

BANKA İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ZİRAAT BANKASI ÖRNEĞİ

Yusuf ESMER*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla Ziraat Bankası çalışanları üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana küntlesini Mart 2011 itibariyle Ziraat Bankası bünyesinde faaliyet gösteren 1408 şube ve 23.695 personel oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen ve Esmer (2011) 'in yüksek lisans tezinde kullandığı "Etik Liderlik Ölçeği" ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen (1997), Karakuş (2005) tarafından uyarlanması yapılan ve Karagöz (2008) 'ün yüksek lisans tezinde kullandığı "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" yardımıyla toplanmıştır. Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen ve örneklem grubundaki personelin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla bir "Kişisel Bilgi Formu" da kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPPS yardımıyla analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca banka çalışanlarının örgütsel bağlılık eğilimleri ve etik liderlik eğilimleri ile yaş ve gelir açısından ters, eğitim düzeyi ile de aynı yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Ziraat Bankası

ETHICAL LEADERSHIP AND THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT BANK BUSINESSES: EXAMPLE OF ZİRAAT BANK

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between ethical leadership and organizational commitment. For this purpose, a survey application was realized on Ziraat Bank's employees Main body of the study as of March 2011, Ziraat Bank branches and 23,695 staff operating under the 1408 form. Data in the study, developed by Yılmaz (2005) and used in master's thesis of Esmer (2011) "Ethical Leadership Scale" and developed by Meyer and Allen (1997), adopted by Karakus (2005) and used in master's thesis of Karagöz

*Öğr. Gör., Sinop Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, yesmer@sinop.edu.tr

(2008)." "Organizational Commitment Scale" was obtained. In the study, developed by researchers and staff in the sample group to determine the demographic characteristics of a "Personal Information Form" was also used. In the study obtained data were analyzed with the help of SPSS. According to the results, a relationship have been identified ethical leadership between organizational commitment. In addition to bank employees organizational commitment to ethical leadership trends and reverse trends in terms of age and income level and education have been shown to be a relationship in the same way.

Key Words: Ethics, Ethical Leadership, Organizational Commitment, Ziraat Bank

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler için liderlik daha da önemli hale gelmiştir. İşletme kurma ve işletmenin etkili ve verimli bir şekilde çalışmasındaki en önemli unsur, liderlerin çalışanları ile ilişkilerinde göstermiş oldukları hassasiyettir. Lider net kararlar alabilen, üst kademe yönetimle çalışabilen ve gereksinim duyulduğunda örgüte yön verebilen bir bireydir. Örgüt lideri, örgüt başarısına katkı sağlayacak bir anlayış ve kabul edilmiş etik ilkeler doğrultusunda liderlik rolünü gerçekleştirmelidir. İşletmelerde yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzları ile çalışanların işletme örgütünün hedef ve değerlerine olan bağlılığı arasında yakın bir ilişki vardır. İşletmede yöneticiler, işletmenin kültürel değerleri ve normlarını önemsiyorsa bu işletmelerde verimlilik ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişme gösterecektir. Bu nedenle liderlerin çalışanlarının gereksinimlerine olan hassasiyeti ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki vardır(Karahan, 2008;146). Banka işletmelerinde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve bankaların sürekli gelişmesini sağlamak için vizyon sahibi, motive edici, dönüştürücü liderlerin yanında etik liderlerin de varlığı hayati derecede önem arz etmektedir. Bunu gerçekleştirmek için, banka yöneticilerinin etkili ve verimli bir şekilde liderlik yapabilmelerine katkı sağlayacak olan özelliklerin belirlenmesi gereklidir. Bu özelliklerden en önemlileri olan etik liderlik ve örgütsel bağlılık banka işletmeleri için son derece önemli iki faktördür. Bu açıdan, bankalarda kaliteli bankacılık hizmeti sunulmasında önemli etkisi olan banka yöneticilerinin, etik liderlik rollerini yerine getirme düzeyi ile banka personelinin örgütsel bağlılık algısı arasındaki ilişki araştırma konusu olarak seçilmiştir.

2. ETİK

Etik sözcüğün etimolojik kökeni Yunanca, "ethos" sözcüğüne dayanır. Ethos sözcüğü, birçok anlamda kullanılmıştır. Genellikle, töresel, ahlaksal davranış ve tutumlar, ahlaksal bir bilince göre yaşama alışkanlığını ifade eder. Ethos, insanlık tarihinin başlangıç dönemlerinde esas olarak yaşama

alışkanlığına uygun olana, hayatın vazgeçilmez gereklerinin belirlediği töre ve adetlere, kısacası insanların birbirleriyle kurdukları pratik hayata düğümlenmiş olan davranış ve tutumlardır (Atayman, 2006). Felsefeci Solomon'a göre etik iki temel konu ile ilgilidir: (1) İyi insan olmanın gerektirdiği özelliklerin (2) Bireyin davranışlarını belirleyen ve sınırlayan kuralların neler olması gerektiğidir. Etik, doğru, yanlış, ödev, yükümlülük ve toplumsal sorumluluk kavramlarını sorgular. Birçok felsefecinin ahlâk ve etik kavramlarını birbirinin yerine kullanmasına karşın; Solomon, ahlâkın insanın değerleri ve davranışlarını içerdiğini, etiğin ise bu alandaki akademik çalışmalarla ilişkili olduğunu belirtmektedir (Shaw, 1991;5, Akt. Aydın, 2006; 15).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir ahlak felsefesi bilimidir. (İnal, 1996;43, Akt. Aydın, 2006). Yani etik, doğru ve yanlış ölçütlerdir. Ahlâkla etik birbirinden farklı iki kavram olmasına rağmen aynı anlamda kullanılmışlardır ve daha çok ahlak kavramının kullanılması tercih edilmiştir. (Aydın, 2006).

