan bir örgütteki kıdem, kariyer ve diğer olanaklar gibi yatırımlarına çok değer veriyorsa ortaya çıkmaktadır

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı artırdığı; duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını azalttığı belirlenmiştir. Buna göre bireyleri örgüte bağlayan önemli yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa neden olabilmektedir. Alternatif iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devamlılık bağlılığı da duygusal bağlılık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma kararlarının, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları yan faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmekte, böylece devamlılık bağlılıkları azalmaktadır²⁹⁵.

Tolay'a²⁹⁶ göre, bu iki örgütsel bağlılık boyutunun her zaman birbirini etkilemeyeceği söylenebilir. Çünkü duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, birbirinden büyük ölçüde bağımsız olan iki farklı psikolojik durumu yansıttığı için birey örgütüne karşı duygusal bir bağlılık hissetmesi, aynı zamanda da örgütten

²⁹² Baysal ve Paksoy, 1999: 227

²⁹³ Chen ve Francesco, 2003: 491

²⁹⁴ Yıldırım, 2002: 57

²⁹⁵ O. Kaya, 2007: 44

²⁹⁶ Tolay, E., 2003:40

ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olması ve bu iki durumun birbiri üzerinde hiçbir etkisinin bulunmaması da mümkün görünmektedir.

2.2.4.3. Normatif bağlılık

Meyer ve Allen (1990), duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir²⁹⁷. Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel durumları nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünürler²⁹⁸.

Normatif bağlılık, çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu ifade eder²⁹⁹.

Bu bağlılık türü, bir “zorunluluk” unsurunu içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmalarını istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılığın gelişmesinde, sosyal baskıların önemli bir yeri bulunmaktadır³⁰⁰.

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti,2000: 201-202).

²⁹⁷ Çırpan, 1999: 71

²⁹⁸ Meyer ve diğerleri, 1993: 539

²⁹⁹ Meyer ve diğerleri, 1993: 538-555

³⁰⁰ Powell ve Meyer, 2003: 159

Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır³⁰¹.

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir³⁰².

Meyer ve arkadaşları³⁰³ yaptıkları araştırmada, duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bunun en önemli nedeni, her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyicisinin bulunmasıdır. Buna karşılık araştırmacılar, normatif bağlılığın olumlu etkileri, duygusal bağlılığa göre daha kısa ömürlü olabileceğinden bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceğini de belirtmektedirler. Bu sonuçların ışığında, normatif bağlılığın gelişmesinin bir diğer nedeni de, çalışanların örgütlerinin kendilerine sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissetmeleridir³⁰⁴.

Örgüte bağlılık ile pek çok kişisel değişken arasında ve rol yapısı ve iş özelliklerinden örgütsel yapının boyutlarına kadar iş çevresinin çeşitli yönleri arasında ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bir gösterge olarak örgüte bağlılık, çalışanın performansını, çalışan devir oranını, işe devamsızlığı ve diğer davranışları anlamada kullanılmıştır. Ayrıca, iş tatmini ve işe katılım gibi değişkenlerin de örgüte bağlılıkla ilişkili olduğu gözlenmektedir³⁰⁵.

Her üç bağlılık boyutunun 3 ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağlılık da³⁰⁶

- a) Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,
- b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,

³⁰¹ İnce ve Gül,2005: 42

³⁰² İnce ve Gül,2005: 43

³⁰³ Meyer, J. P. Et al., 1993:538-555

³⁰⁴ Tolay, 2003: 40

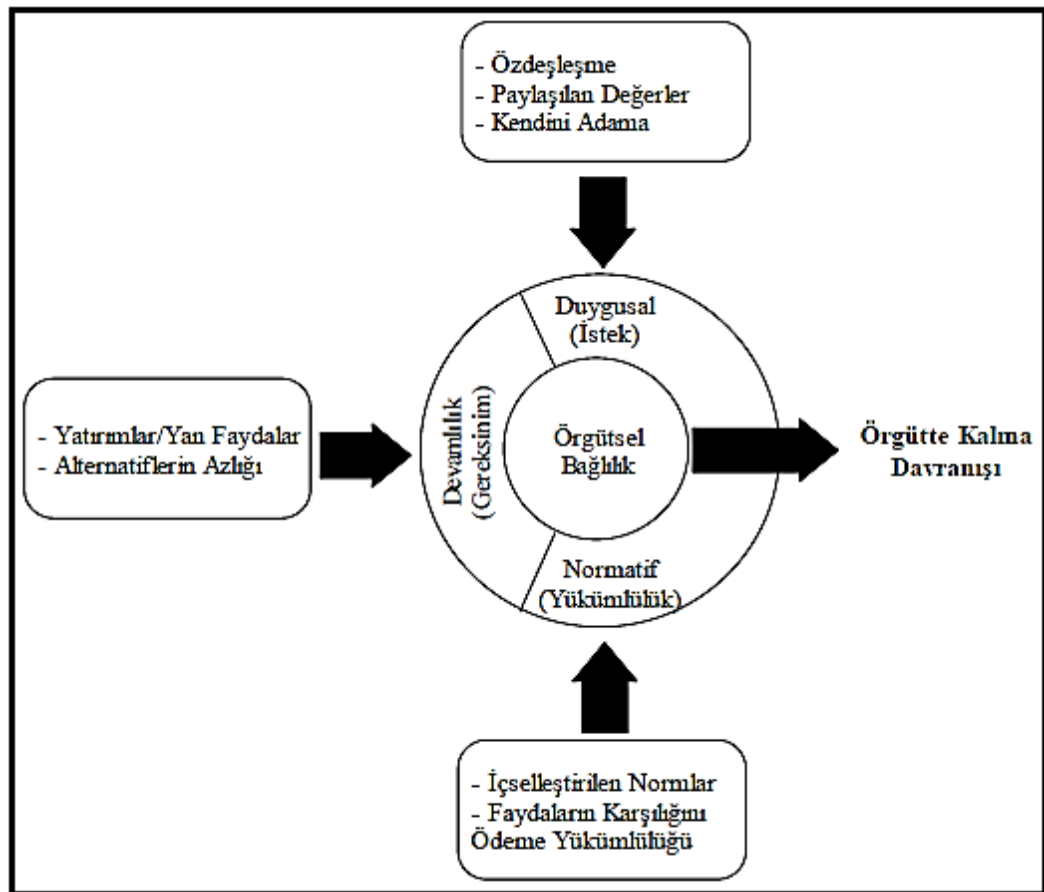
³⁰⁵ Mathieu ve Zajac, 1990: 194

³⁰⁶ İnce ve Gül, 2005: 42-43

- c) Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Meyer ve Allen'a³⁰⁷ göre, örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına rağmen, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştikleri için boyutların psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır.

Şekil 2.1'de de görüldüğü gibi duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için", örgütle ilişkilerinin temeli devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar "gereksinim duydukları için" örgütte kalmaktadırlar. Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar ise örgüte karşı "yükümlülük hissettikleri" için örgüt üyeliğini sürdürme kararı almaktadırlar³⁰⁸.



Şekil 2.1 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı

Kaynak : Meyer ve Herscovitch, 2001:317

³⁰⁷ Meyer, J. P. ve Allen, N. J., 1997:11

³⁰⁸ Meyer ve Herscovitch, 2001: 316-317

Meyer ve arkadaşlarına göre³⁰⁹, bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağlılık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır.

2.2.5. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Birçok çalışan davranışının nedenini oluşturan örgütsel bağlılık kavramının kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Richard Mowday, Lyman Porter ve Richard Steers örgütsel bağlılığı etkileyen birtakım faktörleri aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır³¹⁰.

Kişisel faktörler	Örgütsel faktörler	Örgüt dışı faktörler
1. İş beklentileri	1. İşin niteliği ve Önemi	1. Yeni İş Bulma Olanakları
2. Psikolojik sözleşme	2. Yönetim ve Liderlik	2. Profesyonellik
3. Kişisel özellikler	3. Ücret düzeyi	3. İşsizlik Oranı
	4. Nezaret	4. Sektörün Durumu
	5. Örgütsel Kültür	
	6. Örgütsel Adalet	
	7. Örgütsel Ödüller	
	8. Takım Çalışması	

Tablo 2.1 : Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak : Gül ve İnce, 2005:59

2.2.5.1. Kişisel faktörler

Kişisel özellikler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çok az sayıda araştırma vardır. Örneğin demografik etkenlerin de örgütsel bağlılığı etkilediği yönde görüşler ve bazı araştırmalara mevcuttur.

³⁰⁹ Meyer ve Arkadaşları, 1993:538-555

³¹⁰ Stroh, Northcraft ve Neale, 2001:296

Özkaya, Kocakoç ve Kara, Türk kültürü ile ortak değerlere sahip olan Orta Dogu ülkelerinde yapılan araştırmaları dikkate alarak yaptıkları bir alan çalışmasında örgütsel bağıllık ile demografik etkenler arasındaki ilişkiyi söz etmişlerdir. Bunlar³¹¹;

- **Cinsiyet:** Örgütsel bağıllık ile cinsiyet faktörü arasındaki çalışmalar, çelişkili sonuçlar vermiştir. Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağı olduğunu savunurken, bazıları da bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğu tezini savunmaktadır. Avustralya’da yapılan çalışmada, cinsiyet faktörü ile kuruma sadakat; örgüt birliğı için çalışma isteğı ve bu kuruma karşı olan sorumluluk duygusu arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçları göstermiştir ki, cinsiyet faktörü ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- **Eğitim Düzeyi:** Örgütsel bağıllık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağıllığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da buldukları mevkiye daha az adapte oldukları düşünülmektedir. Ancak diğer yandan, bu sonuca ulaşmayan çalışmalar da bulunmaktadır.
- **Medeni durum:** Örgütsel bağıllık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorisinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir.
- **Hizmet süresinin uzunluğu:** Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağı olacağı düşünülmektedir. Çünkü emekli aylıkları, tatil imkânları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir.

2.2.5.2. Örgütsel faktörler

- **İşin niteliğı ve önemi:** İşin niteliğı üzerine yapılan araştırma ve tartışmalar her şeyden önce iş görevinin doğasına ve işin yürütüldüğü çevreye odaklanmaktadır³¹². İş nitelikleri ve örgüte bağıllık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, işin niteliklerinin örgüte bağıllık düzeyini olumlu yönde etkilediğı görülmektedir. Allen ve Meyer

³¹¹ Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006:79–81

³¹² Gallie, 2007:4

(1990) iş niteliklerinin duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif, devam bağlılığı ile de negatif ilişkili bulmuştur.

- **Yönetim ve Liderlik:** Çalışanların örgütüne olan bağlılıklarını etkileyen diğer bir etken de örgütün yönetim ve liderlik tarzıdır. Rowden³¹³ karizmatik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yaptıkları bir araştırmada karizmatik liderliğin örgüt çalışanlarının bağlılığını yüksek derecede olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmanın literatüründe yönetimin çalışanın her konuda güvenliğinin sağlanması ve ödül sistemi kurmasının örgütsel bağlılığı önemli derecede artırdığına değinmişlerdir. Ayrıca kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir³¹⁴.
- **Ücret düzeyi:** Çalışanın daha yüksek ücret beklentileri vardır, fakat düşük ücretlerle yetinmek zorunda kalmaktadır³¹⁵ Çalışanı örgütüne bağlayan en önemli etkenlerden biri de ücret düzeyidir. Çünkü ücret düzeyi çalışanın yaşam standartlarını belirlemektedir. Morrow³¹⁶ örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli etkenlerin içinde emeklilik maaşı planı ve kıdeme bağlı ücret düzeyini saymaktadır.
- **Nezaret (Supervision) :** Nezaret çalışanların öğrenme kaynağıdır. Ayrıca çalışanların nitelikli mal ve hizmet üretmeleri için gerekli kaynakların sağlayıcılarıdır. Çalışanlara ödül mü ya da ceza mı verileceğine karar veren yöneticilerdir³¹⁷. Baskıcı bir yönetimle astların fikirlerine ve kararlarına önem vermeyen nezaret biçimi çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkiler³¹⁸.
- **Örgüt kültürü:** Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır. Lok ve Crafford³¹⁹ örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları bir araştırmada örgüt kültürünün ve yenilikçi ve destekçi alt kültürlerin örgütsel bağlılıkla yüksek derecede pozitif ilişkisi olduğunu, bürokratik alt kültürün ise örgütsel bağlılık üzerinde düşük derecede negatif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgunun önceki örgüt kültürü ve alt kültürlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmaları desteklediğini de belirtmektedirler.
- **Örgütsel adalet:** 1997 yılında Maletesta ve Byrne örgütsel adaletin (Dağıtım adaleti, İşlem Adaleti ve Kişilerarası Etkileşim Adaleti) bir bütün olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Sonuç olarak sadece formel işlemlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmişlerdir.

³¹³ Rowden, W. R., 2000:30-33

³¹⁴ İnce ve Gül, 2005: 72

³¹⁵ İnce ve Gül, 2005: 72

³¹⁶ Morrow, P., 1983:494

³¹⁷ Burke, 2001:29

³¹⁸ Varoglu, 1993:50

³¹⁹ Lok, P., John C., 1999:371

Yine de 1993 yılında Barling ve Philips örgütsel adaletin üç türünün duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir³²⁰. Yani çalışanlara örgüt içinde adaletli davranıldıkça örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

- **Örgütsel ödüller:** Örgütsel bağlılığı, etkileyen faktörlerle ilgili olarak Oliver (1990), örgütsel ödüller ve is değerlerinin örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir. Nitekim Meyer ve Allen³²¹ ücret, ikramiye ve diğer teşvik edici ödüllerin örgütsel bağlılığı artırarak isten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabileceğini belirtmişlerdir. Wiener ve Vardi (1980) ise ödüllerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin özel ve kamu sektörüne göre değiştiğini ileri sürmüşler. Weiner ve Vardi ödüllerin özel sektörde örgütsel bağlılığı önemli derecede artırdığını ve kamu sektöründe ise kişisel değerler, iş şartları ve iş karakteristikleri gibi diğer faktörlerin etkili olduğunu tespit etmişlerdir³²².
- **Takım çalışması:** Takım çalışmasında amaca ulaşmada bireylerin arasında birbirlerine olan güvenin önemi büyüktür. Böylece takım üyeleri arasında birbirine olan güvenden dolayı bireylerin tutumlarında değişiklik meydana gelir. Bunun da birtakım örgüt için faydaları vardır. Bu faydalardan takım üyelerinin takıma ve dolayısıyla örgütüne bağlılığıdır. Takım çalışması sonucu yüksek görev performansı algılaması, yüksek takım tatmini, yüksek duygusal bağlılık ve yüksek devam bağlılığı sağlanır³²³.

2.2.5.3. Örgüt dışı faktörler

- **Yeni is bulma olanağı:** Çalışanın başka iş fırsatları arttıkça, duygusal olarak mevcut işine olan bağlılığı azalmaktadır³²⁴. Sparrow ve Cooper³²⁵ de düşük iş bulma algılamasının devam bağlılığını artırdığından söz etmektedirler. Griffeth ve Hom³²⁶ göre çalışan işinden memnun olmadığında veya örgütüne bağlılığı azaldığında başka iş alternatiflerini araştırmaya baslar. Eğer başka iş alternatifleri bulursa ve mevcut işinden daha fazla çekici olursa örgütünü bırakır. Aksi takdirde zorunlu bir şekilde örgütünde kalmaya devam eder.

³²⁰ Greenberg ve Cropanzano, 2001:97 – 98

³²¹ Meyer ve Allen, 1997:67-68

³²² Cohenve Gattiker, 1994:139

³²³ Costa, 2003:617-618

³²⁴ Cahn, 2003:185

³²⁵ Sparrow, P., Cooper, C.L.,2003:185

³²⁶ Griffeth, W.R., Hom, P.W., 2001:120

- **Profesyonellik:** Profesyonellik çalışanın yeteneklerine ve resmiyet bağlılığını yansıtır³²⁷. Profesyonellik mesleki bağlılık ile ilgili bir kavramdır yani çalışanın mesleğini nasıl tanımladığı ve mesleğine ne kadar değer verdiği ile ilgilidir³²⁸. Profesyonel çalışanlarda mesleklerine bağlı çalışanlar olduğundan aynı anda örgütlerine olan bağlılıklarının da yüksek tutulması zor olmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak için mesleki değer ve örgütsel değerlerin bütünleştirilmesi önerilmektedir³²⁹.
- **İşsizlik Oranı:** Teorik olarak işsizlik oranı arttıkça çalışanların örgütüne olan bağlılığının artması beklenir. Özellikle de yeni iş alternatiflerinin kıt olması sebebiyle devam bağlılığının yüksek çıkması beklenir. Fakat Whitener ve Walz (1993) yaptıkları bir araştırmada işsizlik oranı ile devam bağlılığı arasında bir ilişki bulamamıştır. Meyer ve Allen de³³⁰ bunun nedenini işsizlik oranının tek başına etkili olmayacağına bağlamışlardır ve durumdan duruma değişeceğini ileri sürmüşlerdir. İşsizlik oranı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılırken diğer maliyetle ilgili faktörlerin de araştırmaya dâhil edilerek bir bütün olarak ele alınması gerektiğini önermişlerdir.
- **Sektörün Durumu:** Örgütsel bağlılığın kamu veya özel sektöre göre değiştiği araştırmalarla sabittir. Nitekim Bateman ve Strasser³³¹ kamu sektörü yöneticilerin özel sektör yöneticilerine göre örgütlerine daha az bağlı olduklarını saptamışlardır. Kamu sektöründe bağlılığın düşük çıkmasının nedenini bürokrasiden dolayı çok fazla personel çalıştırma ve yönetim yeteneklerinin yetersiz olması nedeniyle işlerin monotonlaşmasına bağlamaktadır. Özel sektördeki örgütsel bağlılığın yüksek olmasının nedenini ise performans ödülleriyle daha fazla önem verilmesine bağlamaktadır.

2.2.6. Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgüte bağlanmanın, iş görenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilmektedir³³².

1. Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
2. Kendilerini örgüte aday işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.

