



**LİDERLİK TARZLARI İLE İŞE YABANCILAŞMA  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ETİK  
İKLİMİN VE ÇALIŞANIN KİŞİLİK  
ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ**

**Mustafa BABADAĞ**

**Doktora Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**2017**

**Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Mustafa BABADAĞ**

**LİDERLİK TARZLARI İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ALGILANAN ETİK İKLİMİN VE ÇALIŞANIN KİŞİLİK  
ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**ERZURUM 2017**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ BEYAN FORMU



27/04/2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

*Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine* göre hazırlamış olduğum "Liderlik Tarzları İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin ve Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Rolü" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

*Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının* ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

27.04.2017

Mustafa BABADAĞ



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN danışmanlığında, Mustafa BABADAĞ tarafından hazırlanan bu çalışma 27 / 04 / 2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURROĞLU

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Fatih YILDIRIM

İmza: .....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 27 / 04 / 2017

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK  
Enstitü Müdürü

**İÇİNDEKİLER**

<b>ÖZET.....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VII</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ .....</b>	<b>VIII</b>
<b>TABLolar DİZİNİ.....</b>	<b>IX</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ.....</b>	<b>XI</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>XII</b>

**GİRİŞ**

<b>I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>1</b>
<b>II. ARAŞTIRMA SORULARI.....</b>	<b>5</b>
<b>III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ.....</b>	<b>6</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM****ARAŞTIRMANIN TEMEL DEĞİŞKENLERİ VE BU DEĞİŞKENLER  
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

<b>1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Etkileşimci Liderlik .....	17
1.1.2. Etkileşimci Liderliğin Boyutları.....	20
1.1.2.1. Koşullu Ödüllendirme.....	20
1.1.2.2. Aktif İstisnalarla Yönetim.....	21
1.1.2.3. Pasif İstisnalarla Yönetim .....	21
1.1.2.4. Serbest Bırakıcı Liderlik .....	21
1.1.3. Dönüştürücü Liderlik .....	22
1.1.4. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları .....	26
1.1.4.1. İdeal Etki (Karizma).....	27
1.1.4.2. İlham Verici Motivasyon .....	29
1.1.4.3. Entelektüel Uyarım .....	30
1.1.4.4. Bireysel İlgi.....	30
1.1.5. Etkileşimci Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki.....	32
1.1.6. Dönüştürücü Liderliğin Ardılları.....	36

1.1.7. Etkileşimci Liderliğin Ardılları .....	39
<b>1.2. YABANCILAŞMA KAVRAMI.....</b>	<b>41</b>
1.2.1. İşe Yabancılaşma ve Boyutları .....	47
1.2.1.1. Güçsüzlük .....	49
1.2.1.2. Anlamsızlık .....	50
1.2.1.3. Normsuzluk (Kuralsızlık) .....	50
1.2.1.4. Sosyal Uzaklaşma .....	52
1.2.1.5. Kendine Yabancılaşma .....	52
1.2.2. İşe Yabancılaşmanın Öncülleri.....	53
1.2.3. İşe Yabancılaşmanın Ardılları .....	58
<b>1.3. LİDERLİK TARZLARI İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>59</b>
<b>1.4. ETİK İKLİM.....</b>	<b>63</b>
1.4.1. Etik İklimin Boyutları .....	66
1.4.1.1. Araççılık İklimi .....	70
1.4.1.2. Başkalarının İyiliğini İsteme İklimi .....	71
1.4.1.3. Bağımsızlık İklimi.....	71
1.4.1.4. Kurallar İklimi.....	72
1.4.1.5. Kanun ve Kodlar İklimi .....	72
1.4.2. Etik İklimin Öncülleri .....	72
1.4.3. Etik İklimin Ardılları .....	74
<b>1.5. LİDERLİK TARZLARI İLE ETİK İKLİM ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>77</b>
<b>1.6. ETİK İKLİM İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>83</b>
<b>1.7. KİŞİLİK.....</b>	<b>86</b>
1.7.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı.....	91
1.7.1.1. Dışadönüklük- İçedönüklük (Extroversion - Introversion).....	94
1.7.1.2. Uyumluluk (Agreeableness) .....	94
1.7.1.3. Sorumluluk (Conscientiousness).....	95
1.7.1.4. Duygusal Dengesizlik (Nevrotiklik) .....	95
1.7.1.5. Deneyime Açıklık .....	96
1.7.2. Kişilik Özelliklerinin Öncülleri.....	96
1.7.2.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	96
1.7.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	97

1.7.2.3. Aile Faktörü .....	98
1.7.2.4. Sosyal Sınıf Faktörü.....	98
1.7.2.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	99
1.7.2.6. Diğer Faktörler.....	99
1.7.3. Kişilik Özelliklerinin Ardılları .....	99
<b>1.8. LİDERLİK TARZLARI İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>101</b>
<b>1.9. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>106</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK TARZLARININ İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETİK İKLİM VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜNE YÖNELİK BİR YAPISAL DENKLEM ÇALIŞMASI

<b>2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>	<b>110</b>
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>111</b>
<b>2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNKABUL VE SINIRLILIKLARI .....</b>	<b>120</b>
<b>2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>121</b>
2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi .....	121
2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi.....	122
2.4.3. Analiz Yöntemleri .....	126
<b>2.5. ANALİZ VE BULGULAR.....</b>	<b>129</b>
2.5.1. Normallik Testi.....	129
2.5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	131
2.5.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	132
2.5.3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	132
2.5.3.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar .....	133
2.5.3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	135
2.5.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	137
2.5.4.1. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	137
2.5.4.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar	137

2.5.4.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	139
2.5.5. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	141
2.5.5.1. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	141
2.5.5.2. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar ...	142
2.5.5.3. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	144
2.5.6. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	147
2.5.6.1. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	147
2.5.6.2. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar ..	148
2.5.6.3. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	151
2.5.7. Etik İklim Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	154
2.5.7.1. Etik İklim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	154
2.5.7.2. Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	155
2.5.7.3. Etik İklim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	159
<b>2.6. HİPOTEZLERİN TESTİ.....</b>	<b>161</b>
2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması.....	163
2.6.2 Alternatif Modelin Analizi, Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Hipotez Testleri .....	168
<b>2.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>181</b>
2.7.1. Cinsiyet Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı .....	182
2.7.2. Yaş Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı.....	183
2.7.3. Medeni Durum Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı .....	186
2.7.4. Eğitim Düzeyi Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı .....	187
2.7.5. Çalışma Süresi Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı .....	189
2.7.6. Aylık Gelir Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı .....	191
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>194</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>209</b>



<b>EKLER.....</b>	<b>241</b>
EK 1. Yapısal İlişkilerin Kestirim Sonuçları ve Bootstrap Standart Hataları .....	241
EK 2. Etkileşimci Liderliğin İşe yabancılaşmaya Etkisi .....	241
EK 3. Etkileşimci Liderliğin Etik İklima Etkisi .....	242
EK 4. Standardize Toplam Etkiler, Standart Hataları ve Anlamlılık Düzeyleri .....	243
EK 5. Standardize Doğrudan Etkiler, Standart Hataları ve Anlamlılık Düzeyleri ....	243
EK 6. Standardize Dolaylı Etkiler, Standart Hataları ve Anlamlılık Düzeyleri .....	244
EK 7. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Alt Sınırları (BC) Doğrudan Etkiler .....	244
EK 8. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Üst Sınırları (BC) .....	245
EK 9. Dönüştürücü Liderliğin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Etik İklimin Aracı Etkisi .....	246
EK 10. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Alt Sınırları (BC) .....	248
EK 11. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Üst Sınırları (BC) .....	248
EK 12. Etkileşimci Liderliğin Kişilik Özelliklerine Etkisi .....	249
EK 13. Dönüştürücü Liderliğin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracı Etkisi .....	250
EK 14. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Alt Sınırları (BC) .....	251
EK 15. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Üst Sınırları (BC) .....	252
EK 16. Anket Formu .....	253
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>258</b>

## ÖZET

## DOKTORA TEZİ

**LİDERLİK TARZLARI İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ALGILANAN ETİK İKLİMİN VE ÇALIŞANIN KİŞİLİK  
ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ****Mustafa BABADAĞ****Danışman: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****2017- 258 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Danışman)  
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK  
Prof. Dr. Enver AYDOĞAN  
Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU  
Yrd. Doç. Dr. Fatih YILDIRIM**

Bu çalışmanın amacı; liderlik tarzlarının, çalışanların etik iklim algılarının ve kişilik özelliklerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaçla araştırmada liderlik tarzlarından dönüştürücü liderliğin ve etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ve bu etkide etik iklim algısının ve çalışanların kişilik özelliklerinin aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmanın teorik kısmında sırasıyla etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik, işe yabancılaşma, etik iklim ve kişilik özellikleri kavramları açıklanmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar incelenmiş ve bu doğrultuda araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Model yapısal denklik modeli şeklinde tasarlanmıştır. Yapısal denklik modeline bağlı belirlenen hipotezlerin açıklığa kavuşturulabilmesi için Uşak ilinde faaliyette bulunan 240 banka çalışanından anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Veriler SPSS ve AMOS programlarıyla analize tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmayı negatif yönlü olarak etkilediği ve bu etkide etik iklim algısının ve çalışanların kişilik özelliklerinin kısmi aracılık üstlendiği belirlenmiştir. Bununla birlikte etkileşimci liderliğin hiçbir değişkenle anlamlı ilişkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İşe Yabancılaşma, Etik İklim, Kişilik Özellikleri.

**ABSTRACT**

**Ph. D. DISSERTATION**

**THE EXAMINATION OF MEDIATING ROLE OF PERCEIVED ETHICAL  
CLIMATE AND WORKERS PERSONALITY TRAITS ON THE  
RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND WORK  
ALIENATION**

**Advisor: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**2017- 258 Page**

**Jury: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Danışman)  
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK  
Prof. Dr. Enver AYDOĞAN  
Assist. Prof. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU  
Assist. Prof. Dr. Fatih YILDIRIM**

The aim of this study is to determine the impacts of leadership styles, ethical climate perception and workers' personality traits over work alienation. Thus, in this study, the impacts of transformational leadership and transactional leadership over work alienation and the mediating role of ethical climate perception and workers' personality traits in this impact have been analyzed. In the theoretical part, transactional leadership, transformational leadership, work alienation, ethical climate and personality traits have been respectively described and explained. Next, studies dealing with the relationship among variables have been analyzed and accordingly research model and hypothesis have been formed. The model is designed as a structural equation model (SEM). Data is collected from 240 bank workers operating in Uşak province in order to clarify the hypotheses determined based on the structural equation modelling. Collected data has been subject to analysis through SPSS and AMOS programmes. As a result of these analyses, it has been found out that transformational leadership has a negative impact on work alienation and the ethical climate perception and workers' personality traits have a partial mediating role in this impact. In addition, it has been also found out that transactional leadership does not have a significant relationship with any variables.

**Key Words:** Transformational Leadership, Transactional Leadership, Work Alienation, Ethical Climate, Personality Traits.

**KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>DL.</b>	: Dönüştürücü Liderlik
<b>EL.</b>	: Etkileşimci Liderlik
<b>İSY.</b>	: İşe Yabancılaşma
<b>Eİ.</b>	: Etik İklim
<b>KÖ.</b>	: Kişilik Özellikleri
<b>BAG.</b>	: Bağımsızlık
<b>BİS.</b>	: Başkalarının İyiliğini İsteme
<b>KAK.</b>	: Kanun ve Kodlar
<b>KUR.</b>	: Kurallar
<b>ARC.</b>	: Araççılık
<b>SRM.</b>	: Sorumluluk
<b>DYD.</b>	: Duygusal Dengelilik
<b>TEDMER.</b>	: Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> Liderlik Yaklaşımları .....	13
<b>Tablo 1.2.</b> Etik İklimin Teorik Boyutları.....	68
<b>Tablo 1.3.</b> Victor ve Cullen'in 5 Etik İklim Alt Boyutu .....	70
<b>Tablo 2.1.</b> Uyum İndeksleri Değer Aralıkları .....	128
<b>Tablo 2.2.</b> Normallik Dağılımı Sonuçları.....	130
<b>Tablo 2.3.</b> Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler .....	131
<b>Tablo 2.4.</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	133
<b>Tablo 2.5.</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar.....	134
<b>Tablo 2.6.</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları .....	136
<b>Tablo 2.7.</b> Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	137
<b>Tablo 2.8.</b> Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar.....	138
<b>Tablo 2.9.</b> Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları.....	140
<b>Tablo 2.10.</b> Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları .....	140
<b>Tablo 2.11.</b> İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	142
<b>Tablo 2.12.</b> İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar .....	143
<b>Tablo 2.13.</b> İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları.....	145
<b>Tablo 2.14.</b> İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları .....	146
<b>Tablo 2.15.</b> Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	148
<b>Tablo 2.16.</b> Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar .....	150
<b>Tablo 2.17.</b> Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları .....	152
<b>Tablo 2.18.</b> Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları .....	153
<b>Tablo 2.19.</b> Etik İklim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	155
<b>Tablo 2.20.</b> Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar ....	157
<b>Tablo 2.21.</b> Etik İklim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları.....	160

<b>Tablo 2.22.</b> Değişkenler Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi .....	162
<b>Tablo 2.23.</b> Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları.....	163
<b>Tablo 2.24.</b> Modelin Uyum İndeks Sonuçları .....	167
<b>Tablo 2.25.</b> Modelin Kestirim Sonuçları.....	167
<b>Tablo 2.26.</b> Alternatif Modelin Uyum İndeksi Sonuçları .....	170
<b>Tablo 2.27.</b> Alternatif Modelin Kestirim Sonuçları .....	170
<b>Tablo 2.28.</b> Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	171
<b>Tablo 2.29.</b> Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Testi.....	182
<b>Tablo 2.30.</b> Yaş Açısından Kruskal-Wallis H Testi .....	183
<b>Tablo 2.31.</b> Sorumluluk Kurallar ve Araççılık Boyutlarının Yaş Grupları Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi .....	185
<b>Tablo 2.32.</b> Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Testi.....	186
<b>Tablo 2.33.</b> Eğitim Düzeyi Açısından Kruskal-Wallis H Testi.....	187
<b>Tablo 2.34.</b> Başkalarının İyiliğini İsteme Boyutunun Eğitim Düzeyleri Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi.....	189
<b>Tablo 2.35.</b> Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis H Testi .....	190
<b>Tablo 2.36.</b> Aylık Gelir Açısından Kruskal-Wallis H Testi.....	192

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 1.1.</b> Tam Kapsamlı Liderlik Modeli .....	34
<b>Şekil 2.1.</b> Araştırmanın Modeli.....	111
<b>Şekil 2.2.</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	136
<b>Şekil 2.3.</b> Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	139
<b>Şekil 2.4.</b> Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	141
<b>Şekil 2.5.</b> İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	145
<b>Şekil 2.6.</b> İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	147
<b>Şekil 2.7.</b> Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	152
<b>Şekil 2.8.</b> Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	154
<b>Şekil 2.9.</b> Etik İklim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	160
<b>Şekil 2.10.</b> Araştırmanın Yapısal Modeli .....	166
<b>Şekil 2.10.</b> Alternatif Model .....	169

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında bilimsel katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN' a ve çalışma ile ilgili önerileri ve destekleri için değerli hocalarım, Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK, Prof. Dr. Enver AYDOĞAN, Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Fatih YILDIRIM'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca doktora süreci boyunca zaman zaman sıkılısada desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, yanımda olan ve umutsuzluğa kapıldığım zamanlarda beni cesaretlendiren sevgili eşim Funda Gül BABADAĞ'a ve tüm aileme çok teşekkür ederim.

**Erzurum-2017**

**Mustafa BABADAĞ**



## GİRİŞ

### I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz dünyasında küreselleşme ve teknolojideki gelişmeler, iş yaşamındaki belirsizliklerin artmasına, oyunun kurallarında değişikliklerin olmasına ve her alanda rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu değişim, belirsizlik ve rekabet ortamı da işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerini ve hayatta kalmalarını zorlaştırmıştır ve giderek daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işletmeler bu yoğun rekabetin olduğu belirsiz ve değişken ortamda amaçlarını gerçekleştirmek adına öngörü, rekabet, uyum becerilerini arttırmaya ve değişimin temsilcisi olmaya çabalamaktadır. İşletmelerin bu becerilerini geliştirmelerini sağlayacak en temel unsur ise şüphesiz insandır. Bunun temel sebebi örgütsel değişimin başarısının, çalışanların bağlılığına ve performansına bağlı olmasıdır (Wu, Neubert ve Yi, 2007: 329). İşletmeler bu amaçla iyi yetişmiş insan kaynağını elinde tutmaya ve çalışanlarının motivasyonlarını arttırarak hem çalışanın hem de işletmenin performansında olumlu etki yaratmaya ve değişimi bizzat kendileri yaratmaya çabalamaktadır.

Zamanının büyük bir bölümünü işinde geçiren bireyin üretkenliği ise işindeki mutluluğuna bağlıdır (Kösterelioğlu, 2011: 2). Ancak sanayileşmeyle birlikte başlayan ve günümüze kadar gelen pek çok köklü değişiklik işbölümü, uzmanlaşma ve teknoloji gibi kavramların iş hayatında yer almasını sağlamıştır. Bu da iş yaşamında rutin ve monoton bir çalışma ortamını beraberinde getirmiştir. Bu çalışma ortamında çalışan birey yaptığı işin bütününe göremez, yetenek ve kapasitesinin tamamını işine aktaramaz hale gelmiştir. Böylece birey giderek özüne, kendi yarattığı ürüne ve yaptığı işe karşı yabancılaşma yaşamaya başlamıştır.

Bununla birlikte monoton ve rutin çalışma ortamının yanında bugün birçok çalışan; kararlara katılmadığı, elinden gelenin en iyisini yapamadığı, yaptığı işin kime ne katkı sağladığını bilmediği, yaptığı iş takdir edilmediği ve zaman içerisinde kendi potansiyelinde ne gibi değişiklikler olduğuna dair geri bildirim almadığı için işe karşı yabancılaşma yaşamaktadır. İşe yabancılaşma yaşayan birey ise, işinde mutlu olmamakta ve işe giderken ayakları geri gitmektedir. Böylece iş çalışan için sadece zorunluluk olmaya başlamaktadır.

Bireyin işindeki mutluluğunu ortadan kaldıran ve çalışanın işini bir zorunluluk olarak görmesine neden olan işe yabancılaşma, örgütler için kaçınılması gereken bir hastalık biçimi olarak görülmektedir (Kanungo, 1992: 414). Çünkü işe yabancılaşma; bağlılığın azalması, düşük performans, umutsuzluk, işten ayrılma, duygusal tükenme, iş tatminsizliği, işle özdeşleşememe ve örgütsel güvensizlik (Efraty, Sirgy ve Claiborne, 1991; Özbek, 2011; Turan ve Parsak, 2011; Shantz, Alfesb ve Truss, 2014) gibi örgütler için istenmeyen sorunları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin, amaçlarını gerçekleştirmesi ve değişimi bizzat kendilerinin yaratması için öncelikle çalışanlarının işe yabancılaşma duygularını azaltması gerekmektedir.

Bunu başarmak adına bireyleri gönüllü olarak peşinden sürükleyebilen kişi olarak tanımlanan lidere çok görev düşmektedir. Günümüz şartlarında liderin tüm çalışanlarla birlikte hareket etmeden ve sinerji oluşturmadan büyük başarılar elde etmesi zor olduğu için liderlik tek enstrümanlı değil çok enstrümanlı bir şarkı yaratmalıdır. Bu noktada liderin çalışanlarla gücünü, yetkisini paylaşması ve çalışanlarla samimi ilişkiler kurarak özel biri olduklarını onlara hissettirmesi gerekmektedir. Böylece lider, çalışanların kendi yaşamlarına bir anlam yükleyebilmesi için gerekli olan fiziksel, sosyal ve duygusal ortamı yaratarak işe yabancılaşma duygusunun azalmasına katkıda bulunabilir ve başarıyı yakalayabilir. Özellikle çalışanların kararlara katılmasını, güçlenmesini ve yaratıcılıklarını kullanabilmelerini sağlayan liderlerin çalışanların yabancılaşma düzeylerinin azalmasına yardımcı olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan çalışanların işe yabancılaşma duygusunun azaltılması için izleyicilerinin çalışma koşullarını ve yapması gerekenleri belirleyen etkileşimci liderler yerine çalışanlarla kişisel olarak ilgilenen, çalışanların kararlara katılmalarını ve güçlenmelerini sağlayan dönüştürücü liderlere ihtiyaç vardır.

Dönüştürücü liderlik, gelecek yönelimli, değişimin gereğinin farkında olan ve bu değişim zorunluluğuna çalışanları inandıran bir liderlik tarzıdır. Başarı için gerekli olan değişimi gerçekleştirmek adına dönüştürücü liderlik, çalışanların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Bunu da çalışanların her birini farklı yeteneklere sahip olarak görerek, çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri bir ortam yaratarak ve her kademedeki çalışana işinin sorumluluğu oranında yetki vererek gerçekleştirmektedir. Dönüştürücü liderlikte ortaya konan yapı rekabet değil işbirliğidir. Örgütün başarısı için çalışanlar ile güç birliği yapılmaktadır.

Böylece tüm çalışanlar kendi kaderlerini kendileri belirleyeceği bir yapı içerisinde olduklarına inanmaya başlamaktadırlar.

Liderliğin örgütün başarısı ve işe yabancılaşma üzerinde oluşturacağı muhtemel etki yanında değerler ve etiğin hem örgütün geleceği hem de çalışanların işe yabancılaşma hissi üzerindeki yaşamsal rolü unutulmamalıdır. Geçmişe bakıldığında bazı işletmelerin etik problemlerle karşılaştığı ve bunun sonucunda istenmeyen sonuçlar yaşadığı görülmektedir. Özellikle Enron başta olmak üzere WorldCom, AIG Insurance, Arthur Andersen, Health South, Sotheby's Auction House, Fannie Mae, Hollinger International ve Quest gibi şirketler etik skandallar yaşayan şirketlerden bazılarıdır (Johnson, 2008: 265). Bu skandallar içerisinde Enron şirketinin yaşadığı skandal alanyazında etik konusunda simge haline gelmiş ve bu skandalla birlikte araştırmacıların ilgisi etik konusuna daha çok yönelmiştir.

Etiğin öneminin artmasında etkili olan bir başka nokta da, etiğe aykırı davranarak kitleleri (izleyicileri) peşinden sürükleyebilen liderlerin, tarih sayfalarında yer almasıdır. Örneğin Hitler karizmatik ve dönüştürücü liderlik örnekleri içerisinde gösterilmektedir. Ancak etiğe aykırı davranışları açısından liderlik alanyazında hatırı sayılır sayıda araştırmaya da konu olmuştur. Liderliğin izleyicilerinin yabancılaşma duyguları üzerinde bazen istenilen etkiyi yaratamamasının altında yatan nedenlerden biri, Hitler'in liderlik anlayışındaki gibi, liderin takipçilerini etiğe uygun olmayan davranışlarla amaçlara ulaştırmaya çalışması gösterilebilir.