3. ETİK LİDERLİK

Etik liderlik iş hayatında ortaya çıkan etik krizlere bir tepki olarak günümüzde daha fazla konuşulur olmuştur, fakat etik liderliği tam anlamıyla açıklayan bir tanıma ulaşamamıştır. Freeman ve Stewart' a göre, etik liderlik, liderlerin iyi karaktere sahip olma durumu olarak ifade edilmektedir. (Freeman ve Stewart, 2008). Fulmer'e göre etik liderlik, yöneticiler ve çeşitli alanlardaki akademisyenler için çokça çalışılan bir konu haline gelmiştir. Etik değerler, liderlik ve doğruluk, yöneticiler için ulusal ve global ekonomilerde oluşan önemli düşüşlerden kurtulmak için üzerinde durulması gereken önemli konular olmuştur (Fulmer, 2004). Brown, Trevino ve Harrison'a göre etik liderlik; bireysel eylemler ve bireylerarası ilişkiler yoluyla uygun kuralları örnek teşkil ederek; çift yönlü iletişim, destek ve karar alma ile izleyicilere yol göstermektir. (Brown vd., 2005). Brown ve Trevino çalışmalarında etik liderliği tanımlarken, etik liderleri dürüst, güvenilir, adil ve şefkatli bireyler olarak ifade etmişlerdir. Brown'a göre liderlerin sahip olduğu adil ve ahlaki davranışlar etik liderliğin ana bileşenleridir (Hoogh ve Hartog, 2008). Etik liderler, insanların ve toplumun daha iyi konumda olması için uğraşan, ilkeli karar vericiler olarak görülmüştür. Bu liderler kişisel ve mesleki yaşamlarında etik davranmasını bilen kişilerdir. Ayrıca araştırmacılar etik liderleri ahlak yöneticileri olarak ifade etmişlerdir. Brown'a göre ahlak yöneticileri izleyicilerinin etik ve etik dışı davranışını proaktif olarak etkilemeye çalışırlar. Etiği, izleyicileri etik kurallardan sorumlu tutmak için; net etik standartlarla iletişim kurarak, etik davranışı kasıtlı rol modelleme yaparak, ödülleri ve disiplini kullanarak belirgin hale getirirler (Brown, 2007). Brown, etik liderleri şeffaf, açık iletişim içinde çalışan, izleyicilerini etik ödüllendirme ve destekleme ile rehberlik eden kişiler olarak ifade etmiştir. Brown'un perspektifini dikkate alarak Hoogh ve Hartog liderlerin

şeffaflığına, izleyicileri ile açık iletişim içinde olmalarına ve beklentileri ile sorumlulukları açıklığa kavuşturarak çalışanların kendilerinden ne beklediği konusunda emin olmalarını sağlamalarına yani göreve açıklık getirmelerine odaklanmıştır (Hoogh ve Hartog, 2008). Etik liderler, çalışanlara işin her aşamasında karar verme yetkisi tanırırlar. Bu tarz liderler, çalışanlara değer verip onları hür bırakırlar ve kendi başlarına seçim yapma imkanı tanımaktadırlar (Zhu vd., 2004). Brown'a göre etik liderler izleyenlerini söz hakkı vererek temin etmekte, izleyenlerini karar sürecine katılmalarını sağlamak, onların düşüncelerini dinlemek ve fikirlerine ilgi göstermek, etik liderliğin bileşenleri olarak gösterilmektedir (Hoogh ve Hartog, 2008).

Etik liderler kendi çıkarları için değil (egoizm), içinde bulunduğu grubun çıkarları için çalışırlar (faydacılık). Bununla beraber davranışlarında etik ilkeleri temel alan bu liderlik türü, izleyenlerinin haklarına saygı gösterir ve onlara adil davranır. Etik liderler işletme içinde adaleti geliştirmek için astlarını karar almaya dâhil eder. Ayrıca bu tür bir katılım çalışanların gelişimini ve iyi oluşunu kolaylaştırır (Zhu vd., 2004).

Özdaşlı ve Akın (2013; 29) çalışmalarında etik liderliği, yöneticilerin yönetim süreçlerini gerçekleştirirken etiğin farkına vararak uygulamalar yapmaları ve örgüt kültürünü bu yönde yönlendirmeleri olarak tanımlamışlardır.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Doğru personeli işletmeye kazandırmak çok zor bir iştir. Ancak bu personeli işletmede uzun süre tutmak daha da zordur. Çalışanın ekonomik beklentisinin yanı sıra çalışma koşulları, iş tatmini, iş deneyimi, kişisel ihtiyaçları ve işletmenin yapısına ilişkin birçok beklentisi de vardır. Bu ihtiyaçları karşılamak kolay değildir. Bunun yanında, işletmede yıllarca, hatta bir ömür boyu çalışan birçok insan vardır. İşletmeler çalışanlarını uzun yıllar elinde nasıl tutabilmektedir? Bunun cevabı kişinin işletmeye bağlılığı yani "örgütsel bağlılıktır" (Samadov, 2006; 63). Örgütsel bağlılık, endüstriyel-örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe ilgi gören bir konudur. Örgütsel bağlılık, iş görenler için saklı anlamları anlamak için fayda sağlamaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığı, örgütün etkinliğine katkı sağladığından önemlidir. Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık ve davranışsal bağlılık tanımlamalarıyla özdeşleştirilmektedir. Çalışanların, yoğun olarak ve iyi bir şekilde örgütü temsil etmesini ve örgütün amaçlarına ve değerleriyle özdeşleşme bağlılığı duygusal bağlılık şeklinde ifade edilir. Davranışsal bağlılık ise; emeklilik maaşı, ücret, sigorta vb. örgütten faydalanmak için örgüte katılma yönündeki değişimdir (Özkan, 2005).