³²⁷ Steiner, 2001:151

³²⁸ Cohen, 2003:25

³²⁹ Wallace, 1995:811-813

³³⁰ Meyer, J. P. ve Allen, N. J., 1997:59

³³¹ Bateman, S., Stresser, T.S.,1984:100-101

³³² Balcı, s. 28.

3. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
4. Çalışmaya ilk başlandığı zamanlarda, işten alınan doyum, işten ayrılmanın en önemli belirleyicisi iken; zaman geçtikçe bağlılık iş doyumuna kıyasla, işten ayrılmanın daha güçlü bir belirleyicisi olmaktadır.

Bireylerin örgütlerine olan bağlılıkları örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde ilişkideyken; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi davranışlarla daha yüksek düzeyde bir ilişkiye sahiptir³³³.

Örgütsel bağlılığın yeterli düzeyde olmamasının örgüt açısından sonuçları işe geç kalma ve devamsızlık, stres, iş performansı ve verimlilik, işgücü devri ve işten ayrılma başlıkları altında aşağıda incelenmektedir.

2.2.6.1. Stres

İş ortamında çalışanların yaşadıkları stres iş stresi olarak tanımlanmakta ve kişilerin kendilerine, işin niteliğine, iş dışı faktörlerin etkisine bağlı olarak çalışanların yaşadıkları stres seviyesi değişmektedir. Çalışanların kişilikleri dışında işten ve örgütten kaynaklanan bazı faktörler çalışanların stres seviyelerini etkilemektedir. Örgütten ve işten kaynaklanan stres yapıcılar; örgütün politikaları, yapısı, iş yapma süreçleri, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, yapılan işin niteliği gibi faktörlerdir. Bunların dışında kişinin iş dışından getirdiği ekonomik sıkıntılar, aile problemleri gibi bazı faktörler de iş stresi üzerinde etkili olabilmektedir³³⁴.

Örgüte bağlılığı etkileyen değişkenler arasında özerklik, iş arkadaşları ve yönetici desteği, iş güvenliği, terfi imkânı, dağıtım adaleti, rutinlik gibi işe ilişkin değişkenlerin yanında iş stresi de sayılmaktadır³³⁵.

Stres, bireyin sağlığı ve günlük fonksiyonları üzerinde geniş kapsamlı ve olumsuz bir etkiye sahiptir. Stres, örgütler üzerinde, örgüte bağlılığın azalması, iş tatminsizliği, mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş, verimliliğin azalması,

³³³ Doğan ve Kılıç, s. 52.

³³⁴ Turunç ve Çelik, 2010:186

³³⁵ Sığı ve Basım, 2006:133

kararların etkinliğinin zayıflaması, işgücü devrinin yükselmesi, sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme, personel şikâyet ve taleplerinin artması, iş kazaları, işe devamsızlıklarda artış gibi olumsuz etkiler oluşturmaktadır³³⁶.

Strese ilişkin araştırmaların bulgularına göre, kişisel dayanma gücünün üzerindeki yüksek stres ortamında çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri mümkün görülmemektedir. Panaccio ve Vandenberghe (2009) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel özdeşleşmeye yakın anlam taşıyan duygusal bağlılık ile çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yani duygusal bağlılık arttıkça çalışanlar kendilerini daha iyi hissetmekte veya çalışanlar kendilerini iyi hissettikçe duygusal bağlılık artmaktadır. Bundan yola çıkılarak, yaşadıkları stres nedeniyle kendilerini iyi hissetmeyen çalışanların duygusal bağlılık veya özdeşleşme seviyelerinin de düşebileceği ileri sürülebilir³³⁷.

2.2.6.2. Devamsızlık ve işe geç gelme

Devamsızlık çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanmaktadır.³³⁸ Örgütlerine bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, diğer sebeplerin yanında, işe devam etmeme olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir.³³⁹

İşe geç kalma ise, çalışanın iş başında bulunması gereken saatlerden daha geç zamanda işine ulaşması olarak tanımlanmaktadır³⁴⁰. Angle ve Perry örgütsel bağlılıkla işe geç kalma arasında anlamlı ters yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak, işe geç kalmanın, sadece örgütün üyesi olarak kalmayı temel alan pasif bir bağlılıkla değil, örgütün hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmeye hevesli olmayı ifade eden aktif örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu belirlemişlerdir³⁴¹.

İşe devamsızlık davranışı gösteren çalışanlar, bu durumun örgüte olumsuz etkilerini ve yaratacağı maliyeti göz ardı etmektedirler. Çünkü kendilerini o örgütte kalıcı olarak görmektedirler. Birçok araştırmaya göre (Griffet and Hom,

³³⁶ Uzun ve Yiğit, 2011:183

³³⁷ Turunç ve Çelik, s. 190.

³³⁸ Telman ve Ünsal, s. 71.

³³⁹ Uyguç ve Çımrın, s. 93.

³⁴⁰ Çakır, s. 175.

³⁴¹ Angle ve Perry, 1981:9-10

1988; Mueller, 1994), temel ekonomik ve sosyal çıkarlar söz konusu olduğunda genellikle rasyonel davranma eğilimi gösteren bireyler, karşılıklarına daha iyi bir iş alternatifi çıktığında işten ayrılmayı düşünmektedirler³⁴².

Özdevecioğlu tarafından mobilya sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada ise, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlarda işe devamsızlık davranışının ve işten ayrılma eğiliminin, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara oranla daha az olduğu tespit edilmiştir³⁴³.

2.2.6.3. İş performansı ve verimlilik

Performans denildiğinde, bir bireyin ya da bir örgütün başarı düzeyi akla gelmektedir. Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ifadesidir³⁴⁴.

Örgütsel performansa ulaşmakta toplam kalite yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin genel müdürden en alttaki çalışanına kadar tüm çalışanların tam katılım yolu ile geliştirilmesi, iç-dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan, hataların çıkmadan önlenmesi yaklaşımını benimseyen modern bir yönetim anlayışıdır³⁴⁵.

Birçok örgüt kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların yaptıkları işi önemli bulması ve sahiplenmesi için çeşitli ödüllendirme sistemleri uygulamaktadır. Bunun nedeni ise ödüllendirme sistemlerinin iş tatminine ve örgütsel bağlılığa olumlu etkileridir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerini sevmesi ve sahiplenmesi, birey performansına olumlu etki etmekte, ortaya çıkan işin kalitesini arttırmaktadır. Bu durum da örgütsel performansı olumlu etkilemektedir.

³⁴² Lambert, Hogan ve Barton, 2001:238

³⁴³ Özdevecioğlu, s. 126.

³⁴⁴ Akal, 1992:1

³⁴⁵ Kaya, 2013:88

Örgütsel performansın diğer bir göstergesi de verimliliktir. Genel olarak verimlilik bir işletmenin girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiyi ifade eder. Verimlilik, bir örgütün bazı sonuçlara ulaşmak için tahsis ettiği girdi ve kaynaklarla ne gibi sonuçlar elde ettiğinin bir göstergesidir³⁴⁶. Verimlilik ile kalite arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Ürünlerin üretimi ve kullanıcıya ulaştırılmalarında verimliliği arttırmadaki odak noktası yapılan iş iken, bilgi ve hizmet alanında verimliliğin göstergesi kalitedir³⁴⁷.

2.2.6.4. İşgücü devri ve işten ayrılma

İşgücü devir oranı, çalışanların herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılma yoğunluğunu ifade eder. Örgüt üyeliği çalışanın kendi isteğiyle ya da yöneticinin kararı ile sona erebilir. Ayrılan çalışanların yerlerine yenisini almak ve yetiştirmek yüksek maliyet arz ettiğinden, işletmeler işgücü maliyetlerini kontrol altına almak adına işgücü devir oranını izlemek ve denetim altına almak isterler³⁴⁸.

İşgücü devir oranının yüksek olması örgüt için önemli bir problem olduğuna göre bu problemin çözümü için işgücü devrinin olası nedenlerini önlemek gerekmektedir. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması işgücü devir oranının arttıran etkenlerdendir. Başka bir deyişle, işgücü devir oranının düşük olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık ve iş tatmini yüksektir³⁴⁹.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler³⁵⁰.

Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve nihayetinde işgücü devrinin azalmasıdır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı düşük olan örgüt üyelerinin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin

³⁴⁶ Çakır, s. 171.

³⁴⁷ Çakır, s. 172.

³⁴⁸ Barutçugil, s. 474.

³⁴⁹ Akyay, 2007:83

³⁵⁰ Gül, Karamanoğlu ve Gökçe, 2008:3

daha fazla olacağı ifade edilebilir. Yapılan araştırmalar da bunu doğrulamış, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığı ancak aksi durumda, yani örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda ise işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit edilmiştir³⁵¹.

2.2.7. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

İş doyumunu, işgörenin halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır.

Örgütten kaynaklanan bir takım niteliklerin varlığı ya da yokluğu her bir çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatmine ve örgütsel bağlılık ise birlikte değerlendirildiğinde kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişkili, fakat buna karşın ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak belirtilmektedir. İş tatmini mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen tepkilerden oluşurken, örgüte bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirilmelerden oluşmaktadır.³⁵²

İki kavram arasındaki temel fark “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir³⁵³.

Mowday, Porter&Steer’e göre, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında ki temel fark, ilkinin firmasına bağlı düşüncelere karşın çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenirken, çalışan firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular besler iken, firma içinde yaptığı belli bir isten dolayı mutsuzluk duyabilir.

İş doyumunun aksine, örgütte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş doyumunu ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir³⁵⁴.

³⁵¹ Sabuncuoğlu, s. 617

³⁵² Konuk,a.g.e.128.

³⁵³ Ferik.a.g.e.s.72.

İş tatmini de işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumlarının toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde ise tatminsizlikten söz edilecektir. İş tatmini de doğal olarak örgütsel bağlılıkla ilgilidir.

Çalışanların her hangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmasının örgütte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla basa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olma fikri, daha nitelikli, işgücü talebi yaratmıştır³⁵⁵.

Bazı çalışmalar, çalışan doyumunun önemli olduğu, çünkü müşteri memnuniyetinin ancak çalışanın doyumuyla sağlandığını, onun doyumunun müşteriye de pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu, müşteri memnuniyetini önemli boyutta etkilemektedir.³⁵⁶

Örgütler üyelerinin bağlılıklarını artırmak isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan işgörenlerin iş görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. Örgütte üyeliklerinin devamını isteyen bu işgörenler, örgütte uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise işgörenin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iş yatıştırıcı bir duygudur³⁵⁷.

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sağladığı olanak ve faydaları değerlendirerek, örgütle arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. Çalışanlarda örgütün sunduğu yararlar sonucu oluşan iş tatmini kişinin örgüte bağlılığının önemli bir parçası olabilir. Uzun yıllar aynı işyerinde çalışan bir kişi örgütle ortak bir kimlik yaratmış, kendisini örgütle özdeşleştirmiş olur³⁵⁸.

³⁵⁴ Mowday, a.g.e.s.

³⁵⁵ Kirel, a.g.e.s.119.

³⁵⁶ Lam ve Zhang, a.g.e.s.3.

³⁵⁷ Eroglu, a.g.e.s.25.

³⁵⁸ Konuk, a.g.e.s.128.

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık sonuçları olarak devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişkinin olduğu görülürken: İşgöreninin örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. İşlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan işgörenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür³⁵⁹.

Örgütler, üyelerinin bağlılıklarının artmasını isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan işgörenlerin yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. Örgütte üyeliğinin devamını isteyen bu işgörenler, uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise, işgörenin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur³⁶⁰.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için dört model kurulabilir. Bunlar, iş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur, örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirine neden olur ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur şeklinde ifade edilebilir³⁶¹.

2.2.7.1. İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur

Mousday ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmaya göre iş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğine göre, aynı faktörler örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. İş tatmini bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil bireyin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları, örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişmektedir³⁶².

³⁵⁹ Smodov,a.g.e.s.115.

³⁶⁰ Eroglu,a.g.e.s.26.

³⁶¹ Güçlü,a.g.e.s.102.

³⁶² Vanderberg,a.g.e.s.154

2.2.7.2. Örgütsel bağlılık iş tatmine neden olur

İş tatmininin örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu destekleyen görüşler mevcuttur. Örgütsel bağlılık, iş çevresinde pozitif bir değer anlamında, duygusal bir tepki olarak görülebilir. Bu durum özellikle bireyler örgüt hedef ve değerlerine kuvvetle inandıklarında ve/veya örgütte üyeliklerinin devamını çok güçlü bir şekilde istediklerini gösterdikleri zaman “duygusal bir tepki” olarak dikkate alınabilir. Bu bağlılığın sonucu, mevcut çıktılarının arzu edilen şekilde tamamlanması olarak görülen başarılmış bir amaç olarak görülebilir. Bağlılığın artması eğer bu işgörenin tespit ettiği bir değer ise tatmine yönelik çabayı arttırabilmektedir³⁶³.

2.2.7.3. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirlerine neden olur

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iş ile ilgili tutum çalışmalarında sıklıkla değinilen konular olmaktadır. Çalışmalardan bir kısmı aralarında karşılıklı nedense ilişkilerin mevcut olduğuna değinmektedir. Aralarında ki nedense ilişkilerin bir kısmının hala belirsiz olmasına rağmen, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin, amaçlardaki değişim, iş hacmi, görev basında olmama ve iş performansı gibi örgütsel sonuçları oldukça etkileyen değişkenlerle ilişkili oldukları açıkça görülmektedir³⁶⁴.

2.2.7.4. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur

Mowday, Porter ve Steer’a göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın örgüte bağlı düşüncelerle karşı işgörenin geliştirdiği duygusal tepkiler, iş tatmininin ise, iş görenin belirli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişkili olması beklenirken, işgörenin çalıştığı örgüte ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, örgüt içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman bulunabilmektedir.³⁶⁵

³⁶³ Güçlü, a.g.e.s.103.

³⁶⁴ Testa., R., Mark ve diğerleri, 1998:123,209

³⁶⁵ Mowday, a.g.e.s.196.

BÖLÜM 3

BANKA MÜDÜRLERİNİN ETİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMASI: İŞ BANKASI VE ZİRAAT BANKASI İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

3.1. Metodoloji

Bu bölümde, Türkiye İş Bankası ve T.C. Ziraat Bankası müdürlerinin etik davranışlarının, çalışan personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesine yönelik bir uygulama çalışması sunulmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçların etkin ve tutarlı bir şekilde ortaya konulabilmesi araştırma sürecinde izlenen metodolojiyle doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda araştırma metodolojisinin açıklanması elde edilen verilerin değerlendirilmesi bakımından önemlidir.

Bu kapsamda; araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, varsayımları, sınırlılıkları, hipotezleri, veri toplama süreci ile verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere bu bölümde yer verilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın amacı

Araştırmanın amacı, banka müdürlerinin etik davranışlarını ,sektörü yakından tanıyan çalışanların yani bankacıların tanıklıklarıyla irdelemek, çalışanların etik uygulamalar konusundaki görüşlerini tespit ederek, bu uygulamaların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını ne derece etkilediğini ortaya çıkarmaktır.

Bu araştırmada; bankacılık sektöründe katılımcıların kendi çalıştıkları bankalardaki uygulamalar hakkında görüşleri ayrıntılı sonuçlarla öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde katılımcılara yöneltilen, etikle ilgili temel ilkeler ve bankacılıkta etik konularında gruplanmış sorular aracılığı ile banka müdürleri bu konularda değerlendirilmek istenmiştir.

Sosyal hayatta olduğu kadar çalışma hayatında neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda etik değerler önemli bir yol göstericidir. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı; bankalarda iş etiği bilincinin ne derece var olduğu ve sağladığı yararların belirlenmesidir.

Bu bölümde banka çalışanlarının sektöre, çalışma sürelerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, gelir düzeylerine ve idari pozisyonlarına göre iş etiğini algılamalarında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu araştırma ile banka çalışanlarının iş etiğini nasıl algıladığı, iş etiğine yönelik sorunları, bunların iş tatmini ve örgüte bağlılıklarını ne yönde etkilediği, Kamu ve Özel sektör bankalarında farklılık gösterip göstermediği İzmir ili baz alınarak karşılıklı olarak test edilmeye çalışılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini, anketin uygulanmaya başladığı tarih olan 7 Mayıs 2014 itibariyle, İzmir ili sınırları içindeki İş Bankası ve Ziraat Bankası Şubelerinde çalışan 202 kişi oluşturmaktadır. Anket uygulanan şube sayısı her iki banka genelinde 27'dir. Örneklem büyüklüğü, araştırmada uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi için yeterli olmuştur.

3.1.3. Araştırmaya konu olan bankalar hakkında genel bilgiler

3.1.3.1. Türkiye İş Bankası A.Ş.

Türkiye İş Bankası A.Ş. kısaca İş Bankası, Türkiye'de bireysel ve ticari bankacılık hizmeti sunan en büyük özel bankadır. 1924'te Mustafa Kemal Atatürk'ün yönergeleriyle kurulan İş Bankası, Cumhuriyet döneminin ilk ulusal bankasıdır. 2013'te 210,5 milyar aktif büyüklüğe ulaşan banka, The Banker dergisinin açıkladığı sıralamaya göre ana sermaye bazında dünyanın en büyük 110. bankasıdır. Eylül 2013 itibarıyla 20'si yurt dışında olmak üzere 1.296 şube, 5.521 bankamatik ve 24.047 personeli bulunan İş Bankası'nın ayrıca Rusya'da CJSC İşbank ve Almanya'da İşbank AG adıyla iki iştiraki vardır³⁶⁶.