Günümüzde etiği göz ardı ederek sadece örgütün veya işletme sahibinin çıkarına göre hareket etmek kısa dönemli bir bakış açısının ürünü olacaktır. Yaşamın çok hızlı olduğu ve örgütler için hayatta kalmanın zaten zor olduğu bu dönemde kısa dönemli bakış sadece günü kurtaracak ve örgütün daha ilerisini görmesinin önünde bir duvar gibi set oluşturacaktır. Bu nedenle geleceğini uzun döneme yaymak isteyen örgütler öncelikle etiğe dayalı standartları hayata geçirmelidir. Örgütün uzun dönemli hayatında önemli yere sahip olan etik konusu özellikle örgüt içerisindeki çalışanların olumlu davranışlar sergilemesine yol açacaktır. Özellikle kendi değerleriyle örtüşen bir örgüt atmosferi ve olumlu bir etik iklim algılayan çalışanın işe yabancılaşma duygusu azalacaktır (Darwazeh ve Alkawasmi, 2014). Böylece bireyin işinden duyduğu tatmin artacak bu da bireyin performansına olumlu olarak yansıtacaktır. Örgütün etik

konusundaki duyarlılığı sonucunda oluşan imaj ve çalışanlarının performansı örgütün hedeflerine daha kolay ulaşmasına ve yaşamını daha sağlam temeller üzerine oturtmasına imkân yaratacaktır. Bu açıdan liderlerin etik ikliminin gelişmesine katkı sağlaması gerekmektedir.

Bununla birlikte liderliğin çalışanların yabancılaşma hisleri üzerindeki muhtemel etkileri yine de istenilen düzeyde olmayabilir. Çünkü insanlar birbirlerine benzememekte, olayları ve durumları farklı olarak algılayabilmekte ve benzer uygulamalara farklı tepkiler verebilmektedir. Bu açıdan herhangi bir kişinin yabancılaşma yaşamasına neden olan bir uygulama, başka bir kişinin yabancılaşma yaşamasına yol açmayabilmektedir. Bunun esas nedeni ise, bireyleri birbirinden ayıran kişilik özellikleridir. Bu nedenle kişilik, işe yabancılaşmanın altında yatan nedenlerin anlaşılması ve çalışanların işe yabancılaşma duygularının ortadan kaldırabilmesi için araştırılması gereken önemli bir konudur. Bu açıdan öncelikle kişiliği oluşturan faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Kişiliğin oluşmasında doğuştan gelen genlerin etkili olduğu düşünülmeyle birlikte çevre faktörlerinin etkisi de kabul edilmektedir. Çevre faktörleri içerisinde değerlendirilebilecek olan liderliğin rol model olarak takipçilerinin kişiliği üzerinde önemli etkilerinin olacağı söylenebilir. Buna bağlı olarak işe yabancılaşmayı ortadan kaldıracak, çalışanları ortak bir paydada buluşturabilecek ve çalışanların performanslarının artmasına yardımcı olacak kişilik özelliklerinin ortaya çıkarılması için, etik iklimde olduğu gibi liderlere yine çok iş düşmektedir.

Örgütler için işe yabancılaşmanın ortadan kaldırılması gerekliliği bugün herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bu nedenle literatürde işe yabancılaşmayı ortadan kaldıracak faktörlerin neler olduğu bazı çalışmalarla açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar içerisinde liderlik tarzları, etik iklim ve kişilik özellikleri gibi faktörlerin işe yabancılaşma üzerindeki muhtemel etkilerini araştıran bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar bu değişkenler arasındaki ilişkileri ikili karşılaştırmalara dayanarak araştırmaktadırlar. Bu değişkenlerin tamamını aynı anda araştıran ve konuyu daha kapsamlı olarak açıklamaya çalışan bir araştırmaya ise alanyazında rastlanmamıştır. Bu boşluğu doldurmak adına bu çalışmada liderlik tarzlarının işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ve bu etkide çalışanların etik iklim algulamalarının ve kişilik özelliklerinin rolü belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan

araştırmamızın, işe yabancılaşma sorununa kafa yoran yöneticilere ve araştırmacılara, konuyu daha kapsamlı olarak değerlendirebilmeleri açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## II. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu araştırmada “dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini etkilemekte midir? Liderlik tarzları işe yabancılaşma üzerinde etki oluşturuyorsa bu etkide başka değişkenlerinde farklı etkileri olabilir mi?” soruları kapsamında etik iklim algısının ve çalışanların kişilik özelliklerinin muhtemel aracı etkileri düşünülerek liderlik tarzlarının işe yabancılaşma üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri belirlenmeye ve bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt bulmaya çalışılmıştır.

1. Yöneticiler ne ölçüde dönüştürücü liderlik davranışları sergilemektedirler?
2. Yöneticiler ne ölçüde etkileşimci liderlik davranışları sergilemektedirler?
3. Çalışanlar ne ölçüde işe yabancılaşma yaşamaktadırlar?
4. Çalışanların kişilik özellikleri nelerdir?
5. Çalışanlar ne ölçüde etik iklim algılamaktadırlar?
6. Dönüştürücü liderlik davranışlarının etik iklim algısı ve çalışanların kişilik özellikleri üzerinde etkisi var mıdır? Böyle bir etki var ise, bu etkinin şiddeti ve yönü nasıldır?
7. Etkileşimci liderlik davranışlarının etik iklim algısı ve çalışanların kişilik özellikleri üzerinde etkisi var mıdır? Böyle bir etki var ise, bu etkinin şiddeti ve yönü nasıldır?
8. Dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma durumları üzerinde etkisi var mıdır? Böyle bir etki var ise, bu etkinin şiddeti ve yönü nasıldır?
9. Etkileşimci liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma durumları üzerinde etkisi var mıdır? Böyle bir etki var ise, bu etkinin şiddeti ve yönü nasıldır?
10. Dönüştürücü liderlik davranışının çalışanların işe yabancılaşma durumları üzerinde bir etkisi var ise bu etkide etik iklim algısının ve çalışanların kişilik

özelliklerinin aracılık etkisi var mıdır? Böyle bir etki var ise, bu etkinin şiddeti ve yönü nasıldır?

11. Dönüştürücü liderlik davranışının çalışanların işe yabancılaşma durumları üzerinde bir etkisi var ise bu etkide etik iklim algısının ve çalışanların kişilik özelliklerinin aracılık etkisi var mıdır? Böyle bir etki var ise, bu etkinin şiddeti ve yönü nasıldır?

### **III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ**

Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde etik iklim algısının ve çalışanların kişilik özelliklerinin aracı rollerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini açıklayacak şekilde araştırma kapsamındaki kavramların özellikleri ve alan yazındaki yerleri açıklanmıştır. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, etik iklim, kişilik özellikleri ve işe yabancılaşma kavramları ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma ile olan ilişkisi ve bu ilişkide etik iklim algısının ve çalışanların kişilik özelliklerinin aracı rolünü ortaya koymaya çalışan banka çalışanları üzerindeki araştırma ele alınmış ve bu kapsamda gerçekleştirilen analizlere yer verilmiştir. Bununla birlikte bu bölümde örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Bölümün son kısmında ise, verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular yorumlanarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN TEMEL DEĞİŞKENLERİ VE BU DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

#### 1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderliğin işletmeler, devletler ve sayısız grup ve örgüt için gerekli olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Bununla birlikte muhtemelen bugün hiçbir konu, örgütsel başarı için liderlik kadar önemli değildir (Daft, 2008: 490). Örgütlerde, liderliğin önemli bir konu olmasından dolayı liderlik; sayısız çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmalarda liderlik nedir? Liderler ne yapar? nasıl lider olunur? (Bertocci, 2009: xvii) iyi lider nasıl ortaya çıkar? (Robbins, 2003:130) gibi sorulara yanıt aranmıştır. Liderlik ile ilgili gerçekleştirilmiş birçok çalışma bu soruların cevabını vermeye çalışsa da hala liderlikle ilgili çözülememiş sorular bulunmaktadır. Liderliğin tanımı da bunlardan biridir (Mabey ve Lees, 2008: 1).

5000 yıl önce yazılmış eski Mısır Hiyerogliflerinde lider (seshmu) ve liderlik (seshmet) hakkında yazılar bulunmuştur. Bununla birlikte lider (leader) kelimesi, 1300'lü yıllarda ilk kez kullanılmış ve 1821 yılında da liderlik (leadership) kavramına Oxford İngilizce Sözlükte yer verilmiştir (Sökmen, 2010: 103). Türkçede, liderlik yanında önderlik şeklinde karşılığı da bulunan kavram İngilizce karşılığı olan "leadership" kelimesi için kullanılmakta olup, Anglo-Sakson kökü "yol" ya da "yön" anlamına gelen "lead" kelimesidir (Zel, 2011: 109). Tanımı konusunda ise farklı açıklamalar karşımıza çıkmaktadır. Rost (1991) liderlikle ilgili araştırmaları değerlendirerek son yüzyılda liderliğin nasıl farklı şekillerde tanımlandığını ortaya koymuştur. Bu çalışma göstermektedir ki; 1900'lü yılların başında liderlik egemenlik ve güç ile ilişkilendirilirken, 1930'larda etkileme düşüncesi ve kişilik özellikleri ile değerlendirilmiştir. 1940'larda grup yaklaşımı açısından tanımlanmıştır. 1950'lerde ortak amaçlar, grup ve etkileme süreci ile açıklanmıştır. 1960'larda araştırmacılar arasında uyum ortaya çıkmış ve başkalarını ortak bir amaca doğru etkileyen kişilerin davranışı şeklinde tanımlanmıştır. 1970'lerde grupları ve örgütleri başlatma veya sürdürme olarak kabul edilmiştir. 1980'lerde ise liderlik ile ilgili çalışmaların sayısı daha da artınca liderlik kavramının tanımlanması daha da karmaşık hale gelmiştir. Bu yıllarda liderlik kişilik özellikleri, etkileme ve dönüşüm gibi kavramlarla

ilişkilendirilmiştir (Northouse, 2013: 2-4). Bu açıklamalardan sonra liderlik ile ilgili tanımlardan bazıları verilebilir. Bu tanımlar şunlardır:

- Liderlik, paylaşılan amaca yönelik olarak grup faaliyetlerini yönlendiren birey davranışdır (Hemphill ve Coons, 1957: 7).
- Liderlik örgütün mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların üstünde geliştirilen etkileşimdir (Katz ve Kahn, 1978: 528).
- Liderlik, belirlenmiş hedeflerin başarılması yönünde bir kişinin veya grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir (Hersey ve Blanchard, 1988: 86).
- Liderlik, grup üyelerinin beklentilerini, algılarını ve durumu yeniden yapılandırmayı içeren iki veya daha fazla grup üyesi arasında gerçekleşen etkileşimdir (Bass, 1990: 19-20).
- Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2007: 431).
- Liderlik, belirlenmiş amaçlara doğru kişileri etkileme yeteneğidir (Daft, 2008: 490).
- Liderlik, izleyicilerin isteyerek takip edeceği bir vizyon yaratan, bu vizyonu izleyicileri ile paylaşan, vizyonun anlaşılması için bilgi ve yöntemleri sağlayan ve paydaşlar arasında çatışmayı ortadan kaldırmak için koordinasyon sağlayan örgütsel roldür (Marshall, 2010: 2).

Liderlik ile ilgili tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde liderliğin grup içinde gerçekleşen bir dizi rol davranışı olduğu ve takipçiler (izleyiciler) olmadan, herhangi bir grup veya topluluk için liderlikten söz etmenin mümkün olamayacağı söylenebilir (Kanungo ve Mendonca, 1996: 14). Aynı zamanda liderlik tanımlarının çoğu liderliği bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu açıdan liderlik, etkileyerek diğer kişilere rehberlik etme, yapı oluşturma, faaliyetleri kolaylaştırma ve bir grupta veya örgütte ilişkileri sağlama sürecidir (Yukl, 2009: 21). Liderlik sosyal bir etkileme süreci olarak iki boyuta sahiptir. Birincisi liderin en az bir kişinin davranışını etkilemeye çalışmasıdır. İkincisi ise, davranışın kabul edilebilir olarak algılanmasının sağlanmasıdır (Champoux, 2011: 287). Etkilemenin olabilmesi için de liderin izleyicilerin kabul edeceği ortak bir amaç yaratması gerekmektedir. Bu anlamda liderlik tanımlarının izleyiciler, süreç, etkileme ve amaçlar olmak üzere dört kavramı barındırdığı söylenebilir. Bu



açıklamalara bağılı olarak bir liderlik tanımı yapmak gerekirse ‐liderlik, grup amaçlarını gerçekleştirmek adına bir kimsenin izleyicileri etkilemesi ve onlara rehberlik etme surecidir‐ şeklinde bir tanım yapılabilir.

Liderlik surecinin temelinde bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi yer almaktadır (Koçel, 2007: 445). Başkalarını etkileyebilmenin temelinde de gücün varlığı önemlidir. Gücü başkalarının davranışlarını etkileme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Efil, 2013: 174). Başkalarını etkilerken bazı gücü kaynaklarına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle liderin etkililiği, izleyicilerin değer verdiği kaynakların liderin kontrolünde olduğuna dair izleyicilerde bir algının oluşmasına bağlıdır. Birçok araştırma liderin etkileme ve gücü ilişkisini bu varsayıma dayandırmaktadır (Kanungo ve Mendonca, 1996: 18). French ve Raven (1959: 156-164), liderin kullanabileceği gücü kaynaklarını beşe ayırmıştır. Bunlar:

- Zorlayıcı gücü: liderin ve yöneticinin cezalandırma imknına sahip olmasına ve izleyicilerin veya astların bu şekilde algılamasına dayanan gücü kaynağıdır.
- Ödüllendirme gücü: Liderin ve yöneticinin ödüllendirme olanağına veya ödüllendirme kaynaklarına sahip olmasını içeren gücü kaynağıdır.
- Yasal gücü: Yöneticiye ve lidere verilen formel yetkidir. Astlar veya izleyiciler buna uyma konusunda kendilerini zorunlu hissetmektedirler.
- Karizmatik gücü: Liderin ve yöneticinin kişisel özelliklerinden ve davranışlarından kaynaklanan gücü kaynağıdır. Bu zellikleri ile lider veya yönetici izleyiciler veya astlar üzerinde saygı, güven ve sevgi duyguları yaratarak onları etkileyebilme gücüne sahip olmaktadır.
- Uzmanlık gücü: Lider ve yöneticinin bilgisi, yeteneği ve tecrübesinden kaynaklanan gücü kaynağıdır. İzleyicilerin veya astların lider veya yöneticiyi nasıl algıladıkları bu gücün kullanılması açısından önemlidir.

Örgütlerde gücü kaynaklarına bakarak iki tür gücü olduğu belirtilebilir. Bunlar pozisyon gücü ve kişisel gctr. Pozisyon gücü resmi yapıda liderin bulunduğu mevkiden elde ettiği gctr. Daha yüksek statüye sahip olan lider yasal gücü, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı gücü elinde bulundurarak pozisyon gücüne sahip olmaktadır. Kişisel gcte ise lider bilgili ve saygın biri olarak kabul edildiği için kişisel özelliklerinden dolayı izleyiciler üzerinde bir güce sahiptir (Northouse, 2013: 10).

Liderin bu güç kaynaklarından pozisyon gücünü elinde bulundurması bazen liderliğin yöneticilikle benzetilmesine neden olmaktadır. Ancak liderlik ile yöneticiliğin farklı kavramlar oldukları bugün birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. Ancak liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları belirlemek iki kavramın birbiriyle yakın ilişkili olmasından dolayı çok zordur. Liderlik üzerine çalışan araştırmacılar çeşitli açılardan liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları belirlemeye çalışmışlardır. Bu farklar şu şekilde belirtilebilir.

Amaçlara karşı tutumlar açısından yöneticiler daha pasiftirler ve amaçları gerekli olduğunda belirlemektedirler. Liderler, fikirleri şekillendirirler ve olabilecekler hakkında kişilerin düşüncelerini değiştirirler. Çalışma anlayışları açısından yöneticiler risk almaktan kaçarlar ve farklı fikirler arasında denge kurmaya çalışırlar. Liderler, fırsatlar karşısında risk almaktan kaçınmazlar, sorunlara karşı yeni fikirler geliştirirler ve seçenekleri arttırlar (Zaleznik, 1992: 1). Fonksiyonlar açısından yöneticiler planlama, bütçeleme, organize etme, kadrolama, denetim ve problem çözme fonksiyonlarını üstlenmektedirler. Liderler ise, yön belirleme, aynı amaca yönlendirme ve ilham kaynağı olarak motive etme fonksiyonunu üstlenmektedirler (Kotter, 1990'den aktaran: Saylı ve Baytok, 2014: 9). Ayrıca liderlik sadece formal organizasyonlarda ortaya çıkan bir süreç değildir; informal yapılarda da ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte liderin resmi yetkilerle donatılmasına da gerek yoktur (Koçel, 2007: 447). Yöneticilik ise formal organizasyonlarda ortaya çıkan ve resmi yetkilerle donatılmış yasal güce sahip kişilerin oluşturduğu pozisyonudur. Bu durum, liderliğin örgütlerin her kademesinde ortaya çıkabileceğini ve yöneticilikle aynı şey olmadığını açıkça göstermektedir. Ancak yöneticilerin başarılı olabilmeleri için aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Hatta Deming, yöneticilerin başkalarını kontrol etmekten çok başkalarına liderlik etmesi gerektiğini yani başkalarına vizyon yaratarak o vizyon doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaları gerektiğini belirtmiştir (Gürel ve Yılmaz, 2014: 124). Böylece liderlik özelliklerine sahip yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda daha başarılı olacaktır (İşcan, 2002: 70). Bu açıdan liderliğin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çok önemli bir role sahip olduğu belirtilebilir.

Liderliğin örgütler açısından önemli olmasından dolayı liderlik ile ilgili çalışmalar başladığından beri birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar liderliğin

önemli özelliklerini ortaya koymakta ve birbirinin eksik kalan yönlerini tamamlamaktadırlar.

Liderlik yaklaşımlarında ilk çalışmalar yetenekleri ve özellikleriyle toplumlara ve tarihe yön veren “büyük adam”ların (greatman) 20’nci yüzyılın ilk yıllarında, incelenmesi ile başlamıştır (Bass, 1990: 3). 1900’lü yılların başından itibaren “büyük adam” düşüncesinden özellikler yaklaşımına doğru gelişim gösteren liderlik çalışmalarında daha çok fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri araştırma konusu olmuştur. Kişisel özellikler; zekâ hitabet yeteneği, kişilerarası ilişkiler, güven, girişimcilik, cesaret ve risk alma açısından ele alınmıştır. Fiziksel özellikler ise boy, kilo, yaş, güçlülük ve yakışıklılık gibi faktörler açısından ele alınmıştır. (Eren, 2007: 437; Luthans, 2011: 419; Zel, 2011: 115). Araştırmacılar liderlerin bu özelliklere sahip olacaklarını ileri sürmüşlerdir. Ancak araştırmacılar bu konuyla ilgili görüş birliğine varamamışlardır. Özellikler yaklaşımının öncüleri olarak Tead (1935), Gibb (1947), Jenkins (1947), Schoenfeld (1948) ve Stogdill (1948) gösterilebilir (Şahin, 2012: 145).

Özellikler yaklaşımındaki ilk çalışmaların istenilen sonuçları vermemesi araştırmacıların 1940’lardan 1960’lara kadar olan sürede farklı yönere yönelmelerine neden olmuştur. Bunun sonucunda da davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Özellikler yaklaşımları liderliğin doğuştan geldiğini varsayarken davranışsal yaklaşımlar liderliğin öğretilebileceğini varsaymaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 380). Davranışsal yaklaşımlar liderin davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmaktadır. Davranışsal yaklaşımlar liderin özelliklerinin lideri başarılı yapamayacağı bunun yerine lideri başarılı kılacak asıl önemli faktörün liderlik süreci içerisinde liderin nasıl davranacağı ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Davranışsal yaklaşımlar içerisinde liderin astlarına yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol tarzı, amaçları belirleme tarzı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2007: 450). Bu bağlamda davranışsal yaklaşımlar liderliğin görev yönelimli ve ilişki yönelimli iki boyutu olduğunu ortaya çıkarmışlardır ve ilişki yönelimli liderliğin uzun vadede daha başarılı olacağını belirlemişlerdir. Davranışsal liderlik yaklaşımlarının içinde; Kurt Lewin’in Iowa Üniversitesindeki çalışması, 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesindeki çalışma, Rensis Likert’in yönetiminde 1947 yılında Michigan Üniversitesinde yapılan bir dizi çalışma, Blake ve Mouton’un yapmış oldukları Yönetim Tarzı Matrisi

(Managerial Grid), McGregor'un X ve Y Teorileri ve Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olan Sistem 4 Modeli yer almaktadır (Koçel, 2007: 450-455; Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 301-304).

Davranışsal liderlik yaklaşımları, etkili liderlik için farklı durumların farklı liderlik rolleri gerektirdiğini ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak geliştirilen koşul bağımlılık yaklaşımları, farklı durumlar karşısında liderlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirlemeye çalışmıştır (Saylı ve Baytok, 2013: 68). Koşulları dikkate alarak liderliği açıklamaya çalışan koşul bağımlılık yaklaşımları; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliğini, izleyicilerin yeteneklerini ve beklentilerini, liderliğin içinde bulunduğu organizasyonu ve lider ile izleyicilerin geçmiş tecrübelerini dikkate alan ve bu koşullara uygun olarak işe yönelik veya kişiye yönelik davranışlardan birini seçen liderlerin etkili olacağını belirlemişlerdir (Koçel, 2007: 456). Bu açıdan her zaman geçerli bir liderlik tarzının olmayacağını ve liderlik tarzının koşullara göre değişebileceğini varsayımlardır. Koşul bağımlılık liderlik çalışmaları içerisinde yer alan çalışmalar; Fiedler'in Koşul Bağımlılık Yaklaşımı, Reddin'in 3 Boyut Yaklaşımı, House tarafından geliştirilen Amaç-Yol Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Katılımcı Liderlik Yaklaşımı, Yukl'in Çoklu Bağlantı Modeli ve Kerr ve Jermier'in Liderlik İkameleri Yaklaşımıdır (Özkalp ve Kirel, 2013: 314-323; Saylı ve Baytok, 2013: 68-111).

Bütün bu geleneksel liderlik yaklaşımları bugün örgütlerde ortaya çıkan liderlik uygulamalarının anlaşılmasını sağlamakla birlikte son yıllarda etkili liderlik sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlayan birçok alternatif liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Luthans, 2011: 439). Bu yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında küreselleşmenin, bilgi teknolojilerindeki değişmelerin ve örgütlerin çevrelerindeki değişmelerin etkili olduğu söylenebilir (Özmen, 2009: 44-45). Yeni ortaya çıkan modern liderlik yaklaşımları liderliğin etik, duygusal, davranışsal, ruhsal ve mistik gibi değer odaklı özellikleri üzerinde durmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan modern liderlik yaklaşımları içerisinde; Lider-Üye Değişim Yaklaşımı, Karizmatik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Stratejik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Otantik Liderlik, Ruhani Liderlik ve Etik Liderlik yer almaktadır (Saylı ve Baytok, 2013: 112).

Bu açıklamalar sonucunda liderlik ile ilgili yaklaşımların bazıları aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir.