İşletmelerin başarısında insan sermayesinin ön plana çıkması, örgüt-çalışan ilişkisinin tekrar gündeme gelmesine yol açmıştır. Örgütle çalışan arasında sağlıklı ve verimli ilişkilerin geliştirilmesinin temel şartı, örgüt ve çalışan arasında işbirliği ve sadakate dayalı yeni ilişkilerin geliştirilmesidir. Bu

noktada, çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için mücadele etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusunun olması; yani bir başka deyişle "örgütsel bağlılık" ön plana çıkmıştır. Örgütlerde insan faktörü, örgütlerin nasıl çalıştığını ve nasıl daha üretken ve başarılı olabileceğini anlamak için önemli bir faktördür. İşletmenin yapısı ne kadar iyi olursa olsun, kendi sektöründe ne kadar iyi tanınırsa tanınsın, bireylerin tutum ve kapasiteleri, çalıştıkları işletmeyi etkileyebilmekte ve hatta değiştirebilmektedir (Cengiz, 2001).

İşgörenlerin örgütte kalma ve örgüt için çaba sarf etme isteği ile örgütün amaç ve ilkelerini benimsemesi örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığın olması iş görenlerin örgütle özdeşleşmesinin güçlü bir göstergesi olarak kabul edilir. DeCotiis ve Summers'e göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığı, işgörenlerin kendisine yararının yanında, örgütün yararı için bu amaç ve değerlerle ilgili görevlerini yerine getirmesidir. İşgörenin örgüte yaptığı yatırımlardan dolayı meydana gelen örgüte bağlılık, işgörenin örgütteki kıdemi, faydaları ve ayrılma maliyetinin çok olması gibi nedenlerden dolayı gelişebilir.(Özkan, 2005).

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN BİR FAKTÖR OLARAK ETİK LİDERLİK

Liderin saygısı, nezaketi ve girişimcilik gücü gibi liderin davranışları rol gerilimini, rol gerilimi de örgütsel bağlılık değişkenini etkilemektedir. Farklı liderlik stilleri ile çalışanların motivasyonlarını ve iş performansları arasında ilişki vardır. Liderlik stillerinden dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri ile çalışanların psikolojik durumları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Liderlerin girişimcilik özellikleri ve nezaketli davranışları çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Dale ve Fox, 2008). Hunt vd., 1989: 85) da, etik değerler ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur.

Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bliau yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki olduğunu belirlemiştir. (Dick ve Metcalfe, 2001; 114). Carlson (2005) etik iklim ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna ulaştığı araştırmasında, etik iklim örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutunun % 37'sini, lider dürüstlüğü ise duygusal bağlılığın % 24'unu açıkladığını ortaya koymuştur.

Esmer (2011) etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık algısı arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla banka işletmelerinde bir anket çalışması yapmış ve etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır.

Özdaşlı ve Akın (2013) etik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve güçlü etkilemesi yargısı ile 191 muhasebe bürosu çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, muhasebe bürosu çalışanlarının duygusal bağlılıklarının karar vermede etik ve iklimsel etik düzeylerinden; normatif bağlılıklarının yöneticilerinin davranışsal etik ve iletişimsel etik düzeylerinden etkilendiğini belirlemişlerdir.

Sonuç olarak; örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için etik liderlik davranışına ihtiyaç duyulmuştur. Etik bir liderin örgüt üyelerinin örgütte kalma ve başarıma arzularını artırıcı etkisi olacağı ortaya konulmuştur(Karahan, 2008; 160).

6. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi ve tekniği, araştırmada kullanılan anket formu hakkında bilgi verildikten sonra araştırmanın uygulama kısmı anlatılmıştır.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, Ziraat Bankası örneğinden hareketle ticari bankalarda etik liderlik uygulamalarını ve örgütsel bağlılığın ticari bankalarda ne ölçüde yer aldığını incelemektir. Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda etik liderlik ile ilgili çalışmaların son yıllarda Türkiye’de ve dünyada artmaya başladığı ancak bu çalışmaların henüz yeterli sayıya ulaşmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık konusunda yıllara dayanan uzun bir literatür geçmişi olmakla birlikte ticari bankalarda bu kavramın algısına yönelik gerçekleştirilen çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu nedenle etik liderlik ve örgütsel bağlılık algılamalarının incelenmesi bundan sonra gerçekleştirilecek araştırmalara kaynak sağlayacak ve yazına katkıda bulunacaktır. Henüz yöneticiler tarafından yeteri kadar önem verilmeyen etik liderlik kavramının öneminin ortaya çıkarılması ve örgütsel bağlılık kavramına sağladığı katkılara ilişkin araştırmalara yönelik çekimserliğin ortadan kalkması gerektiği görülmektedir. Etik liderlik kavramı bugüne kadar çeşitli çalışmalarda incelenmiş ve örgütlerde çeşitli düzeylerde uygulandığı ortaya konmuştur. Bu çalışma etik liderlik uygulamalarının ve bu uygulama düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması etik liderlik kavramına gerekli önemin verilmesi gerekliliği konusunda uygulamacıların ilgisini çekecek farklı sonuçlar ortaya koyacaktır.

6.2. Araştırma Yöntemi ve Tekniği

Bu araştırmada, genelleme yapabilme olanağının olması, kısa zamanda objektifliği yüksek bilgi edinilmesini sağlaması ve diğer araştırmacılar tarafından yapılacak olan Survey araştırmaları ile karşılaştırma imkanı vermesi nedeniyle Survey yöntemi uygun görülmüştür. Survey yönteminde genellikle

kullanılan teknik “soru sorma” tekniğidir. Sorular sözlü ya da yazılı sorulabilirse de, iyi bir örnekleme için örnek sayısının elden geldiğince fazla tutulması gerekeceğinden çok sayıda denek ile yapılacak bir çalışmada yazılı soru tekniğine başvurmak daha doğru olacaktır.