³⁶⁶ <http://tr.wikipedia.org>

3.1.3.2. T.C.Ziraat Bankası A.Ş.

Ziraat Bankası Türkiye'nin en eski bankası olarak iki asrı geçkin bir süredir finansal faaliyetlerini sürdürmekte olan bir kamu bankasıdır. 1863'te temelleri atılan Ziraat Bankası Kurtuluş Savaşı yıllarında da etkin bir role bürünmüştür. İlk yurt dışı temsilciliğini 1975 senesinde Hamburg – Almanya'da açan Ziraat Bankası tarım ve hayvancılıkla uğraşan üretici kesime finansal destek sunarak onlarca yıldır ülke ekonomisine doğrudan hayat vermektedir. Yurt içi şube sayısı 1590 ; yurt dışı şube sayısı 25 'tir.³⁶⁷

3.1.4. Araştırmanın varsayımları

Bu araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Araştırmanın teorik kısmında araştırma için yeterli kaynağa ulaşıldığı varsayılmıştır.
- Anket söz konusu tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerlidir.
- Ankete verilen cevaplar doğru ve anketi cevaplayanların kendi kişisel düşüncelerini yansıtmaktadır.
- Araştırmanın uygulama kısmında, soruların içtenlikle ve hiçbir etki altında kalınmadan cevaplandırıldığı, bu nedenle elde edilen verilerin güvenli olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında istatistiksel analizinde kullanılan yöntem ve tekniklerin, mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

3.1.5. Araştırmanın sınırlılıkları

Her sosyal nitelikli araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da birtakım sınırlılıklar vardır. Bu sebeple varılacak sonuçlar ve bunlara dayalı olarak yapılacak yorumların ihtiyatla ve dikkatle değerlendirilmesi gerekir. Buna göre, araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

³⁶⁷ <http://www.bankalar.org/ziraatbankasi/detay/>

- a) Kanaatler, bankaların genel yapısına ve müdür ya da çalışan tutumuna göre farklı olabilecektir.
- b) Katılımcılar, çeşitli dış ya da iç etkilerle sorulara doğru cevaplar vermeyebilirler. Anket formlarında araştırmanın bilimsel içerikli olduğu izah edilmiş olsa da, kimi çalışanlar kendileri için olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesi ile sorulara gerçek dışı yanıtlar vermiş olabilir.
- c) Katılımcıların, eğitim düzeyleri, algılama düzeyleri farklı olabileceğinden sorulardan farklı şeyler anlamış olabilecekleri ihtimalini dikkate almak gerekir.
- d) Araştırmanın en temel kısıtı yalnızca İzmir ilini kapsaması ve bu sebeple araştırma grubunun geneli temsil etme yeteneğinin sınırlı olacağı dolayısıyla da sonuçların genellenemeyeceği göz önüne alınmalıdır.

3.1.6. Araştırmanın hipotezleri

Araştırmanın temel amacı dikkate alınarak geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H1₀.Müdürlerin etik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri konusunda özel bankalarla kamu bankaları arasında fark yoktur.

H1₁.Müdürlerin etik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri konusunda özel bankalarla kamu bankaları arasında fark vardır.

H2₀.Müdürlerin etik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri konusunda özel bankalarla kamu bankaları arasında fark yoktur.

H2₁.Müdürlerin etik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri konusunda özel bankalarla kamu bankaları arasında fark vardır.

H3₀Etik ile iş tatmini arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H3₁Etik ile iş tatmini arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4₀Etik ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H4₁Etik ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.7. Veri toplama metodunun tespiti

İstatistik Veri Toplama Yöntemi teknikleri ile çeşitli hesaplamalar yapabilmek, geniş bir örnek kütleden yararlanabilmek ve çok sayıda değişken hakkında bilgi toplayabilmek amacıyla bilgi ve verilerin toplanmasında anket yöntemi tercih edilmiştir.

3.1.8. Veri toplama yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formu , anketi cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön yazı ile başlamakta olup; iki bölüm ve toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü katılımcıların demografik bilgilerinin tespit edildiği sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan yönetim tarzına ilişkin sorularda ise; şube müdürlerinin etik değerlere bağlı olup olmadığı ve bu durumun, çalışanların iş tatminlerini ve bankaya bağlılıklarını ne derece etkilediğini likert ölçeği yardımı ile belirtilmesi istenmiştir. Likert ölçeği soru seçeneği “ (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde oluşmuştur

Anket sonucu elde edilen veriler SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) for Windows programına girilmiş ve analiz edilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri iş tatmini ve örgütsel bağlılık; bağımsız değişkeni ise etiktir.

Araştırmanın kavramsal modelinden yola çıkılarak kapsamlı bir soru listesi hazırlanmıştır. Listede yer alan soruların büyük bir kısmı literatürde önceden kullanılmış olan sorulardan oluşturulmuştur.

İlk bölüm,9 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde; çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, gelir düzeyi, bankada çalıştığı süre ile çalışanın bankadaki mevcut pozisyonu ile ilgili bilgileri elde etmeye yönelik sorular mevcuttur.

İkinci bölümdeki sorular hazırlanırken Etik Değerler Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Meyer –Allen Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

3.1.9. Veri toplama süreci

Anket formuna son şekli verildikten sonra anket formlarının elden ve e-posta yoluyla dağıtımına başlanmıştır. Araştırmada gönüllülük esasıyla, çalışan konumundaki 287 kişiye örneği EK-1’de verilen anket formları dağıtılmış ve bunların 202’si geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarının bir kısmı gelişigüzel doldurulmuş, yanlış cevabın üzeri karalanarak doğrusu işaretlenmiş olmasına rağmen, cevaplar yanlış anlaşılmaya neden olmadığı için, analizlere dahil edilmiş olup, toplam kullanılan anket formu sayısı 202’dir. Buna göre, geri dönüşüm oranı, %70.3 olarak tespit edilmiştir

3.1.10. Test istatistiklerinin belirlenmesi ve verilerin düzenlenmesi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde paket programlardan yararlanılmıştır. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS 21.0” programına yüklenmiş ve analiz edilmiştir. Veri girişinin tamamlanmasından sonra veri analizinde kullanılacak istatistiksel testler belirlenmiştir.

Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen verileri değerlendirmek ve hipotezleri test etmek için kullanılan testler şunlardır:

- Faktör Analizi Testi
- Cronbach Alpha Güvenilirlik Testi
- Korelasyon Analizi
- Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi
- Mann-WhitneyU Testi

3.1.10.1. Faktör analizi testi

Anketin analizine geçilmeden önce soruların güvenilirliği ölçülmüştür. Bunun için öncelikle etik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen rotasyona uğramış temel bileşenler matrisi Tablo 3.1. de verilmiştir.

Rotasyona uğramış Bileşen Matrisi^a

	Bileşen		
	1	2	3
Soru22	.817		
Soru16	.797		
Soru21	.796		
Soru25	.783		
Soru17	.770		
Soru10	.764		
Soru15	.707		
Soru20	.701		
Soru13	.686		
Soru26	.677		
Soru24	.676		
Soru12	.649		
Soru18	.639		
Soru14	.475	.411	
Soru19	.430		
Soru11			
Soru29		.845	
Soru30		.805	
Soru31		.804	
Soru32		.791	
Soru28		.662	
Soru23		.627	
Soru34		.597	
Soru27	.596	.596	
Soru36		.488	
Soru33			-.814
Soru35			-.813

Tablo 3.1. Faktör Analizi Matrisi

Görüldüğü üzere üç faktör oluşturulmuştur ve her bir faktörün hangi sorulardan oluştuğu belirtilmiştir. Faktör yükü 0.4 değerinden büyük olan sorular ilgili faktöre atanmıştır. Soru11 'in faktör yükü 0.4'ten küçük olduğu için ,hiçbir faktöre dahil etmedik.

Bu duruma göre;

1.Faktör

Soru10 – Müdürüm benimle olumlu ilişkiler kurmayı ilke haline getirmiştir.

Soru12 –Müdürüm ayrımcılık (cinsiyet, ideoloji, statü vs.) yapmamaktadır.

Soru13- Müdürüm yasa, yönetmelik ve mevzuata uygun hareket etmektedir.

Soru14- Etik ilkelere aykırı hareket eden çalışanlar yönetim tarafından cezalandırılmaktadır.

Soru15- Etik uygulamalar konusunda müdürüm bana örnek olmaktadır.

Soru16- İşimi iyi yaptığım zaman müdürüm tarafından takdir edilmekteyim.

Soru17-Müdürümün benimle iletişiminin iyi olduğunu düşünüyorum.

Soru18-Müdürüm benim hislerime ilgi göstermez.

Soru19-Müdürüm bana karşı adildir.

Soru20-Müdürüm iş ile ilgili konularda genellikle fikrimi almaya çalışır.

Soru21-Müdürüm benim ile ilgili konularda dürüştür.

Soru22-Müdürüm karşılaşmış olduğum problemleri dikkate almaktadır.

Soru24-Müdürüm kurumun imajını kendi çıkarlarından önde tutar.

Soru25-Müdürüm şikayet ve isteklerimi dikkate almaktadır.

Soru26-Müdürümle ilişkilerimde rahatım.

2.Faktör

Soru23-Bugün bir işe girecek olsam, şu an çalıştığım bankaya tekrar başvuruda bulunurdum.

Soru27-Müdürüm bana kendimi çalıştığım bankanın bir parçası gibi hissettirmektedir.

Soru28-Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.

Soru29-Kendimi buraya ait hissediyorum.

Soru30-Çalıştığım kurumun benim için özel bir anlamı var.

Soru31-Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.

Soru32-Bu iş yeri ve yönetim bağlılığı hak ediyor.

Soru34-Şu an çalıştığım banka çalışabileceğim bankalar içinde en ideal olanıdır.

Soru36-Benim için avantajlı olsa bile, işten ayrılmamın Bankaya karşı uygun bir davranış olmayacağını düşünmekteyim.

3.Faktör

Soru33- Şu anda bankada çalışmaya devam etmemin sebebi istekten çok zorunluluktan kaynaklanmaktadır.

Soru35- Daha iyi bir alternatifim olmadığı için mevcut bankada çalışmayı bir zorunluluk olarak görmekteyim.

şeklinde oluşturulmuştur. Bu durumda, Faktörler içerisinde etkili olan faktör yüklerine bakarak Faktör1'e "Etik ve İş Tatmini", Faktör2'ye "Örgütsel Bağlılık" ve Faktör3'e de "Negatif Yönlü Örgütsel Bağlılık" isimlerini verebiliriz.

3.1.10.2. Güvenilirlik testi

Cronbach's Alpha (α), güvenilirlik testi için en çok kullanılan ölçümdür ve genellikle çoklu likert ölçekli olarak hazırlanan araştırmalarda ölçeğin güvenilir olup – olmadığını belirlemek için kullanılır. Yapılan araştırmaya yönelik olarak hesaplanan α değeri 0.6 'dan büyük ise kabul edilebilir bir boyutta güvenilirlik vardır yorumu yapılır.

Banka çalışanları tarafından algılanan yöneticilerin etik davranışlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ortaya koymak

amacı ile düzenlenen anket ilk 6 soru Etik, 7 – 17. sorular İş tatmini ve 18 – 27. sorular örgütsel bağlılığa ait sorulardan oluşmaktadır. Anketin güvenilirliğine ait hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir.

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach'ın Alfası	Madde sayısı
.827	5

Tablo 3.2. Etik sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

Etik sorularına ait yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's Alpha değeri $0.7 \leq \alpha < 0.9$ olduğundan, bu sorulara ait güvenilirlik seviyesi iyidir yorumu yapılabilir.

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach'ın Alfası	Madde Sayısı
.896	11

Tablo 3.3. İş tatmini sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

İş tatmini sorularına ait yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's Alpha değeri $0.7 \leq \alpha < 0.9$ olduğundan, bu sorulara ait güvenilirlik seviyesi iyidir yorumu yapılabilir.

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach'ın Alfası	Madde sayısı
.702	10

Tablo 3.4. Örgütsel bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

Örgütsel bağlılık sorularına ait yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's Alpha değeri $0.7 \leq \alpha < 0.9$ olduğundan, bu sorulara ait güvenilirlik seviyesi iyidir yorumu yapılabilir. Sonuç olarak; anketin güvenilirliğinin iyi olduğu söylenebilir.

3.2. Analiz ve Bulgular

Bu çalışmada etğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığı irdelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın bulguları sunulmuştur. Bulgular tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistik olarak iki başlık altında sunulmuştur.

3.2.1. Tanımlayıcı istatistikler

Araştırmada ankete dahil olanlar, şube müdürü dışındaki banka çalışanlarıdır. Anket formunda yer alan demografik bilgilere ait soruların frekansları Tablo 3.5.te verilmiştir ve bu tablolara ait yorumlar aşağıdaki gibidir.

	Frekans	Yüzde
Ziraat Bankası	93	46.0
Geçerli İş Bankası	109	54.0
Toplam	202	100.0

Tablo 3.5. Banka grubuna ait frekans tablosu

Tablo 3.5.te anket yapılan banka personellerine ait bilgiler yer almaktadır. Bu tablodan yola çıkılarak, anketin %46 sının (93 kişi) Ziraat Banka'sı personeli ve %54 (109 kişi) ünün de İş Banka'sı personeli olmak üzere toplamda 202 kişi ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Ayrıca, Tablo 3.6. da da görüleceği gibi anket yapılan bireylerin %66.3 ü Bayan ve %33.7 si Erkek bireylerden oluşmaktadır. Tablo 3.7. den de görüleceği üzere ankete katılan bireylerin %6.4 ü 25 ve altı, %49 u 26-35, %31.2 si 36-45, %12.9 u 45-55 ve %0.5 i 56 ve üstü yaş gruplarına sahip kişilerden oluştuğu söylenebilir.

	Frekans	Yüzde
Bayan	134	66.3
Geçerli Erkek	68	33.7
Toplam	202	100.0

Tablo 3.6. Cinsiyet değişkenine ait frekans tablosu

	Frekans	Yüzde
1-25	13	6.4
26-35	99	49.0
36-45	63	31.2
46-55	26	12.9
56 ve üstü	1	.5
Toplam	202	100.0

Tablo 3.7. Yaş değişkenine ait frekans tablosu

	Frekans	Yüzde
Bekar	52	25.7
Evli	135	66.8
Boşanmış/Dul	15	7.4
Toplam	202	100.0

Tablo 3.8. Medeni Durum değişkenine ait frekans tablosu

Ankete katılan bireylerin %25.7 si bekâr, %66.8 i evli ve %7.4 ü boşanmış kişilerden oluşmakta ve Tablo 3.9. da da verildiği üzere çoğunluğu (%67.3) lisans mezunu eğitim seviyesine sahiptir. Ayrıca bireylerin %46.5 i memur, %38.6 sı servis yetkilisi, %10.9 u yönetmen, %1 i uzman ve %3 ü müdür yardımcısı pozisyonunda çalışmaktadır. Çalışanların %2.5 i 1 yıldan az, %20.8 i 1-5 yıl, %55 i 6-15 yıl, %21.2 si 15-30 yıl ve %0.5 ise 30 ve daha fazla yıl. tecrübeye sahiptir.

	Frekans	Yüzde
Lise	12	5.9
Önlisans	37	18.3
Lisans	136	67.3
Yüksek Lisans	17	8.4
Toplam	202	100.0

Tablo 3.9. Eğitim değişkenine ait frekans tablosu

	Frekans	Yüzde
Memur	94	46.5
Servis Yetkilisi	78	38.6
Yönetmen	22	10.9
Geçerli Uzman	2	1.0
Müdür	6	3.0
Yardımcısı		
Toplam	202	100.0

Tablo 3.10. Pozisyon değişkenine ait frekans tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	5	2.5
1-5 Yıl	42	20.8
Geçerli 6-15 Yıl	111	55.0
16-30 Yıl	43	21.2
30 Yıldan Fazla	1	.5
Toplam	202	100.0

Tablo 3.11. Mevcut sektör değişkenine ait frekans tablosu

Tablo 3.12. bireylerin halen çalışmakta oldukları bankada ne kadar süredir çalışmaya devam ettiği bilgisini göstermektedir. Bu bilgilere göre, bireylerin %97 sinin en az 1 yıl süre ile çalışmakta olduğu bankada görev yaptığı söylenebilir ve çoğunluğunun (%54) 6-15 yıl süre ile halen çalışmakta olduğu bankada görev yaptıkları da görülmektedir. Tablo 3.13. deki bilgilere dayanarak, çalışanların çoğunluğunun yani %45 inin 1-5 yıl, %43.6 sının 6-15 yıl süre ile halen çalışmakta oldukları pozisyonda çalışmaya devam ettikleri söylenebilir. Çalışanların gelir dağılımlarına ait bilgiler ise Tablo 3.14. te verilmiştir. Buna göre, çalışanların büyük bir bölümü (%87.6) 1001 TL ile 3500 TL arasında gelir elde etmektedir. 1000 TL ve altında gelire sahip olanların oranı size %1 dir.

	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	6	3.0
1-5 Yıl	53	26.2
Geçerli 6-15 Yıl	109	54.0
16-30 Yıl	34	16.8
Toplam	202	100.0

Tablo 3.12. Mevcut banka değişkenine ait frekans tablosu

	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	12	5.9
1-5 Yıl	91	45.0
Geçerli 6-15 Yıl	88	43.6
16-30 Yıl	11	5.4
Toplam	202	100.0

Tablo 3.13. Mevcut pozisyon değişkenine ait frekans tablosu

	Frekans	Yüzde
0-1000 TL	2	1.0
1001-2000 TL	81	40.1
Geçerli 2001-3500 TL	97	48.0
3501-5000 TL	12	5.9
5001 TL ve üzeri	10	5.0
Toplam	202	100.0

Tablo 3.14. Gelir değişkenine ait frekans tablosu

Soru10-Müdürüm benimle olumlu ilişkiler kurmayı ilke haline getirmiştir.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	.5
Katılmıyorum	11	5.4
Geçerli Kararsızım	31	15.3
Katılıyorum	108	53.5
Kesinlikle Katılıyorum	51	25.2
Toplam	202	100.0

Tablo 3.15. Soru 10 frekans tablosu

Tablo3.15.'te ki soru ile ilgili olarak banka çalışanlarının % 78,7'lik bir çoğunluğu katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Bu

konuda kararsız olan % 15,3 'lük bir kısım sözkonusu olup; kalan % 5,9 müdürlerinin kendileriyle olumlu ilişkiler kurmadığını belirtmişlerdir.