**Tablo 1.1.** Liderlik Yaklaşımları

<b>Yaklaşım</b>	<b>Yazarlar/Yıl</b>	<b>Özet</b>
<b>Büyük-Adam Yaklaşımları</b>	Dowd (1936)	Tarihi ve sosyal kurumlar büyük kadın ve erkeklerin liderliği tarafından şekillendirilirler. Dowd 1936 yılında yapmış olduğu çalışma sonucunda “Kitlelerin liderliği diye bir şey yoktur. Kitleler hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilensinler, daima daha üstün olan azınlık tarafından yönlendirilirler.” Yargısını ortaya çıkarmıştır.
<b>Özellikler Yaklaşımı</b>	L. L. Barnard (1926);Bingham (1927);Kilbourne (1935);Kirkpatrick ve Locke (1991); Kohs ve Irle(1920); Page(1935); Tead(1929)	Lider onu takipçilerinden ayıran üstün özelliklere ve karakteristiklere sahiptir. Özellikler yaklaşımıile ilgili araştırmalar iki soruya cevap aramaktadır. Bunlar: Liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler nelerdir? Bu farkların boyutları nedir?
<b>Durumsal Yaklaşımlar</b>	Bogardus (1918); Hersey ve Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H.Spencer	Liderlik duruma bağlı taleplerin ürünüdür: Kimin bir lider olarak ortaya çıkacağını kişinin kalıtımından çok duruma bağlı etkenler belirler. Büyük bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve koşulun sonucudur.
<b>Kişisel-Durumsal Yaklaşımlar</b>	Barnard (1938); Bass (1960); J. F. Brown (1936); Case (1933); C. A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947);Lapierre (1938); Murphy(1941); Westburgh (1931)	Kişisel durumsal yaklaşımlar büyük adam, özellikler ve durumsal liderlik yaklaşımlarının birleşimini temsil etmektedir. Araştırmalar liderlik çalışmalarının hem efektif, zihinsel ve eylem özelliklerini, hem de bireyin içinde bulunduğu belirli koşulları kapsamaması gerektiğini ileri sürmüştür. Şartlar şunları içerir: (1) kişilik özellikleri, (2) grubun ve üyelerinin doğası ve(3) grubun karşılaştığı olaylar.
<b>Psikanaliz Yaklaşımlar</b>	Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971)	Lider bir baba figürü gibi hareket etmektedir: Bir sevgi ya da korku kaynağı, süpergoda somutlaşarak, takipçilerinin engellenmişlik duyguları ve zarar verici saldırganlığı için duygusal bir çıkış yolu olmaktadır.
<b>Hümanistlik Yaklaşımlar</b>	Argyris (1957, 1962, 1964); Blake ve Mouton (1964, 1965); Hersey ve Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965);	Hümanist yaklaşımlar etkili ve tutarlı kurumlarda bireyin gelişimiyle ilgilidirler. Bu kuramsal bakış açısını benimseyenler, insanların doğalarından ötürü motive olduklarını ve kurumların doğalarından ötürü yapılanmış ve kontrollü olduklarını varsaymaktadırlar. Onlara göre, liderlik bireylerin kendi potansiyellerinin tamamının farkına varmaları ve kuruma katkıda bulunmaları amacıyla bireylerle

	McGregor (1960, 1966)	özgürlük sağlayarak kurumsal kısıtlamaları değiştirmektir.
<b>Lider-Rol Yaklaşımı</b>	Homans (1950); Kahn ve Quinn (1970); Kerr ve Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn ve Hunt (1975)	Bireysel özellikler ve koşullar bir veya çok az kişinin lider olarak ortaya çıkmasına izin verir. Gruplar grup üyelerinin etkileşimine dayalı olarak yapılandırılırlar ve gruplar farklı rollere ve pozisyonlara göre organize edilirler. Liderlikte grup içerisinde farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kişiden gruptakilerden farklı davranması beklenir. Lider, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentilerine göre davranır. Mintzberg'e göre liderlik rolleri: sözde mevki sahibi, lider, irtibat kuran, denetleyen, dağıtan, sözcü, girişimci, kargaşayı idare eden, kaynak dağıtıcı ve müzakereci şeklindedir.
<b>Yol-Amaç Yaklaşımı</b>	M. G. Evans (1970); Georgopoulos, Mahoney ve Jones (1957); House (1971); House ve Dessler (1974)	Lider onu izleyenlere ödül alınabilecek davranışları (yolları) göstererek, izleyenlerdeki değişimi teşvik eder. Aynı zamanda onu izleyenlerin amaçlarını netleştirir ve onları iyi performans göstermeleri için cesaretlendirir. Durumsal faktörler liderlerin bu yol-amaç hedeflerine ulaşma biçimini belirleyecektir.
<b>Koşul Yaklaşımı</b>	Fiedler (1967); Fiedler, Chemers ve Mahar (1976)	Görev ya da ilişki yönelimli bir liderin etkililiği duruma bağlıdır. Bu yaklaşım bir liderin yönelimini belirlemesine ve kendini durumun uygunluğu ya da uygunsuzluğuna göre daha iyi ayarlamasına yardımcı olmaktadır.
<b>Bilişsel Liderlik: 21. Yüzyılda Büyük Adam</b>	H. Gardner (1995); J. Collins (2001)	Liderler, sözcük ve/veya kişisel örnek yoluyla, insanların önemli bir bölümünün davranış, düşünce ve/veya duygularını önemli ölçüde etkileyen kişilerdir. Hem lider hem de onu izleyenlerin, zihinlerinin doğasına dair bir anlayış kazanmak, liderliğin doğasına ilişkin iç görüş sağlar.
<b>Etkileşimci Süreçler Yaklaşım ve Modelleri</b>	Davis ve Luthans (1979); Fiedler ve Leister (1977); Fulk ve Wendler (1982); Greene (1975); Yukl(1971)	Liderlik etkileşimci bir süreçtir. Örneğin Liderin zekâsıyla grubunun performansı arasındaki ilişki, liderle her bir birey arasındaki ilişki ve davranışsal koşullar ile değişim formu olarak sosyal etkileşimle ilgili yaklaşımları kapsamaktadır.
<b>Güç-Etki: Katılımcı Liderlik, Rasyonel-Tümden gelimci</b>	Coch ve French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt ve White (1939); Vroom ve Yetton (1974)	Güç-etki yaklaşımları liderin ne kadar güce sahip olduğu ve ne kadarını kullandığını inceler. Bu yaklaşım aynı zamanda tek yönlü nedenselliği varsayar. Katılımcı liderlik güç paylaşımı ve izleyenlerin güçlendirilmesiyle ilgilidir. Vroom ve Yetton liderlerin yönlendirici ve astların pasif izleyiciler olduğunu varsaymaktadır. Ayrıca astlar daha fazla bilgiye sahip olduğu zaman, astların rollerinin daha katılımcı olması gerektiğini düşünmektedirler. Gardner ise liderliğin ikna etme ya da örnek olma süreci olduğuna inanmaktadır.

<b>Atıf, Bilgi İşlem ve Açık Sistemler</b>	Bryon ve Kelley (1978); Katz ve Kahn (1966); Lord (1976, 1985); Lord, Binning, Rush ve Thomas (1978); Mitchell, Larsen ve Green (1977); Newell ve Simon (1972); H. M. Weiss (1977)	Liderlik sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçekliktir. Mitchell ve arkadaşlarına göre, takipçiler ve grup üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal gerçekliklerinden etkilenir. Ayrıca, kişisel, sürece bağlı, yapısal ve çevresel değişkenler liderlik çalışmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; Ayrıca bu değişkenler arasındaki sebep ve sonuç ilişkisini ortaya koymak zordur.
<b>Bütünleyici: Dönüştürücü Değer-Temelli</b>	Bass; Bennis (1984, 1992, 1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O'Toole (1995); DePree (1992); Tichy ve Devanna; Renesch	Burns'e göre, dönüştürücü liderlik, liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı bir süreçtir. İzleyiciler kendi çıkarlarının ötesinde grubun çıkarını düşünürler, uzun dönemli hedeflere yönelirler ve neyin önemli olduğu konusunda farkındalık yaratılır. Bennis'e göre, etkili lider üç işlevi yerine getirir: Aynı amaca sahip olma, yaratma ve güçlendirme. Liderler insanları ve diğer kaynakları ortak noktaya getirerek, fikirlerin özgürce ifade edilmesini destekleyen bir örgüt kültürü yaratarak ve insanları örgüte katkıda bulunma konusunda güçlendirerek örgütleri dönüştürürler. Bennis yönetim ve liderlik arasında yaptığı ayrımı bilinmektedir. Görüşü, en iyi kendi sözcükleriyle özetlenir: Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapan kişilerdir.
<b>Karizmatik Liderlik</b>	Conger ve Kanungu (1987); House (1977); Kets se Vries (1988); J. Maxwell (1999); Meindl (1990); Shamir, House ve Arthur (1993); Weber (1947)	Karizmatik liderlik liderlerin astlar tarafından olağanüstü olarak algılanan niteliklere sahip olduğunu varsayar. Bir liderin etkisi otorite ya da geleneğe değil, onu izleyenlerin algılarına dayanmaktadır. Karizmatik liderliğin açıklamaları; ona ait özellikleri, objektif gözlemleri, benlik kavramı yaklaşımını, psikanalitik ve sosyal bulaşmayı içermektedir.
<b>Yetkinlik Bazlı Liderlik</b>	Bennis (1993); Boyatzis; Cameron; Quinn	Üst düzey performans gösterenler (liderler) ve ortalama düzeyde performans gösterenler arasındaki farkları tahmin etme eğilimi gösteren kritik yeterlilikler geliştirilebilir ve öğrenilebilir.

<b>İlham Verici ve Vizyoner Liderlik</b>	Burns; Kouzes ve Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards ve Engle (1986)	Kouzes ve Posner'e göre lider astların tutkularını canlandırır ve izleyenlere rehberlik eden bir pusula gibi hizmet eder. Liderlik insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Liderlerin yeteneği aksiyona doğru diğerlerini motive etmektir. Liderler müşterilere cevap verirler, vizyon yaratırlar ve çalışanlara enerji verirler. Liderlik; vizyonları dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabileceği bir çevre yaratmayla ilgilidir.
<b>Yönetimsel ve Stratejik Liderlik</b>	Drucker (1999); Jacobs ve Jaques (1990); Laques ve Clement (1991); Kotter(1998, 1999); Buckingham ve Coffman (1999); Buckingham ve Clifton (2001)	Liderlik dışsal ve içsel ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil eder. Drucker bu bütünleşmenin üç bileşeninin altını çizer: finansal, performans odaklı ve kişisel. Drucker liderin kendi organizasyonunun performansından ve bir bütün olarak topluluğun tamamından sorumlu olduğuna inanır. Liderler rollerinin gereğini yapar ve özel karakteristiklere sahiptirler. Kotter'e göre, liderler vizyon ve yönü iletir, insanları ortak amaca yönlendirir, izleyenleri motive eder, onlara ilham ve enerji verirler. Liderlik, ortak çaba için amaç belirleme sürecidir ve bu amaca ulaşmak için bireylerin istekli olarak faaliyette bulunmalarını sağlama sürecidir.
<b>Sonuç-Temelli Liderlik</b>	Ulrich, Zenger ve Smallwood (1999); Nohria, Joyce ve Robertson (2003)	Ulrich ve arkadaşları liderlerin sağladığı açık ve farklı sonuçları betimleyen ve sonuçları karakterle birleştiren özel bir liderlik biçimi ileri sürmüşlerdir. Liderler teknik bilgi ve stratejik düşüncenin yanında ahlâksal karakter, dürüstlük ve enerjiye sahiptirler. Ayrıca, liderler kurumsal başarıyı arttıran etkili davranış gösterirler. Buna ek olarak, liderliğin sonuçları ölçülebilir olduğuna göre, liderlik öğretilebilir ve öğrenilebilir.
<b>Öğretmen olarak Liderler</b>	DePree (1992); Tichy (1998)	Liderler öğretmendir. Liderler öğretilebilir bakış açısı oluştururlar. Liderlik başkalarını öğretici hikâyelerle motive etme ile ilgilidir. Tichy etkili liderliğin etkili öğretmeyle eşit olduğunu ileri sürmektedir.
<b>Sanat olarak Liderlik</b>	DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Liderlerin liderlik eylemlerini görünür biçimde gerçekleştirmemesi (örneğin, motive etme, koçluk gibi), bir liderin ya da yöneticinin yaptığı her şeyi kapsayan ve göze çarpmayan eylemleri



		gerçekleştirmesi anlamında, liderlik gizlidir. Sanat olarak liderlik için yaygın metafor orkestra şefidir.
<b>Kültürel ve Bütüncül Liderlik</b>	Fairholm (1994); Senge (1990);  Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderlik daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Wheatley'nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsal olduğunu varsayar. Lider; bireyler, organizasyonlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler yaratır. Lider beş disipline bağlılık yoluyla öğrenen organizasyonlara destek sağlar. Senge'ye göre, liderler tasarımcı, sorumluluk sahibi ve öğretmen olarak üç rol oynamaktadırlar.
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Greenleaf (1996); Spears ve Frick (1992)	Hizmetkâr liderlik liderlerin öncelikle başkalarına, çalışanlara, müşterilere ve topluluğa hizmet ettiği fikrini içerir. Hizmetkar liderin özellikleri, dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, ileriye görme, sorumluluk sahibi olma, diğerlerinin gelişimine bağlılık ve topluluk oluşturmaya içerir.
<b>Ruhsal Liderlik</b>	DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)	Liderlik insanların eylemlerini kontrol etmekten çok, ruhlarını etkilemeyi içerir. Fairholm liderliğin başkalarıyla bağ kurmayı gerektirdiğine inanır. Ayrıca, liderler insanın bütününe dikkat etmeye kendilerini adadıklarında, uygulamalarına ruhsal bakımı da katmalıdırlar. Yeni yüzyılda liderler kendileri için bu bağları kurma ve izleyenlerinin bu bağları kurmalarına yardımcı olma işini dikkate almalı ve bu işle etkin olarak uğraşmalıdırlar.

Kaynak: Covey, 2004: 352-359

Bu araştırmanın temel konusu içinde yer alan etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik yukarıda da belirtildiği gibi modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer almaktadır. Bundan sonraki bölümde etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarının ne oldukları, özelliklerinin neler olduğu ve aralarındaki farklar açıklanmaya çalışılacaktır.

### 1.1.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik teorisinin kökleri, motivasyonel değişim teorilerinin daha öncesine dayanmaktadır. (Gordon, 2008: 791). Ancak kavramsallaştırma açısından etkileşimci liderlik kavramını ilk kez ortaya atan kişi Burns olmuştur. Burns 1978 yılında yayınladığı "Liderlik" adlı kitabında liderlik konusunu politik açıdan incelemiştir.

ve siyasi liderlerin özelliklerine bakarak liderliği etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik üzere iki türde ele almıştır. Daha sonra bu kavramlar Bass (1985) tarafından daha da geliştirilmiştir (Mesu, 2013: 11).

Etkileşimci liderliğin hâkim olduğu örgütlerde lider ve izleyiciler örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için karşılıklı alışverişe yönelmektedirler. Bu karşılıklı ilişkide örgütün ortak çıkarlarından çok karşılıklı pazarlık yapılmaktadır. Çünkü hem lider hem de izleyiciler faydalarını maksimize etmek istemektedirler. Bu açıdan Burns etkileşimci liderliği, lider ile izleyiciler arasında gerçekleşen bir değişim süreci olarak tanımlamıştır. Buna bağlı olarak etkileşimci liderliğin “Sosyal Değişim Teorisi” ile örtüştüğü belirtilebilir (Burns, 2012). Bu teoriye göre iki veya daha fazla birey herhangi bir şekilde ilişki kurduklarında ödül ve maliyetlerin değişimi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bireyler değişim sonucunda elde edecekleri fayda ve maliyetleri değerlendirmekte ve rasyonel davranarak kendilerine en fazla faydayı sağlayacak davranışı kabul etmektedirler (Chibucos, Leite ve Weis 2005: 137). Bu anlamda etkileşimci liderliğin de liderler ile izleyiciler arasında gerçekleşen bir etkileşim süreci olduğu ve bu etkileşim içerisinde liderlerin, izleyicilerinin örgüte olan bağlılıklarının ve performanslarının yüksek olmasını bekleyeceği, izleyicilerin de maddi ve manevi ödüllendirilme beklentisi içerisinde olacağı belirtilebilir.

Burns etkileşimci liderlik kavramı ile geçmişe ve geleneklere bağlı bir liderlik tarzından bahsetmiştir. Buna bağlı olarak Conger ve Kanungo, etkileşimci liderliğin tam olarak bir liderlik tarzı olmadığını aslında kontrol stratejileri yoluyla kaynakların ve uygulamaların istikrarlı yönetimini sağlayan böylece statükoyu tercih eden bir yönetim tarzı olduğunu iddia etmişlerdir (Aronson, 2001: 246). Çünkü etkileşimci liderlik, yasal otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanmakta ve geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetleri devam ettirme amacıyla olmaktadır (Aydoğmuş, 2011: 101). Bu açıdan etkileşimci liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını belirleyerek onlardan bekledikleri çabalara uygun olarak amaçlar belirlemektedirler. Bu amaçlara ulaşma yolunda etkileşimci liderler yönetici olarak işlerin nasıl yapıldığından çok sürece odaklandıkları için izleyicileri üzerinde denetim üstlenmekte (Bass, 1985: 13), izleyicilerin görevlerini ve rollerini belirlemektedirler. Liderler, bu roller ve görevler doğru şekilde yerine getirildiklerinde izleyicileri ödüllendirmekte; istenilen performansa ulaşamadığında da izleyicileri cezalandırmaktadırlar (Casebier, 2014: 32). Buna bağlı olarak etkileşimci liderliğin

örgütsel ve/veya grup amaçlarının belirlenmesi, iş standartlarının belirlenmesi, işlerin dağıtımı ve kontrol ile ilgili olduğu ayrıca izleyicilerin dikkatini çekmek ve istenilen davranışları göstermeleri için ödül ve cezadan yararlanan (Celep, 2004: 57) yönetsel bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

Etkileşimci liderlik çeşitli motivasyon araçlarına sahiptir ve adaletli olarak bu araçları örgüt içerisinde kullanarak izleyicileri istediği yönde davranmaya sevk ederek örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır (Yavuz, 2008: 65). Bu açıdan etkileşimci liderlik izleyiciler için dışsal motivasyon kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda etkileşimci liderler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki izleyicilerin düşük düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayarak örgütsel amaçları gerçekleştirmektedir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358). Düşük düzeydeki bu ihtiyaçlar yemek ve barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlardır (Johnson, 2015: 230). Liderin, izleyicilerin düşük düzeydeki bu ihtiyaçlarını gidermeleri için isteyecekleri maaş, ücret artışı, çalışma saatleri ve diğer yararlar gibi kaynaklar üzerinde direk kontrol sahibi olması gerekmektedir. Eğer lider bu kaynaklar üzerinde direk kontrol sahibi değilse izleyiciler üzerinde etkili olamayacak ve örgütün amaçlarını gerçekleştiremeyecektir. Bu da liderin amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyecektir (Kuhnert ve Lewis, 1987: 649).

Bununla birlikte etkileşimci liderler, izleyicilerinin ihtiyaç ve isteklerinin farkındadırlar ve beklenen performansın gösterilmesi durumunda, beklentilerinin karşılanacağını izleyicilerine açıkça ifade etmektedirler. Bunun temel sebebi izleyicilerin motivasyonunu arttırarak performanslarının yüksek olmasını sağlamaktır. Bu nedenle etkileşimci lider izleyicilerin ihtiyaçlarını belirleyerek, bu ihtiyaçların yapılacak iş sonucunda karşılanması için iş ile sonuçları arasında bağlantı kurarak kendi hedeflerini izleyicilerin hedeflerini ve örgütün hedeflerini yerine getirmeye çalışmaktadır (Bass, 1985: 12-13).

Yukarıdaki açıklamalar genel olarak değerlendirildiğinde "etkileşimci liderlik; örgütsel amaç ve hedefleri belirleyen, örgütün ve izleyicilerin görev ve sorumluklarını belirleyen, izleyicilerinin etkili performans göstermeleri için kaynakları elinde bulunduran, kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında izleyicileri

ödüllendiren ve işlerin bitirilmesi ile ilgili izleyicilerin kişisel çıkarlarına anında yanıt veren liderlik tarzıdır“ (Bass, 1985: 11) şeklinde tanımlanabilir.

### **1.1.2. Etkileşimci Liderliğin Boyutları**

Etkileşimci liderlik; liderlik davranışlarını örgütte dört alt boyutta gerçekleştirmektedir. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlikten oluşmaktadır (Agard, 2011: 349).

#### **1.1.2.1. Koşullu Ödüllendirme**

Etkileşimci liderliğin bu boyutunda izleyiciler daha yüksek gelişme ve performans için motive edilmektedirler. Lider, izleyicilerin performans beklentilerini karşıladığı veya verilen görevleri yerine getirdiği takdirde izleyicilerin beklediği ödülleri açık hale getirmektedir (Bass, 1985). Koşullu ödüllendirme boyutunda etkileşimci lider izleyiciler ile nelerin yapılması gerektiği ve bu görevleri yerine getirecek kişilere verilecek ödüllerin neler olacağı ile ilgili anlaşma yapmaktadır (Bass ve Avolio, 1993: 112; Northouse, 2013: 195). “Eğer bu ay belirli bir miktarın üzerinde satış gerçekleştirirsen prim alırsın” gibi bir ifade bu türde bir etkileşime örnek olarak verilebilir.

Etkileşimci liderliğin bu boyutunda amaç, belirlenen hedeflerin zamanında gerçekleşmesini ve farklı zamanlarda da çalışanların yüksek performansla çalışmasını sağlamaktır. Bunu başarabilen çalışanlar övgü gibi maddi olmayan veya prim, ücret artışı gibi maddi ödüller ile ödüllendirilmekte, böylece izleyicileri motive ederek izleyicilerin bu performansı sürekli hale getirilmektedir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358). Bu amaçları gerçekleştirmek için bazen sadece ödüller yeterli olmamaktadır. Performans kalitesi ve miktarı belirli bir standardın altına düştüğünde veya belirlenen hedefler karşılanmadığında etkileşimci lider bu kez de koşullu cezalardan yararlanmaktadır (Bass, 1985: 122-123). Bu açıdan etkileşimci liderliğin güç kaynaklarından hem ödüllendirme gücüne hem de zorlayıcı güce sahip olduğu belirtilebilir.

### **1.1.2.2. Aktif İstisnalarla Yönetim**

Etkileşimci liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutunda lider hataları bulmak için izleyicileri takip eder ve hatalardan kaçınmak için kuralları uygular (Yukl, 2009: 278). Ayrıca izleyicilerin hatalarını önlemek için düzeltici faaliyetlerde bulunur (Northouse, 2013: 195). Buna bağlı olarak aktif istisnalarla yönetim boyutu hataların ortaya çıkmasını önlemek için gerçekleştirilen, sapmaların ve faaliyetlerin izlendiği ve düzeltici önlemlerin alındığı bir süreç olarak değerlendirilebilir (Avolio ve Bass, 2002: 4). Bu açıklamalara göre etkileşimci liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutuna örnek olarak üretim hattında çalışan işçileri denetleyen ustabaşını örnek olarak verebiliriz. Ustabaşı üretim hattında yavaş olan işçileri uyararak ve bu durumla ilgili kurallar koyarak istenmeyen bu durumu düzeltilmesi, ustabaşının aktif istisnalarla yönetim boyutunu kullandığını göstermektedir.

### **1.1.2.3. Pasif İstisnalarla Yönetim**

Etkileşimci liderliğin pasif istisnalarla yönetim boyutunda lider, hatalar ve sapmalar ortaya çıkıncaya kadar olaylara müdahale etmemektedir; Sadece hatalar ve sapmalar meydana geldiğinde düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle lider şikâyet alana kadar hiçbir eylemde bulunmamaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 8). Bu anlamda pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider sorunların oluşmaması için herhangi bir önlem almamakta ve sorunların ortaya çıkmasını beklemektedir. Yani örgütte yapılan faaliyetlerde aksamalar ortaya çıktıktan sonra veya örgütsel amaçlara ulaşamadığında liderin ortaya çıktığı belirtilebilir (Celep, 2004: 61).