Bu nedenle survey yöntemiyle yapılan araştırmalarda hemen her zaman “anket” tekniği kullanılmıştır (Usal ve Zeynep, 2002). Bu araştırmanın da daha çok sayıda kişi ile yapılmak istenmesi nedeniyle anket tekniği tercih edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma ile ilgili veriler konu ile ilgili kaynaklardan ve daha önce yapılmış araştırmalardan faydalanarak hazırlanan anket formu kullanılarak toplanmıştır.

Anket çalışması, Ziraat Bankası personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmede toplanan veriler istatistiki yöntemlerle işlenerek ve elde edilen veriler ışığında oluşturulan tabloların yorumlanması ve etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konması hedeflenmiştir.

6.3. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma kapsamında kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanlara sorulan demografik değişkenler yer almakta olup 9 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan etik liderlik anketinde Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 5’li likert ölçeği tipinde 24 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde yer alan örgütsel bağlılık anketinde, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen (1997), Karakuş (2005) tarafından uyarlaması yapılan ve Karagöz (2008) ’ün yüksek lisans tezinde kullandığı Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık modeli kullanılmıştır. Ankette 18 soru bulunmaktadır. Bu sorular duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarını sınıflandırmaya yönelik hazırlanmıştır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde katılımcıların ifadelerine ne ölçüde katıldıklarını anlamak için 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır.

6.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Mart 2011 itibarıyla Ziraat Bankası bünyesinde faaliyet gösteren 1408 şube[†] ve 23.695 personeli oluşturmaktadır. Anket formları ilgili şube yöneticilerinden gerekli izinler alınarak şube personeline elektronik ortamda ve elden gönderilmiştir. Araştırma kapsamında örneklem hacminin hesaplanması için, ana kütle verileri SPSS 16.0 istatistiksel analiz programı

[†] TBB (Türkiye Bankalar Birliği), 2011. <http://www.tbb.org.tr>, 28 Mart 2011.

kullanılarak örneklem hacmi ve güven aralığına göre hesaplanmıştır. Araştırma ana kütesinin dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Ana kütenin Dağılımı

Banka Sayısı	Şube Sayısı	Personel Sayısı
1	1.408	23.695

$$n = \frac{N(pq)Z^2}{(N-1)E^2 + (pq)Z^2}$$

Yeter sayıda örnek hesaplamasında (Yamane, 2005) ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kabullerle en yüksek sayıda örnek çekilmeye çalışılmıştır.

Tablo 2: Örnek Hacmi Hesaplaması

N	p	q	Z	E	n
23.695	0,5	0,5	2	0,05	379

Örneklem seçimi araştırma ana kütesinde %95 güven düzeyinde yapılmaktadır. Örneklem hesaplama formülü sonucunda örnek büyüklüğü minimum 379 kişi olarak hesaplanmıştır. Gönderilen ve birebir dağıtılan toplam 420 soru formundan 400 tanesi geri dönmüştür. Buna göre geri dönüşüm oranı % 95'tir. Analiz kısmında ilgili analizler bu rakam üzerinden gerçekleştirilmiştir.

6.5. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen demografik veriler frekans ve yüzde dağılımları ile ortaya konmuştur.

Tablo 3: Demografik Bulgular Frekans Dağılımı

Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	18-27 yaş	144	36
	28-36 yaş	95	23.8
	37-45 yaş	78	19.5
	46-54 yaş	53	13.3
	55 ve üzeri	30	7.5
Cinsiyet	Erkek	182	45.5
	Kadın	218	54.5
Medeni Durum	Bekâr	202	50.5
	Evli	194	48.5
	Dul/Boşanmış	4	1.00
Eğitim Durumu	İlköğretim	13	3.3
	Ortaöğretim	87	21.8
	Yüksek Okul	109	27,3
	Lisans	182	45,5
	Yüksek Lisans ve Üzeri	9	2.3
Mesleki Tecrübe	0-2 yıl	112	28

	3-5 yıl	148	37
	6-10 yıl	60	15
	11-20 yıl	61	15.3
	21 yıl ve üzeri	19	4.8
Görev Unvanı	Servis Görevlisi	179	44.8
	Servis Yetkilisi	155	38.8
	Yönetmen Yrd.	23	5.8
	Yönetmen	12	3.00
	Şube Müdürü	7	1.8
	Uzman Yardımcısı	11	2.8
	Uzman	6	1.5
	İç Kontrolör Yrd.	3	0.8
	İç Kontrolör	4	1.00
	Bağlı Olunan Yönetici	Yönetmen	56
Şube Müdürü		333	83.3
Bölge Başkanı		8	2
Daire Başkanı		3	0.8
Şube		148	
Toplam		400	100

Tablo 3 incelendiğinde ankete katılanların cinsiyet bakımından %45,5'inin erkek, %54,5'inin kadın olduğu görülmektedir. Aynı zamanda medeni durum bakımından incelendiğinde, katılımcıların %50,5'inin bekâr, %48,5'inin evli, %1'inin de dul ya da boşanmış olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıları yaş bazında incelediğimizde ise katılımcıların %36'sının 18-27 yaş aralığında, %23,8'inin 28-36 yaş aralığında, %19,5'inin 37-45 yaş aralığında, %13,3'ünün 46-54 yaş aralığında ve %0,8'inin ise 55 yaş ve üzeri şeklinde dağıldığını görmekteyiz.