Soru11-Bankada etik kuralların uygulanabilmesi çalışanlardan çok üst yönetimin tutumuna bağlıdır.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	.5
Katılmıyorum	8	4.0
Kararsızım	30	14.9
Katılıyorum	97	48.0
Kesinlikle Katılıyorum	66	32.7
Toplam	202	100.0

Tablo 3.16. Soru 11 frekans tablosu

Tablo 3.16.'taki soru ile ilgili olarak çalışanların %80,7'lik bir çoğunluğu etik kuralların üst yönetimin sorumluluğunda olduğu konusunda hemfikirken; kararsızlar %14,9, bu soruya katılmayanlar ise %4,5 'lük bir payı oluşturmaktadır.

Soru12-Müdürüm ayrımcılık (cinsiyet,ideoloji,statü vs.) yapmamaktadır.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2.5
Katılmıyorum	6	3.0
Kararsızım	47	23.3
Katılıyorum	80	39.6
Kesinlikle Katılıyorum	64	31.7
Toplam	202	100.0

Tablo 3.17. Soru 12 frekans tablosu

Tablo 3.17.'deki soru ile ilgili olarak banka çalışanlarının % 71,3 'lük kısmı müdürlerinin ayrımcılık yapmadığını düşünmekte ;kalan %23,3 'lük kısım bu konuda kararsız olduğunu belirtmekte ve geriye kalan %5,5'lik kısım ise bu soruya kısmen ya da tamamen katılmaktadır.

Soru13-Müdürüm yasa, yönetmelik ve mevzuata uygun hareket etmektedir.

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	4	2.0
Kararsızım	18	8.9
Geçerli Katılıyorum	99	49.0
Kesinlikle Katılıyorum	81	40.1
Toplam	202	100.0

Tablo 3.18. Soru 13 frekans tablosu

Tablo 3.18.’teki soru ile ilgili olarak katılımcıların %89,1 ‘lik kısmı müdürlerinin yasalara uygun hareket ettiğini belirtmiş , %8,9 ‘luk kısım bu konuda olumlu veya olumsuz fikir beyan etmek istemeyerek kararsız kalmış, ‘% 2 lik küçük bir kısım çalışan ise bu soruya katılıyorum yanıtını vermiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren çalışan bulunmamaktadır.

Soru14-Etik ilkelere aykırı hareket eden çalışanlar yönetim tarafından cezalandırılmaktadır.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2.0
Katılmıyorum	14	6.9
Geçerli Kararsızım	63	31.2
Katılıyorum	83	41.1
Kesinlikle Katılıyorum	38	18.8
Toplam	202	100.0

Tablo 3.19. Soru 14 frekans tablosu

Tablo 3.19.’daki soru ile ilgili olarak, çalışanların %59,9 ‘luk bölümü kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını vermiş; % 31,2 ‘lik büyük bir kısım ise bu konuda emin olamamış ve kararsız olduklarını belirtmişlerdir.%8,9’luk bir çalışan kitlesi ise etiğe aykırı hareket eden

çalışanların yönetim tarafından cezalandırılmadıklarını belirtmek amacıyla kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Soru 15-Etik uygulamalar konusunda müdürüm bana örnek olmaktadır.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	.5
Katılmıyorum	10	5.0
Kararsızım	38	18.8
Katılıyorum	92	45.5
Kesinlikle Katılıyorum	61	30.2
Toplam	202	100.0

Tablo 3.20. Soru 15 frekans tablosu

Tablo 3.20.'deki soru ile ilgili olarak, çalışanların %75,7 'lik büyük bir çoğunluğu müdürlerinin etik konusunda kendilerine örnek olduğunu, %18,8' i bu konuda kararsız olduğunu ve %5,5 'lik bir kısmı da bu soruya katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Soru 16-İşimi iyi yaptığım zaman müdürüm tarafından takdir edilmekteyim.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1.0
Katılmıyorum	9	4.5
Kararsızım	40	19.8
Katılıyorum	96	47.5
Kesinlikle Katılıyorum	55	27.2
Toplam	202	100.0

Tablo 3.21. Soru 16 frekans tablosu

Tablo 3.21'deki soru ile ilgili olarak,%74,7'lik bir çalışan grubu müdürleri tarafından takdir edildiklerini,'19,8'lik bir kısım bu soru ile ilgili kararsız

olduklarını ve kalan '5,5 'lik kısım ise işlerini iyi yaptıklarında müdürleri tarafından takdir edilmedikleri cevabını vermişlerdir.

Soru 17-Müdürümün benimle iletişiminin iyi olduğunu düşünüyorum.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1.5
Katılmıyorum	11	5.4
Kararsızım	25	12.4
Katılıyorum	102	50.5
Kesinlikle Katılıyorum	61	30.2
Toplam	202	100.0

Tablo 3.22. Soru 17 frekans tablosu

Tablo 3.22'deki iletişim ile ilgili soruya banla çalışanlarının %80,7'lik kısmı katılırken ,%12,4'lük kısmı kararsız kalmış ve geri kalan %6,9 'lukkısım ise müdürlerinin kendileriyle iletişiminin iyi olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Soru 18-Müdürüm benim hislerime ilgi göstermez.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	58	28.7
Katılmıyorum	61	30.2
Kararsızım	51	25.2
Katılıyorum	26	12.9
Kesinlikle Katılıyorum	6	3.0
Toplam	202	100.0

Tablo 3.23. Soru 18 frekans tablosu

Tablo 3.23.'teki soru anketteki tek olumsuz ifade soru olduğundan Likert ölçeğinde analiz yapılırken şıklar değiştirilmiştir; buna göre %15,9'luk bir kısım bu soruya katılırken ,%25,2 'si kararsız kalmış ve geri kalan %58,9'luk çalışan ise müdürlerinin onların hislerine ilgi gösterdiğini belirtmişlerdir.

Soru 19-Müdürüm bana karşı adildir.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1.0
Katılmıyorum	5	2.5
Kararsızım	49	24.3
Katılıyorum	101	49.9
Kesinlikle Katılıyorum	45	22.3
Toplam	202	100.0

Tablo 3.24. Soru 19 frekans tablosu

Tablo 3.24. 'teki soruya %72,3 'lük bir oranla çalışanlar müdürlerinin adil olduğunu ifade etmiş; %24,3 'ü kararsız kalmış ve geriye kalan %3,5'luk kısım ise müdürlerinin kendilerine karşı adil olmadığını belirlemiştir.

Soru 20-Müdürüm iş ile ilgili konularda genellikle fikrimi almaya çalışır.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2.0
Katılmıyorum	8	4.0
Kararsızım	45	22.3
Katılıyorum	109	54.0
Kesinlikle Katılıyorum	36	17.8
Toplam	202	100.0

Tablo 3.25. Soru 20 frekans tablosu

Tablo 3.25.'teki sorumuzla ilgili olarak, banka çalışanlarının %71,8'lik bir çoğunluğu müdürlerinin iş ile ilgili konularda onların fikrini aldığını belirtmiş , %22,3'ü kararsız kalmış ve %6'luk bir kısım ise bu soruya olumsuz yanıt vermiştir.

Soru 21-Müdürüm benim ile ilgili konularda dürüsttür.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1.0
Katılmıyorum	6	3.0
Kararsızım	30	14.9
Geçerli Katılıyorum	111	55.0
Kesinlikle Katılıyorum	53	26.2
Toplam	202	100.0

Tablo 3.26. Soru 21 frekans tablosu

Tablo 3.26. 'da ki soru ile ilgili olarak ,çalışanların %81,2'si müdürlerinin kendileri ile ilgili konularda dürüst olduğunu belirtmiş ,%14,9 'u kararsız kalarak olumlu ya da olumsuz tavır sergilemekten kaçınmış ve geri kalan %4 'lük bir çalışan oranı da bu soruya katılmadıklarını veya kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Soru 22-Müdürüm karşılaştığım problemleri dikkate almaktadır

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1.5
Katılmıyorum	11	5.4
Kararsızım	31	15.3
Geçerli Katılıyorum	109	54.0
Kesinlikle Katılıyorum	48	23.8
Toplam	202	100.0

Tablo 3.27. Soru 22 frekans tablosu

Tablo 3.27'deki soru ile ilgili olarak, 77,8'lik bir çoğunluk karşılaştıkları problemleri müdürlerinin dikkate aldığını ,%15,3 'ü bu konuda kararsız olduğunu ve %6,9 'u ise buna katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Soru 23-Bugün bir işe girecek olsam,şu an çalıştığım bankaya tekrar başvuruda bulunurdum.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	10.9
Katılmıyorum	21	10.4
Geçerli Kararsızım	74	36.6
Katılıyorum	52	25.7
Kesinlikle Katılıyorum	33	16.3
Toplam	202	100.0

Tablo 3.28. Soru 23 frekans tablosu

Tablo 3.28.'deki soru çalışanların mevcut kurumlarından ne kadar memnun olduğunu ortaya koymak amacıyla sorulmuştur.%42 'si çalıştıkları bankaya tekrar başvuracaklarını ifade ederken , %36,6'sı bu konuda kararsız davranmışlardır.%21,3'ü ise mevcut bankalarına bir daha başvurmayacaklarını belirtmişlerdir.

Soru 24-Müdürüm kurumun imajını kendi çıkarlarından önde tutar.

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	9	4.5
Kararsızım	33	16.3
Geçerli Katılıyorum	108	53.5
Kesinlikle Katılıyorum	52	25.7
Toplam	202	100.0

Tablo 3.29. Soru 24 frekans tablosu

Tablo 3.29.'daki soru ile ilgili olarak, kesinlikle katılmıyorum cevabı bulunmamaktadır. Bu soruya katılmayanların oranı %4,5; kararsızların oranı %16,3 ve bu soruya toplamda katılanların oranı %79,2 olarak belirlenmiştir.

Soru 25-Müdürüm şikayet ve isteklerimi dikkate almaktadır.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2.0
Katılmıyorum	8	4.0
Kararsızım	32	15.8
Katılıyorum	116	57.4
Kesinlikle Katılıyorum	42	20.8
Toplam	202	100.0

Tablo 3.30. Soru 25 frekans tablosu

Tablo 3.30’da sorulan soruya banka çalışanlarının %78,2’si katılmış , müdürlerinin şikayet ve isteklerini dikkate almaları konusunda % 15,8 ‘i kararsız kalmış , %6 ‘lık bölümü ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Soru 26-Müdürümle ilişkilerimde rahatım.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	.5
Katılmıyorum	11	5.4
Kararsızım	26	12.9
Katılıyorum	114	56.4
Kesinlikle Katılıyorum	50	24.8
Toplam	202	100.0

Tablo 3.31. Soru 26 frekans tablosu

%81,2 ‘lik bir oranla çalışanların büyük bölümü müdürleri ile ilişkilerinde rahat olduğunu belirtmiş,%12,9’u kararsız kalmış ve geri kalan %5,9 ‘u ise müdürleri ile ilişkilerinde rahat olmadıklarını ifade etmişlerdir .Bu oran Tablo 3.31.’te gösterilmiştir.

Soru 27-Müdürüm bana kendimi çalıştığım bankanın bir parçası gibi hissettirmektedir.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1.5
Katılmıyorum	16	7.9
Kararsızım	36	17.8
Katılıyorum	101	50.0
Kesinlikle Katılıyorum	46	22.8
Toplam	202	100.0

Tablo 3.32. Soru 27 frekans tablosu

Tablo 3.32'deki konuyla ilgili olarak çalışanlar %72,8 oranla müdürlerinin kendilerini çalıştıkları bankanın bir parçası gibi hissettirdiklerini ifade ederken,%17,8'i kararsız kalmış, %9,4'lük kısmı ise bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Soru 28-Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2.0
Katılmıyorum	12	5.9
Kararsızım	28	13.9
Katılıyorum	103	51.0
Kesinlikle Katılıyorum	55	27.2
Toplam	202	100.0

Tablo 3.33. Soru 28 frekans tablosu

Banka çalışanlarının büyük çoğunluğu %78,2'lik bir oranla çalıştıkları kurumun problemlerini kendi problemleri gibi gördüklerini belirtirken , %13,9'u kararsız kalmış ve kalan %7,9'luk kısım ise bu konuyla ilgili görüşlerini katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde belirtmiştir. Bu oranlar Tablo 3.33.'te gösterilmiştir.

Soru 29-Kendimi buraya ait hissediyorum.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4.0
Katılmıyorum	18	8.9
Kararsızım	60	29.7
Katılıyorum	83	41.1
Kesinlikle Katılıyorum	33	16.3
Toplam	202	100.0

Tablo 3.34. Soru 29 frekans tablosu

Tablo 3.34'te çalışanlara sorulan kendimi buraya ait hissediyorum ifadesi ile ilgili oranlar bulunmakta ve % 57,4'lük oranla çalışanlar örgüte bağlı olduklarını ve kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissettiklerini ifade ederken, %29,7'lik bir oran bu soruyu cevaplarırken kararsız kalmış , diğer 12,9'luk yüzde ise fikirlerini katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde belirtmişlerdir.

Soru 30-Çalıştığım kurumun benim için özel bir anlamı var.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	3.0
Katılmıyorum	18	8.9
Kararsızım	55	27.2
Katılıyorum	82	40.6
Kesinlikle Katılıyorum	41	20.3
Toplam	202	100.0

Tablo 3.35. Soru 30 frekans tablosu

Tablo. 3.35.'te verilen soru ile ilgili olarak katılımcılar % 60,9 'luk bir oranla katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçeneklerini işaretlerken, kalan %27,2'lik oran bu soruda kararsız kalmış , % 11,9'luk oran ise çalıştıkları kurumun kendileri için özel bir anlamı olmadığını belirlemek amacıyla katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ifadelerini seçmişlerdir.

Soru 31-Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4.0
Katılmıyorum	27	13.4
Kararsızım	64	31.7
Katılıyorum	72	35.6
Kesinlikle Katılıyorum	31	15.3
Toplam	202	100.0

Tablo 3.36. Soru 31 frekans tablosu

Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum sorusuna, banka çalışanlarının verdiği cevaplar Tablo 3.36’da gösterilmiştir.%50,9’luk bir oranla bu soruya katıldıklarını,%31,7 ile kararsız kaldıkları ve %17,4 ile katılmadıkları gözlenmiştir.

Soru 32-Bu iş yeri ve yönetim bağlılığı hak ediyor.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3.5
Katılmıyorum	20	9.9
Kararsızım	65	32.2
Katılıyorum	89	44.1
Kesinlikle Katılıyorum	21	10.4
Toplam	202	100.0

Tablo 3.37. Soru 32 frekans tablosu

Tablo 3.37’deki soru ile ilgili olarak katılımcıların yarısından fazlası %54,5’lik bir oranla yönetimin bağlılığı hak ettiğini ifade ederken, %32,2’lik kısım bu soruda kararsız kalmış ve geriye kalan %13,4’lük çalışan ise iş yeri ve yönetimlerinin bağlılığı hak etmediğini belirtmiştir.

Soru 33-Şu anda bankada çalışmaya devam etmemin sebebi istekten çok zorunluluktan kaynaklanmaktadır.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	12.4
Katılmıyorum	52	25.7
Kararsızım	52	25.7
Katılıyorum	47	23.3
Kesinlikle Katılıyorum	26	12.9
Toplam	202	100.0

Tablo 3.38. Soru 33 frekans tablosu

Banka çalışanlarına devamlılık bağlılığı ile ilgili yöneltilmiş olan sorunun cevapları Tablo 3.38’de verilmiştir. Ortalamalar birbirine yakın olarak gözlenmektedir.%36, 2 ile bu soruya katılan çalışanlar zorunlu olarak sözkonusu kurumda çalıştıklarını ifade ederken, %25,7 ‘si kararsız kalmış ve %38.1’i ise kuruma bağlılıklarını bir zorunluluk olarak görmediklerini belirtmişlerdir.

Soru 34-Şu an çalıştığım banka çalışabileceğim bankalar içinde en ideal olanıdır.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1.0
Katılmıyorum	17	8.4
Kararsızım	33	16.3
Katılıyorum	64	31.7
Kesinlikle Katılıyorum	86	42.6
Toplam	202	100.0

Tablo 3.39. Soru 34 frekans tablosu

Katılımcı banka çalışanlarımızdan % 74,6 ‘lık büyük bir oran çalıştıkları bankanın çalışabilecek en ideal banka olduğu konusunda hem fikirken,%16,3 ‘ü kararsız ve geriye kalan %9,4’ü ise çalışılabilecek daha ideal bankalar olduğu görüşündedir. Sözkonusu oranlar Tablo 3.39.’da gösterilmektedir.

Soru 35-Daha iyi bir alternatifim olmadığı için mevcut bankada çalışmayı bir zorunluluk olarak görmekteyim.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	31	15.3
Katılmıyorum	57	28.2
Kararsızım	47	23.3
Katılıyorum	45	22.3
Kesinlikle Katılıyorum	22	10.9
Toplam	202	100.0

Tablo 3.40. Soru 35 frekans tablosu

Tablo 3.40.'da sorulan soru ile ilgili olarak katılımcıların % 33,2 'si mevcut bankalarında çalışmayı başka bir alternatifleri olmadığı için sürdürdüklerini , %23,3'lük kısmı bu konuda kararsız olduklarını ve %43,5 'lik çalışan ise bu soruya katılmadıklarını ifade etmiştir.

Soru 36-Benim için avantajlı olsa bile, işten ayrılmamın bankaya karşı uygun bir davranış olmayacağını düşünmekteyim.

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	29	14.4
Katılmıyorum	62	30.7
Kararsızım	67	33.2
Katılıyorum	30	14.9
Kesinlikle Katılıyorum	14	6.9
Toplam	202	100.0

Tablo 3.41. Soru 36 frekans tablosu

Tablo 3.41.'deki soru ile ilgili olarak banka çalışanları % 45,1 'lik oranla işten ayrılmalarının banka için uygun bir davranış olacağını belirtirken , %33,2 'si bu konuda kararsız kalmış ve geriye kalan %21,8 'lik kısım ise bu soruya katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.42-3.46 arasında demografik özelliklere göre bankaların karşılaştırılmalı tabloları verilmiştir. Tablolarda satırlar bankadaki değişimi, sütunlar ise değişkenin kendi içindeki değişimi göstermektedir. Bir başka ifade ile "%Banka içinde" karşılaştırılan değişkenin Bankalara göre değişimini, "within Değişken" ise değişkenlerin kendi içindeki değişkenliği göstermektedir. Örnek olarak Tablo 3.42.'de verilmiş olan Cinsiyet değişkeninin bankalara göre değişiminde Ziraat bankasında 60 Bayan, 33 Erkek toplam 93 çalışan, İş bankasında 74 Bayan, 35 Erkek toplam 109 çalışan bulunmaktadır. Ziraat bankasında çalışanların %64.5 i Bayanlardan ve %35.5 i Erkeklerden oluşmakta, İş bankasında çalışanların %69.7 si Bayan ve %32.1 i Erkeklerden oluşmaktadır.