### **1.1.2.4. Serbest Bırakıcı Liderlik**

Etkileşimci liderliğin serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise, lider görevler ve izleyiciler hakkında kayıtsızdır. Problemleri ve izleyicilerin ihtiyaçlarını görmezden gelen bir liderlik anlayışı vardır (Yukl, 2009: 278-279). Lider sorumluluktan kaçmakta, kararları geciktirmekte, geri bildirim vermemekte ve izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için çok az çaba sarf etmektedir (Northouse, 2013: 196). Aynı zamanda izleyicilere davranışlarında ve hedef belirlemelerinde özgürlük imkânı sağlamaktadır (Nikezic, Puric ve Puric, 2012: 287). Bu açıdan izleyicileri özgür bırakan bu liderlik davranışı “bırakınız yapsınlar” (Laissez-Faire) ilkesini benimseyen bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Northouse, 2013: 196).

Serbest bırakıcı liderlik boyutunda lider ile izleyiciler arasında ilişkinin, etkileşimin, ortak faaliyetlerin ve yönlendirmenin en alt düzeyde olduğu söylenebilir. Yani bu boyutta liderin yetkisine ve gücüne çok az ihtiyaç duyulmaktadır. İzleyiciler kendi hallerine bırakılmaktadır. Bütün izleyiciler kendi haline bırakılarak amaç, plan ve program yapmalarına imkân sağlanmaktadır (Erkutlu, 2014: 18).

Bu açıklamalar genel olarak değerlendirildiğinde etkileşimci liderliğin mevcut durumun sürdürülmesinden yana olan bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Bu nedenle etkileşimci liderliğin etkili olması için çevresel koşullardaki belirsizliğin, değişimin ve gelişimin az olması gerekmektedir. Ancak günümüzde küreselleşme ve bilgi teknolojisindeki ilerlemeler nedeniyle toplumda, çevrede ve tüm kurumlarda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. M.Ö 535-475 yılları arasında Efes'de yaşamış olan filozof Herakleitos'un da dediği gibi "değişmeyen tek şey değişimin kendisidir". Bu cümlede de görüldüğü gibi binlerce yıl önce de geçerli olan değişim günümüzde daha da hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Bu nedenle statükoyu sürdürmek imkânsız hale gelmektedir. Bu açıdan örgütlerin değişmesi günümüzde önemli bir konu haline gelmiştir. Çevredeki değişime ayak uyduramayan örgütler günümüzde yok olmaya mahkûm hale gelmektedirler. Bu nedenle etkileşimci liderliğin günümüzde etkili olması zordur. Genellikle kısa vadeli hedefler için etkileşimci liderliğin etkili olacağı (İşcan, 2002: 93-94) veya dönüştürücü liderliğin temelini oluşturarak dönüştürücü liderlikle birlikte etkili olacağı belirtilebilir. Buna bağlı olarak günümüzde daha çok ilgi gören bir liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlik takip eden bölümde açıklanmaya çalışılacaktır.

### **1.1.3. Dönüştürücü Liderlik**

1980'li yılların başından itibaren bilimsel ve mesleki alanlarda liderlik kavramına yeniden yoğun bir ilgi duyulmaya başlanmıştır. Literatürde birçok liderlik teorisi geliştirilmesine rağmen etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kavramlarının ortaya atılması bu ilginin yeniden artmasının temel sebebi olarak gösterilebilir (Den Hartog ve Koopman, 2001: 173). Bununla birlikte son yıllarda özellikle bilgi, iletişim ve internet teknolojisindeki meydana gelen değişimler toplumun beşeri, ekonomik, sosyal ve politik yapısının köklü olarak değişmesine neden olmuştur. Örgütlerin de hayatta kalabilmeleri için bu köklü değişime uyumlu hale gelmeleri gerekmektedir. Dönüştürücü liderlik bu köklü değişime uyum sağlama konusunda örgütler için

geleceğe yönelik vizyon yaratarak ve değişim süreçlerini canlandırarak sistemi ve izleyicileri faaliyete yönlendiren, örgütü yeniden yapılandıran (Ertürk, Vurgun ve Aksoy, 2014: 82) ve izleyicilerin algı, değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirerek davranışlarında da köklü değişimler yaratan (Luthans, 1994: 285) önemli bir faktör olarak kabul edildiği için araştırmacıların bugün en çok dikkatini çeken ve en yaygın olarak kabul edilen liderlik tarzıdır (Tejeda, Scandura ve Pillai, 2001: 31).

Dönüştürücü liderlik kavramı alan yazına Downton' un 1973 yılında yayımladığı “İsyan Liderliği” adlı kitabında dönüştürücü liderliği tanımlamasıyla girmiştir. Bununla birlikte Burns' ün 1978 yılında yazdığı “Liderlik” adlı kitabı ve Bass'ın 1985 yılında çıkardığı “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” isimli kitabı ile daha popüler hale gelmiş ve yoğun bir ilgi görmeye başlamıştır.

Burns dönüştürücü liderliği, liderin ve izleyicilerin birbirlerini etkilemekte ve motive etmekte kullandıkları bir davranış veya süreç olarak tanımlamış (Pulekar, 2014: 8) ve liderliğin izleyicilerin değerlerinden ve ihtiyaçlarından ayrı düşünölemeyeceğini belirtmiştir (Northouse, 2013: 186). Bu açıdan Burns dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderliğin karşıladığı izleyicilerin maddi ve fiziksel ihtiyaçlarının farkında olduğunu ve bu ihtiyaçların ötesinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki izleyicilerin üst düzeydeki ihtiyaçlarını da karşılayan ve böylece izleyicilerin tüm potansiyellerini kullanabilmelerini sağlayan bir liderlik tarzı olduğunu ileri sürmüştür (Bass, 1985: 14). Bu manada dönüştürücü liderlik, izleyicilerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, izleyicilerin öz güvenlerini artırarak ve geliştirek uzun dönemli amaçların gerçekleştirilmesine çalışan (Keklik, 2012: 79), izleyicilerin bütün potansiyellerini kullanmaları için katkı yapan, izleyicilerin kendileri hakkındaki beklentilerini dönüştüren, örgütün, grubun ve izleyicilerin beklentilerin ötesinde performans göstermelerini sağlayan, amaçları değiştiren ve izleyicilerin kendi çıkarlarının ötesine geçmesini sağlayarak grubun ve örgütün amaçlarını daha önemli hale getiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Gill, Levine ve Pitt, 1998: 52).

Bununla birlikte dönüştürücü liderlik örgütün var olan vizyonunu güçlendirmekte veya izleyicilerin örgütün amaçlarını, önceliklerini ve hedeflerini anlamalarını sağlayarak bağlılıklarını ortaya çıkarmak için yeni bir vizyon yaratmaktadır (Yukl, 2009: 291). Vizyon, örgütün gelecekte olması istenilen durumu

(Carlson ve Perrewe, 1995: 833) ve örgütsel değerlere dayalı olarak geleceğin idealleştirilmiş bir resminin ifadesidir (Rafferty ve Griffin, 2004:332). Vizyon örgüt üyeleri için özsaygı kaynağı olarak ve çekici bir geleceği yansıtarak örgüt üyeleri arasında ortak bir amaç duygusu gelişmesine neden olmakta ve örgütün temel amacını çekici hale getirerek ve izleyicilerin yaptıkları işleri anlamlı kılarak liderin izleyicilere ilham vermesini veya rol model olmasını sağlamaktadır (Carlson ve Perrewe, 1995: 833). Ayrıca izleyicilere eylem ve kararlarında rehberlik görevi görmekte (Yukl, 2009: 291) ve örgüt içinde bir kimlik duygusu kazandırmaktadır (Northouse, 2013: 200).

Dönüştürücü liderliğin temel ögesini oluşturan, değişimi beraberinde getiren ve ortak bir amaç duygusu yaratan yeni bir vizyonu ortaya çıkarmak için dönüştürücü liderler şu adımları izlemektedirler (Bertocci, 2009: 49-51):

Dönüştürücü lider,

- Performansın yükselmesini sağlayacak ve yeniliği ortaya çıkaracak fırsatları arar.
- Statükoyu değiştirmek için risk alır ve izleyicileri de bu yönde cesaretlendirir. Yeni fikirleri teşvik eder.
- Vizyon geliştirir.
- Vizyonun ortak amacına vurgu yaparak, kendisinin vizyona olan inancını göstererek izleyicilerin de gönüllü olarak vizyonu kabul etmelerini sağlar.
- Güven ortamı yaratarak işbirliğini teşvik eder.
- İzleyicileri güçlendirir. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için izleyicilerin ihtiyacı olan araçları, bilgiyi ve kaynakları onlara verir.
- Vizyonun başarılması için kendi davranışlarıyla ve inancıyla izleyicilere rol model olur.
- Küçük başarılar planlar.
- Beklentileri açık hale getirir, performansın belirlenebilmesi için standartlar belirler ve performansa bağlı olarak izleyicileri ödüllendirir.
- Başarıyı kutlar.

Bu bağlamda dönüştürücü liderlerin her şeyin hızlıca değiştiği bir ortamda öncelikle, değişim ihtiyacını içtenlikle kabul etmeleri ve gerekli dönüşümleri sağlamalarının zorunlu olduğuna dair güçlü inançlarının olması gerekmektedir (Kaygın,



2011: 72). Bu inanca sahip olan dönüştürücü liderler örgütte değişim sürecini yeni bir vizyon geliştirerek ve bu vizyonu izleyicilerine aktararak gerçekleştirirler. Bu süreç içinde liderler, örgütte köklü değişiklikleri gerçekleştirebilmek için izleyicilerin göstereceği değişime karşı direnci önlemek için izleyicileri ikna etmeye çalışırlar ve izleyicilerin de fikirlerini alırlar (Özalp ve Öcal, 2000: 217). Son olarak ta değişimin kurumsallaştırılması için ortaya çıkan değişimi sürekli hale getirmeye çalışırlar (Kaygın, 2011: 74). Böylece liderler yeniden canlanmanın gerekliliğine inanmak, yeni bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumsallaştırmak yoluyla dönüşüm sürecini gerçekleştirirler (Özalp ve Öcal, 2000: 217).

Ayrıca bu dönüşüm süreci içerisinde dönüştürücü lider izleyicileri güçlendirmekte, onlara koçluk etmekte ve izleyiciler içerisinde yeni liderlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Weiss, 2008: 296). Güçlendirme, geleneksel anlamdaki sadece liderin yetkisini izleyicilere devretmesi veya gücünü izleyicilerle paylaşması anlamına gelmemektedir. İzleyicilerin psikolojik ve ahlaki olarak gelişmesine de katkı yapan bir uygulama olarak değerlendirilmelidir. Güçlendirme iki açıdan izleyicileri etkilemektedir. Bunlardan ilki, liderin yasal otoritesini ve gücünü izleyicilerle paylaşması sonucu ortaya çıkan katılımcı yönetimdir. Bu güçlendirmenin ilişkisel boyutunu oluşturmaktadır. İkincisi ise, izleyicileri psikolojik olarak etkileyen ve izleyicilerin öz yeterlilik algılamalarını ortaya çıkaran motivasyonel boyutudur. Bu boyutta izleyiciler karşılaştıkları sorunlarda kendi başına karar verebileceklerine ve sorunu çözebileceklerine inanması gerekmektedir (Kanungo, 1992: 417). Dönüştürücü lider güçlendirme ile izleyicilerde bu motivasyonu sağlayarak izleyicilerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamakta hatta bu potansiyelin ötesinde performans göstermelerini sağlamaktadır.

Dönüştürücü liderlik izleyicileri beklenen performansın ötesine taşırken korku, baskı ve aşırı rekabet gibi duygusal faktörler yerine özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi faktörlerden yararlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013: 328). Ayrıca dönüştürücü liderler etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesini ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlakî standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesini sağlamaktadırlar (Erarlan, 2004: 4). Bu anlamda dönüştürücü liderlik; ahlaki değerlerin önemsendiği bir liderlik davranışı olarak da tanımlanmaktadır. Bu liderlik davranışı, hem liderin hem de izleyicilerin ahlaki beklentilerinin ve insani davranışlarının

seviyesini yükseltmekte, böylece her iki taraf üzerinde de dönüştürücü etki oluşturmaktadır (Celep, 2004, s.23).

Dönüştürücü liderlikte lider, izleyicilere yaptıkları işlerde yeni bir perspektiften bakmasını sağlamakta, örgütün veya takımın misyonu veya vizyonu için farkındalık yaratmakta, izleyicilerin yüksek düzeydeki yeteneklerinin ve potansiyellerinin gelişmesini sağlamakta ve izleyicileri kendi bireysel çıkarlarından vazgeçmeye bunun yerine grup amaçlarını daha çok önemsemelerine motive etmektedir (Avolio ve Bass, 1994: 2). Bu açıdan dönüştürücü liderliğin temel olarak gelecek odaklı, değişimi ve yeniliği ortaya çıkarmaya çalışan ve ahlaki bir liderlik tarzı olduğu belirtilebilir.

#### **1.1.4. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları**

Bass (1985) yapmış olduğu çalışmada dönüştürücü liderliğin faaliyetlerini dört alt boyutta gerçekleştirdiğini belirlemiştir. Bunlar, ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir (Avolio ve Bass, 1994: 3). Dönüştürücü liderlerin etkin olabilmesi için dönüştürücü liderliğin bu dört boyutunu da uygulaması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 392). Bununla birlikte Podsakoff ve arkadaşları 1990 yılında dönüştürücü liderliğin bilinen davranış boyutlarına farklı bir açıdan yaklaşmış ve dönüştürücü liderlikte altı davranış olduğunu ileri sürmüşlerdir. Podsakoff ve arkadaşlarına göre bu boyutlar vizyon belirleme ve açıkça ifade etme, uygun bir model oluşturma, grup hedeflerini teşvik etme, yüksek performans beklentisi, bireysel destek sağlama ve entelektüel uyarımdır. Vizyon belirleme boyutunda gelecek odaklı vizyonunu lider izleyicilere aktarmakta, fırsatları tanımlamakta ve izleyicileri bu vizyona yönlendirmektedir. Uygun bir model oluşturma boyutunda lider izleyicilere yaptıklarıyla ve değerleriyle rol model olmakta ve izleyicilerin liderin peşinden gitmesini sağlamaktadır. Grup hedeflerini teşvik etme boyutunda lider izleyicilerin grup hedeflerine ulaşmak adına kendi kişisel amaç ve çıkarlarından vazgeçmesini sağlamakta ve izleyicileri grubun ortak amacına yönlendirmektedir. Yüksek performans beklentisi boyutunda lider izleyicilerin beklenenin ötesinde performans göstermesini istemektedir. Bireysel destek sağlama boyutunda lider izleyicilerin bireysel hisleri ve ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Entelektüel uyarım boyutunda ise lider iş hakkında izleyicilerin yeniden düşünmelerini sağlamakta ve işe yaratıcılıklarını katmalarını sağlamaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990: 112).

Dönüştürücü liderliğin boyutları konusunda alanyazında yukarıda belirttiğimiz gibi farklı açıklamalar olmakla birlikte Bass'ın ortaya koyduğu dönüştürücü liderlik boyutları yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle Bass'ın ortaya koyduğu dönüştürücü liderlik boyutları açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **1.1.4.1. İdeal Etki (Karizma)**

Karizmatik liderlik kuramında House, karizmatik liderlerin baskın, başkalarını etkileme isteğine sahip, özgüvenli ve güçlü ahlaki değerleri olan kişiler olduklarını belirlemiştir (Northouse, 2013: 188). Ayrıca karizmatik liderler vizyon sahibi, bu vizyonu izleyicilerle paylaşabilen, vizyona inancı tam, alışılmışın dışında davranışlar gösteren, statüko yerine değişimden yana olan, izleyicileri güçlendiren ve izleyiciler üzerinde güven inşa eden, vizyonlarını gerçekleştirebilmek için risk alabilen ve değişim için çevredeki engelleri ve kaynakları değerlendirebilen kişiler olarak değerlendirilmektedirler (Conger ve Kanungo, 1994: 442-443). Bununla birlikte bu liderlik tarzında liderin ne olduğu önemli değildir. Önemli olan izleyicilerin liderde bir takım olağanüstü karizmatik yeteneklerin var olduğuna inanmalarındır (Conger ve Kanungo, 1987: 638). Bir başka ifadeyle izleyicilerin lidere bu özelliği atfetmesi karizmatik liderliğin temelini oluşturmaktadır.

Karizmatik liderlik; vizyon oluşturma, örgütün hedeflerini anlamlı hale getirme, ilham verici motivasyon sağlama, izleyiciler için rol model olma, izleyicilere entelektüel uyarım sağlama, izleyicileri güçlendirme, izleyicilerin beklentilerinin ötesine geçmelerini sağlama ve izleyicileri değiştirme gibi özellikleri açısından dönüştürücü liderliğe benzemektedir. Ancak bunun yanında dönüştürücü ve karizmatik liderlik birçok farklı özelliği içlerinde barındırmaktadır. Bu farklar kısaca şöyle açıklanabilir.

Karizmatik liderlikte izleyicileri etkileyen faktörler liderin özelliklerine dayanırken, dönüştürücü liderlikte hem izleyicilerin hem de liderin karşılıklı olarak birbirlerini etkileyerek değiştirmesine dayanmaktadır (Conger, 1999: 156-159). Bu anlamda karizmatik liderliğin etkileme süreci ile dönüştürücü liderliğin etkileme sürecinin farklı oldukları söylenebilir. Çünkü izleyicilerin karizmatik liderlikte liderin olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna ve liderin izleyicilerden daha güçlü olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bu açıdan karizmatik lider bilgi kısıtlaması, izlenim yönetimi ve sıra dışı davranışlar ve kişisel risk alma gibi davranışlarla olağanüstü özelliklerini

daha da önemli olarak göstermek için çaba harcamaktadır. Dönüştürücü lider ise izleyicileri güçlendirmek ve onların lidere olan bağımlılığını azaltmak için daha çok çaba harcamaktadır (Yukl, 2009: 287-288).

Bass ise karizmanın, dönüştürücü liderlik için gerekli bir unsur olduğunu, ancak tek başına dönüşüm süreci için yeterli olmadığını belirtmiştir (Bass, 1985: 31). Ayrıca dönüştürücü liderliğin herhangi bir örgütte, herhangi bir düzeyde ve her koşulda ortaya çıkabilecek evrensel bir liderlik tarzı, karizmatik liderliğin ise sadece belirli koşullarda nadiren ortaya çıkabilen bir liderlik tarzı olduğunu söylemiştir (Yukl, 2009: 288). Ayrıca dönüştürücü liderlik karizmatik liderliği de içeren daha kapsamlı bir liderlik tarzı olarak (İşcan, 2002: 80) değerlendirilmektedir.

Karizma “Hediye” anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Kilise tanrıdan gelen hediye anlamında tanımlamıştır (Conger ve Kanungo, 1987: 637-638). Weber ise, otoriteyi tanımladığı ve otorite türlerini açıkladığı çalışmasında karizmayı, liderin olağanüstü yeteneklerine ve tanrı tarafından gönderilmiş kutsal bir kişiliğe sahip olmasına dayandırmaktadır. Karizma, otorite olarak insanlar arasındaki ilişki bağlamında ortaya çıkmakta ve lider karizma ile izleyiciler üzerinde etki oluşturarak değişimi sağlayabilmektedir. Liderin sahip olduğu karizma ile izleyiciler kendisine güven duymakta ve onun uğruna her şeyi göze alarak kendilerini değiştirebilmektedirler (Weber, 1947: 358-363).

Karizmatik yeteneklerini diğerlerini teşvik etmek için kullanan liderler dönüştürücü liderler olarak değerlendirilmektedirler (Özkalp ve Kırıl, 2013: 330). Bu açıdan dönüştürücü liderliğin bu boyutunda lider, izleyiciler tarafından saygı ve hayranlık duyulan, güvenilir biri (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003: 208) ve rol model olarak algılanmaktadır. Ayrıca lider izleyicileri ortak bir amaç ve vizyon için cesaretlendirmektedir. Böylece izleyicilerin hedefleri gerçekleştirmek için beklenilenden fazla performans göstermesi sağlanmaktadır (Floyd, 2010: 33). Lider kendi ihtiyaçlarından daha çok izleyicilerin yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını düşünmektedir. Önemli kararların ahlaki ve etik sonuçlarına önem vermektedir (Groves ve LaRocca, 2011: 512). Yani liderin açıkladığı vizyonla izleyiciler özdeşleşmekte, lider izleyicilere ve örgüte ortak bir misyon ve amaç duygusu kazandırmakta ve özellikle etik davranışlar için izleyicilere rol model olmaktadır (Sağnak, 2010: 1117). Bu açıdan

dönüştürücü liderin karizma ile izleyenler üzerinde ideal etki oluşturduğu görülmektedir (Acar, 2013: 9).

İdeal etki, davranış olarak ideal etki ve atfedilen ideal etki şeklinde iki ayrı alt boyuttan oluşmaktadır. Davranış olarak ideal etki, liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşmasını, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulamasını, kararların ahlaki olmasına önem vermesini ve ortak bir misyona ve vizyona sahip olmanın önemine vurgu yapmasını içermektedir. Atfedilen ideal etki boyutu ise, liderin grubun çıkarını kendi çıkarından önde tutmasını ve izleyicilerin saygısını ve güvenlerini kazanmalarını sağlamasını içermektedir (Güney, 2011: 414). Böylece lider kendi çıkarından daha çok örgüt veya grup için önemli olan vizyonu izleyicilerle paylaşmakta izleyiciler de karizmatik olarak nitelediği lidere güven duydukları için sorgulamadan bu vizyonu gerçekleştirmek için çaba göstermekte hatta beklenilenin ötesinde performans göstermeye çalışmaktadırlar.

#### **1.1.4.2. İlham Verici Motivasyon**

Karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilen ilham verici motivasyon boyutunda, dönüştürücü liderler yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmekte ve bunu yaparken önemli amaçları basit şekillerle açıklamaktadırlar. İlham verici motivasyon aynı zamanda liderin izleyiciler için model oluşturmasını ve izleyicilere vizyon aktarmasını içermektedir (Bass, 1990: 22; Den Hartog ve Koopman, 2001: 176-177). Dönüştürücü liderler ilam verici motivasyon konusunda başarılı olduklarında izleyiciler arasında takım ruhunun gelişmesine de katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca bu boyutta lider ulaşılmak istenilen hedeflerin neler olduğunu, bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini açıkça izleyicilere göstermekte ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için izleyicileri güçlendirmektedir (Sökmen, 2010: 147-148). Öte yandan lider, sahip oldukları vizyonu izleyicilerine aktarmakta (Zel, 2011: 231-232), amaca ulaşmak için kararlılık göstererek izleyiciler için örnek oluşturmakta (Ertürk, Vurgun ve Aksoy, 2014: 85) ve izleyicilerin davranışlarını belli bir amaca doğru yönlendirmektedir. Bununla birlikte liderin bu kararlılığını gören izleyicilerin heyecanı, coşkusu ve motivasyonu artmakta ve inançları güçlü hale gelmektedir (Zel, 2011: 231-232). Dönüştürücü liderler bu şekilde izleyicilere ilham vererek izleyiciler üzerinde

köklü değişikliklerin olmasını sağlamakta ve izleyiciler arasından da liderlerin ortaya çıkabilmesini sağlamaktadır (İşcan, 2006: 164).

#### **1.1.4.3. Entelektüel Uyarım**

Liderlik doğuştan gelen bir takım özellikleri içinde barındırmakla birlikte bugün birçok kişi liderliğin öğrenilebileceğini ve zamanla daha da geliştirilebileceğini iddia etmektedir. Dönüştürücü liderlik birçok kişi tarafından kabul edilen, liderliğin öğretilmesi ve geliştirilmesi konusunda önemli bir liderlik tarzıdır. Özellikle liderliğin entelektüel uyarım boyutunda aslında yapılan izleyicilere liderliğin bir anlamda öğretilmesidir. Entelektüel uyarım boyutuyla izleyiciler sürekli geliştirilmeye çalışılmakta böylece izleyicilerin içerisinde yeni liderlerin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Peki, bunu entelektüel uyarım boyutuyla dönüştürücü lider nasıl yerine getirmektedir? Bunun cevabı entelektüel uyarımın ne olduğunun açıklanmasında gizlidir.