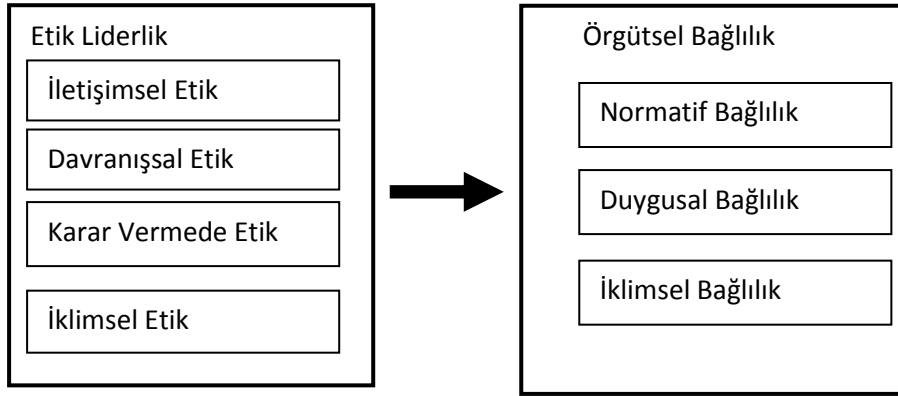
Katılımcıların çoğunluğunu servis görevlisi (%44,8) ile servis yetkilisi (%38,8) unvanına sahip personel oluşturmaktadır. Ve yine katılımcıların çoğunluğunun bağlı bulunduğu yönetici unvanı şube müdürü (%83,3) olduğu tablodan görülmektedir.

Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini eğitim düzeyi bakımından incelediğimizde %3,3'ünün ilköğretim düzeyinde bir eğitime sahip olduğunu, %21,8'inin lise düzeyinde, %27,3'ünün yüksekokul düzeyinde, %45,5'inin lisans düzeyinde ve son olarak %2,3'ünün ise yüksek lisans ve üzeri düzeyinde bir eğitim düzeyine sahip olduğunu görmekteyiz.

6.6. Araştırma Modeli, Hipotezler ve Faktör Yapısı

Daha önce Türkiye'deki örneklemeler üzerinde uygulanmış ve geçerliliği-güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılarak Faktör Analizi yapılmadan SPSS 16.0 programı yardımı ile maddeler faktörler altında toplanmış ve ortalamaları

alınmıştır. Bu bağlamda; Yılmaz (2005;739-756)'nın oluşturmuş olduğu Etik Liderlik Ölçeğinden alınan sorular üzerinden yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler iletişimsel, davranışsal, karar vermede ve iklimsel etik olmak üzere 4 boyutta toplanmıştır. Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir (Kurtuluş, 1996).



Sekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde, “İletişimsel Etik”, “Davranışsal Etik”, “Karar Vermede Etik” ve “İklimsel Etik” boyutları bağımsız değişkenlerdir ve bağımlı değişkenler olan “Normatif Bağlılık”, “Duygusal Bağlılık” ve “Devam Bağlılığını” değişkenler arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H1: İletişimsel Etik ile Normatif Bağlılık arasında ilişki vardır.
- H2: İletişimsel Etik ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki vardır.
- H3: İletişimsel Etik ile Devam Bağlılığı arasında ilişki vardır.
- H4: Davranışsal Etik ile Normatif Bağlılık arasında ilişki vardır.
- H5: Davranışsal Etik ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki vardır.
- H6: Davranışsal Etik ile Devam Bağlılığı arasında ilişki vardır.
- H7: Karar Vermede Etik ile Normatif Bağlılık arasında ilişki vardır.
- H8: Karar Vermede Etik ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki vardır.
- H9: Karar Vermede Etik ile Devam Bağlılığı arasında ilişki vardır.
- H10: İklimsel Etik ile Normatif Bağlılık arasında ilişki vardır.
- H11: İklimsel Etik ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki vardır.

H12: İklimsel Etik ile Devam Bağlılığı arasında ilişki vardır.

Etik Liderlik Ölçeğinden alınan sorular üzerinden yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler 4 boyutta (iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik) toplanmıştır.

Tablo 4: Etik Liderlik Ölçeği Boyutlar

Faktör1: İletişimsel Etik
Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan bir yaklaşımla çalışanlarına aktarır.
Geleceğe dönük somut, gerçekçi hedefler koyar.
Görevlerini sorumluluk duygusu içerisinde yerine getirir.
Bazen birbiriyle çelişen ifadeler sarf eder.
Yeri geldiğinde hatalarını kabul eder.
Çalışanlar arasında arabozucu davranışlar sergilemektedir.
Faktör2: Davranışsal Etik
Çalışanları sürekli teşvik eder.
Çalışanlarının işle ilgili yeni fikirler ortaya koymasını destekler.
Çalışanlarının başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.
Toplum tarafından kötü kabul edilen alışkanlıklara sahiptir.
Dini veya politik konularda ayrımcılık yapmaz.
Faktör3: Karar Vermede Etik
Karşılaşılan sorunlar karşısında mantıklı çözümler üretir.
Çalışanlarının birbirinden farklı düşünebileceğini kabul eder.
Tartışmalarda yapıcı ve anlayışlı birisidir.
Sözünün arkasında durur.
Çalışanlarını korumak için yeri geldiğinde doğru olmayan beyanlarda bulunur.
İfadeleri her zaman gerçeğe yakındır.
Yeni şeyleri öğrenme ve kendini geliştirme konusunda isteklidir.
Faktör 4: İklimsel Etik
Bencil davranışlar sergilemez.
Çalışanlarına karşı yeteri kadar sabırlı değildir.
Olaylar karşısında cesaretli kararlar alabilir.
Tüm çalışanlarına sevgiyle yaklaşır.
Etrafındaki insanlara saygı gösterir.
Kendi kendini eleştirebilen bir kişiliğe sahiptir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden alınan sorular üzerinden yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler 3 boyutta (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) toplanmıştır.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları

Faktör 1:Duygusal Bağlılık
Kurumumda çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır.
Kurumumun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissederim.
Dışarıdaki insanlara kurumumu her zaman övgüyle anlatırım.
Kurumuma sadık kalmam gerektiğine inanıyorum.
Kariyerimin geri kalan kısmını şu an çalıştığım kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.
Faktör 2:Devam Bağlılığı
Kariyerimin büyük bir kısmını aynı kurumda sürdürmem daha iyidir.
Bir kurumdan diğerine geçmek bana göre etik değildir.
Kariyerim boyunca daima kurumuma bağlı kalmam gerektiğine inanmıyorum.
Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.
İstesem bile, şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
Kurumumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla alt üst olur.
Kurumuma çok şey borçluyum.
Faktör 3:Normatif Bağlılık
Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde kurumdan kuruma geçtiklerini düşünüyorum.
Kurumumda kalmaya devam etmem, kendi isteğim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.
Kurumuma karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.
Bu kurumdan ayrılmayı düşünebilecek kadar çok seçeneğe sahip olmadığımı inanıyorum
Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum

Oluşan iki ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Örgütsel Bağlılık Ölçeği için elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla; ,88; ,75 ve ,77’dir. Etik Liderlik Ölçeği için elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla, 91; ,89; ,94 ve ,92’dir. Ölçeklerin sosyal bilimler alanında güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

6.7. Hipotez Testi Sonuçları

Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri vurgulayan hipotezler aşağıdaki gibi test edilmiştir.

Tablo 6: Etik Liderlik Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları Özet Tablosu

		Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
İletişimsel Etik	Pearson Anlamlılık	,144(**)	,186(**)	,092
	N	,004 400	,000 400	,067 400
Davranışsal Etik	Pearson Anlamlılık	,300(**)	-,025	,071
	N	,000 400	,615 400	,158 400
Karar Vermede Etik	Pearson Anlamlılık	,313(**)	,156(**)	,081
	N	,000 400	,002 400	,106 400
İklimsel Etik	Pearson Anlamlılık	,276(**)	,040	-,078
	N	,000 400	,419 400	,120 400

** 0.01 düzeyinde anlamlı ilişki.

* 0.05 düzeyinde anlamlı ilişki.

Tablo 6 'da özetlenen bulgulara göre, İletişimsel Etik ile Normatif Bağlılık ($r=0,144$, $p<0,01$) ve Duygusal Bağlılık ($r=0,186$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Davranışsal Etik ile Normatif Bağlılık ($r=0,300$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Karar Vermede Etik ile Normatif Bağlılık ($r=0,313$, $p<0,01$) ve Duygusal Bağlılık ($r=0,156$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. İklimsel Etik ile de, Normatif Bağlılık ($r=0,276$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

Bu bulgular ışığında;

H1: Kabul Edilmiştir, İletişimsel Etik ile Normatif Bağlılık arasında ilişki vardır.

H2: Kabul Edilmiştir, İletişimsel Etik ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki vardır.

H3: Red Edilmiştir, İletişimsel Etik ile Devam Bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H4: Kabul Edilmiştir, Davranışsal Etik ile Normatif Bağlılık arasında ilişki vardır.

H5: Red Edilmiştir, Davranışsal Etik ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki yoktur.

H6: Red Edilmiştir, Davranışsal Etik ile Devam Bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H7: Kabul Edilmiştir, Karar Vermede Etik ile Normatif Bağlılık arasında ilişki vardır.

H8: Kabul Edilmiştir, Karar Vermede Etik ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki vardır.

H9: Red Edilmiştir, Karar Vermede Etik ile Devam Bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H10: Kabul Edilmiştir, İklimsel Etik ile Normatif Bağlılık arasında ilişki vardır.

H11: Red Edilmiştir, İklimsel Etik ile Duygusal Bağlılık arasında ilişki yoktur.

H12: Red Edilmiştir, İklimsel Etik ile Devam Bağlılığı arasında ilişki yoktur.

6.8. Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarına Yönelik Frekans Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde örneklem grubunun anketin etik liderlik ve örgütsel bağlılık unsurlarına yönelik bakış açılarını ve eğilimlerini ortaya koyabilmek amacıyla sorulan anket sorularına verdikleri cevaplara ait bulgular analiz edilmiştir. Çalışanların etik liderlik ve örgütsel bağlılık eğilimi aşağıdaki tablolarda analiz edilmiştir.

Tablo 7: Çalışanlara Göre Etik Liderlik Eğilimi Tablosu

Ortalama değerler; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Ort.	St. Sap.
1. Faktör 1 – İletişimsel Etik	38	21	11	20	10	2,7	1,1
2. Faktör 2 – Davranışsal Etik	3	25	22	27	13	3,1	1,1
3. Faktör 3 – Karar Vermede Etik	31	30	11	21	6	2,7	0,9
4. Faktör 4 – İklimsel Etik	5	4	1	6	4	2,8	1,2

Tablo 7, örneklem grubunun etik liderlik konusunda algılarını ve bu konudaki sorulara vermiş oldukları yanıtların yüzdesel dağılımlarını, ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere ortalama değerler, genellikle orta değer (3,00=Kararsızım) bir miktar altında ya da üstünde seyretmektedir; yani çalışanlar etik liderlik konusunda orta düzeyde bir algıya sahip sayılabilecek bir aralıkta bulunmaktadır.

Sonuç olarak deneklerin etik liderlik ile ilgili eğilimlerinin çok yüksek ya da çok düşük olmadığı, “orta eğilimde” olarak ifade edilebilecek bir aralıkta bulunduğunu söyleyebiliriz. Önermelere vermiş oldukları yanıtlar orta değer etrafında dağılmaktadır.