		Cinsiyet		Toplam
		Bayan	Erkek	
Banka	Ziraat Bankası Sayı	60	33	93
	% Banka içinde	64,5%	35,5%	100,0%
	% Cinsiyet içinde	44,8%	48,5%	46,0%
İş Bankası	Sayı	74	35	109
	% Banka içinde	67,9%	32,1%	100,0%
	% Cinsiyet içinde	55,2%	51,5%	54,0%
Toplam	Sayı	134	68	202
	% Banka içinde	66,3%	33,7%	100,0%
	% Cinsiyet içinde	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.42. Cinsiyet değişkenine göre bankaların karşılaştırılması

Tablo 3.43'te verilen bilgilere göre 26-35 yaş aralığındaki personel sayısı her iki bankada da en yüksek orana sahiptir.%55,9'u Ziraat Bankası'nda , geriye kalan % 43,1 'lik kısım İş Bankası'nda çalışmaktadır. Tüm çalışanların %49'u bu yaş aralığındadır. Tablo'da dikkat çeken İş Bankası'nda 56 yaş ve üstü çalışan olmamasıdır. Ziraat Bankası'nda ise 1 kişidir.

		Yaş					Toplam
		1-25	26-35	36-45	46-55	56 ve üstü	
Banka	Ziraat Bankası Sayı	9	52	21	10	1	93
	% Banka içinde	9,7%	55,9%	22,6%	10,8%	1,1%	100,0%
	% Yaş içinde	69,2%	52,5%	33,3%	38,5%	100,0%	46,0%
	İş Bankası Sayı	4	47	42	16	0	109
	% Banka içinde	3,7%	43,1%	38,5%	14,7%	,0%	100,0%
	% Yaş içinde	30,8%	47,5%	66,7%	61,5%	,0%	54,0%
Toplam	Sayı	13	99	63	26	1	202
	% Banka içinde	6,4%	49,0%	31,2%	12,9%	,5%	100,0%
	% Yaş içinde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.43. Yaş değişkenine göre bankaların karşılaştırılması

Tablo 3.44'teki bilgilere göre, İş Bankası'nda çalışanların %65,1'i, Ziraat Bankası'nda çalışanların ise %68,8 'i evlidir. Tüm çalışanların ise %66,8'i evlidir. Ziraat Bankası'nda %31,2 bekar çalışan bulunurken, İş Bankası'nda bu oran %34,9'dur. Toplam çalışan sayısının %33,2'si bekar çalışanlardan oluşmaktadır.

		Medeni Durum		Toplam
		Evli	Bekar	
Banka	Ziraat Bankası Sayı	64	29	93
	% Banka içinde	68,8%	31,2%	100,0%
	% Medeni Durum içinde	47,4%	43,3%	46,0%
İş Bankası	Sayı	71	38	109
	% Banka içinde	65,1%	34,9%	100,0%
	% Medeni Durum içinde	52,6%	56,7%	54,0%
Toplam	Sayı	135	67	202
	% Banka içinde	66,8%	33,2%	100,0%
	% Medeni Durum içinde	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.44. Medeni durum değişkenine göre bankaların karşılaştırılması

Tablo 3.45.'teki bilgilere göre her iki banka genelinde çalışanların %67,3 'lük kısmı lisans mezunudur. Ziraat Bankası'nda bu oran katılımcıların %75,3'ünü kapsarken ;İş Bankası'nda %60,6 'lık bir oranın lisans mezunu olduğu gözlemlenmektedir. Yüksek Lisans yapanların oranı Ziraat Bankası'nda %11,8 iken İş Bankası'nda %5,5'tir.Ön Lisans (Yüksekokul) mezunu sayısı İş Bankası'nda Ziraat Bankası'na kıyasla %16 lık bir farkla daha fazla ;Lise mezunu çalışan ise yine İş Bankası'nda Ziraat Bankası'na kıyasla %5,1 lik bir farkla daha fazladır. Bu ankete katılan çalışanlar bazında Ziraat Bankası çalışanlarının eğitim seviyesinin İş Bankası çalışanlarından daha yüksek olduğu söylenebilir.

			Eğitim				Toplam
			Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Banka Ziraat Bankası	Sayı		3	9	70	11	93
	% Banka içinde		3,2%	9,7%	75,3%	11,8%	100,0%
	% Eğitim içinde		25,0%	24,3%	51,5%	64,7%	46,0%
İş Bankası	Sayı		9	28	66	6	109
	% Banka içinde		8,3%	25,7%	60,6%	5,5%	100,0%
	% Eğitim içinde		75,0%	75,7%	48,5%	35,3%	54,0%
Toplam	Sayı		12	37	136	17	202
	% Banka içinde		5,9%	18,3%	67,3%	8,4%	100,0%
	% Eğitim içinde		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.45. Eğitim değişkenine göre bankaların karşılaştırılması

Tablo 3.46. 'da verilen bilgilere göre İş Bankası'nda çalışan memur sayısı 62, Ziraat Bankası'nda çalışan memur sayısı ise 32'dir. Her iki banka genelinde katılımcıların %46,5'i memurdur. Ziraat Bankası'nda yetkili ve yönetmen pozisyonunda çalışan 56 kişi varken; İş Bankası'nda bu sayı 44'tür. Uzman pozisyonunda çalışan sayısı toplamda 2'dir. Ziraat Bankası'nda anketi cevaplayanlar arasında hiç uzman bulunmazken, İş Bankası'nda 2 adet uzman bulunmaktadır. Ankete katılanlar arasında 6 adet müdür yardımcısı

bulunmaktadır. İş Bankası’nda ankete katılanların %0.9’u müdür yardımcısı iken, Ziraat Bankası’nda ise bu oran % 5,4’tür.

		Pozisyon					Toplam	
		Memur	Servis Yetkilisi	Yönetmen	Uzman	Müdür Yardımcısı		
Banka	Ziraat Bankası	Sayı	32	41	15	0	5	93
		%Banka içinde	34,4%	44,1%	16,1%	,0%	5,4%	100,0%
		%Pozisyon içinde	34,0%	52,6%	68,2%	,0%	83,3%	46,0%
	İş Bankası	Sayı	62	37	7	2	1	109
		%Banka içinde	56,9%	33,9%	6,4%	1,8%	,9%	100,0%
		%Pozisyon içinde	66,0%	47,4%	31,8%	100,0%	16,7%	54,0%
Toplam		Sayı	94	78	22	2	6	202
		%Banka içinde	46,5%	38,6%	10,9%	1,0%	3,0%	100,0%
		%Pozisyon içinde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.46. Pozisyon değişkenine göre bankaların karşılaştırılması

3.2.2. Yorumlayıcı İstatistikler

3.2.2.1. Regresyon Analizi

Elde edilen “İndeks İş Tatmini” ve “İndeks Örgütsel Bağlılık” değişkenlerindeki değişimin hangi değişkenlerce açıklandığını ve nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymak amacı ile iki farklı Regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan ilk regresyon modelinde “İndeks İş Tatmini” bağımlı değişkenindeki değişim, Gelir, Banka, Medeni durum, İndeks etik, Cinsiyet, Eğitim, Yaş ve Pozisyon bağımsız değişkenleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen regresyon modeline ait özet tablo Tablo 3.47. deki gibidir.

Model Özeti^b

Model	R	R-kare	Düzeltilmiş R -kare	Tahminin standart hatası	Durbin- Watson
1	.804 ^a	.646	.632	.41541	2.108

a. Açıklayıcı değişkenler: (Sabit), Gelir, Banka, Medeni Durum, IndeksEtik, Cinsiyet, Eğitim, Yaş, Pozisyon

b. Bağımlı değişken: IndeksİsTatmini

Tablo 3.47. İndeks İş Tatmini bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeli

Tablo 3.47. den görüleceği gibi, İndeks İş Tatmini bağımlı değişkenindeki toplam değişimin %64.6sı belirtilen bağımsız değişkenler aracılığı ile açıklanmıştır. Tablo 3.48. de bu regresyon modeline ait varyans analizi tablosu verilmektedir. Bu tablodan da anlaşılacağı üzere modelin anlamlılığı için kurulan

$$H_0: \beta_j = 0 \quad j = 1, \dots, 8$$

$$H_1: En az bir \beta_j \neq 0$$

hipotezi, gözlemlenen anlamlılık düzeyi (p-değeri = 0.000) beklenen anlamlılık düzeyi ($\alpha = 0.05$) nden küçük olduğundan (p-değeri = 0.000 $<$ $\alpha = 0.05$) red edilir, dolayısı ile en az bir $\beta_j \neq 0$ yani modelin anlamlı olduğu yorumu yapılır.

Varyans Analizi^a

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p-değeri	
1	Regresyon	60.836	8	7.605	44.067	.000 ^b
	Artık	33.306	193	.173		
	Toplam	94.142	201			

a. Bağımlı değişken: IndeksİsTatmini

b. Açıklayıcı değişkenler: (Sabit), Gelir, Banka, MedeniDurum, IndeksEtik, Cinsiyet, Eğitim, Yaş, Pozisyon

Tablo 3.48. İndeks İş Tatmini bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeline ait varyans analizi tablosu

Katsayılar^a

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	p-değeri
	B	Standart hata	Beta		
(Sabit)	1.023	.243		4.204	.000
İndeksEtik	.813	.045	.781	17.984	.000
Banka	.020	.063	.015	.323	.747
Cinsiyet	.057	.062	.040	.915	.361
1 Yaş	.001	.041	.002	.032	.974
MedeniDurum	-.021	.064	-.014	-.323	.747
Eğitim	-.091	.048	-.090	-1.879	.062
Pozisyon	.062	.039	.083	1.590	.113
Gelir	-.063	.020	-.144	-3.100	.002

a. Bağımlı değişken: IndeksİsTatmini

b.

Tablo 3.49. İndeks İş Tatmini bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeline katsayıların anlamlılığı tablosu

Tablo 3.49. de ise bu modelde kullanılan her bir açıklayıcı değişkenin anlamlılığının sınanması görülmektedir. Örneğin IndeksEtik değişkenine ait olan regresyon katsayısının anlamlılığı hipotezi

$$H_0: \beta_1 = 0$$

$$H_1: \beta_1 \neq 0$$

hipotezi, p-değeri = 0.000 < α = 0.05 olduğundan red edilir yani IndeksEtik değişkeninin bu model için anlamlı olduğu sonucuna varılır. Tablodan da görüleceği üzere sabit katsayı (β_0) ve Gelir değişkenine ait katsayı (β_8) da anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, Eğitim değişkenine ait regresyon katsayısı (β_6) için gözlemlenen anlamlılık düzeyi (p-değeri = 0.062) beklenen anlamlılık düzeyi (α = 0.05) ne yakın olduğundan, bu değişkenin de modele dahil edilmesi anlamlı olabilir. Dolayısı ile kurulan regresyon modeli

İndeks İş Tatmini

$$= 1.023 + 0.813 * IndeksEtik - 0.091 * Eğitim - 0.063 * Gelir$$

şeklinde kurulur. Modeldeki değişkenler, diğer değişkenler sabit tutulduğunda IndeksEtik değişkenindeki 1 birimlik artış iş tatminini 0.813 birim arttırır, diğer değişkenler sabit tutulduğunda Eğitim değişkenindeki 1 birimlik artış (örneğin Liseden Yüksek okula geçtiğinde) iş tatminini 0.091 birim azaltır ve diğer değişkenler sabit tutulduğunda Gelir değişkenindeki 1 birimlik artış (örneğin

1001-2000 aralığından 2001-3500 aralığına geçtiğinde) iş tatminini 0.063 birim azaltır şeklinde yorumlanır.

İkinci regresyon modelinde “İndeks Örgütsel Bağlılık” bağımlı değişkenindeki değişim, Gelir, Banka, Medeni durum, İndeks etik, Cinsiyet, Eğitim, Yaş ve Pozisyon bağımsız değişkenleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen regresyon modeline ait özet tablo Tablo 3.47. deki gibidir. Tablo 3.50 de verilen regresyon modeline ait özet tablodan, İndeks Örgütsel Bağlılık değişkenindeki toplam değişimin %38.3 nün bağımsız değişkenlerce açıklandığı görülebilir. Ayrıca bu model için elde edilen varyans analizi tablosu Tablo 3.51 de verilmiştir, ve tablodan da görüleceği üzere

$$H_0: \beta_j = 0 \quad j = 1, \dots, 8$$

$$H_1: \text{En az bir } \beta_j \neq 0$$

modelin anlamlılığı hipotezi, gözlemlenen anlamlılık düzeyi (p-değeri = 0.000) beklenen anlamlılık düzeyi ($\alpha = 0.05$) nden küçük olduğundan (p-değeri = 0.000 $< \alpha = 0.05$) red edilir, dolayısı ile en az bir $\beta_j \neq 0$ yani modelin anlamlı olduğu yorumu yapılır.

Tablo 3.52 de verilen katsayıların anlamlılığı tablosundan görüldüğü üzere İndeksEtik, Banka ve Gelir değişkenleri anlamlı bulunmuştur. Bir önceki regresyon modelinde olduğu gibi Eğitim değişkenine ait regresyon katsayısı için gözlemlenen anlamlılık düzeyi (p-değeri = 0.056) beklenen anlamlılık düzeyi ($\alpha = 0.05$) ne yakın olduğundan, bu değişkenin de modele dahil edilmesi anlamlı olabilir. Oluşturulan regresyon modeli

İndeks Örgütsel Bağlılık

$$= 1.367 + 0.711 * \text{IndekEtik} - 0.231 * \text{Banka} - 0.147 * \text{Eğitim} - 0.063 * \text{Gelir}$$

olarak kurulur. Katsayıların yorumu da bir önceki regresyon modelinde olduğu gibi yapılır. Bu model için, örneğin, diğer değişkenler sabit tutulduğunda İndeksEtik değişkenindeki 1 birimlik artış Örgütsel Bağlılık değişkeninde 0.711 birim artış meydana getirir şeklinde yorumlanır. Ayrıca, diğer değişkenler sabit tutulduğunda Ziraat Bankası'ndan İş Bankası'na geçildiğinde Örgütsel Bağlılık değişkeninde 0.231 birimlik bir azalış meydana gelir.

Model Özeti^b

Model	R	R-kare	Düzeltilmiş R -kare	Tahminin standart hatası	Durbin- Watson
1	.619 ^a	.383	.357	.65444	2.060

a. Açıklayıcı değişkenler: (Sabit), Gelir, Banka, Medeni Durum, IndeksEtik, Cinsiyet, Eğitim, Yaş, Pozisyon

b. Bağımlı değişken: IndeksOrgutselBag

Tablo 3.50. İndeks Örgütsel Bağlılık bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeli

Varyans Analizi^a

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p-değeri
1 Regresyon	51.305	8	6.413	14.974	.000 ^b
Artık	82.661	193	.428		
Toplam	133.965	201			

Tablo 3.51. İndeks Örgütsel Bağlılık bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeline ait varyans analizi tablosu

Katsayılar^a

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	p- değeri
	B	Standart hata	Beta		
(Constant)	1.367	.383		3.566	.000
IndeksEtik	.711	.071	.573	9.990	.000
Banka	-.231	.100	-.142	-2.322	.021
Cinsiyet	-.020	.098	-.011	-.200	.842
1 Yaş	.021	.065	.021	.330	.742
MedeniDurum	.046	.100	.026	.457	.648
Eğitim	-.147	.076	-.122	-1.925	.056
Pozisyon	.067	.062	.074	1.080	.281
Gelir	-.063	.032	-.121	-1.974	.050

a. Bağımlı değişken: IndeksOrgutselBag

Tablo 3.52. İndeks Örgütsel Bağlılık bağımlı değişkeni için kurulan regresyon modeline katsayıların anlamlılığı tablosu

3.2.2.2. Korelasyon analizi

Etik ile İş Tatmini değişkenleri arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını görmek için bu iki değişken arasındaki korelasyon değerine bakılmıştır ve Tablo 3.53 te gösterilmiştir. Korelasyon değeri -1 ile 1 arasında değer alır. -1 e yaklaştıkça değişkenler arasında negatif yönde doğrusal güçlü bir ilişki vardır, +1 e yaklaştıkça da pozitif yönde doğrusal güçlü bir ilişki vardır yorumu yapılır. İncelenen iki değişken arasındaki korelasyonun değeri 0.786 yani pozitif yönde doğrusal güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu ilişkinin anlamlılığına ait hipotezi

H_0 . Etik ile iş tatmini arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 . Etik ile iş tatmini arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır.

gözlemlenen anlamlılık düzeyi (p-değeri = 0.000), beklenen anlamlılık düzeyi ($\alpha = 0.05$) nden küçük olduğundan red edilir ve ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılır.

		İndeksEtik	İndeksİsTatmini
İndeksEtik	Pearson Korelasyonu	1	,786**
	p-değeri (2-yönlü)		,000
	N	202	202
İndeksİsTatmini	Pearson Korelasyonu	,786**	1
	p-değeri (2-yönlü)	,000	
	N	202	202

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Tablo 3.53. Etik ve İş Tatmini değişkenleri arasındaki korelasyon tablosu

Etik ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin arasındaki korelasyon analizini gösteren sonuçlar ise Tablo 3.54. te verilmiştir. Bu sonuçlara göre, bu iki değişken arasındaki korelasyon 0.581 pozitif yönde doğrusal ve orta derece güçlüktedir. Bir önceki hipotezde olduğu gibi

H_0 . Etik ile Örgütsel Bağlılık arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 . Etik ile Örgütsel Bağlılık arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır.

hipotezi, gözlemlenen anlamlılık düzeyi (p -değeri = 0.000), beklenen anlamlılık düzeyi ($\alpha = 0.05$)'nden küçük olduğundan red edilir ve ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılır.