Entelektüel uyarım, izleyicilerin sorun çözme davranışlarında, inançlarında, değerlerinde ve düşüncelerinde ortaya çıkarılan değişimi ifade etmektedir (Bass, 1985: 99). Lider sorunlar karşısında yaratıcılıklarını, hayal güçlerini aynı zamanda mantıklarını ve sezgilerini kullanabilmeleri için izleyicileri güçlendirmektedir (Gill, Levine ve Pitt, 1998: 53). Lider yaratıcılığı teşvik ederek ve güçlendirme ile sorunlara izleyicilerin kendi çözümlerini bulabilmeleri için fırsat yaratmaktadır. Ayrıca sorunların çözümünde yeni yaklaşımlar denemeleri için izleyicileri cesaretlendirmektedir (Celep, 2004: 76). Böylece izleyicilerin alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamaktadır (Sağnak, 2010: 1117).

#### **1.1.4.4. Bireysel İlgi**

Liderin her izleyici ile kişisel ilişki geliştirmesini sağlayan dönüştürücü liderliğin son boyutu bireysel ilgidir. Avolio ve Bass, birey grup ve örgüt düzeyinde gelişmede bireysel ilginin oynadığı rolü anlamadan dönüşümü anlamının zor olacağını belirtmiştir (Hautala, 2005: 8). Bu nedenle bireysel ilginin dönüştürücü liderlik içerisinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Dönüştürücü liderliğin bu boyutu modern liderlik tarzları içerisinde yer alan Lider-Üye Değişim Yaklaşımı ile yakından ilişkilidir (Nahavandi, 2008: 207). Lider-

Üye Değişim Yaklaşımında lider tüm izleyicilerine aynı liderlik tarzını uygulamayıp her bir izleyici için ayrı bir ilişki stili geliştirmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 247).

Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunda da lider, lider-üye değişim yaklaşımında olduğu gibi izleyicilerine bireysel ilgi sağlayarak her bir izleyiciye farklı ancak adil ve eşit davranmaktadır (Nahavandi, 2008: 207) ve izleyici grubunun her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenerek, onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkatle değerlendirmektedir. Lider ayrıca, izleyicilerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya çalışmakta, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları kabullenecek şekilde davranmakta ve izleyicilerin bireysel gelişimini sağlayacak bir danışman ya da koç görevi üstlenmektedir (Southwick, 1998: 7; Demir ve Okan, 2008: 76). Lider izleyicileri sadece çalışan olarak görmemekte tüm kişiliği ile değerlendirmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 4). Bunun sonucunda izleyiciler kendilerini daha iyi hissetmekte, motive olmakta, cesaretlenmekte, gelişmekte ve daha iyi performans göstermektedirler. Ayrıca bireysel ilgi boyutu ile lider, örgütün ihtiyaçlarına göre, izleyicilerin yeteneklerine ve tecrübelerine uygun işlere yerleştirilmesini sağlamaktadır (Nahavandi, 2008: 207). Böylece izleyicilerin beklenilenin ötesinde performans göstermeleri sağlanmakta ve örgütün hedefleri gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle liderlik becerilerini geliştirmek ve örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek için izleyiciler arasındaki farkları lider daha dikkatli değerlendirmelidir (Hautala, 2005: 8).

Dönüştürücü liderliğin boyutları ile ilgili açıklamalar genel olarak değerlendirildiğinde dönüştürücü liderliğin boyutları ile ilgili şunlar söylenebilir. İdeal etki veya karizma boyutu ile izleyicilerin lidere ve örgüte güveni ve bağlılığı artmaktadır. Böylece izleyicilerin duygusal ve psikolojik olarak değişime karşı direnç göstermelerinin önüne geçilmektedir. İlham verici motivasyon boyutunda lider izleyenlerin bilinçlenmelerini, fırsatları değerlendirmelerini ve değişen örgütsel amaçlara motive olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca lider rol model olarak algılandığı için örgütün vizyonunun ve misyonunun izleyiciler tarafından benimsenmesi kolaylaşmaktadır. Liderler, entelektüel uyarım boyutunda, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve izleyicilerin güçlenmesini ve böylece izleyenlerin kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır. Son olarak bireysel ilgi boyutunda ise, lider izleyicilerin iç dünyalarına inmekte, kişisel gelişimleri için onları teşvik etmekte ve onlara ek motivasyon kaynağı olmaktadır (Nahavandi, 2008: 207; Yavuz, 2008: 62). Böylece

dönüştürücü liderliğin boyutlarının her birinin uygulanması örgütlerde değişimin ortaya çıkmasına ve böylece örgütün çevresinde meydana gelen teknolojik, sosyo-kültürel, politik ve ekonomik değişime örgütün uyum sağlayabilmesine veya çevrede örgütün kendisinin değişiklik meydana getirmesine imkan yaratmaktadır.

### **1.1.5. Etkileşimci Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki**

Değişimi, yeniliği ve reformu beraberinde getiren dönüştürücü liderlik, geleneksel liderlik anlayışı olarak kabul edilen ve var olan durumu sürdürmekten yana olan etkileşimci liderlikten ayrılmaktadır (Eren, 2007: 460). Etkileşimci liderlik bugün, statüko ve objektiflik ile ilgiliyken, dönüştürücü liderlik gelecek, değişim, değerler ve duygular ile ilgilidir (Burnes, 2004: 528). Ayrıca etkileşimci liderlik örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi ve görevlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için daha çok kaynakların dağıtımı, denetim ve izleyicilerin yönlendirilmesi ile ilgiliyken dönüştürücü liderlik, örgüt politikalarının, stratejilerinin, prosedürlerinin ve vizyonunun geliştirilmesiyle ilgilidir (Kanungo, 2001: 257).

Etkileşimci liderlikte lider izleyicilerin tutumlarının ve değerlerinin değiştirilmesi için, izleyicilerin örgütün misyonunu içselleştirmesi için ve izleyicilerin kendilerini geliştirmeleri için bir çaba göstermemektedir (Aronson, 2001: 246). Bu liderlikte amaç sadece örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesidir. Bunun içinde izleyicilerin sadece verilen görevleri yerine getirmesi ve beklenen performansı sergilemesi yeterlidir. Bu nedenle etkileşimci lider koşullu ödüllerden ve koşullu cezalardan yararlanarak bu amacı gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu açıdan etkileşimci liderlik; yaptırımları, formal otoriteyi veya pozisyon gücünü kullanan bir liderlik tarzıdır (Kanungo, 2001: 257). Dönüştürücü liderlikte ise lider güçlendirme ile izleyicilerin değerlerini ve tutumlarını değiştirerek dönüşümü gerçekleştirmekte (Aronson, 2001: 246) ve izleyicilerin üst düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin ederek izleyicileri motive etmekte ve izleyicilerin kişisel çıkarlarından çok grubun veya örgütün çıkarlarını daha önemli olarak izleyicilere göstermektedir (Eren, 2007: 460-461). Bu açıdan dönüştürücü liderliğin izleyicileri lider, liderleri de ahlaki temsilcilere dönüştürmeye çalıştığı söylenebilir (Burns, 2012). Bunu yaparken de dönüştürücü lider izleyicilere bir vizyon oluşturarak, bir rol modeli olarak (İşcan, 2002: 107), şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla



yapabileceklerine izleyicileri inandırarak ve yüksek başarı beklentisini açıklayarak izleyicileri etkilemektedir (Erarslan, 2004: 7).

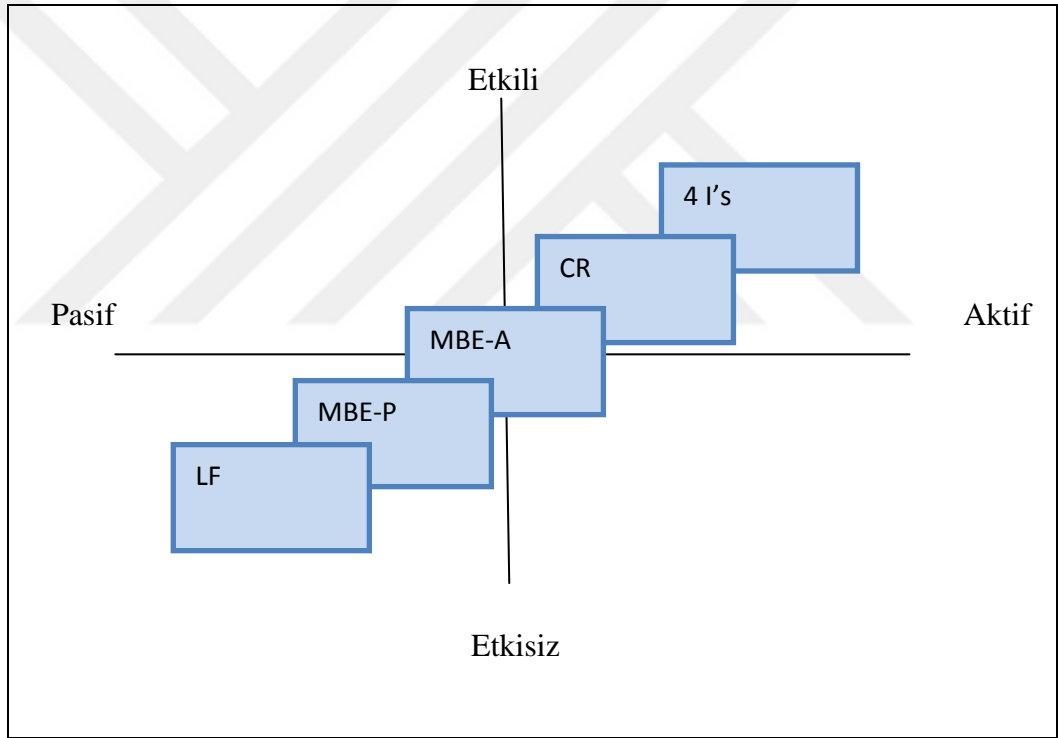
Etkileşimci liderlik yasal gücü, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı gücü elinde bulundurmaktadır. Bu nedenle yöneticiliğe benzetilmekte ve üst düzeydeki liderleri açıklamakta bu nedenle konuyla bağlantılı olarak değerlendirilmektedir (Celep, 2004: 58). Oysa dönüştürücü liderlik her düzeyde ve her durumda ortaya çıkabilmektedir. Bass (1997) farklı pozisyonlarda bulunan kişilerin dönüştürücü liderler olarak ortaya çıkabildiği ve etkili olduklarını ileri sürmüştür (Yukl, 2009: 280). Bu açıdan dönüştürücü liderlik konuyla bağlantılı değildir.

Bu açıklamalara bağlı olarak etkileşimci liderliğin ve dönüştürücü liderliğin birbirlerinden farklı özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Etkileşimci liderlik başarılı durumları sürdürmeye çalışan ve bu başarılı uygulamaları değiştirmeden geleceğe aktarmaya çalışan bir liderlik tarzıdır. Bunu devam ettirebilmek, örgütsel ve kişisel hedefleri gerçekleştirebilmek için de izleyicileri dışsal ödüllerle yönlendirmektedir. Dönüştürücü liderlik ise daha kapsamlı, izleyicilerin ve liderin ahlaki olarak değişimini sağlayan, örgütün çevrede meydana gelen değişimlere uyum göstermesinde başarı sağlayan veya çevrede bizzat kendisinin değişim yarattığı ve bunu da izleyicileri yönlendirerek ve dışsal ödüllerle gerçekleştirmek yerine izleyicilerin örgütün amacını kendi amaçları olarak benimsemelerini sağlayarak içsel ödüllerle gerçekleştiren bir liderlik tarzıdır.

Bununla birlikte etkileşimci ve dönüştürücü liderlik farklı yaklaşımlar olmalarına rağmen alan yazında bu liderlik yaklaşımlarının günümüzde birbirlerini tamamlayan yaklaşımlar olduğu iddia edilmektedir.

Burns (1978) liderin etkileşimci veya dönüştürücü olabileceğini ancak aynı anda her iki liderlik tarzının özelliklerine sahip olamayacağını belirtmiştir (Nikezic, Puric ve Puric, 2012: 290). Bu çalışmaya dayanarak Bass (1985) etkileşimci liderliğin ve dönüştürücü liderliğin birbirlerinden tamamen ayrı olarak düşünülemeyeceğini hatta dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderliğin üzerine kurulduğunu iddia etmiştir. Bunun dışında yapılan birçok çalışmada da Bass'ın bu görüşü desteklenmiştir (Conger ve Kanungo, 1988; Kouzes ve Posner, 2007; Kuhnert ve Lewis, 1987).

Bass, yüksek düzeyde faktör analizi kullanımı ile liderliğin boyutlarının etkililiğini gösterebilen liderlik modeli geliştirmiştir. Geliştirdiği liderlik modelini Tam Kapsamlı Liderlik (Full Range Leadership) şeklinde ifade etmiştir. Bu modelde liderlik tarzları etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde belirlenmiştir. Etkileşimci liderliğin boyutları koşullu ödüllendirme (CR), aktif istisnalarla yönetim (MBE-A), ve pasif istisnalarla yönetim (MBE-P) olarak değerlendirilmiştir. Dönüştürücü liderliğin boyutları ise ideal etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi şeklinde ele alınmış ve dönüştürücü liderliğin dört boyutu “4 I’s” şeklinde ifade edilmiştir. Son olarak da serbest bırakıcı liderlik (LF) ayrı bir liderlik tarzı olarak ele alınmıştır. Aşağıdaki Şekil 1.1. bu modeli göstermektedir (Luthans ve Doh, 2011: 474).



**Şekil 1.1.** Tam Kapsamlı Liderlik Modeli

Tam Kapsamlı Liderlik yaklaşımı hiyerarşik bir yapı şeklinde geliştirilmiştir. Buna göre serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim boyutları pasif ve etkisiz tarafta yer alırken etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile dönüştürücü liderliğin tüm boyutları aktif ve etkili tarafta yer almaktadır (Bass ve Avolio, 1994: 5). Bass bu modelde dönüştürücü liderliğin tüm boyutları arasında pozitif yönlü korelasyon olduğunu aynı zamanda dönüştürücü liderliğin boyutlarının koşullu

ödüllendirme boyutu ile de düşük düzeyde pozitif yönlü korelasyona sahip olduklarını belirlemiştir. Dönüştürücü liderliğin boyutlarının istisnalarla yönetim boyutunun hem aktif hem de pasif yönüyle neredeyse sifıra yakın korelasyona sahip oldukları ve serbest bırakıcı liderlikle ise ters yönlü korelasyona sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır (Luthans ve Doh, 2011: 474). Ayrıca Bass (1997: 137) dönüştürücü liderliğin boyutlarının hepsinin koşullu ödül boyutundan daha etkili olduğunu ve izleyiciler üzerinde daha çok tatmin yarattığını, koşullu ödüllerin, istisnalarla yönetim boyutundan daha etkili olduğunu ve izleyiciler üzerinde daha çok tatmin yarattığını ve istisnalarla yönetim boyutunun da serbest bırakıcı liderlikten daha etkili olduğunu ve izleyiciler üzerinde daha çok tatmin yarattığını belirlemiştir. Bu açıdan dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlikten daha olumlu etkileri olacağı söylenebilir. Ayrıca etkileşimci liderlik beklenen performansı ortaya koymakta, dönüştürücü liderlik ise beklenen performansın ötesine geçilmesini sağlamaktadır.

Bass ve Avolio (1994: 5) her liderin bir dereceye kadar bu liderlik tarzlarını göstereceğini ileri sürmüşlerdir. Alan yazına bakıldığında sadece dönüştürücü liderlik tarzını uygulayan liderlerin sadece etkileşimci liderlik uygulayan liderlere göre daha etkili olduğu görülmektedir. Den Hartog, Muijen ve Koopman (1997) yapmış oldukları çalışmayla örgüt performansının yükselmesi için etkileşimci liderliğin gerekli olduğunu ancak tek başına yeterli olmadığını belirlemiştir. Bazı çalışmalarda da izleyiciler, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerle çalıştıklarında daha çok çaba göstermeye çalıştıklarını belirtmektedirler (Bass, 1990: 22). Ancak her iki liderliğin birleşimi ile liderin daha etkili olacağı söylenebilir (Bass, 2003: 126). Waldman, Bass ve Yammarino (1988) dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlik üzerinde güçlendirici etkiye sahip olduğunu ve iki liderlik tarzının birlikte performans üzerinde daha güçlü etkiye sahip olacaklarını ileri sürmüşlerdir. Bu görüşü daha sonra birçok araştırma desteklemiştir (Bass ve Avolio, 1993b: 69; Howell ve Avolio, 1993). Etkileşimci liderlik özellikle koşullu ödül ile etkili liderliğin oluşması için temel oluşturmaktadır. Etkileşimci liderlik izleyiciler üzerinde iş tatmini, ve etkililik ortaya çıkmasına neden olmakta bu da dönüştürücü liderliğin daha etkili olmasını sağlamaktadır (Bannon, 2000'den Aktaran Celep, 2004: 60). Ayrıca etkileşimci liderlik, izleyiciler ve lider arasında güven inşa eden bir anlaşmaya dayalı olarak dönüştürücü liderlik için uygun ortam yaratmaktadır (Judge ve Piccolo, 2004: 756).

### 1.1.6. Dönüştürücü Liderliğin Ardılları

Liderlik örgüt içi ilişkileri ve çalışanların tutumlarını şekillendiren ve bu sayede örgütsel çıktılar üzerinde hatırı sayılır etkileri olan önemli faktörlerden bir tanesidir. Bu nedenle örgütteki liderlik tarzları ile çalışanların tutumları ve davranışları arasındaki muhtemel ilişkileri anlayabilmek oldukça önemlidir. Bu nedenle özellikle Burns'un 1978 yılında liderliği etkileşimci ve dönüştürücü olarak farklı tarzlarda ele almasından sonra Bass (1985) "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"ni (The Multi factor Leadership Questionnaire) geliştirerek etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin boyutlarını belirlemiş ve bu ölçeği kullanarak bu liderlik tarzlarının tatmin, etkililik, ekstra çaba gibi kişisel ve örgütsel etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Daha sonra da birçok araştırma bu ölçeği kullanarak veya bu ölçeği geliştirerek bu liderlik tarzlarının olumlu ve olumsuz sonuçlarının olup olmadığını araştırmıştır ve hala araştırmaya devam etmektedir.

Sergiovanni, dönüştürücü liderlik ile personeli güçlendirmeyi ilişkilendirerek, izleyicilerde değişimlerin ortaya çıkmasını sağlayan, onların farkındalığını artıran ve onlara değer-katan liderlik olarak dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen liderlerin, izleyicileri güçlendirmeleri gerektiğini öne sürmüştür (Caldwell ve Spinks, 1992: 57). Dönüştürücü liderliğin önemli unsurlarından kabul edilen güçlendirme aynı zamanda çalışanlar üzerinde olumlu etkileri de beraberinde getirdiği birçok araştırma tarafından kabul edilmektedir. Özellikle izleyicilerin güçlendirilmesi izleyicilerin işe yabancılaşma tutumlarını azaltmakta ayrıca izleyicinin iş tatminin ve örgütsel bağlılığının artmasına neden olmaktadır. Barroso Castro, Villegas Perinan ve Casillas Bueno (2008) ve Sarros, Teanewski, Winter, Santora ve Densten (2002)'in yapmış oldukları araştırmalar bu görüşü desteklemektedir. Barroso Castro ve arkadaşları dönüştürücü liderlik ile güçlendirme, iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Sarros, Teanewski, Winter, Santora ve Densten (2002) ise dönüştürücü liderlik ile yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dönüştürücü liderlik güçlendirme ile izleyicilerin görevlerini yerine getirirken yaratıcılıklarını işe katmalarını sağlamakta böylece izleyicilerin iş üzerindeki gücünün artmasını buna bağlı olarak da iş tatmini ve bağlılık duygularının artmasına neden olmaktadır. İşe yabancılaşma açısından ise dönüştürücü liderlik iş üzerinde çalışanların kontrol sahibi olabilmelerini sağladığı için izleyicilerin yabancılaşma düzeyini azaltmaktadır.

Dönüştürücü liderler izleyicilerin örgütsel adalet algıları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptirler. Ayrıca dönüştürücü liderler örgütte güven ortamının gelişmesinde de etkili olmaktadır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 901). Özellikle dönüştürücü liderler karizma ve ideal etki, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi boyutlarıyla izleyiciler üzerinde güven yaratmakta; bu açıdan da izleyicilerin adalet algılamalarının, örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasını sağlamaktadırlar. Bununla birlikte örgütte adaletin varlığına inanan izleyiciler lideri adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirmektedirler. Örgütte liderin dürüst ve adil olduğuna inan çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 667). Bu açıdan dönüştürücü liderliğin adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir. Pillai, Schriesheim ve Williams (1999)'ın yapmış oldukları araştırma bu görüşü destekler niteliktedir. Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin güven ve prosedürel adalet üzerinde etkili olduğu ve bu değişkenler aracılığı ile izleyicilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği belirlenmiştir.

Dönüştürücü liderliğin izleyicilerin üst düzeydeki ihtiyaçlarını da karşılayan bir liderlik tarzı olduğundan dolayı bu liderlik tarzının izleyicilerin motivasyonları üzerinde de olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir. Dönüştürücü liderlik izleyicilerin üst düzeydeki ihtiyaçlarının farkına varmalarını ve bu ihtiyaçlarını karşılayarak kendilerini geliştirmelerini sağlayan bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Bass, 1985: 15). Hatta motivasyon teorileri içinde yer alan Herzberg'in geliştirdiği kapsam teorileri içerisinde yer alan çift faktör yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde de dönüştürücü liderliğin izleyicilerin motivasyonu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Herzberg tatmin edicilerle, tatminsizlik yaratan faktörleri hijyen faktörler ve motive edici faktörler şeklinde birbirinden ayırmıştır. Bu teoride hijyen faktörler olmadığı zaman hayal kırıklığı ve memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Motivatörler ise genellikle içsel faktörlerdir. Bunlar işin içeriğinin bir parçasıdır ve genellikle çalışan tarafından kontrol edilir (Kılıç ve Çoban, 2015: 370). Dönüştürücü liderlik izleyicilere özellikle entelektüel uyarım boyutu ile bu içsel faktörleri sağlamak ve onları motive etmektedir. Yapılan araştırmalar bu görüşü desteklemektedir. Dvir, Eden, Avolio ve Shamir (2002) dönüştürücü liderliğin güçlendirme, ahlak ve motivasyon üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Akbolat, Işık ve Yılmaz (2013) yapmış oldukları

araştırmada dönüştürücü liderliğin motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ayrıca motivasyon aracılığı ile izleyicilerin duygusal bağlılıklarının arttığını belirlemişlerdir.