Tablo 8: Çalışanlara Göre Örgütsel Bağlılık Eğilimi Tablosu

Ortalama değerler; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Ort.	St. Sap.
Kurumumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de bağlılık ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır.	38	21	11	20	10	2,7	1,1
Kariyerimin büyük bir kısmını kurumumda sürdürmem daha iyidir.	16	28	28	27	1	2,3	1
Kurumumdan başka bir kuruma geçmek bana göre etik değildir.	31	30	11	21	6	2,7	0,9
Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde kurumdan kuruma geçtiklerini düşünüyorum.	1	12	23	45	19	3,6	0,9
Kariyerim boyunca daima kurumuma bağlı kalmam gerektiğine inanmıyorum.	3	25	22	27	13	3,1	1,1
Kurumumun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissedirim.	2	4	15	34	45	2,3	1,1
Dışarıdaki insanlara kurumumu her zaman övgüyle anlatırım.	3	9	19	30	39	3,8	1
Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	17	27	19	26	11	2,9	1,5
Kurumumda kalmaya devam etmem, kendi isteğim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.	15	34	21	16	14	2,8	1,2
Kariyerimin kalan kısmını çalıştığım kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	31	28	13	18	10	2,5	0,8
Kurumuma sadık kalmam gerektiğine inanıyorum.	12	14	19	31	24	3,4	2,6
12.Kurumuma karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.	27	14	13	17	29	3,1	2,5
İstesem bile, şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	7	26	18	22	27	3,4	2,4
Kurumumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla alt üst olur.	4	10	15	37	34	3,9	3,8
Bu kurumda kalmamın en önemli sebeplerinden birisi uygun alternatiflerin az olmasıdır.	8	17	16	36	23	3,5	2,9
Bu kurumdan ayrılmayı düşünebilecek kadar çok seçeneğe sahip olmadığımı inanıyorum.	10	13	16	34	27	3,6	3,0
Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	24	19	23	25	9	2,8	1,5
Kurumuma çok şey borçluyum.	8	12	26	37	17	3,4	2,8

Tablo 8, örneklem grubunun örgütsel bağlılık konusunda eğilimini ve bu konudaki sorulara vermiş oldukları yanıtların yüzdesel dağılımlarını, ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere

ortalama değerler, genellikle orta değer (3,00=Kararsızım) bir miktar (Ortalama=3,1) altında ya da üstünde seyretmektedir; yani çalışanlar örgütsel bağlılık konusunda orta düzeyde bir algıya sahip sayılabilecek bir aralıkta bulunmaktadır.

Bu kapsamda verilen cevaplarla ilgili göze çarpan önemli bulguları sıralamak gerekirse;

Örneklem grubunun önemli bir çoğunluğu, (%61) “Kurumumdan başka bir kuruma geçmek bana göre etik değildir.” görüşüne katılmamaktadır. Bu durum özellikle banka bünyesinde çalışanlarının gözünde kurum değiştirmenin olumsuz bir fikir olmadığı görüşünün hâkim olması ile açıklanabilir.

Yine örneklem grubunun önemli bir bölümünün (%79) “Kurumumun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissederim.” görüşüne katılmaları ise özellikle kurum bünyesinde banka problemlerine karşı önemli bir sahiplenmenin olduğu görüşünün ağır bastığını göstermektedir.

Ayrıca örneklem grubunun “Kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla alt üst olur.” konusundaki ifadeye gösterdikleri yüksek katılım (%71) bu konuda özellikle yaşanan finansal krizin ardından çalışanların kurum değiştirme konusunda daha çekingen olmaları ve çalışanlar gözünde bu tür bir hareketin cesaret gerektiren bir davranış olarak algılandığı fikrini vermektedir.

Deneklerin örgütsel bağlılık eğilimleri ile yaş grupları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yaş grubu değişkenleri ile örgütsel bağlılık eğilimi değerleri Ki-Kare testine tabi tutulmuştur. Bunun sonucunda banka çalışanlarının örgütsel bağlılık eğilimleri ile yaşları arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Etik liderlik ile banka çalışanlarının gelir dağılımları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla deneklerin gelir düzeyi değişkenleri ile etik liderlik eğilimi değerleri Ki-Kare testine tabi tutulmuştur. Bunun sonucunda deneklerin gelir düzeyleri ile etik liderlik eğilimlerini ifade eden değerler arasında negatif bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık ile banka çalışanlarının eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla deneklerin eğitim seviyesi değişkenleri ile örgütsel bağlılık eğilimi değerleri Ki-kare testine tabi tutulmuştur. Deneklerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık eğilimlerini ifade eden değerler arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar sunulmuş ve bu sonuçlara paralel olarak bazı önerilerde bulunulmuştur.

7.1. Sonuçlar

Araştırmada banka çalışanları tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan anket uygulaması ve bu uygulamadan elde edilen verilerin analizinin sonucunda ortaya çıkan bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Örneklem grubunun önemli bir çoğunluğu, “Kurumumdan başka bir kuruma geçmek bana göre etik değildir.” görüşüne katılmamaktadır. Bu durum özellikle banka çalışanlarının gözünde kurum değiştirmenin olumsuz bir fikir olmadığı görüşünün hâkim olduğunu göstermektedir.

Örneklem grubunun önemli bir bölümünün “Kurumumun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissederim.” görüşüne katılmaları ise özellikle kurum bünyesinde banka problemlerine karşı önemli bir sahiplenmenin olduğu görüşünün ağır bastığını göstermektedir.

Örneklem grubunun “Kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla alt üst olur.” konusundaki ifadeye gösterdikleri yüksek katılım bu konuda özellikle yaşanan finansal krizin ardından çalışanların kurum değiştirme konusunda daha çekingen olmaları ve çalışanlar gözünde bu tür bir hareketin cesaret gerektiren bir davranış olarak algılandığı fikrini vermektedir.

Denekler, ait oldukları yaş grupları itibariyle orta derecede örgütsel bağlılık eğilimine sahiptirler. Denekler, ait oldukları gelir düzeyleri itibariyle orta derecede etik liderlik algısı eğilimine sahiptirler. Denekler, ait oldukları eğitim seviyeleri itibariyle orta derecede örgütsel bağlılık eğilimine sahiptirler.