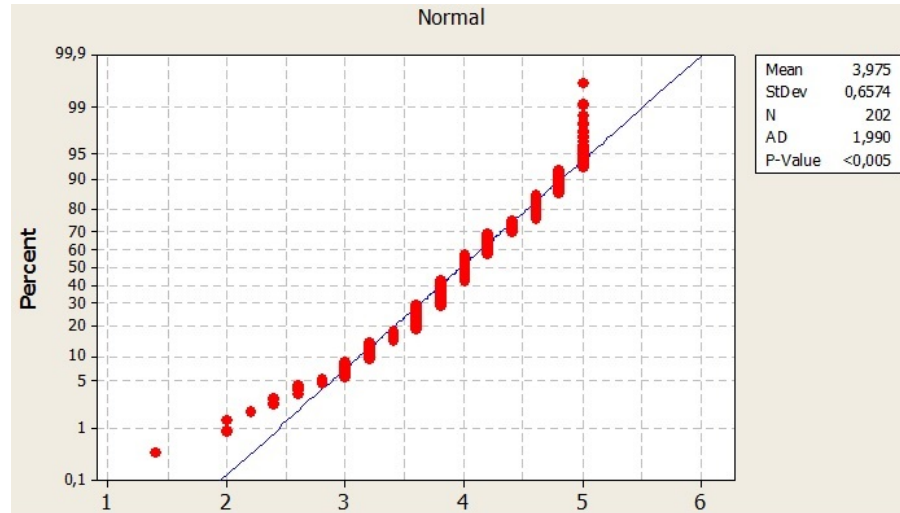
		İndeksEtik	İndeksOrgütselBag
İndeksEtik	Pearson Korelasyonu	1	,581**
	p-değeri (2-yönlü)		,000
	N	202	202
İndeksOrgütselBag	Pearson Korelasyonu	,581**	1
	p-değeri (2-yönlü)	,000	
	N	202	202

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

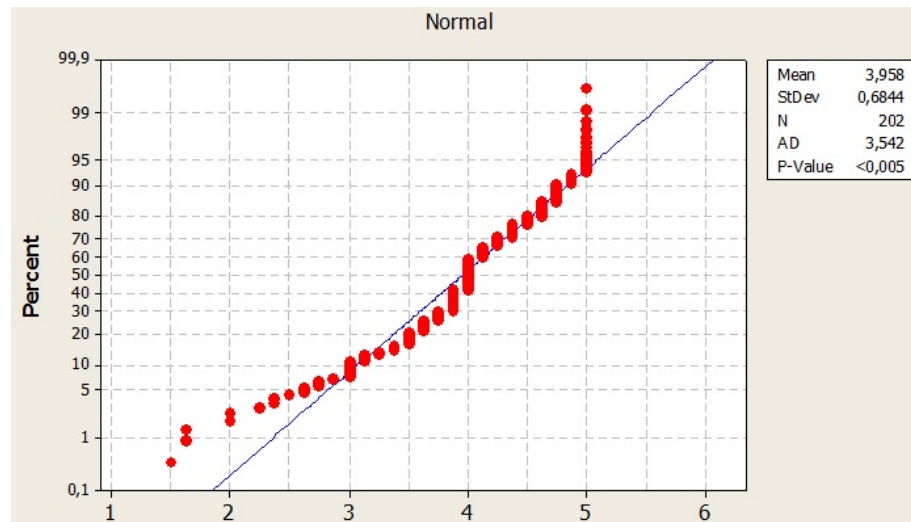
Tablo 3.54. Etik ve Örgütsel Bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon tablosu

3.2.2.3. Mann –Whitney U testi

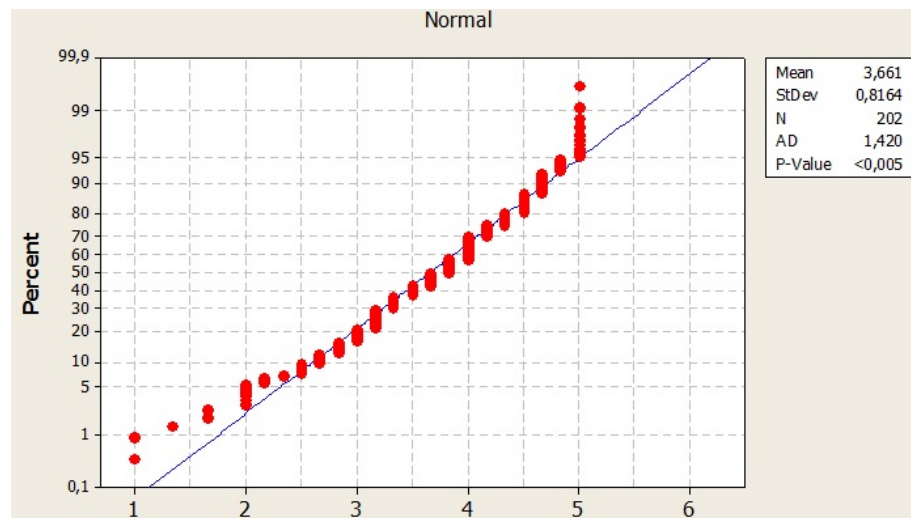
İki banka arasında İndeks Etik, İndeks İş Tatmini ve İndeks Örgütsel Bağlılık değişkenleri açısından farklılık olup olmadığını saptamak için bağımsız iki örneklem testi yapılması uygun görülmüştür. İlk önce bu değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Tablo 3.55 – Tablo 3.57 de sırası ile , Etik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık değişkenleri için normallik testi sonucunda edinilen özet bilgiler yer almaktadır.



Tablo 3.55. İndeks Etik değişkeni için normallik testi



Tablo 3.56 İndeks İş Tatmini değişkeni için normallik testi



Tablo 3.57 İndeks Örgütsel Bağlılık değişkeni için normallik testi

Bu bilgilerden de görüleceği üzere her üç değişken için de

H_0 : Veriler normal dağılmaktadır

H_1 : Veriler normal dağılmamaktadır

hipotezi, gözlemlenen anlamlılık düzeyi (p-değeri) beklenen anlamlılık düzeyi ($\alpha = 0.05$)'nden küçük olduğundan red edilir, dolayısı ile her üç değişkenin de normal dağılmadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısı ile parametrik bağımsız iki örneklem t testi yapılamayacağı sonucuna varılmıştır. Bu test yerine, parametrik olmayan bağımsız iki örnekleme karşılaştırmak için kullanılan *Mann - Whitney U* (MWU) testinin kullanılması uygun bulunmuştur. Tablo 3.58 ve Tablo 3.59 da İndeks Etik değişkeni için elde edilen MWU testi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere kurulan

H_0 : Ziraat ve İş bankası çalışanlarının İndeks Etik değişkenlerinin ortalamaları farklı değildir

H_1 : Ziraat ve İş bankası çalışanlarının İndeks Etik değişkenlerinin ortalamaları farklıdır

hipotezi, elde edilen anlamlılık düzeyi (p-değeri = 0.089) beklenen anlamlılık düzeyi ($\alpha = 0.05$)'nden büyük olduğundan red edilememektedir. Yani, iki banka arasında bu değişken açısından bir farklılık olduğunu söyleyecek yeterli kanıtımız yoktur.

Banka	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
İndeksEtik Ziraat Bankası	93	109,02	10139,00
İş Bankası	109	95,08	10364,00
Toplam	202		

Tablo 3.58 İndeks Etik değişkeni için Mann-Whitney U testi rankları

Test İstatistiği^a

	İndeksEtik
Mann-Whitney U	4369,000
Wilcoxon W	1,036E4
Z	-1,699
Asimtotik p-değeri (2-yönlü)	,089

a. Gruplama değişkeni: Banka

Tablo 3.59. İndeks Etik değişkeni için Mann-Whitney U testi sonucu

Tablo 3.60. ve Tablo 3.61. de İndeks İş Tatmini için elde edilen MWU testi sonuçları verilmektedir. Bu sonuçlara dayanarak

H_0 : Ziraat ve İş bankası çalışanlarının İndeks İş Tatmini değişkenlerinin ortalamaları farklı değildir
 H_1 : Ziraat ve İş bankası çalışanlarının İndeks İş Tatmini değişkenlerinin ortalamaları farklıdır

hipotezi, elde edilen anlamlılık düzeyi (p-değeri = 0.364) beklenen anlamlılık düzeyi ($\alpha = 0.05$)'nden büyük olduğundan red edilememektedir. Yani, iki banka arasında bu değişken açısından bir farklılık olduğunu söyleyecek yeterli kanıtımız yoktur.

Sıralar			
Banka	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
İndeksİsTatmini Ziraat Bankası	93	105,52	9813,50
İş Bankası	109	98,07	10689,50
Toplam	202		

Tablo 3.60. İndeks İş Tatmini değişkeni için Mann-Whitney U testi rankları

Test İstatistiği ^a	
	İndeksİsTatmini
Mann-Whitney U	4694,500
Wilcoxon W	10689,500
Z	-,907
Asimtotik p-değeri (2-yönlü)	,364

a. Gruplama değişkeni: Banka

Tablo 3.61. İndeks İş Tatmini değişkeni için Mann-Whitney U testi sonucu

Örgütsel Bağlılık değişkeni için elde edilen sonuçlar ise Tablo 3.62. ve Tablo 3.63. te verilmiştir. Elde edilen anlamlılık düzeyi (p-değeri = 0.003) beklenen anlamlılık düzeyi ($\alpha = 0.05$)'nden küçük olduğundan

H_0 : Ziraat ve İş bankası çalışanlarının İndeks Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin ortalamaları farklı değildir
 H_1 : Ziraat ve İş bankası çalışanlarının İndeks Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin ortalamaları farklıdır

hipotezired edilmektedir. Yani, iki banka arasında bu değişken açısından bir farklılık olduğunu söyleyecek yeterli kanıtımız vardır olarak yorumlayabiliriz.

Sıralar

Banka	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
İndeksOrgutselBag Ziraat Bankası	93	114,63	10660,50
İş Bankası	109	90,30	9842,50
Toplam	202		

Tablo 3.62. İndeks Örgütsel Bağlılık değişkeni için Mann-Whitney U testi rankları

Test Statistics^a

	İndeksOrgutselBag
Mann-Whitney U	3847,500
Wilcoxon W	9842,500
Z	-2,956
Asimtotik p-değeri (2-yönlü)	,003

a. Gruplama değişkeni: Banka

Tablo 3.63. İndeks Örgütsel Bağlılık değişkeni için Mann-Whitney U testi sonucu

3.2.3. Hipotezin sonuçları

No	Hipotez	Karar
1	H ₀ : Etik ile İş Tatmini değişkenleri arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki yoktur. H ₁ : Etik ile İş Tatmini değişkenleri arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır	H ₀ Red
2	H ₀ : Etik ile Örgütsel Bağlılık değişkenleri arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki yoktur. H ₁ : Etik ile Örgütsel Bağlılık değişkenleri arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır	H ₀ Red
3	H ₀ : Müdürlerin etik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri konusunda özel bankalarla kamu bankaları arasında fark yoktur. H ₁ : Müdürlerin etik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri konusunda özel bankalarla kamu bankaları arasında fark vardır.	H ₀ Kabul
4	H ₀ : Müdürlerin etik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri konusunda özel bankalarla kamu bankaları arasında fark yoktur. H ₁ : Müdürlerin etik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri konusunda özel bankalarla kamu bankaları arasında fark vardır.	H ₀ Red

Tablo 3.64. Hipotezlere göre karar durumları

Tablo 3.64. 'te İzmir'de bulunan T.C.Ziraat Bankası ve T.İş Bankası şubelerinde yapmış olduğumuz araştırmayla ilgili olarak kurulan hipotezler ve karar durumlarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu tablodan hareketle, banka müdürlerinin etik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri konusunda İş Bankası ve Ziraat Bankası arasında bir fark yoktur diyebiliriz. Bir başka deyişle, bu iki banka çalışanları arasında Etik ve İş Tatmini değişkenleri açısından bir farklılığın olduğunu söyleyemeyiz. Öte yandan ikinci hipotezin sonucuna dayanarak, iki banka çalışanları arasında müdürlerinin etik davranışlarının etkili olduğunu yani örgütsel bağlılık açısından çalışanlar arasında bir farklılığın olduğunu söylemek mümkündür. Ziraat Bankası'nda çalışanların ,İş Bankası'nda çalışanlara kıyasla örgütlerine daha çok bağlı oldukları gözlenmiştir. Her iki bankada çalışanlar iş tatmini ile ilgili benzer fikirlere sahipken; örgüte bağlılık konusunda kamu bankası çalışanlarının daha fazla bağlılık içeren cevaplar vermesi, devlet bankasındaki müdürlerin davranışlarının, çalışanların daha yoğun bir şekilde kendilerini bankanın bir parçası gibi hissetmelerine ve bankalarının çalışılabilecek en ideal banka olduğunu düşünmelerine neden olduğu söylenebilir.

Üçüncü ve dördüncü hipotezden de anlaşılacağı üzere, elde edilen İndeks Etik değişkeni ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık değişkenleri arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır. Tablo 3.62. ve Tablo 3.63. deki korelasyon sonuçlarına bakıldığında bu ilişkinin pozitif yönde olduğu anlaşılmaktadır. Yani, çalışanlara ait Etik değeri arttıkça, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık değerleri de artmaktadır. Bunun tam tersini söylemek te mümkündür, yani çalışanların Etik değeri azaldıkça İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık değerleri de azalmaktadır.

3.3.Tartışma

Bu çalışmada banka müdürlerinin etik davranışlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu konuyla ilgili işgören algılarının temel alınmasının nedeni, çalışanların müdürlerinin davranışlarından doğrudan etkilenmesi ve bu davranışları gözlemleme şansına sahip olmalarıdır. Araştırmanın temel amacının; etik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak suretiyle özel ve kamu bankalarının bu konuda karşılaştırılması olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin uyguladıklarını öne sürdükleri etik davranışlar yerine işgörenlerin bu konudaki düşüncelerinin değerlendirmeye alınmasının daha gerçekçi sonuçlar doğurduğu düşünülmektedir.

Anket çalışmasındaki etik ile ilgili bulgulara baktığımızda çalışanların, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiklerini belirten ifadeye büyük ölçüde katıldıkları ve genel olarak üstlerinin davranışlarından memnuniyet duydukları görülmektedir. Bunun yanısıra değişkenler arası ilişkiyi incelemek için kullanılan korelasyon analizi sonucunda, etik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgu, örgütsel kültürün ve liderlik stiline, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdığı, çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir³⁶⁸.

Tez çalışmasında, kamu bankasında çalışanların örgütsel bağlılıkları, özel bankalarda çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde son yıllarda önemli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda kamu özel sektör açısından farklılıklar ve bağlılık üzerine etki eden faktörler incelenmiştir. Özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarından daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu belirlemişlerdir. Türkiye’de yapılan bazı bilimsel araştırmalarda konu ile ilgili önemli sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel destekle örgütsel bağlılığın her üç boyutu arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu belirtirken yaptığı araştırmada katılımcılar arasında en olumlu şekilde değerlendirilen (%60) ifadenin kurumun sorunlarını benimseme olduğunu belirtmiştir. Yine bu konuda yapılan bir diğer araştırmada Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesinde çalışan akademisyenlerin gerek çalıştıkları fakülteye gerekse üniversitenin geneline yönelik söz konusu bu üç bağlılıkla ilgili görüşlerine göre en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler duygusal bağlılıkla ilgili ifadeler olurken onu sırasıyla normatif ve devamlılık bağlılığı ile ilgili ifadeler izlemektedir. Yine akademisyenlerin bazı kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri arasında da istatistiksel olarak bazı

³⁶⁸ Lok ve Crawford, 2004:329

anlamli farklılıklar olduğu saptanmıştır Yapılan tđm çalışmalarda daha çok rgđtsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif ya da negatif ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda en çok istenen durumun çalışanlarda öncelikle yđksek duygusal bağlılığın daha sonra normatif bağlılığın ve en son da devam bağlılığının olduğu belirtilmiřtir³⁶⁹.

³⁶⁹ http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/162/14.pdf

3.4.Sonuç ve Öneriler

Günümüzde şirketlerin özel bir etik sorumluluğu olduğu görüşünün kabulü ile iş etiği en çok tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Odak noktasında işletme politikaları, amaçları, işletme içi davranış ve ilişkilerdeki etik değerler bulunan iş etiği, İş hayatında karşılaşılan doğru ve yanlış davranışları ele almaktadır. İş etiğinin temelinde sorumluluk, hoşgörü, dürüstlük, sözünde durmak, hak, adalet, yapılan haksızlıklara karşı tepki gibi değerler bulunmaktadır.

Yolsuzluk, rüşvet, kayırmacılık vb. bu gibi konulara iş dünyasında sıkça rastlanır olması, iş etiğinin bir disiplin olarak ortaya çıkmasında ve etik duyarlılığın artmasında önemli bir rol oynamıştır. İşletme-çalışan ilişkisi içinde yüksek verim almak için olumsuz özelliklerden sıyrılıp, iş etiğinin dayandığı olumlu özelliklere sahip olmak çok önemlidir. Günümüz iş dünyasındaki rekabetçi, karmaşık, global düzende ayakta kalabilmek için, yöneticilerin ve çalışanların birlik olup, iş etiği ilkelerine sahip çıkmaları gerekmektedir.