Yapılan birçok araştırmada da dönüştürücü liderliğin izleyicilerin performansı, izleyicilerin tutumları ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam (1996), performans ve etkililik ile dönüştürücü liderlik arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Judge ve Piccolo (2004), dönüştürücü liderlik ile iş tatmini, grup performansı ve örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bass (1985), Podsakoff vd. (1990) ve Yammarino, Spangler, ve Bass (1993) yapmış oldukları araştırmalara göre dönüştürücü liderliğin ekstra çaba, iş tatmini, bağlılık, güven ve örgütsel vatandaşlık gibi faktörler üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bycio, Hackett ve Allen (1995), dönüştürücü liderliğin tüm boyutları ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Hoyt ve Blascovich (2003) ve Jung (2001) yapmış oldukları çalışmalarda dönüştürücü liderlik ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişki belirlemişlerdir. Gill, Flaschner ve Shachar (2006) dönüştürücü liderlik ile stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirdikleri çalışmada, izleyiciler tarafından liderin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduğu algılandığında, izleyicilerin stres ve tükenmişliklerinin daha düşük düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Van Aswegen ve Engelbrecht (2009), dönüştürücü liderlik ile etik iklimin alt boyutlarının hepsi ile pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Zopiatis ve Constanti (2010) dönüştürücü liderlik ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü, dönüştürücü liderlik ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke ve Dick (2012) dönüştürücü liderlik ile izleyicilerin iş tatmini, öz yeterliliği ve lidere bağlılıkları arasında pozitif yönlü ilişki belirlemişlerdir. Ayrıca bu ilişkide otonomi ve yeteneğin aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Givens (2008) yapmış olduğu çalışmada dönüştürücü liderliğin sonuçlarını kişisel sonuçları ve örgütsel sonuçları açısından ayrı ayrı değerlendirmiştir. Givens dönüştürücü liderliğin beraberinde getirdiği kişisel sonuçların güçlendirme, iş tatmini, bağlılık, güven, öz yeterlilik inancı ve motivasyon olduğunu belirlemiştir. Örgütsel sonuçlarının ise, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, örgüt kültürü ve örgüt

vizyonu olduğu sonucuna varmıştır. Judge, Woolf, Hurst ve Livingston 2008 yılındaki araştırmalarında alan yazında dönüştürücü liderlikle ilgili çalışmaları değerlendirerek dönüştürücü liderliğin sonuçlarını üç grupta değerlendirmişlerdir. İlk grup izleyicilerin tutumları ve psikolojik durumlarını içermektedir. Buna göre dönüştürücü liderliğin bağlılık, öz yeterlilik, psikolojik güçlendirme, örgütsel kimlik ve güven üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ve değişime karşı izleyicilerin sinizm tutumları ile ise negatif bir ilişkiye sahip olduğunu öne srmşlerdir. İkinci grup izleyicilerin davranışlarını ve performanslarını içermektedir. Bu açıdan dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcı performans üzerinde pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ve işyerindeki saldırganlık davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğunu ileri srmşlerdir. Son grupta ise grup süreci açısından dönüştürücü liderliğin etkilerini değerlendirmişler ve dönüştürücü liderliğin grup bütünlüğü, grup potansiyeli ve kolektif etkililik üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Bu araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderliğin bağlılık, sadakat, motivasyon, performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kültürü, güven ve etik iklim gibi faktörler üzerinde pozitif etkilerinin olduğu; işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, stres, sinizm ve yabancılaşma gibi olumsuz faktörler üzerinde ise azaltıcı etkilerinin olduğu belirtilebilir. Bu nedenle bugün alan yazında birçok araştırma dönüştürücü liderliğin örgütler için önemli olduğunu ve etkili bir liderlik tarzı olduğunu düşünmektedir. Ayrıca daha öncede belirttiğimiz gibi dönüştürücü liderliğin etkililiğinin artmasında etkileşimci liderliğin temel oluşturduğu da unutulmamalıdır. Bu nedenle tamamen etkileşimci liderliğin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu amaçla etkileşimci liderliğin ardıllarının da değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **1.1.7. Etkileşimci Liderliğin Ardılları**

Alanyazına bakıldığında etkileşimci liderliğin de kişisel ve örgütsel anlamda önemli etkilerinin olduğu söylenebilir. Ancak alanyazında yapılan araştırmaların sonuçlarına göre dönüştürücü liderliğin olumlu sonuçlarının etkileşimci liderlikten daha yüksek seviyede olduğu söylenebilir (Ekkirala, Madhubala ve Goute, 2013; Mackenzie, Podsakoff ve Rich, 2001; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999).

Bass ve Avolio (1994) tam kapsamlı liderlik modelinde etkileşimci liderliğin boyutlarından etkili olanının koşullu ödüllendirme olduğunu belirlemişlerdir.

Etkileşimci lider koşullu ödüllendirme boyutunda izleyicilere amaçları ve beklentileri ayrıca bunun sonucunda izleyicilerin elde edecekleri ödülleri açıkça ifade etmektedir. Böylece etkileşimci liderlik özellikle düşük düzeydeki ihtiyaçları karşılayarak izleyicilerin bağlılıkları, adalet algılamaları, etik iklim algılamaları, örgüt kültürü algılamaları, iş tatminleri ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiler oluşturmakta; tükenmişlik duygusu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkiye sahip olmaktadır.

Pillai, Schriesheim ve Williams (1999) yapmış oldukları çalışmada etkileşimci liderliğin, izleyicilerin dağıtımsal adalet algısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ve bu değişken aracılığı ile etkileşimci liderliğin izleyicilerin bağlılıklarını pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Karadağ, Başaran ve Korkmaz (2009) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin etkileşimci liderlik algılamaları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Negussie ve Demissie (2013) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada liderlik tarzları ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile iş tatmininin hem dışsal hem de içsel boyutuyla pozitif ve anlamlı ilişki belirlerlerken aktif istisnalarla yönetim boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönlü ancak düşük düzeyde ilişki belirlemişlerdir. Pasif istisnalarla yönetim boyutu ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Ekkirala, Madhubala ve Goute (2013) etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutunun çalışanların tutumlarını ve çabalarını etkilediğini belirlemişlerdir. Araştırmada iş tatmini, ekstra çaba, liderin etkililiği ve işten ayrılma niyeti açısından çalışanların tutumları ve çabaları değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda koşullu ödül ile iş tatmini, ekstra çaba, liderin etkililiği arasında pozitif yönlü ilişki ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Mackenzie, Podsakoff ve Rich (2001) etkileşimci liderliğin koşullu ceza boyutunun rol belirsizliği ile negatif ilişkiye sahip olduğunu ve buna bağlı olarak da etkileşimci liderliğin koşullu ceza boyutunun satış performansı üzerinde dolaylı olarak pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.



Riaz ve Haider (2010) etkileşimci liderlik ile iş başarısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Çalışanlar performansları karşısında ödül aldıklarında başarıya daha çok odaklanmaktadırlar. Böylece etkileşimci liderlik iş başarısını beraberinde getirmektedir.

Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe (2015) etkileşimci liderliğin tüm boyutlarının tükenmişlik üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ve koşullu ödüllendirme boyutunun ise izleyicilerin tükenmişlik duygularını negatif yönde en çok etkileyen faktör olduğunu belirlemişlerdir.

Etkileşimci liderliğin bu olumlu sonuçlarının yanında özellikle örgütlerde istenmeyen bir durum olan işe yabancılaşma üzerinde de etkisi bulunmakta ve bu etki aynı yönlü olarak değerlendirilmektedir. Sarros, Teanewski, Winter, Santora ve Densten (2002) yaptıkları araştırmada etkileşimci liderlik ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki belirleyerek bu görüşü desteklemişlerdir. Bu çalışmanın kapsamı içerisinde yer alan bu ilişki ilerleyen bölümlerde kapsamlı olarak değerlendirilecektir.

## 1.2. YABANCILAŞMA KAVRAMI

Psiko-sosyal ihtiyaçların yeterince tatmin edilememesi durumunda ortaya çıkacak olan mutsuzluğun davranışsal ve duygusal dışavurumu genellikle yabancılaşma hissidir (Eroğlu, 2013: 74). Dilimize batı dillerinden geçmiş olan “yabancılaşma” kavramının kökü Latince alienatio’dur. Anlamını ise bir şeyin sahipliğini bir başkasına bırakmak anlamına gelen “alienare” fiilinden almıştır (Ertoy, 2007: 18). Türkçe olarak yabancılaşma, Farsça kökenli yaban sözünden türetilmektedir. Yaban sözünün Farsçadaki karşılığı ise boş, ıssız yer anlamına gelen ‘yâbân’dır. (Kiraz, 2011: 148). Kavram Latince hukuk alanında, devretme, elden çıkarma; sosyoloji alanında, diğer insanlardan, yurdundan, Tanrıdan ayrılmak; psikoloji alanında, çılgınlık, bunama ya da psişik bozukluklar demeti, ruh hastalığı anlamlarında kullanılmaktadır (Elma, 2003: 11). Yabancılaşma insanı makineleştiren, robotlaştıran ve sonunda köleleştiren topluma karşı oluşan bir tutumdur. Bu doğrultuda yabancılaşmaya hem sosyolojik ve psikolojik hem de siyasi ve felsefi bir anlam verilmektedir (Yeniçeri, 2009: 50).

Felsefi anlamda yabancılaşma ilk kez Hegel tarafından kullanılmıştır. 1808 yılında yayımlanan “Phenomenology” adlı eserinde Hegel’e göre yabancılaşma insanın fiziksel varlığı ile ruh varlığı arasındaki mesafeden kaynaklanmaktadır (Uysaler, 2010:

29). Ruh önceleri kendi dışında olduğuna inandığı bir dünya yaratmıştır. Fakat daha sonra bu dünyanın kendi ürünü olduğunun farkına varmıştır (Ergil, 1980: 32). Bu açıdan Hegel kendine yabancılaşmış tin”den söz etmekte ve bu tinin dünyasının ikiye bölündüğünü ifade etmektedir. Ona göre birinci dünya, edimsellik dünyasıdır ya da onun kendisine yabancılaşmasıdır. İkinci dünya ise, tinin, kendini birincinin üzerine yükselterek, kendi için kurduğu dünyadır (Elma, 2003: 18).

Hegel’e göre İnsan sınırsız ihtiyaçlarını giderebilmek için sürekli olarak daha çok faaliyette bulunmak zorundadır. İnsan bu yoğun faaliyeti sırasında kendisini(özünü) fiziksel nesnelere, toplumsal kurumlarda, kültürel ürünlerde dışsallaştırmaktadır. İnsan emeğinin dışsallaşması (objektification) Hegel açısından emeğin yabancılaşması olarak ifade edilmektedir (Tolan, 1996’den aktaran Çelik, 2005: 11). Bu açıdan yabancılaşmanın özne ile onun düşünsel ve gerçek çevresi arasındaki ilişkiden ortaya çıktığı söylenebilir. Hegel bu ilişki sonucu ortaya çıkan yabancılaşmayı dışsallığa dayandırmaktadır (Erttoy, 2007: 36).

Feuerbach, Hegel’in ortaya koyduğu fikri eleştirmiştir. “Hegel’in ‘Mutlak Ruh’u yani Tanrı, Feuerbach için ‘kendine yabancılaşmış’ insandır. Dünya ve insanı, evrensel düşünce adını verdiği ‘Mutlak Ruh’un bir yansıması olarak ele alan Hegel’in aksine, Feuerbach düşünceyi dünyanın yansıması olarak ele alır. Buna göre, Hegel’in mutlak ruh dediği Tanrı, Feuerbach’ta insanın yabancılaşmasının bir ifadesi olarak ortaya çıkar. Feuerbach yabancılaşma sürecini dine dayanarak açıklamıştır. Ona göre din, insanın temel istek ve güçlerinin yansımasından başka bir şey değildir. Tanrıya atfedilenler aslında insanın kendi nitelikleri olduğundan, insan kendisinden uzaklaşmış ve sonunda yabancılaşmıştır (Fettahlıoğlu, 2006: 17).

Sosyolojik anlamda yabancılaşma kavramını değerlendiren kişiler Marx, Durkheim, Marcuse ve Mills olmuştur.

Marx yabancılaşma kavramını iktisadi ve toplumsal alanı da içine alacak şekilde daha kapsamlı olarak değerlendirmiştir. Marx, Feuerbach’ın “insan”ının yerine “çalışan insan”ı ve “çalışmayı” koymuştur (Davidov, 1997: 65). Marx’ın yabancılaşmayı açıklamasından sonra kavram daha çok ilgi görmeye başlamıştır. Marx yabancılaşmayı dört boyutta ele almıştır bunlar; ürüne yabancılaşma, üretim sürecine yabancılaşma, türsel yabancılaşma ve insanın insana yabancılaşmasıdır.

Marx işçinin kendi emeği sonucunda ortaya çıkan ürün ile olan ilişkisini yabancı bir nesne ile olan bir ilişkiye benzetmektedir (Marx, 2013: 19). Marx'a göre işçi ne kadar çok zenginlik üretir, üretimi ne kadar artarsa, o kadar yoksul duruma gelir. Ne kadar çok meta üretirse, o kadar ucuz bir meta olur. Emeğin ürettiği nesne, onun ürünü, yabancı bir varlık olarak, üreticiden bağımsız bir erk olarak ona karşı koyar. Emek ürünü, bir nesne içinde saptanmış, bir nesne içinde somutlaşmış emektir, emeğin nesnelleşmesidir. Nesnelleşme nesnenin yitirilmesi veya nesneye kölelik olarak yabancılaşma, yoksunlaşma olarak görülür (Marx, 2013: 21). Bu işçinin ürettiği ürüne yabancılaşmasıdır. Üretim sürecine yabancılaşmasında ise Marx yabancılaşmayı emeğin işçiyi mutsuz duruma getirmesine, işi özgürce ve entelektüel olarak yapamamasına hatta kendine eziyet etmesine dayandırmaktadır (Marx, 2013: 24). Bu açıdan işçinin isteyerek çalışmaması zorla çalıştırılması işçinin üretim sürecine yabancılaşmasının kaynağı olarak belirtilebilir. Marx'a göre türsel yabancılaşma, tür yaşamının bireysel yaşama olan yabancılaşmasıdır. Tür yaşamını Marx insanın tür yaşamına katılmasına dayandırmakta ve yaşam faaliyetini toplumsal üretimle açıklamaktadır. Yabancılaşmış emek, üretimin nesnesini insanın elinden alırken onu tür yaşamından ve gerçek nesnellikten de koparmakta bu da insanın türüne yabancılaşmasına neden olmaktadır (Davidov, 1997: 68-69). Son olarak Marx insanın emeğinin ürününe, üretim sürecine ve tür varlığına yabancılaşmasının insanın insana yabancılaşmasına neden olacağını ileri sürmektedir (Davidov, 1997: 70). Bu açıklamalara göre Marx'ın yabancılaşmayı kişinin yaşamını etkileyen işle ilgi önemli faaliyetler üzerinde kontrol sahibi olmaması durumunu açıklayan güçsüzlük anlamında kullandığı (Kanungo, 1992: 415) söylenebilir.

Durkheim, yabancılaşma kavramını anomi kavramıyla açıklamıştır. Durkheim sosyal yalıtılmışlık olarak anomiyi, toplumun yaşamsal organlarında uyumsuzluk veya toplumun sağlığında yetersizlik şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca Durkheim anomiyi iş bölümü ile işgücünde uzmanlaşmanın artmasına ve ürünlerin mülkiyetine dayandırmaktadır (Sander, 1972: 6). Durkheim işbölümünün toplumsal boyutu ile ilgilenmiş ve bunu toplumsal bilinç olgusuna dayanan dayanışma kavramıyla açıklamaya çalışmıştır. Durkheim'a göre toplumlar, dayanışma türüne göre mekanik ve organik dayanışma şeklinde iki temel sınıfa ayrılır. Mekanik dayanışma henüz sanayileşmenin oluşmadığı veya gelişemediği toplumlarda görülebilen, toplumu bir

arada tutan bir bağ oluşturmaktadır. Bu topluluklarda iş bölümü çok düşük düzeydedir (Tekin, 2012: 25). Sanayileşme ise beraberinde toplumlarda organik dayanışmayı getirmiştir. Organik dayanışma kişilerin bireysel inançları ve değerlerine buna bağlı olarak da toplumda ve örgütlerde bireylerin uzmanlaşması ve birbirlerinden ayrılmasına dayanmaktadır (Erben, 2008: 43). Bu açıdan organik dayanışmada uzmanlaşan ve birbirinden ayrılan bireyler işbölümü açısından birbirlerine bağımlı hale gelmektedir. Durkheim'a göre mekanik dayanışmadan organik dayanışmaya geçerken işbölümünün ortaya çıkardığı sorunları çözmek için başvurulan kavram anomidir. Bu anlamda anomie işbölümünün doğal seyirinden uzaklaşması sonucu ortaya çıkan kuralsızlık şeklinde tanımlanabilir (Ertoyl, 2007: 86-87). Görüldüğü gibi Durkheim yabancılaşma kavramını kuralsızlık olarak nitelendirmektedir. Merton (1957)'da Durkheim gibi anomiyi davranış kurallarının çöküşü veya kuralsızlık şeklinde ifade etmiştir.

Marcuse'un yabancılaşma konusunda yaklaşımı daha farklıdır. Marcuse modern toplumda sanayide teknolojinin gelişmesiyle birlikte işgücüne olan ihtiyacın azaldığını bu açıdan fiziki gücün yerini makinelerin almakta olduğunu ve bu nedenle de işgücünün teknoloji ile bütünleştiğini belirtmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 26). Marcuse'a göre işgücü makineleri kullanan ve onları kullanırken bir anlamda izleyen robotlara dönüşmektedir. İşçiler sıkı denetim altına girmekte ve standartlaştırma ile tekdüzelik ortaya çıkmaktadır. Bu durumda işçiyi köleleştirmekte ve yabancılaştırmaktadır (Marcuse, 1990: 31-33).

Mills ise, modern çalışma koşullarının insanları hem başkalarına hem de kendilerine karşı yabancılaştırdığı inancındadır. Mills'in bu yaklaşımının temelinde de hiç kuşkusuz onun çok önemseydiği karakter ve toplumsal yapı arasındaki ilişki yatmaktadır. Endüstriyel ve bürokratik olarak inşa olmuş modern toplumun, doğal olarak kararlı kişilik ve karakter yapılarını aşındırdığı ve özellikle iş yaşamında işbölümü ve uzmanlaşma ile birlikte yabancılaşmanın ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Birey, çalışmasının sonucunu görememekte, kendi emeğine yabancılaşmakta ve emek hazzını yaşayamamaktadır (Aytaç, 2005: 332-334).

Psikolojik ve sosyo-psikolojik olarak yabancılaşma kavramını değerlendiren kişiler ise çok fazla olmakla birlikte Fromm yabancılaşma kavramına psikolojik, Seeman da sosyo-psikolojik açıdan önemli açıklamalar getirmişlerdir. Psikolojik açıdan

yabancılaşma kavramını açıklamaya çalışan araştırmacılar yabancılaşmanın hem kişilerarası hem de kişisel özelliklerine değinmişlerdir. Kişilerarası yabancılaşma bireyin diğer bireylerden ayrılması veya diğer bireylerle arasına sosyal mesafe koyması sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişisel yabancılaşma ise kişinin kendisine yabancılaşmasıdır. Kişisel yabancılaşma psikolojik açıdan en yıkıcı yabancılaşma olarak değerlendirilmektedir (Keegan, 1972: 55).

Fromm yabancılaşmayı puta tapınmaya benzetmektedir. Bu görüşünü Freud'un yabancılaşma ile ilgili görüşünden aldığı belirtilebilir. Freud'a göre yabancılaşan birey kendisini yaşantısının ve eylemlerinin öznesi olarak görmemekte ve kendisini güçsüz hissetmektedir. Bu nedenle birey insansal niteliklerini, sevgisini ve zekasını bir nesneye yönlendirir. Bu açıdan kendi seçtiği nesneye tapınmaya ve o nesneden güç alamaya başlar (Fromm, 1992: 65). Görüldüğü gibi Freud'ta yabancılaşmayı tapınma açısından değerlendirmektedir. Ayrıca Fromm'a göre yabancılaşmış biri kendisine özgü duyguları ve düşünceleri dışındaki bir nesneye aktarmış olduğu için artık kendisi olmaktan çıkmakta ve kimliğini kaybetmektedir. Bu nedenle yabancılaşma, çağdaş insanın ruhsal bozukluklarının çekirdeği olarak değerlendirilmektedir (Fromm, 1992: 66-69).

Seeman ise yabancılaşma kavramını sosyo-psikolojik açıdan değerlendirerek birey açısından yabancılaşmayı açıklamaya çalışmış ve yabancılaşmayı ortaya çıkaran sosyal koşulların neler olduğunu ve bunların bireyin davranışlarında ne gibi değişiklikler ortaya çıkardığını belirlemeye çalışmıştır. Bu açıdan yabancılaşmayı güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalnızlık ve kendine yabancılaşma şeklinde beş boyutta değerlendirmiştir (Seeman, 1959).

Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi yabancılaşma kavramı farklı disiplinler tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Farklı disiplinler kendi bakış açılarıyla yabancılaşma kavramına açıklık getirmeye çalışmış bu da, yabancılaşma kavramının tek bir tanımının yapılmasını zorlaştırmıştır. Bu görüşlerin ışığı altında yabancılaşma kavramı aşağıdaki şekillerde açıklanabilir.

Yabancılaşma,

- Kişinin bilincine yönelik bölünmelere ve kendini bütün olarak hissedememesine neden olan eylemler ve deneyimlerdir (Bonjean ve Grimes, 1970: 366).

- Kişinin toplumsal bir yapıya katılımında kendi öz değerleri ile toplumsal değerler arasında belirli bir çelişkinin ortaya çıkması durumudur (Shepard, 1972: 163).
- Bireyin toplumsal dünyaya ve kendine olan inancını kaybetmesidir (Kohn, 1976: 114).
- Bireylerin var olan yapılara (toplumsal kurumlara) bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşmasıdır (Ergil, 1980).
- Toplumsal bir sistemde kişilerin kendi davranışlarının, elde etmek istedikleri sonuç veya sonuçları ne dereceye kadar etkileyebildiklerine olan inancıdır (Price, 1972: 44'ten aktaran Aldemir, 1983: 67).
- İnsanın sadece seçilmiş bazı potansiyellerini gerçekleştirebilmesi ve kişiliğinin sınırları içinde yer alan diğer potansiyellerini feda etmek zorunda kalmasıdır (Weisskopf, 1996: 22).
- Kişinin kendisini toplumun değerlerinden ve iş çevresinden ayırılmış hissetmesidir (Ankony ve Kelley, 1999: 121).
- Kişiliğin parçalanarak kimlik kaybının ortaya çıktığı psikolojik bir süreçtir (Horney, 1994: 167).
- Bireyin kendinden, değerlerinden, kurumlardan, örgütlerden veya toplumsal oluşumlardan uzaklaşması duygusudur (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 573).
- Kişinin içinde yaşadığı topluma, kültürel değerlere ve rol dağılımına karşı ilgisinin kaybolması, değer ve normları anlamsız görmesi, kendisini güçsüz ve yalnız hissetmesi durumudur (Tutar, 2013: 319).

Bu tanımlara göre yabancılaşma süreciyle ilgili şunlar söylenebilir. Birey uzun süre toplumsal yapı içerisinde kendi faaliyetlerine kendisi yön tayin edemez ise dış çevreyi ve kendi isteklerini etkileme umudunu tamamen kaybedecektir. Bu nedenle toplumsal yapıyı sorgulamaya başlayacak ve kendi değerleri ve inançları ile toplumun veya toplumu oluşturan kurumların değerlerinin ve inançlarının çelişmesi durumunda da kuralları önemsememeye başlayacaktır. Bu açıdan birey anlamsızlık, güçsüzlük, kuralsızlık yaşamaya bu nedenle de kendisine ve topluma karşı yabancılaşmaya başlayacaktır. Açıklamaya çalıştığımız bu süreç bugün özellikle modern dünyanın birey

üzerinde yarattığı ve özellikle iş yaşamında kendisini daha da yoğun biçimde gösteren yabancılaşma kavramını açıklamaktadır.