Deneklerin gelir düzeyleri ile etik liderlik eğilimlerini ifade eden değerler arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Yani, daha düşük gelir seviyesine sahip banka çalışanları etik liderlik konusunda daha yüksek algıya sahip iken, daha yüksek gelir seviyesine sahip banka çalışanları etik liderlik konusunda daha düşük algıya sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Deneklerin örgütsel bağlılık eğilimleri ile yaşları arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani, daha genç banka çalışanları, daha fazla örgütsel bağlılık eğilimine sahip iken, daha yaşlı banka çalışanlarının ise daha az düzeyde örgütsel bağlılık eğilimine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Deneklerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık eğilimlerini ifade eden değerler arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yani, daha yüksek eğitim seviyesine sahip banka çalışanları daha fazla örgütsel bağlılık eğilimine sahip iken, daha düşük eğitim seviyesine sahip banka çalışanlarının ise daha az örgütsel bağlılık eğilimine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

7.2. Öneriler

Araştırma banka yöneticilerinin banka personeli tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile banka personelinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçları ortaya çıkarmıştır. Yapılmış olan bu çalışmanın amacına hizmet etmesi için, araştırmadan elde edilen sonuçlara paralel olarak şu önerilerde bulunulabilir:

7.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Genç banka personelinin bankaya olan örgütsel bağlılığının daha fazla olması sonucundan hareketle banka personelinin geliştirilmesi amaçlanmalıdır.

Eğitim seviyesi yüksek banka personelinin bankaya olan bağlılığı daha yüksek olması sonucu ile personelin eğitim seviyesini artırmak için çeşitli kişisel gelişim ve yabancı dil eğitimleri düzenlenmeli, lisansüstü eğitim gibi fırsatlar tanınmalıdır.

Banka yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin geliştirilmesi için liderlik alanındaki çağdaş anlayışlar dikkate alınarak eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitim programları, banka yöneticilerinin gerek hizmet öncesinde ve gerekse hizmet içi eğitimine olanak sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Ayrıca banka yöneticiliği için genel geçer etik ilkeler geliştirilmeli ve ilgili yönetmeliklere yerleştirilmelidir.

Banka yöneticileri sahip oldukları kurumsal ve sosyal sorumluluk anlayışlarını, davranışlarında göstermeli ve liderlik rollerini yerine getirerek banka çalışanlarını da bu konuda etkilemelidirler.

Banka yöneticisi etik liderlik rollerini hangi seviyede yerine getirirse getirsin, personel tarafından, yöneticinin etik liderlik rollerine ilişkin belirli bir algı oluşacaktır. Bundan dolayı yönetici, herhangi bir davranışta bulunurken şeffaf olmalı ve olumsuz yorumlar oluşmasına meydan vermemelidir.

7.2.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Banka yöneticilerinin etik liderlik davranışları oluşturmalarını sağlayacak araştırma çalışmaları yapılabilir.

Etik liderlik davranışlarına ilişkin banka personelinin algıları ile yöneticilerin kendilerini nasıl değerlendirdikleri karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

Bu çalışma özel bankalarda da uygulanabilir ya da özel bankalarla kamu bankaları karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

Araştırmada şube değişkeniyle ilgili bulguların yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu konuda yeni ve daha kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

8. KAYNAKÇA

- ATAYMAN, V. (2006), *Etik*, Donkişot Yayınları, İstanbul.
- AYDIN, İ.(2006), *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegem A Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- BROWN, M. (2007), Misconceptions of Ethical Leadership, How to Avoid Potential Pitfalls, *Journal of Organizational Dynamics*, 36(2):140-155.
- BROWN, M., Trevino, L. (2006), Ethical Leadership, A Review And Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- BROWN, M., TREVİNO, L., HARRİSON, D. (2005), Ethical leadership, A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97:117-134.
- BOLAT, Oya I. ve BOLAT, T. (2008), Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlık İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.(2004), *Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CENGİZ, Aytül A. (2001), *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir`de Sağlık Personeli Üzerinde Bir uygulama*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- DALE, K., FOX, M. (2008) Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress, *Journal of Managerial Issues*, XX(1), Spring, 109-130.
- DİCK, G., METCALFE, B.(2001), Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff, *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- ESMER Y. (2011), *İşletmelerde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: T.C. Ziraat Bankası Örneği Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- FREEMAN, R., STEWART, L. (2011), *Developing Ethical Leadership; Business Roundtable Institute for Corporate Ethics* http://www.corporateethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf, 25 Mart 2011.
- FULMER, R. (2004), The Challenge of Ethical Leadership, *Organizational Dynamics*, 33(3):307-317.

- HOOGH, A., HARTOG, D. (2008), Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism, A multi-method study, *The Leadership Quarterly*, 19: 297-311.
- HUNT, Shelby D., WOOD, Van R., CHONKO, Lawrence B. (1989), Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, *Journal of Marketing*, 53, 79-90.
- KARAHAN, A. (2008), Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, X(1), 145-162.
- KARAGÖZ, A. (2008), *İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karakuş, M. (2005), *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri - Elazığ İli Örneği*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- KURTULUŞ, K. (1996), *Pazarlama Araştırmaları*, Avcıol Basım, İstanbul.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J.(1991), A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen J.N. (1997), *Commitment in The Workplace-Theory, Research And Application*, Sage Publications, California.
- ÖZDAŞLI, K., AKIN, O.(2013), Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Muhasebe Bürolarında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 2013(40), 29-42.
- ÖZKAN, Y. (2005), *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- SAMADOV, S. (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- USAL, A, KUŞLUVAN, Z.(2002), *Davranış Bilimleri*, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, İzmir.
- TREVİNO, Linda K., HARTMAN, L. P., BROWN, M.(2000) Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership, *California Management Review*, 42(4), 128-142.

- YAMANE, T. (2005), *Temel Örnekleme Yöntemleri*, (Çev. Alptekin Esin, M. Akif Bakır ve Celal Aydın), Literatür Yayınları, İstanbul.
- YILMAZ, E. (2005), Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 739-756.
- ZHU, W., MAY, D., AVOLIO, B. (2004), The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1):16-26.
- TBB (Türkiye Bankalar Birliği),2011.[http:// www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr), 28 Mart 2011.