Şirketlerin üzerinde önemle durması gereken konulardan biri de mevcut nitelikli insan kaynağının örgütte kalmasını sağlamaktır. Ayrılan bir çalışanın yerinin doldurulması zaman alan ve maliyeti olan ek bir çaba gerektirir. Ayrılan kişinin beraberinde götürdüğü ürün / hizmet bilgisi, kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi örgüt için önemli kayıplar oluşturabilir.³⁷⁰

Özet olarak, çalışanların şirkette tutulabilmelerini ve mevcut iş potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak, etik kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmakla ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığa gereken önemi vermekle mümkündür. Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde verimin arttığı, çalışanın devamlılık gösterdiği gözlenirken; iş tatmini ve örgütsel bağlılığın düşük olduğu örgütlerde işe devamsızlık, işgücü devri, stres, fiziksel ve ruhsal sağlıkta bozulmalar, örgüt içi sosyal uyumu bozucu olumsuz etkilerin ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Tez çalışmasında, birinci ve ikinci bölümlerde konunun teorik çerçevesi çizildikten sonra üçüncü bölümde uygulamaya geçilmiştir. Uygulama bölümünde araştırmanın kapsamını oluşturan, banka müdürlerinin etik davranışları ile,

³⁷⁰ Barutçugil, 2000:465

çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada aynı zamanda etik, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın demografik faktörlere göre değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan anket çalışması sonucunda iş tatmini ile medeni durum, gelir ve eğitim değişkenleri arasında ters ancak anlamlı bir ilişki tespit edilirken; diğer kontrol değişkenleri ile doğrusal ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ile eğitim ve gelir değişkeni arasında ters ancak anlamlı bir ilişki tespit edilirken; diğer kontrol değişkenleri arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirli aralıklarla anket çalışmaları ya da mülakatlarla değerlendirilmeli, iş tatmin düzeyi düşük tespit edilen bireylere motivasyon artırıcı yöntemler uygulanmalı, iş rotasyonuna gidilmeli, eğitim ihtiyaçları giderilmeli, gerekli geribildirimler verilmeli ve çalışanın tatmin düzeyi yükseltilmeye çalışılmalıdır. Aynı biçimde örgütsel bağlılık düzeyi düşük çıkan bireylerin bağlılık düzeylerini arttırabilmek için asıl sorunun ne olduğu tespit edilmeli, çalışan ile kurumu arasında bir aidiyet duygusu yaratılmalıdır.

Araştırmada ayrıca çalışanların etik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki farklar kamu ve özel bankalar açısından değerlendirilmiş; örgütsel bağlılık konusunda birbirinden farklı durumlar ortaya çıkmıştır.

Özel bankada çalışanların büyük bir kısmı işyerlerine zorunlu olarak bağlı olduklarını ve daha iyi bir iş bulduklarında çalıştıkları kurumdan ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Bu konu üzerinde detaylı çalışılması gerek bir konudur. Çünkü zorunluluktan yani sadece yaptığı işin karşılığını maddi bir beklenti olarak gören iş gören veya sadece iş sahibi olmak için işini yapan iş gören belli bir noktadan sonra mensup olduğu örgütte zarar getirecektir.

Zorunlu bağlılık nedenleri ortadan kaldırmak yeni örgüt politikaları ile sağlanabilir. Burada yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Müdür ile diğer çalışanlar arasındaki ilişki aktif bir ilişkidir. Bu aktif ilişkinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi müdür ile çalışanlar arasındaki uyuma bağlıdır.

Sözkonusu araştırmada; katılımcıların tamamı müdürlerinin yasa, yönetmelik ve mevzuata uygun hareket ettiğini ifade ederken; önemli bir

çoğunluğu ise müdürlerinin kendilerine karşı adil ve dürüst olduğunu ve ayrımcılık yapmadığını belirtmişlerdir. Etik dışı uygulamaların sorumlularının ağırlıklı olarak yöneticiler olduğu konusunda çalışanların büyük çoğunluğu fikir birliğine varmıştır.

Yapılan çalışmadan elde edinilen sonuçlara dayanarak, bankaların rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmesi, iç çatışmaların oluşmadan önünün alınabilmesi, çalışanlarına daha güvenli bir iş ortamı sağlayabilmesi, daha kaliteli işgücüne sahip olabilmesi için etik kurallara uygun hareket etmeleri, bunun yanı sıra iş etiği ilkelerini yazılı olarak çalışanlara bildirmeleri, bu ilkelere uyulup uyulmadığını kontrol etmeleri en önemlisi müdürlerin çalışanlarına örnek olacak şekilde davranmaları gerektiği önerisi verilebilir. Ayrıca başta yöneticiler olmak üzere etik kurallara uymak performans değerlendirmesinin bir unsuru olmalı, yükselmede mesleki başarı yanında etik ilke ve kurallara uyum da bir ölçüt olarak alınmalıdır; iş etiği konusunda düzenli eğitim seminerlerinin düzenlenmesinin çalışanların örgüt değerlerini daha iyi anlamaları ve sahip çıkmaları açısından çok etkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu bağlamda şirketlerin devamlılığını, performans ve verimliliğini büyük ölçüde etkileyen; etik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularıyla ilgili olarak; banka ve sigorta şirketlerinin satış departmanlarında çalışanların karşılaştırılmasına yönelik bir çalışma yapılması tavsiye olarak sunulabilir.

Tüm bu anlatılanlardan özetle, etik olmayan davranışları cezalandırma yanında, etik kural, ilke ve politikalar oluşturarak ve bunları yürürlüğe koyarak, ve hatta bunları gerçekleştirecek özelliklere sahip lider yöneticilerle daha etik şirket ve dolayısı ile iş tatmini örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olunacağı ve dolayısıyla bu durumun şirketlerin performansına ve verimliliğine pozitif katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR DİZİNİ

Acar, A.Z., “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2006, s. 4-8.)

Ahmad, N. D.M., Burgess, B., and Canagassababady, S., Improvement of Quality Performance In Manufacturing Organizations by Minimization of Production Defects, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, Vol:22, Iss:5-6, October 2006, s:536

Akal, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1992, s.1

Akdağ, M., Türkiye'nin İktisadi ve İçtimai Tarihi, Barış Yayınları, (Cilt II, 1453-1559), Ankara 1999; Nakleden: T ü r k S a n a y i c i v e İ ş a d a m l a r ı D e r n e ğ i, Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi, Haziran 2009, (Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-492), s. 65

Akın, C., Faizsiz Bankacılık ve Kalkınma, Kayıhan Yayınları, İstanbul 1986, s.109

Akıncı, Z., “ Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 4, (2002), ss.6-7

Akıncı, Z.B., Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul 1998, s. 399.

Akyay, U., “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 2007, s. 83.

Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G., Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir 1993. s. 67.

Angle, H.L., ve Perry, J.L., “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, Administrative Science Quarterly, Vol: 26, No: 1, 1981, s. 9- 10.

Arslan, M., İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000, s.4

Arslan, M., İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000, s.31

Arslan, M., İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, ss.2-5

Arslan, M., İş ve Meslek Ahlakı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005, ss.21-30

Arslan, M., İş ve Meslek Ahlakı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005, s.55

Arslan, M., İş ve Meslek Ahlakı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005, ss.107-121

Aşkın, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, 1. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul 2006, s. 187.

Aşkın, A., Çalışma Psikolojisi, 2. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa 2011, s. 99.

Ates, H., ve Oral, B., “Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve “Örgütsel Ruhçuluk” Kuramı Ekseninde Bir Analiz”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.5, 2003/1, ss.57,58.

Ay, Ü., İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk, Nobel Kitabevleri, İstanbul 2003, ss.83-86

Aydın, İ., Etik.(4. Baskı), Pegem Akademi Yayınları, Ankara 2010

Bakıray, R., İşletmelerde İş Ahlakı ve Sorumluluk, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ana Bilimler Dalı, Master Tezi, Ankara 2005, ss.60-64

Balcı, A., Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara 2003, s. 16.

Balcı, A., Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. 2. Baskı, Pegem Yayıncılık. Ankara 2003, s.28

Balkan, B., Bankacılıkta Temel Etik Yaklaşımı, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Ana Bilim Dalı, İstanbul 2006, s.23-59

Bankacılık Kanunu, Madde 4-6-7-8-12-15-16-17-18-20-76

Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, ss. 389-390

Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, ss.465-474

Basaran, İ.E., Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Umut Yayın Dağıtım, Ankara 2000, ss.205-215

Bastemur, Y., İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, Kayseri, 2006, s.9.

Bateman, S., Stresser, T.S., “A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment”, Academy of Management, Vol. 27, No. 1, 1984, pp.100-101

Battal, A., Bankacılık Kanunu Şerhi – 5411 Sayılı Kanun ve Açıklaması, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006, ss.279-282

Bayrak, S., İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Beta Yayınları, İstanbul 2001, s.60-72

Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. Sayıştay Dergisi. Sayı: 59, 2006, s.128

Baysal, A.C., Paksoy, M., “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1, (Nisan 1999), ss. 8,227

Berberoğlu, N.G., Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6. Baskı, Eskişehir 2006, s.74

Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi.(5. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2003, s.6

Boatright, J.R., Ethics and the conduct of Business, Prentice Hall New Jersey 2003, ss.15-18

Boatright, J.R., Ethics in Finance , Blackwell Publishers inc. Massachusetts USA 1999

Bolat, O.İ., ve Bolat, T., “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 19, (Haziran 2008), ss. 78-80

Bolat, T. ve Seymen, O. A., Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2002, s.72.

Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ., ”İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. Doğu Üniversitesi Dergisi. Cilt: 9, Sayı: 1, 2008, s.4

Brennan, R., and BAINES, P., Is there a morally right price for anti-retroviral drugs in the Developing world?”, Business Ethics: A European Review, Volume 15, Number 1, January 2006 , pp.39

Brooks, M. E., Highhouse, S., Russel, S.S., and Mohr, D.C., Familiarity ,Ambivalence and Firm Reputation:Is Corporate Fame a Double Edged Sword?, Journal of Applied Psychology, Vol:88, ss:5 October 2003, s:904-914

Buchholz, R.A.and Rosental, S.B., Business Ethics, The Pragmatic Path Beyond Principle to Process, Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall, 1998, s. 3.

Burke, J. R., “Supervision and Service Quality”, Measuring Business Excellence, Vol.5, No. 4, MCB University Press, 2001, p.29

Cahn, D.D., A Practical Theory of Relationship Disengagement and Re-Engagement, State University of New York Press, 2003, p.185

Campbell, J., Bos, R.T., and Parker, M., Business Ethics A Critical Approach, Routledge, London 2005, s.13

Carlin, W., Estrein, S., and Schaffer, E. M., Measuring Progress in Transition and Towards EU Accession. A comparison of manufacturing firms in Poland, Romania and Spain”, Journal of Common Market Studies, 2000, Volume:38

Ceylan, C., ve Bayram, N., “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, (2006), s. 106.

Ceylan, R., İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2004, ss.209-216

Chen, Z. X. ve Francesco, A. M., “The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China”. Journal of Vocational Behavior, C.62, S.3, 2003, s.491

Cohen, A., Gattiker, U.E., “Commitment Across Structural Characteristics: A Meta- Analysis”, Journal of Business and Psychology, Vol.9, No.2, Human Sciences Press Inc., 1994, p.139

Cohen, A., Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003, p.25

Costa, C.A., “Work Team Trust and Effectiveness”, Personel Review, Vol.32, No.5, 2003, pp. 617-618

Çağatay, N., Bir Türk Kurumu Olan Ahilik, Türk Tarih Kurumu Basımevi , Ankara 1989,, s. 92.

Çakır, Ö., İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2001, ss.171-175

Çalışlar, A., Ansiklopedik Kültür Sözlüğü, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1983, ss.135

Çam, S., “İşletmede Sosyal ve Etik Sorunlar”,2006

Çekmecilioğlu, H.G., ”Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin

İncelenmesi'', İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi – Yönetim, Cilt: 22, Sayı: 68, (Şubat 2011), s. 33.

Çırpan, H., “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1999, s.71

Çöl, G., “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 68, 2004, s.3

Çöl, G., İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi, Cilt.6.Sayı.2, 2004, s.56

Dağdeviren G.E., ”İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık:Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”,Atılım Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,s.27, 2007

Davis K., İşletmelerde İnsan Davranışı, Kemal Tosun (çev.), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları,1998, s.100

Demir, N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2007, s.136

Demir, Y., İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi. İller Bankası Genel Md. U. İ. B. AB ve Dış İl. Md., 2005, s.11

Demiral, N., Avrupa Birliğinde Etik ve Türkiye'ye Yansımalar, Kamu Etiği Sempozyum Bildirileri 1, TODAİE, 25-26 Mayıs, TODAİE Yayını, Yayın No: 347, Ankara 2009, s. 968.

Demirel, Y., “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 15, (2009), s. 118-119.

Demirkıran, a.g.e., s.54.

Doğan, S., ve Kılıç, S., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Sayı: 29, 2007, s.52

Emanet, H., “EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması”. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 8, Sayı: 1, 2007, s.12

Erdil, O., ve Diğerleri., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasında İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. Doğu Üniversitesi Dergisi. Cilt:5, Sayı:1, 2004, ss.20-21

Erdogan, İ., İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, NO: 266, İstanbul 1996, ss.231-337

Erdogan, İ., İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, No:266, İstanbul 1996,ss.9-35

Erdoğan, Z., Bireyden Profesyonele Kariyere İlk Adım, Ekin Yayıncılık, Ankara 2008, s.366

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 8. Baskı. ,Beta Yayınları, İstanbul 2004, ss.248-296

Ergeneli, A., ve Eryigit, M., Öğretim Elemanları İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:19, 2, Ankara, 2001, s.159.

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri. 4. Baskı.,Beta Yayınları, İstanbul 1998, ss.325-326

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri: 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul 2000, ss.25-26

Ersin, M., İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s.10.

Eşki, H., Örgütlerde Etik Dışı Bir Davranış Olarak Mobbing: Ne, Neden ve Nasıl Üzerine”, Kamu Etiği Sempozyum Bildirileri 2 Kitabı, TODAİE Yayınları, 25-26 Mayıs 2009, Ankara 2009, s. 684

Ferik, F., “Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, 2002, s.72

Fındıkcı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2002, s.352

Gallie, D., Employment Regimes and The Quality of Work, Oxford University Press, USA, 2007, p.4

Glen, J.B., Kameron, T., Conditioning effect of Prior Reputation on Peception Corporaet Giving, Public Relations Review, Vol:32,Iss:2 , June 2006, s:144-150

Gök, S., İş Etiği ile İş Ahlâkı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:5 Sayı:1 Yıl:2008, ss.1-19

Gök, S., Çalışma Yaşamının Önemli bir Sorunu: Örgütsel Stres, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Öneri Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 2, 2009, s. 430.

Greenberg, J., Russell C., Advances in Organizational Justice, Stanford Business Boks, 1st Edition, 200, pp.97-98

Griffeth, W.R., Hom, P.W., Retaining Valued Employees, Sage Publications, London, 2001, p.120

Güçlü, H., Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Antalya 2006, s.102-103

Gül, H., Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi 2006, s.69

Gül, H., Karamanoğlu, E.A., ve Gökçe, H:, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış, Sayı: 15, 2008, s. 3.

Güngör, S., Kamu Kurumlarında Çalışma Etiği, Kamu Etiği Sempozyum Bildirileri-1. TODAİE, 25-26 Mayıs, 2009, Ankara, TODAİE Yayını, Yayın No: 347, s. 37-38.

Gür, D., Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Seker Fabrikasına Üzerine Bir Uygumla, Kütahya, 2006, s.90

Gürses, D., Bankacılık Kanununa Göre Zimmet Suçu, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2009, ss.2-3

Güven, M., Bakan İ., ve Yeşil, S., “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt: 12, Sayı: 1, 2005, ss.134

Güzelcik, E., Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1999, s:189-194

Halıcı, A., İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Arastırma”, Yönetim ve Ekonomi, C.7, 2000, s.79-101

<http://www.icon-style.com> (Erişim Tarihi: 28.03.2014)

<http://tr.wikipedia.org> (Erişim Tarihi: 11.06.20149)

<http://www.bankalar.org/ziraatbankasi/detay/> (Erişim Tarihi: 11.06.2014)

http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/162/14.pdf
(Erişim Tarihi: 29.06.2014)

Izgar, H., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 1. Basım, Eğitim Kitabevi Yayınları: 19,Konya 2003, s. 152.

İmamoğlu, S., Keskin, Z.H., ve Erat, S., “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt: 12, Sayı: 1, 2005, ss.170

İnal, K., Sosyalistik Etik, Gelecek Yayıncılık., 1996, s. 43.

İnce, M. ve Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İleri Giden Ofset, Ankara 2005, s.40-72

Kapu, H.,“İş Ahlakı ve Japon İşletme Geleneğindeki Yeri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi SBE, Kırıkkale 1996, ss.78-79

Karahan, A., “Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Ayfon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 23, (Nisan 2009), s. 424.

Karatepe, F., İşletmelerde İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2011.

Kaya, N., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2013, s.88

Kaya, O., “Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , 2007, s.44

Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon. 1. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul 2006, s.80-187

Kılavuz, R., Yönetimsel Etik ve Halkın Yönetimsel Etik Oluşumuna Etkileri Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, cilt.26, no:2, Aralık 2002, ss.255–66.

Kınran, B.Ş., İş Ahlakı ve Etik Değerlerin Türk İşletmeciliğindeki Yeri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.5.

Kırel, Ç., “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 2, 1999, s.115-132.

Kırel, Ç., Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, Eskişehir, 2000, ss.67-68

Kilcullen, M., and Koostria, J.O., At Least Do No Harm: Sources on the Changing Role of Business Ethics and Corporate Social Responsibility”, Reference Services Review, Volume 27, Number 2, 1999, pp.158-178.

Koç, H., “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 28, 2009, ss. 203-204. <http://www.esosder.org/dergi/28200-211.pdf> (Erişim Tarihi: 04.04.2014)

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul 1998, s. 257.

Konuk, M., “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2006, s.128

Koslowski, P., ‘ ‘ the ethics of Banking onthe ethical Economy of the credit and Capital Market, of speculation and insider trading in the german Expreince’’, 1995,s s183-184

Kovancı, A., Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2001, s.19

Köse, S., Kartal, B., ve Kayalı, N., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 20, (Ocak-Haziran 2003), ss. 4-5

Kuçuradi, I., Etik ve Etikler, Türkiye Mühendislik Haberleri, 2003, s.7-9.