### 1.2.1. İşe Yabancılaşma ve Boyutları

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan ayrıca felsefi, sosyolojik, sosyo-psikolojik ve psikolojik olarak açıklanmaya çalışılan yabancılaşma kavramı özellikle sanayileşmeyle birlikte ve Marx'ın açıklamalarından sonra çalışma hayatı açısından değerlendirilmeye başlanmıştır. Özellikle kavram sosyo-psikolojik açıdan hatta psikolojik olarak değerlendirilmeye başlandıktan sonra iş hayatındaki etkileri açısından daha da yoğun bir ilgi görmüştür. Özellikle Seeman (1959)'ın çalışması bu yoğun ilginin temel sebebini oluşturmaktadır. Çünkü Seeman yabancılaşmanın boyutlarını ortaya koyarak yabancılaşma kavramının deneysel olarak incelenmesinde önemli adımların atılmasına önayak olmuştur.

Marx (1844/1961) ve Weber (1926/1947) yabancılaşmayı temelde bireyin iş üzerinde özerklik (otonomi) sahibi olamamasına dayandırmakta ve bireyin yaptığı işi kendi dışında algılaması durumu veya hissi olarak tanımlamaktadırlar (Sarros, Teanewski, Winter, Santora ve Densten, 2002: 287). Blauner (1964) ve Shepard (1971) benzer şekilde işe yabancılaşmayı çalışanın organizasyon içinde özgürlük ve kontrol sahibi olamaması şeklinde tanımlamışlardır (Kanungo, 1992: 415). Otonominin olmadığı durumlarda insanlar sahip oldukları yeteneklerin tamamını işlerine aktaramamaktadırlar ve bu durum da çalışanların kendilerini engellenmiş olarak algılamalarına ve yapmış oldukları işe karşı yabancılaşma yaşamalarına neden olmaktadır. İş süreçlerinin çalışanın iradesi dışında belirlenmesi ve gelişmesi, onun işte öz/içsel ihtiyaçlarını karşılayamamasına ve kendi özüne ait olanı bastırmasına yol açabilmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 319). Bu boyutuyla yabancılaşma, iş içerisinde rutin ve mekanik faaliyetler ile çalışanlara sınırlı büyüme ve gelişme imkânı sağlanması sonucu ortaya çıkan negatif duygular (Perez, 2010: 17) olarak tanımlanabilir.

Aiken ve Hage (1966: 497) işe yabancılaşmayı kariyer hedeflerinden uzaklaşma ve profesyonel normlara uyum sağlayamamadan oluşan olumsuz duygular ve diğer çalışanlarla olan sosyal ilişkilerde ortaya çıkan memnuniyetsizlik olarak ifade etmişlerdir. Kobasa, Maddi ve Kahn işe yabancılaşmayı çalışanın kişilik faktörü

olmasından çok çalışanın işine yönelik coşkusunu ve bağlılığını yitirdiğinin göstergesi olan genel bir tutum olarak nitelendirilmektedir (Hirschfeld, Feild ve Bedeian, 2000: 1881). İşe yabancılaşmayı Kanungo çalışanın ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tatmin edilmeyeceğini algılaması sonucu işten psikolojik olarak ayrılması şeklinde tanımlamıştır (Banai, Reisel ve Probst, 2004: 377). Agarwal'a göre işe yabancılaşma, çalışanın işini daha az önemsemesi, işine gerekenden az enerji harcaması ve daha çok dışsal ödüller için çalışması anlamına gelmektedir (Agarwal, 1993: 723). Elma ise işe yabancılaşmayı, çalışanın işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması şeklinde tanımlamıştır (Elma, 2003: 16).

Alan yazındaki araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde işe yabancılaşma kavramı genellikle çalışanın iş üzerinde kontrol sahibi olamamasına veya çalışana iş yaparken özerklik tanınmamasına dayandırılarak çalışanın güçsüzlük yaşamasına göre açıklanmaktadır. Ancak Seeman işe yabancılaşma kavramını daha geniş açıdan değerlendirmiş ve işe yabancılaşmayı sosyo-psikolojik açıdan beş boyutta açıklamaya çalışmıştır. Seeman (1959)'a göre yabancılaşma bireyin güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma yaşamasıdır. Alan yazında, Seeman'ın yabancılaşmaya ait sınıflandırması büyük oranda kabul görmüştür. Bununla birlikte bazı araştırmacılar Seeman'ın çalışmasına benzer ancak kendilerine özgü değişik sınıflandırmalar yapmışlardır. Örneğin Dean (1961) yabancılaşmayı, güçsüzlük, normsuzluk ve çevreden uzaklaşma; Middleton (1963) güçsüzlük, normsuzluk, anlamsızlık, toplumsal yabancılaşma, işten yabancılaşma ve kültürel yabancılaşma; Blauner (1964) güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma; Kohn (1976) güçsüzlük, normsuzluk, kendinden uzaklaşma ve kültürel uzaklaşma şeklinde değerlendirmişlerdir.

Yabancılaşma kavramını bununla birlikte farklı olarak boyutlandıran daha birçok araştırmacı bulunmaktadır. Yukarıda saydığımız kişiler bunlardan sadece birkaçıdır. Ancak alan yazında en çok kabul gören çalışma olması nedeniyle bu çalışmada Seeman'ın yabancılaşma boyutları aşağıda açıklanmaya ve böylece işe yabancılaşma kavramının tanımının ne olduğu daha ayrıntılı olarak belirtmeye çalışılacaktır.



### 1.2.1.1. Güçsüzlük

Rotter (1954, 1966) kişiliği bireyin çevresiyle olan etkileşimine dayandırmıştır. Bu etkileşimde Rotter bireyin kontrol odağı algılaması üzerinde durmaktadır. Bireyin çevre ve çevrenin birey üzerinde değişiklik yaratması, bu değişikliklerde bireyin kontrol sahibi olup olmaması ve bunun sonucunda elde edeceği ödül için davranışın koşul olarak algılanması açısından konuyu değerlendirmiştir (Schmidt, 2011: 20). Bu açıdan Rotter bireyin kontrol odağını içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde algıladıklarını belirtmiştir. İçsel kontrol odağına sahip kişiler davranışlarının sonuçlarının, kendilerinin kontrolünde olduklarına inanmaktadırlar. Dışsal kontrol odağına sahip kişiler ise, davranışlarının sonuçları üzerinde kontrol sahibi olmadıklarına inanmaktadırlar. Buna bağlı olarak içsel kontrol odağına sahip kişiler davranışlarının sonuçlarında elde edecekleri ödülleri kendi çabalarına dayandırırken dışsal kontrol odağına sahip olan kişiler davranışlarının sonuçlarına bağlı olarak elde edecekleri ödülleri şans ve kadere dayandırmaktadırlar (Rotter, 1966: 1).

Güçsüzlük, genel olarak bireyin olaylar üzerindeki kontrolü veya kontrol sahibi olamaması açısından değerlendirilmektedir. (Seeman, 1983: 173). Rotter'in kontrol odağı ile ilgili açıklamaları açısından dışsal kontrol odağına sahip kişilerin olaylar üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını düşündükleri için güçsüzlük algıladıkları söylenebilir. Günlük yaşamda da, iş yaşamında da bireyin olaylar ve iş üzerinde kontrol algılaması güçsüzlüğü ortaya çıkaran veya önleyen önemli bir durumdur. Çalışanların başka insanların veya teknolojik bir sistemin kontrolü ve hâkimiyeti altında olduğunu düşünmesi ve bu sonucu hiçbir şekilde değiştiremeyeceğine inanması neticesinde iş yaşamında güçsüzlük ortaya çıkmaktadır (Tekin, 2012: 36). Hoy (1972: 41) güçsüzlüğü, bireyin kendi davranışlarının üretilen ya da ortaya konulan çıktılarda çok az bir etkiye sahip olduğuna ve bireysel denetiminin çok sınırlı olduğuna inanması olarak tanımlamaktadır.

Bireyin faaliyetler üzerinde kontrol algılamasının dışında örgütlerde kararlara katılıp katılmaması da güçsüzlüğe neden olan bir diğer faktördür. Seeman çok az karar verme imkânı tanınan işlerde çalışanların kendilerini güçsüz hissetmekte ve dünyalarını yönetilemez olarak algılamakta olduklarını ileri sürmektedir (Seeman, 1967: 274). Otoriter yönetimin hakim olduğu örgütlerde yöneticiler kararları tek başlarına vermekte

ve çalışanların fikirlerini almamakta ve sadece çalışanların verilen görevleri yerine getirmesini beklemektedirler. Bu nedenle bu tarz yönetimin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar kararlara katılarak kendi fikirlerini belirlemedikleri için kendilerini güçsüz hissetmekte ve işe yabancılaşmaktadırlar. Bu açıklamalar doğrultusunda iş yaşamı açısından güçsüzlüğün çalışanların iş üzerinde otonomi (özerklik) sahibi olmaması veya iş faaliyetleri üzerinde katılımlarının sınırlı seviyede olması anlamına geldiği (Aiken ve Hage, 1966; Mottaz, 1981) söylenebilir.

### **1.2.1.2. Anlamsızlık**

Psikoloji ve sosyolojinin ortak tanımında anlamsızlık; bireyin bir şeyi değerlendirmekte karşılaştığı belirsizlik (Minibaş, 1993: 36), neye inanacağını bilememesi durumu (Seeman, 1959: 786) ve bireylerin toplumu ve çevresinde olup bitenleri anlayamamasıdır (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 574).

İş yaşamı açısından anlamsızlık ise çalışanın toplam üretime katkısını çok az veya önemsiz olarak algılaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Erben, 2008: 46). Örgütlerde çalışanlar işbölümü çerçevesinde yalnızca kendi yapacağı işi bilmekte, iş arkadaşlarının ve işletmedeki diğer bölümlerin yaptığı işlerle ilgili bir fikri bulunmamakta veya yaptığı işin çalıştığı işletmeye ne gibi bir katkısı olduğunu bilmemektedir. Bunun sonucunda ise çalışan, bir amacının olmadığı ve yaptığı işin anlamsız olduğu duygusuna kapılmaktadır (Kuru, 2009: 12). İş sürecine katkısını yetersiz veya önemsiz olarak algılayan çalışan yaptığı işe ve örgütteki rolüne bir anlam verememekte; neden bu işin bir parçası olduğunu sorgulamakta hatta kendisini ve işini örgüt için gereksiz görmektedir. Bu düşünce de bireyin anlamsızlık sonucu işe karşı yabancılaşma yaşamasına neden olmaktadır.

### **1.2.1.3. Normsuzluk (Kuralsızlık)**

Normsuzluk kuralların etkisini kaybetmesi ve amaçların gerçekleştirilmesi için kurallara gerek olmadığına inanılması anlamına gelmektedir (Seeman, 1959: 787-788). Bu boyutuyla normsuzluk kavramının Durkheim'in ileri sürdüğü anomi kavramından geldiği belirtilebilir. Geleneksel kullanımda anomi kuralsızlık anlamına gelmekte ve bireysel davranışları düzenleyen sosyal normların etkisini kaybetmesi veya bozulması anlamına gelmektedir (Seeman, 1959: 787).

Durkheim'a göre anomi kavramının temelini toplumun üyeleri tarafından paylaşılan değerleri, inançları ve beklentileri temsil eden kolektif bilinç oluşturmaktadır. Normal şartlar altında kolektif bilinç bireyin davranışlarına rehberlik eder. Ancak toplumun hızlı bir şekilde değiştiği durumlarda bireyin nasıl davranması gerektiği konusunda belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu durum da bireyin anomi ve kuralsızlık yaşamasına neden olmaktadır (Sullivan ve Ott, 2009: 84-85). Anomi, Durkheim tarafından toplumun ahlaki ve normatif kurallarının bireylerin davranışlarını yönetememesi veya faaliyetlerini yeterince düzenleyememesi anlamında kullanılmaktadır. Toplumsal kurallar, düzeni sürdürücü niteliklerini kaybetmektedir. Ayrıca Durkheim kolektif bilinçle birlikte iş bölümünün toplumsal yaşamın kaynaklarından biri olduğunu belirtmiş ve İş bölümünün toplumsal dayanışma, işbirliği ve düzenin sağlanmasında olumlu bir fonksiyon üstlendiğini ileri sürmüştür. Ancak sosyal sistemde ortaya çıkacak ani değişimler bireyleri kendi yetenekleri ve beklentilerine uyumlu olmayan pozisyonlara yerleştirmektedir. Bunun sonucunda da birey yeni pozisyonunda gerekli olan davranış normlarına uyum sağlama konusunda sorun yaşamakta ve normsuzluk ile iş yabancılaşma ortaya çıkmaktadır (Ertoyl, 2007: 82-86).

Merton (1968) normsuzluk kavramını Durkheim'in getirdiği noktadan taşıyarak, sosyo-psikolojik alana doğru yöneltmiştir. Merton'a göre normsuzluk, amaç ve araç arasındaki dengesizlik veya uygunsuzluktur. Merton (1968), kişinin çevresini ikiye bölmektedir. Değerler ve normlar, kültürel çevreyi; insan ilişkileri ise, toplumsal çevreyi meydana getirir. Toplumsal çevre ile kültürel çevre arasındaki uyumsuzluk olduğu zaman gerilimler ortaya çıkar. Bu gerilim, toplumsal çevresinin insanı, kültürel normlara uygun eylemde bulunmamaya yöneltmesi demektir. (Elma, 2003: 32-35). Bu boyutuyla normsuzluk kültürel norm ve değerlerin gerçek anlamını ve işlevini yitirmesi, bireyin toplumun düzenleyici kurallarıyla bağlarını koparması anlamına gelmektedir (Tutar, 2013: 320). Bu bağlamda normsuzluk ister sosyal yaşamda ister iş yaşamında olsun bireyin amaçları gerçekleştirmek için kuralları görmezden gelmeye başlaması; örgütün veya toplumun kurallarına uygun hareket etmemesi anlamına gelmektedir.

#### 1.2.1.4. Sosyal Uzaklaşma

Seeman, sosyal uzaklaşmanın popüler kültür standartlarının bireysel beklenti ve yönelimlerinden farklı olması sonucu ortaya çıkacağını öne sürmekte ve sosyal uzaklaşmayı, toplum tarafından yüksek değer verilen amaçlar ve inançların birey için bir anlam ifade etmemesi olarak tanımlamaktadır (Seeman, 1959: 788-789). Bu açıdan bireyin toplumsal kurallara ve toplumsal kültüre uyum sağlayamaması sosyal uzaklaşma yaşamasına neden olmaktadır. Bununla birlikte sosyal uzaklaşma; bireyin dost ve arkadaş edinmemesi, diğer kişilerle etkileşim içerisinde olamaması, sosyal ilişki kuramaması ve sosyal çevreden kopuk yaşaması anlamlarına da gelmektedir (Tutar, 2013: 320).

İş yaşamı açısından ise Blauner sosyal uzaklaşmayı; bireyin örgütün amaçlarını benimseyememesi, örgüte ilgisiz kalması, örgüte kendini ait hissetmemesi şeklinde tanımlamaktadır (Zuschin, 2003: 53). Mottaz ise sosyal uzaklaşmayı bireyin; örgüt, örgütün amaçları ve diğer çalışanlar ile ortak bir kimlik duygusuna sahip olmaması olarak ifade etmektedir (Mottaz, 1981: 516). Bu bağlamda sosyal uzaklaşma bireyin örgüt kurallarına, normlarına, süreçlerine karşı ilgisiz olması, iş arkadaşlarından kopuk olması, kendini örgütün bireyi olarak görmemesi toplumsal anlamda ise toplumun kurallarına ve kültürüne uyum sağlayamaması, sosyal ilişkilerden uzaklaşması; dışlanmışlık, yalnızlık ve toplum tarafından kabul edilmeme hissine kapılması olarak tanımlanabilir.

#### 1.2.1.5. Kendine Yabancılaşma

Kendine yabancılaşma kişinin belirli bir davranışının, geleceğe yönelik beklentileri ile uyuşmaması, kişinin beklentilerinin dışına çıkarak farklı davranması (Seeman, 1959: 789-790) ve kişinin kendi benliğine karşı yabancılaşmasıdır. Kendine yabancılaşma bireyin idealize edilmiş benliği ile mevcut benliği arasında uyuşmazlık yaşanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Kendine yabancılaşan birey tatmin sağlayıcı faktörlerden tatmin sağlayamamaktadır (Huang, 2006: 39-40). Bir kişi, yaşamdan herhangi bir tat alamadığında ve sosyal yapıya uyum zorluğu yaşadığında (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 575); iş yaşamı açısından ise yaptığı işte kendini gerçekleştiremediğini hissettiğinde ve içsel ödüllendirilmenin olmadığını düşündüğünde kendine yabancılaşmaktadır (Mottaz, 1981: 516). Bu açıdan kendine yabancılaşan birey

örgütteki faaliyetlerini maaş gibi dışsal ödüller için gerçekleştirmektedir (Seeman, 1959: 790). Kendine yabancılaşmada işin çalışanı kendini ifade etmesine ve kendini gerçekleştirmesine fırsat vermemesi durumu vardır. Bu durumdaki çalışan, yaptığı işten doyum sağlayamamakta, işi sadece bir araç olarak görmekte (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 320), kendisini işine daha az vermekte ve kendisini işe katmamaktadır (Yeniçeri, 2009: 143).

### 1.2.2. İşe Yabancılaşmanın Öncülleri

Alan yazında işe yabancılaşmaya neden olan faktörler kişilik özellikleri, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Kişinin yaradılışından gelen ve sonradan kazandığı birçok özelliği işe yabancılaşma üzerinde etkili olabilmektedir. Bu anlamda kişinin başarıma ihtiyacı, kontrol odağı (Chiaburu, Thundiyil ve Wang, 2014: 27), iş yaşamından ve toplumsal yaşamdan beklentisi, fiziksel ve psikolojik yapısı, yaşam algısı ve yaşama bakış açısı, sosyal ve iletişim becerileri, toplumsal ve mesleki doyum anlayışı, ihtiyaçlarını karşılayamaması (Kösterelioğlu, 2011: 51) yabancılaşmaya neden olan bireysel faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Bireysel faktörlerin yanında çevresel faktörler de işe yabancılaşmaya neden olmaktadır. Bu anlamda örgütün içerisinde yer aldığı ekonomik yapı, teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçları işe yabancılaşmaya neden olan (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 576-577) çevresel faktörlerden kabul edilmektedir.

İşe yabancılaşmaya neden olan örgütsel faktörler ise çok sayıdadır. İşe yabancılaşmaya neden olan bu çok sayıdaki örgütsel faktörlerden biri rol belirsizliği diğeri ise rol çatışmasıdır. Rol belirsizliği, iş yerinde bireyin ne yapacağını bilememesi anlamına gelmektedir. Rol belirsizliği iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar görev belirsizliği ve kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğini bilememesi yani geri bildirim olmamasıdır. Rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbiriyle çelişkili olan talep ve beklentilerle karşılaştığı farklı rollere sahip olmasıdır (Özkalp ve Kırel, 2013: 50-51). Rol belirsizliği ve rol çatışması çalışandan beklenen rollerin birbirinden değişik ve birbiriyle çelişkili olmasından dolayı çalışanın kararsızlık yaşamasına neden

olmaktadır. Bu nedenle çalışan stres yaşamakta, bunun sonucunda iş üzerinde güçsüzlük hissetmekte ve işe yabancılaşmaktadır. Michaels, Cron, Dubinsky ve Joachimsthaler (1988) satış temsilcileri ve endüstriyel tüketiciler üzerinde yapmış oldukları araştırmada rol belirsizliği ve rol çatışması ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014)'da yapmış oldukları araştırma ile rol belirsizliği ve rol çatışması ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve rol belirsizliğinin rol çatışmasından daha yüksek düzeyde işe yabancılaşmaya neden olduğunu belirlemişlerdir.

İşe yabancılaşmanın örgütsel öncüllerinden bir diğeri yapılan işin nitelikleridir. Hackman ve Oldham (1976: 256) işin niteliklerini; beceri çeşitliliği (skill variety), görevin kimliği (task identity), görevin önemi (task significance), özerklik (autonomy) ve geri bildirim (feedback) olarak belirlemişlerdir. Beceri çeşitliliği, işin çalışanlara ne oranda farklı uygulamalar getirdiğidir. Böylece birey yaptığı işte farklı yeteneklerini kullanabilmektedir. Birey farklı yeteneklerini işinde kullanabiliyorsa işi anlamlı ve önemli olarak görmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 257); bu durum da bireyin işe yabancılaşmasını azaltmaktadır. Bu nedenle rutin iş işe yabancılaşmaya neden olan bir faktör olarak değerlendirilebilir. Rutin bir işte çalışan birey yaratıcılığını ve yeteneklerini işine aktaramamakta bu da çalışanın monotonlaşmasına ve yaptığı işten sıkılmasına ve kendisini bir makinenin parçası veya bir robot gibi görmesine neden olmaktadır. Bu nedenle beceri çeşitliliğinin olmadığı veya az olduğu rutin işlerde birey işine yabancılaşmaya başlamaktadır. Bu açıdan uzmanlaşma da yabancılaşmaya neden olan bir faktör olarak değerlendirilebilir. Uzmanlaşma ile çalışan yaptığı işleri sürekli tekrarlar hale gelmekte bu da bireyin inisiyatif kullanma özgürlüğünü kısıtlamaktadır. Bu nedenle bireyin çalışma isteği giderek azalmakta ve işine karşı yabancılık hissetmeye başlamaktadır.

Görevin kimliği, çalışanların işlerini ne oranda başından sonuna kadar kendilerinin yaptığı anlamına gelmektedir. Görevin önemi ise, işin örgüt ve müşteri açısından önemli bir iş olarak algılanabilme derecesidir (Hackman ve Oldham, 1976: 257). Eğer çalışan iş bölümüne bağlı olarak bir işin sadece belirli bir kısmından sorumlu ise yaptığı işin neye yaradığını anlayamamakta ve çalışmasındaki amacını kaybetmektedir. Bir başka açıdan iş bölümü ile çalışan yaptığı işe aşırı anlam da

yükleyebilir bu durum da bireyin işe yabancılaşması anlamına gelmektedir (Yeniçeri, 2009: 177).

Özerklik, çalışanların kendi iş süreçlerinde özgürce hareket edebilme derecesidir. Çalışan örgüt prosedürlerini veya yöneticinin verdiği kararları uygulamak yerine kendi kararlarını uygulayarak başarı ve başarısızlıkta pay sahibi olduğunda kendisini güçlü hissetmekte (Hackman ve Oldham, 1976: 258); böylece işine karşı yabancılık hissi azalmaktadır. Bu nedenle otonomi ile işe yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirtilebilir.

Geri bildirim ise, çalışanın performansının etkililiği hakkında bilgi almasıdır. Geri bildirim almayan çalışan performansı hakkında bilgi sahibi olamamakta ve yaptığı işin işletmeye ne gibi bir katkıda bulunduğunu bilememektedir. Bu nedenle işini ve kendisini önemsiz ve anlamsız görmekte bundan dolayı işine ve kendisine yabancılaşmaya başlamaktadır. İşin nitelikleri ile işe yabancılaşma arasındaki bu ilişkileri Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014)'ın yapmış oldukları araştırma desteklemektedir. Bu araştırma sonucunda beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yönetim ve liderlik tarzları çalışanların işe yabancılaşmaları üzerinde kritik öneme sahip olan unsurlardan bir diğeridir. Çalışanların bireysel amaçlarını desteklemeyen, kararlara katılmalarına fırsat vermeyen ve adil algılanmayan yönetim ve liderlik tarzı yabancılaşmaya yol açmaktadır (Ceylan ve Sulu, 2010: 67). Bu açıdan otoriter yönetimin veya liderliğin hakim olduğu örgütlerde işe yabancılaşmanın yüksek düzeyde olduğu; demokratik yönetim tarzının, dönüştürücü liderliğin, destekleyici liderliğin ve bireysel ilgiye önem veren liderliğin bulunduğu örgütlerde ise işe yabancılaşma düzeylerinin azaldığı görülmektedir (Banai ve Reisel, 2007; Kanten ve Ülker, 2014; Sarros, Teanewski, Winter, Santora ve Densten (2002). Bu nedenle yönetim ve liderlik tarzlarının işe yabancılaşmanın öncüllerinden biri olduğu belirtilebilir.