Lam, T., ve Zhang, H.Q., “Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry”, International Journal of Contemporary Hospitality Management,15\4. 214-220, 2003, p.3

Lambert, E.G., Hogan, N.L., ve Barton, S.M., “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers’’, Social Science Journal, Vol: 38, No: 2, 2001, s. 238.

Lemmik, J., Schuijf, A., and Streukens, S., The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentionsl, Journal of Economic Psychology, Vol:24, Iss:1 February 2003, s:1-15

Levent, B., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, 2006, s. 125.

Lok, P., Crawford, J., “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Lidership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Developmet”, Leadership & Organization Development Journal, Vol.20, No.7, 1999, p.371

Lok, P., Crawford, J., The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment .Journal of Management Development. 2004, p.329

Luthans, F., “Organizational Behavior,” Newyork: McGraw-Hill, Inc, 1994, p.114

Maclagan, P., “Hierarchical Control or Individuals’ Moral Autonomy? Addressing A Fundamental Tension in the Management of Business Ethics”, Business Ethics: A European Review, Volume 16, Number 1, January, 2007, p.53

Mark, R.M., ve Diğerleri, “The Development of the Cruise Line Job Satisfaction Questionarre”, Jounral Research,V:36 1998s,123, s.209.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D.M., “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”. Physcological Bulletin, C.108, S.2,1990, pp.171-194.

McGee, G.W. ve Ford, R.C., “Two (or more ?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales”. Journal of Applied Psychology, C.72, S.4, 1987, pp.638-642

Megep, Muhasebe ve Finansman - Banka Kuruluş İşlemleri, Ankara 2008, s.3

Mengüsoglu, T., Değişmez Değerler ve Değişen Davranışlar, İstanbul matbaası, İstanbul 1965, s.14.

Mermod, Y., “Bankacılıkta Etik Kavramı ve Banka Üst Düzey Yöneticilerinden Beklentiler”, Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c:25, Sayı:2, İstanbul 2008, s.500

Meyer, J.P. ve Allen, N.J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. Human Resources Management Review, S.1, 1991, s.61-89

Meyer, J. P. Et al., “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, Journal of Applied Psychology, C.78, S.4, 1993, s.538-555

Meyer, J.P. ve Allen, N.J., Commitment in the Workplace Theory: Research and Application, Sage Publications, Inc. London, 1997, p.11-68

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L., “Commitment in the Workplace Toward a General Model”. Human Resource Management Review, S.11, 2001, pp.316-317

Minkes, A.L., Small M.W., and Chatterjee S.R., Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management, Journal of Business Ethics, Volume 20,1999, s. 327–335.

Morrow, P., “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment”, Journal of Occupational Behavior, Vol. 34, 1983, p.494

Mowday, R.L., Porter, W., ve Steers, R.M., Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York: Academic Press,1982, s.196

Mowday, R.T., Porter L.W., ve Steers, M.R., Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York:Academic Press,1982.s.20

Murat, S., İş Ahlakı ve İş Uygulamaları, 2009

Nalbant, Z. E, İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve İş Ahlakı, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi,12(1), 2000, s.200

Odabaşı, Y., ve Oyman, M., Pazarlama İletişimi Yönetimi, Mediacat Yayını, 5. Baskı, İstanbul, Ekim 2005, s:389-436

Ofluoğlu, G., Çalmak, A., ve Büyükyılmaz, O., İş Sağlığı ve İş Güvenliğinde Yönetime Katılma Teknikleri”, <http://www.csgb.gov.tr/> , www.isggm.gov.tr/httdocs/files/konfsunum/G_OFLUOGLU.doc

Oksay, A., Çalışanlarda İş Tatmini, Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Isparta, 2004, s.15.

Önal, G., Halkla İlişkiler, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2000, s.75

Örücü, E., Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” Celal Bayar Üniversitesi,Yönetim ve Ekonomi Dergisi,Yıl:2006,Cilt:13,Sayı:1

Özdemir, A., Özdemir, E., Etik olmazsa olurmu ‘’ active nisan mayıs 2000 sayısı http://www.makalem.com/Search/Article_Details.asp?nARTICLE_id=369

Özdemir, M., “Kamu Yönetiminde Etik”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, ss. 2008, ss.179-195

Özdevecioğlu, M., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. Sayı: 20, 2003, s.26

Özdevecioğlu, M., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı: 20, (Ocak-Haziran 2003), s. 121.

Özgen, H., Öztürk A., ve Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Kitabevi. Adana 2002, ss.327-330

Özgener Ş., İş Ahlakı Ve Sosyal Sorumluluk: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Konya 2000, ss.103-110

Özgener, Ş., İş Ahlakının Temelleri - Yönetimsel Bir Yaklaşım, Nobel Yayınları, Ankara 2004, ss.100-107

Özgener, Ş., İş Ahlakının Temelleri, Nobel Yayın Dağıtım 2. Baskı, Ankara 2009,s.6, s.56-79

Özkalp, E., ve Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, ss.116-139.

Özkalp E. ve Kirel Ç., Örgütsel Davranış, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 2003, s.232-240

Özkalp, E., ve Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, 1. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa 2010, s. 114,288

Özkaya, M.O., Karakoç,İ.D., ve Kara, E., “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt: 13, Sayı: 2, 2006, ss.79-81

Özsoy, İ., Özel Finans Kurumları, Asya Finans Kültür Yayınları, İstanbul 1997, s.193

Öztürk, A, Güzelsoydan. Y.S., “ Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2-, 2001, s.334.

Pehlivan, İ.A., İş Yaşamında Stres. 1. Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2000, s.55

Pehlivan, İ.A., Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik, 2.Baskı, Ankara: Pegem A Yayınları, 2001, s.6.

Pehlivan, N., Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, Ankara 2002, s. 6–7.

Pfeffer, J., Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Sinem Gül (çev.), Sabah Kitapları, İstanbul 1995, s. 29.

Post, J. E. ve Fredick, W. C., Business and Society. (8. Baskı), 1996, s.89

Powell, D. M. ve Meyer, J. P., “Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment”. Journal of Vocational Behavior, C.65, S.1, 2003, s.159

Provis, C., Industrial Relations, Ethics and Conscience”, Business Ethics: A European Review, Volume 15, Number 1, January 2006, pp.67-68

Rowden, W. R., “ The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and organizational Commitment”, The Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 21, No.1, 2000, pp.30 -33

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji. 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa 2003, s.127

Sabuncuoğlu, E.T., “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. Ege Akademik Bakış Dergisi. Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, s.617

Sabuncuoğlu, Z., Endüstriyel Davranışlar. 1. Basım. Bursa: İşletme Fakültesi Yayınları, Bursa 1982, ss.90-95

Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Basım, Ezgi Kitabevi, İstanbul 2000, s. 42.

Sarıdede, U., ve Doyuran, Ş., “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi 6-9 Temmuz 2004, s. 4.

Saylı, H., ve Kızıldağ, D., Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, ss. 232-233

Schepers, D.H., Three Proposed Perspectives of Attitude Toward Business’ Ethical Responsibilities and Their Implications for Cultural Comparison”, Business and Society Review, Volume 111, Issue 1, March, 2006, pp.32

Schermerhorn, J.R., a.g.e., s.607

Sencer, M., “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral”, TODAİE Dergisi, Ankara 1982, s.9

Sığır, Ü., ve Basım, N., “İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”,

Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 12, 2006, s. 133.

Silah, M., Endüstride Çalışma Psikolojisi. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2005, s.106

Smodov, a.g.e., s.115

Solmuş, T., İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Beta Basım, İstanbul 2004, s.212

Soylu, C. H., Hava ER Eğitim Tugay Komutanlığında Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2001, s. 32.

Sparrow, P., Cooper, C.L., The Employment Relationship: Key Challenge of HR, Publisher: Butterworth-Heinmann, 1st Edition, 2003, p.185

Spector, P.E., Industrial & Organizational Psychology. 2nd Ed. USA: John Wiley Higher Education. 2000, p.204

Spence, L. J., and Rutherford, R., Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner-Manager”, Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 8, Number 2, January 2001 , p.131

Steiner, J.C., “How Important is Professionalism to Corporate Communication?”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, No.3, 2001, p.151

Stroh K. L., Northcraft, G.B., Margaret A. N., Organizational Behavior: A Management Challenge, Publisher: Lawrence Erlbaum, 3th Edition, 2001, p.296

Sunar, I., State and Society in the Politics of Turkey’s Development, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1974; M., Heper, Bürokratik Yönetim Geleneği: Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye Cumhuriyetinde Gelişimi ve Niteliği, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1974; Nakleden: Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, “Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi”, Haziran 2009, (Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-492), s. 65

Şenturan, ş., ve Kamitoğlu, Z., “Yönetimsel Etkinliğin Artırılmasında Güdülenmenin Rolü”, Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları içinde (37-55), Şermin Şenturan (Ed.), İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s. 42.

Şimşek, M., Ahilik: Toplam Kalite Yönetimi ve Tarihteki Bir Uygulaması, Hayat Yayınları, İstanbul 2002, s.13

Şimşek, Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.167.

Şimşek, Ş., Akgemci T., ve Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayıncılık, Ankara 2003, s.150

Telman, N., ve Ünsal, P., Çalışanın Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004, s. 42-71

Tepe, H., Etik ve Meslek Etikleri: Kavram ve Sorunlar. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Sergisi, 1997, s.74

Tetik, S., Uçar, G., ve Yalçın., “Örgütlerde İş Tatminin Etkileyen Etkenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması”, Verimlilik Dergisi, No: 1, (2008), s. 80.

Tevruz, S., İş Hayatında Etik, Beta Yayınları, İstanbul 2007, s.4

Tevrüz, S., Etik Yaklaşımlar ve İş Ahlâkı, İş Hayatında Etik, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul 2007, s.3

Thompson, D. F., ,The Possibility of Administrative Ethics, Public Administration Review, (45), 1985, s.555

Tınar, M.Y., “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, MESS Mercek Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 14, (Nisan 1999), s. 93-94

Tınaz, P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul 2005, ss.29-30

Tınaz, P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul 2005, s.138

Tolay, E., “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir 2003, s.40

Torlak, Ö., Özdemir, Ş., ve Erdemir E., İGİAD İş Ahlâkı Raporu, İGİAD Yayınları, İstanbul 2008, s.17-25

Turunç, Ö., ve Çelik, M., “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt: 17, Sayı: 2, 2010, ss.186-190

Türk Dil Kurumu, (2009), <http://www.tdk.org.tr>.(Erişim Tarihi 15.04.20014)

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, age, s.50; Bülent Balkan, Türk İş Etiğinin Temelleri, Ahi Kültürü, TEDMER Haber, Mayıs 2004, Sayı:7, s.4;

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi, Haziran 2009, (Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-492), ss.29-59

Türker, M., Yöneticilik ve Etik. S. Tevrüz. (Ed.). İş Hayatında Etik . Beta Yayınları, İstanbul 2007, s.140

Uğur, G., İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Olgusu: Kuram ve Bankacılık Sektöründe Uygulama Konya Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2009, ss.22-23

Ural, T., İşletme ve Pazarlama Etiği, (Ed.) Cemal Yükselen, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2003, s.3.

Uslu, A., İşletme Öğrencilerinin İş Ahlakına Yönelik Tutum ve Davranımları. M. Ü. Öneri Dergisi, 1(5),1996, ss.35-40.

Uyguç, N., ve Çımrın, D., “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarları Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt: 19, Sayı: 1, 2004, s.93

Uygun, A., “ Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 2007, s.71

Uygun, A., Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. 1. Baskı, Barış Platin Kitabevi, Ankara 2009, ss.14-34

Uygun, A., ve Koç, H., “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı:4, 2010, s. 80-81.

Uzun, Ö., ve Yiğit, E., “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 2011, s. 183.

Uzunçarşılı, Ü., Toprak M., ve Ersun, O., Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul 2000, s.36-39

Vanderberg, a.g.e., s.154

Varoğlu, D., “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1993, s.50

Wallace, J.E., “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, Administrative Quarterly, Vol: 40, No: 1-4, (1995), s. 236.

Wood, M., Human Resource Specialists – Guardians of Ethical Conduct?”, Journal of European Industrial Training, Volume 21, Number 3, 1997, pp.110–116

Yalvaç, F., Bankacılık Terimleri Sözlüğü, Ekonomik Araştırmalar Merkezi Yayınları, 3.Basım, Yayın No:15, Ankara 1996, s.66

Yarcan, Ş., Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. Turizm Araştırma Dergisi. 18(1), 2007, ss.33-44.

Yıldırım, F., “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.57

Yıldırım, G., ve Kadioğlu, S., Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları, C.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi 29 (2): 7-12, 2007, s.172.

Yılmaz, G., Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim, Editör: Pınar Eraslan Yayınoglu, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 11, İstanbul, Ekim 2005, S:132

EKLER

EK 1 – Araştırma Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, banka çalışanları tarafından algılanan yöneticilerin (müdürlerin) etik davranışlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla düzenlenmiştir.

Ankette hiçbir şekilde isim, soyisim gibi şahsi bilgiler istenmemektedir.

Araştırma sadece akademik bir nitelik taşıdığı için, paylaşacağınız bilgiler kamuya açık olmayıp kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anketi cevaplamak tahminen 10 dakikanızı alacaktır.

Ankette cevaplamak istemediğiniz soruyu boş bırakabilirsiniz.

Dilediğiniz takdirde, araştırma sonuçları sizinle paylaşılacaktır.

Formun tam ve doğru cevaplandırılması araştırmanın güvenilirliğini arttıracaktır.

Ankete sağlamış olduğunuz katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz!

Tez Danışmanı
Prof. Dr. M. Şerif Şimşek
Gediz Üni.İİBF İşletme
Bölüm Başkanı
serif.simsek@gediz.edu.tr
GSM: 0532 304 13 70

Tez Yürütücüsü
Müge Doğaner Demirtaş
muge.doganer@hotmail.com
GSM: 0533 472 52 67

ANKET FORMU

I. Kısım : Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler

- 1) Cinsiyetiniz:
 Bayan Erkek
- 2) Yaşınız:
 1-25 26-35 36-45 46-55 56 ve üstü
- 3) Medeni Durumunuz:
 Bekar Evli Boşanmış/Dul
- 4) Eğitim Durumunuz:
 Lise Yüksekokul Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
Diğer (lütfen, belirtiniz)
- 5) Çalıştığınız bankadaki pozisyonunuz nedir?
 Memur Servis Yetkilisi/Yardımcısı Yönetmen Uzman Müdür Yardımcısı
- 6) Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışıyorsunuz?
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-15 yıl 16-30 yıl 30 yıldan fazla

- 7) Kaç yıldır mevcut bankada çalışıyorsunuz?
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-15 yıl 16-30 yıl 30 yıldan fazla
- 8) Kaç yıldır mevcut pozisyonda çalışıyorsunuz?
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-15 yıl 16-30 yıl 30 yıldan fazla
- 9) Aylık net geliriniz ne kadardır?
 0-1000 TL 1001-2000 TL 2001-3500 TL 3501-5000 TL 5001 TL ve üzeri

II.Kısım: Yönetim Tarzına İlişkin Sorular

	(Lütfen aşağıdaki sorularda cevap oluşturmak üzere 1'den 5'e kadar verilen şıklardan sizce uygun olanı daire içine alınız yada (X) işareti koyunuz)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Müdürüm benimle olumlu ilişkiler kurmayı ilke haline getirmiştir	1	2	3	4	5
2	Bankada etik kuralların uygulanabilmesi çalışanlardan çok üst yönetimin tutumuna bağlıdır	1	2	3	4	5
3	Müdürüm ayrımcılık (cinsiyet, ideoloji, statü, ve s.) yapmamaktadır	1	2	3	4	5
4	Müdürüm yasa, yönetmelik ve mevzuata uygun hareket etmektedir	1	2	3	4	5
5	Etik ilkelere aykırı hareket eden çalışanlar yönetim tarafından cezalandırılmaktadır	1	2	3	4	5
6	Etik uygulamalar konusunda müdürüm bana örnek olmaktadır	1	2	3	4	5
7	İşimi iyi yaptığım zaman müdürüm tarafından takdir edilmekteyim	1	2	3	4	5
8	Müdürümün benimle iletişiminin iyi olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
9	Müdürüm benim hislerime ilgi göstermez	1	2	3	4	5
10	Müdürüm bana karşı adildir	1	2	3	4	5
11	Müdürüm iş ile ilgili konularda genellikle fikrimi almaya çalışır	1	2	3	4	5
12	Müdürüm benim ile ilgili konularda dürüsttür	1	2	3	4	5
13	Müdürüm karşılaşmış olduğum problemleri dikkate almaktadır	1	2	3	4	5
14	Bugün bir işe girecek olsam, şu an çalıştığım bankaya tekrar başvuruda bulunurdum	1	2	3	4	5
15	Müdürüm kurumun imajını kendi çıkarlarından önde tutar	1	2	3	4	5

	(Lütfen aşağıdaki sorularda cevap oluşturmak üzere 1'den 5'e kadar verilen şıklardan sizce uygun olanı daire içine alınız yada (X) işareti koyunuz)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16	Müdürüm şikayet ve isteklerimi dikkate almaktadır	1	2	3	4	5
17	Müdürümle ilişkilerimde rahatım	1	2	3	4	5
18	Müdürüm bana kendimi çalıştığım bankanın bir parçası gibi hissettirmektedir	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm	1	2	3	4	5
20	Kendimi buraya ait hissediyorum	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım kurumun benim için özel bir anlamı var	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	1	2	3	4	5
23	Bu iş yeri ve yönetim bağlılığı hak ediyor	1	2	3	4	5
24	Şu anda bankada çalışmaya devam etmemin sebebi istekten çok zorunluluktan kaynaklanmaktadır	1	2	3	4	5
25	Şu an çalıştığım banka çalışabileceğim bankalar içinde en ideal olanıdır	1	2	3	4	5
26	Daha iyi bir alternatifim olmadığı için mevcut bankada çalışmayı bir zorunluluk olarak görmekteyim	1	2	3	4	5
27	Benim için avantajlı olsa bile, işten ayrılmamın Bankaya karşı uygun bir davranış olmayacağını düşünmekteyim	1	2	3	4	5