İşe yabancılaşmaya neden olan bir başka faktör ise örgütsel yapıdır (Aiken ve Hage, 1966; Allen ve LaFollette, 1977; Podsakoff, Williams ve Todor, 1986: 820). Örgütsel yapıyı oluşturan temel unsurlar iş bölümü, uzmanlaşma, formalleşme,

merkezileşme, yetki hiyerarşisi, kontrol alanı, profesyonelleşme ve personel oranlarıdır (İşcan ve Naktiyok, 2005: 11). Bu boyutlarıyla örgütsel yapı işe yabancılaşma üzerinde etkiye sahiptir. Alan yazında örgütsel yapının unsurlarından özellikle formalleşmenin ve merkezileşmenin işe yabancılaşma üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Formalleşme örgütte kuralların kullanılması ile ilgilidir. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formalleşme derecesi yüksek olur. Merkezileşme ise gücün sosyal pozisyonlar arasında nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir (Hage ve Aiken, 1967: 79; Allen ve LaFollette, 1977: 377). Örgüt üyelerine işleriyle ilgili kararları almalarına izin veriliyorsa, örgüt politikalarının ve amaçlarının belirlenmesinde örgüt üyeleri de kararlara katılıyorsa merkezileşme düşük düzeydedir (Aiken ve Hage, 1966: 497-498). Bu açıdan merkezileşmenin yüksek düzeyde olduğu formal yapıya sahip örgütlerde çalışanların kararlara katılma düzeyleri ve otonomileri düşük seviyede olduğu için işe yabancılaşma algılamaları beklenen bir durumdur. Merkezileşmenin ve formalleşmenin yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyeleri kendilerini güçsüz hissetmekte bu nedenle işe karşı yabancılaşma hissetmeye başlamaktadırlar. Alan yazında yapılan birçok araştırma bu görüşleri desteklemektedir. Aiken ve Hage (1966), Allen ve LaFollette (1977), Greene(1978) ve Michaels, Cron, Dubinsky ve Joachimsthaler (1988) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda merkezileşme ve formalleşme ile iş yabancılaşma arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Michaels, Cron, Dubinsky ve Joachimsthaler (1988) yapmış oldukları araştırmada formalleşmenin işe yabancılaşmayı rol belirsizliği ile dolaylı olarak etkilediğini belirlemişlerdir.

Örgütsel adalet işe yabancılaşmaya neden olan bir başka faktör olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel adalet örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ve bu dağılım yapılırken izlenen prosedürler ile yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar, düzenleme, uygulamalar ile çalışanlara olan davranışlarının çalışanlar tarafından tarafsız ve keyfiyete bağlı olmadan adil olarak algılanması olarak tanımlanmaktadır (İyigün, 2012: 50). Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında objektif davranmayarak hak eden çalışanlara haklarını vermemesi, örgüt içinde performans değerlendirmede çalışanlara eşit davranılmaması, çalışanlarla kurulan iletişimin açık, anlaşılır olmaması ve çalışanların performanslarına bağlı olarak ödüllendirilmemesi çalışanların örgütte alınan kararların adaletli olarak



alınmadığını düşünmelerine; bu durum da bireyin işine yabancılaşmasına neden olmaktadır. Sulu, Ceylan ve Kaynak (2010) örgütsel adaletin bağlılık üzerine etkisinde işe yabancılaşmanın etkisini belirlemeye çalıştıkları araştırmada örgütsel adalet ile işe yabancılaşma arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuçlara göre Sulu, Ceylan ve Kaynak çalışanların örgütte adaletsizlik algıladıklarında kendilerini güçsüz hissettiklerini ve sosyal olarak örgütten uzaklaştıklarını belirlemişlerdir. Sookoo (2014) yapmış olduğu araştırma sonucunda benzer şekilde örgütsel adalet ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Örgütün kullandığı teknoloji işe yabancılaşma üzerinde etkiye sahip bir başka örgütsel faktör olarak ele alınmaktadır. Blauner (1972) yapmış olduğu çalışmada otomobil ve tekstil endüstrisinde kullanılan teknolojinin çalışanların kendi yöntemlerini seçmelerini engellediğini ve çalışanların yöntemlerini teknolojinin belirlediğini bu nedenle de çalışanların kendilerini güçsüz olarak hissetmelerine neden olduğunu belirlemiştir. Aynı zamanda çalışanın iş sürecinin küçük bir parçası olarak işin sonunda ortaya çıkan ürün hakkında kendi yaptığı işin önemini anlayamadığı bundan dolayı da anlamsızlık yaşadığı sonucuna varmıştır (Zuschin, 2003: 54-55).

Bu açıklamalar dışında işe yabancılaşmaya neden olan daha birçok örgütsel faktör sayılabilir. Bunlar çalışma şartları (iş yerindeki gürültü, işte monotonluk, sabit bir yerde çalışma, yüksek çalışma temposu), işletmenin üretim şekli ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkilidir (Yeniçeri, 2009: 152-189).

Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu (2006: 576) ise işe yabancılaşmaya neden olan örgütsel faktörlerin yönetim tarzı, geçmiş olaylar ve deneyimler, örgüt büyüklüğü (denetim alanı, yetki devri, uzman personel, merkezileşme), bilgi akışı, grup özellikleri (grupların toplumsal yapıları, gruplarda rol yapıları, grup normu, grup içi dayanışma, gruplarda önderlik), modüler ilişkiler (kurulan yapmacık, geçici ve yüzeysel ilişkiler), üretim biçimi (birim imalat, seri imalat, aralıksız imalat, siparişe dayalı imalat), işbölümü ve çalışma koşulları olduğunu belirtmişlerdir.

Bütün bu açıklamalar sonucunda işe yabancılaşmanın örgütsel öncüllerinin bürokratik yapı, formalleşme, merkezileşme, rol belirsizliği, rol çatışması, yönetim tarzı, liderlik tarzı, örgütsel adalet, iş bölümü, uzmanlaşma, örgütte hakim olan

teknoloji, üretim biçimi, uzun çalışma saatleri, rutin iş, örgütün büyüklüğü ve işin nitelikleri olduğu söylenebilir.

### 1.2.3. İşe Yabancılaşmanın Ardılları

Günümüz insanın en önemli sorunlarından biri olan yabancılaşma iş yaşamının da önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle çalışan bireyler için yabancılaşma kaçınılmaz hale gelmekte ve bunun sonucunda da örgütler ve bireyler için istenmeyen sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İşe yabancılaşmanın ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlardan bazıları kalitenin, üretimin, işbirliğinin, motivasyonun, performansın, iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının ve örgütsel bağlılığın azalması; örgütsel sessizliğin, tükenmişlik hissinin, devamsızlık oranının, alkol kullanımının ve sağlık problemlerinin artmasıdır.

Alan yazında yapılan birçok araştırma bu düşüncüyü desteklemektedir. Seeman ve Anderson (1983) 450 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre işe yabancılaşma ile alkol kullanımı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Jesús Suárez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara (2008) İspanya’da yapmış oldukları araştırma ile öğretmenlerden elde ettikleri veriler sonucunda kişi örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracı etkiye sahip olduğunu ve işe yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Sulu, Ceylan ve Kaynak (2010) İstanbul’da özel ve kamu hastanelerinde görevli 383 çalışandan elde ettikleri verilere göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracı etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca işe yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014) işe yabancılaşmanın; iş tatminini, işe bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını, görev performansını, örgütsel bağlılığı ve örgütsel kimlik duygusunu azalttığını; işten ayrılma niyetini, devamsızlık oranını, tükenmişlik hissinin, stresi, iş güvensizliği duygusunu ve alkol kullanım oranını arttırdığını belirlemişlerdir.

Shantz, Alfes ve Truss (2014) İngiltere’de içecek ve yiyecek endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 227 kişiden elde ettikleri veri sonuçlarına göre işe yabancılığın duygusal tükenme ile pozitif yönlü ve sağlık ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğunu belirlemiştir.

Shantz, Alfes, Bailey ve Soane (2015) işe yabancılığın nedenlerini ve sonuçlarını belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında işe yabancılığın üretkenlik karşıtı davranışların artmasına ve çalışanların performanslarının azalmasına sebep olduğunu belirlemiştir.

Alan yazında yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi yabancılığa yaşayan birey çeşitli bunalımlar yaşayarak mutsuz bir birey olmakta ve sağlık problemleri yaşamaktadır. Bu nedenle işe yabancılığa yaşayan bireyin bağlılığının azalması, düşük performans göstermesi, umutsuzluk yaşaması, işten ayrılmak istemesi, duygusal olarak tükenmesi, iş tatminsizliği yaşaması, örgütsel güvensizlik duyması, işten kaçması beklenen sonuçlardandır. Bu sonuçlar da işletmeler için istenmeyen bir durum olan yüksek düzeyde işgücü devrini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle örgütler bireylerin işe yabancılığa yaşamasına neden olan faktörleri dikkate alarak bu duygunun azaltılması hatta ortadan kaldırılması için çabalamalıdır.

### **1.3. LİDERLİK TARZLARI İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Daha öncede belirtildiği gibi yabancılığa özellikle çalışanın ürün ve süreç üzerinde kontrol sahibi olmaması yani otonominin az olması ve rutin görevler olduğunda ortaya çıkmaktadır (Aiken ve Hage, 1966: 489). Bu açıdan çalışanların kararlara katılmasını, güçlenmesini ve yaratıcılıklarını kullanabilmelerini sağlayan liderlerin işgörenlerin yabancılığa düzeylerinin azalmasına yardımcı olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin işe yabancılığa üzerinde anlamlı etkiler oluşturacağı bazı araştırmalar tarafından iddia edilmektedir (Sarros, Teanewski, Winter, Santora ve Densten, 2002).

Liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik daha öncede belirtildiği gibi astlara (izleyenlere) beklenenden daha fazlasını başarmaları için ilham vererek işin sonuçlarının önemine ilişkin bireylerin farkındalığını artırmakta, astların kendi çıkarlarının ve beklentilerinin daha ilerisine ulaşmaları için astları cesaretlendirmekte, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını dikkate almaları için astları motive etmekte (Bass,

1985), statükoyu sürdürmek yerine yaratıcı ve geliştirici değişimi desteklemekte ve izleyicilerinin tüm potansiyellerini geliştirmeleri için sorumluluk almaktadır (Bass ve Avolio, 1993a: 113). Böylece dönüştürücü liderlik çalışanlara daha çok otonomi sağlayarak onları güçlendirmekte ve çalışanların bağımsızlıklarını artırarak kendi yaratıcılıklarını ve yeteneklerini ortaya koyabildikleri çalışma ortamı yaratmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanlar üretim sürecinde katkılarının veya süreçteki rollerinin ne olduğunu bilmekte, iş sürecinin bir dış güç tarafından kontrol edilmediğini düşünmekte ve kendi yeteneklerini işe aktarabilmektedirler. Bu nedenle dönüştürücü liderlik işgörenlerin işe yabancılaşma tutumlarının azalmasını sağlayabilmektedir.

Etkileşimci liderliğin temel varsayımı ise, izleyicilerin rasyonel davranacağı bu nedenle de ödül ile motive olacağı ve sosyal sistemlerin açıkça belirlenmiş emir komuta zinciri ile en iyi şekilde işleyeceği şeklindedir. (Bertocci, 2009: 58). Bu çerçevede etkileşimci liderlik, lider ve izleyicileri arasında oluşan etkileşim üzerinde durmaktadır. Bu etkileşim, liderin izleyicilerinin çalışma koşullarını ve yapması gerekenleri belirlemesini, eğer yapılması gereken görevler yerine getirilir ve amaçlar gerçekleştirilirse de elde edilecek ödüllerin belirlenmesini içermektedir (Bass ve Riggio, 2006: 4).

Etkileşimci liderliğin özüne bakıldığında izleyicilerin sadece verilen emirleri yerine getirmesi beklenmektedir. Bu nedenle etkileşimci liderliğin bulunduğu örgütlerde işgörenler iş için farklı alternatifler geliştirme ve kendi yaratıcı düşüncelerini hayata geçirme konusunda engellerle karşılaşabilmektedir. Çünkü lider kuralları ve yapılacak işleri belirlemekte ve çalışanın bu kuralların dışına çıkmasını istememektedir. Bu da bireyin güçsüzlük ve anlamsızlık hissi yaşamasına ve yaptığı işin sonuçlarını kendi iradesi ile etkileyemeyeceğini düşünmesine sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak etkileşimci liderlik ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olabileceği söylenebilir (Sarros, Teanewski, Winter, Santora ve Densten, 2002).

Alanyazında ise, liderlik tarzları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Sarros, Teanewski, Winter, Santora ve Densten (2002) Amerika'da doğu kıyısında bürokratik ve yarı askeri yapıdaki büyük bir itfaiye teşkilatında gerçekleştirmiş oldukları araştırmada, dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmayı negatif yönde etkilediğini ve işe yabancılaşma düzeyini azaltma

konusunda etkileşimci liderliğe göre daha önemli rol üstlendiğini belirlemişlerdir. Bununla birlikte etkileşimci liderlik ile işe yabancılaşma arasında ise pozitif yönlü ve daha yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca elde ettikleri bulgulara göre katılımı cesaretlendiren ve karar verme fırsatını eşit bir şekilde dağıtan bir yapının çalışanlardaki işe yabancılaşma duygusunu azaltacağını ifade etmişlerdir (Sarros vd., 2002: 299).

Benzer şekilde Boerner (1998) 1995 ve 1996 yıllarında 40 Alman şirketinde ve 176 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanları cesaretlendiren ve çalışanların bağımsızlığını teşvik eden liderlik tarzının işe yabancılaşma tutumunu azalttığını belirlemiştir. Bu sonuca bağlı olarak Boerner (1998: 72) liderlerin sürekli gelişmeye odaklanmalarının ve bunun için iş süreçlerini uygun bir şekilde yeniden tasarlamalarının işe yabancılaşmayı azaltacağını ifade etmiştir.

Banai, Reisel ve Probst (2004) ise, destekleyici liderliğin, işin özelliklerinin ve kontrol odağının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalıştıkları bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma Macaristan'ın Debrecen şehrinde beş işletmede gerçekleştirilmiştir. Örneklem devlet hastanesi, üniversite, belediye, çokuluslu ilaç şirketi ve yerel metal hurda şirketinde çalışan 395 kişiden oluşturulmuştur. Araştırmanın varsayımları destekleyici liderliğin, işin özelliklerinin ve kontrol odağının işe yabancılaşma ile negatif ilişki içinde olacağı ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki içinde olacağı şeklindedir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek için pearson korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre destekleyici liderlik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte destekleyici liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca iş özelliklerinden geri bildirim, otonomi ve görev çeşitliliği ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak işin özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki belirlenmemiştir. Son olarak kontrol odağı ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte kontrol odağı ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki belirlenmemiştir.

Bir başka çalışmada ise, destekleyici liderlik ile işin özelliklerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini araştıran Banai ve Reisel (2007) destekleyici liderlik ve işin özelliklerinin yabancılaşma ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Araştırma, değişkenler arasındaki ilişkileri kültürel boyutlarıyla da değerlendirmek için Küba, Almanya, Macaristan, İsrail, Rusya ve Amerika'da gerçekleştirilmiştir. Örneklem büro çalışanları ve yöneticilerden seçilmiş ve bu kapsamda 1933 kişiye ulaşılmıştır. Kültürel açıdan konuyu değerlendirmek için Banai ve Reisel, Hofstede'in kültür boyutlarından yararlanmıştır. Bireysellik-kollektiflik ile güç mesafesi açısından konu değerlendirilmiştir. Küba, Macaristan ve Rusya kollektifliğin ve yüksek güç mesafesinin olduğu ülkeler; Amerika, Almanya ve İsrail ise bireyselliğin ve düşük güç mesafesinin olduğu ülkeler olarak değerlendirilmiştir. Bu açıdan bu ülkelerde kişisel ve sosyal yabancılaşmanın düzeylerinin farklı olacağı varsayılmıştır. Bununla birlikte destekleyici liderliğin kişisel ve sosyal yabancılaşmayla ilişkili olacağı ve işin özelliklerinin (İş kimliği, geribildirim, otonomi, iş çeşitliliği ve işin önemi) de kişisel ve sosyal yabancılaşma ile ilişkili olacağı varsayılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla öncelikle tanımlayıcı istatistikler, anova testi, pearson korelasyon yöntemi ve hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Amerika ve Almanya kişisel yabancılaşma açısından birbirinden farklı bulunmuştur. Sosyal yabancılaşma açısından ise Amerika ve Almanya, Küba ve İsrail'den farklı bulunmuştur. Küba, Rusya, Macaristan ve Almanya'da liderlik ile kişisel yabancılaşma arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca Küba ve Macaristan'da liderlik ile sosyal yabancılaşma arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir. Son olarak işin özellikleri ile yabancılaşma arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Hosseinzadeh, Nazem ve Eimani (2014) ise, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştıkları bir araştırma yapmışlardır. Araştırma 2013 yılında Azerbaycan'da Erdebil ve Zencan illerinde yer alan İslami Azad Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Örneklem 310 kişiden oluşturulmuştur. Hipotezler yapısal eşitlik modeline göre analiz edilmiştir. Araştırmacılar analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderliğin çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azalttığını belirlemişlerdir. Bununla birlikte dönüştürücü liderliğin; duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı azaltırken kişisel verimliliği arttırdığı sonucuna varmışlardır.

Damghanian ve HajKazemi (2015) ise, Tahran’da 225 sigorta çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma ile dönüştürücü liderliğin, örgütsel bağlılığa etkisinde işe yabancılaştırmanın aracı etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkla aynı yönlü ilişkiye; işe yabancılaştırma ile ters yönlü ilişkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Bütün bu araştırma sonuçlarına bağlı olarak liderlik tarzlarından dönüştürücü liderliğin işe yabancılaştırma üzerinde ters yönlü etkiye; etkileşimci liderliğin ise, aynı yönlü etkiye sahip olduğu belirtilebilir.

#### 1.4. ETİK İKLİM

Yüzyıllar boyunca insanlar toplumsal yaşamı ahlaki açıdan incelemeye çalışmış ve bunun sonucunda yasalar, ilkeler ve değer yargıları geliştirmiştir. İş yaşamında ise uzun zaman boyunca işletmeler yaşamını devam ettirmek, kâr amacını gerçekleştirmek ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak için çabalamıştır. Bu dönemde de etik hep arka planda bırakılmıştır. Son yıllarda ise etik kavramı iş yaşamının önemli bir parçası haline gelmiştir. Özellikle büyük işletmelerin yaşadığı etik sorunlar ve bunun sonucunda yaşadıkları olumsuz durumlar etik kavramının önemini anlaşılmasının temel sebebini oluşturmuştur. Çünkü etik değerlere sahip olmak, bir organizasyonun tüm paydaşları; ortakları, müşterileri, çalışanları, tedarikçileri arasında karşılıklı güveni, saygıyı ve anlayışı, dürüst ve açık iletişimi ve ilişkileri kolaylaştıran bir kültürdür (Barutçugil, 2004: 223).

Etik kavramı yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Tanımı ise insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Özkalp ve Kirel, 2013: 503-504).

Etik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde bu kavramın ahlak, kültür, değerler, davranış normları, örf ve adetler, görgü kuralları gibi kavramlarla ilişkilendirildiği bazen ahlâk ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 478). Ancak etik ve ahlak aynı anlama gelmemektedir. Ahlâk etiğin temel bir ögesi olarak yazılı olmayan standartları içermekte ve etik davranışın yani bireyin belli bir durumda göstermesi gereken değerlerinin yaşama geçirilme biçimi şeklinde ifade edilmektedir (Şahin ve Dündar, 2011: 130). Bu açıdan etik, ahlak kavramının teorik olarak

incelendiği iyiyi ve doğruyu göstererek bireylerin davranışlarına rehberlik eden ve bireylere nasıl davranmaları gerektiğini gösteren ahlak felsefesi; ahlak ise onun pratiğe dönüştürülmüş hali olarak ifade edilebilir.

İklim, Yunanca bir sözcük olup “eğilim”, “yönelme” anlamlarına gelmektedir. Ayrıca ısı, basınç, sıcaklık gibi fiziksel olayları anlatmak için de kullanılır. İşletme literatüründe kullanılan anlamıyla “iklim” işletme mensuplarının, örgütün iç ve dış çevresini nasıl değerlendirdiğini ifade etmektedir (Büte, 2011: 172). Bu anlamıyla da, hem biçimsel hem de biçimsel olmayan bir şekilde örgütsel politikaların, uygulamaların ve prosedürlerin ortak algısı olarak tanımlanmaktadır (Reichers ve Schneider, 1990).

Örgüt iklimi ise, davranış ve motivasyonu etkilediği düşünülen, çalışanlar tarafından dolaylı ya da dolaysız olarak algılanan ve iş çevresinin ölçülebilir özelliklerinin toplamı (Litwin ve Stringer, 1968); organizasyonu diğerlerinden ayıran örgütün içsel çevresinin niteliği (Pritchard ve Karasick, 1973); çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algıları sonunda oluşan genel bir hava (Barutçugil, 2004); politikalara, uygulamalara ve prosedürlere yönelik çalışanların ortak algıları (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013) olarak ifade edilebilir. Görüldüğü gibi örgüt üyelerinin örgüte yönelik ortak algıları ve örgütü diğer örgütlerden ayıran psikolojik havası örgüt iklimini oluşturmaktadır.

Alan yazında etik iklim, örgüt ikliminin bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan Schneider (1983) örgüt ikliminin etik yönlerini, örgütte meydana gelen etik sorunlarla karşılaştığında nasıl davranılması gerektiği konusunda örgüt üyeleri tarafından algılanan normatif sistem olarak açıklamıştır (Floyd, 2010: 53). Victor ve Cullen (1987) ise etik iklimi, bir örgütte etik açıdan doğru davranışın ne olduğuna ve etik sorunlarla karşılaştığında nasıl davranıldığına yönelik örgüt üyelerinin ortak algıları şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca Kohlberg ve takipçileri ahlaki ve etik davranışın sosyal içeriğini (context) ahlaki atmosfer (moral atmosphere) olarak ifade etmişlerdir. Ahlaki atmosfer, etik iklime benzer bir kavram olarak düşünülmektedir. Ahlaki atmosferle nitelendirilen şey bireyin ahlaki gelişim seviyesi değil, gruba hakim olan normlardır (Victor ve Cullen, 1988: 103).

Etik iklim, çalışanların tutumlarına veya duygularına değil doğrudan gözlemlerine dayanmaktadır. Söz konusu gözlem; çalışanın, örgütün ya da parçası



olduğu grubun herhangi bir etik ikilemle karşılaştığında bu soruna nasıl yaklaştığını ve nasıl çözdüğünü algılamasını ifade etmektedir (Wimbush ve Shepard, 1994: 638). Bu açıdan etik iklim bireysel etik standartlara veya ahlaki gelişim düzeyine dayanmamakta; bireyin iş çevresiyle ve çalışma ortamıyla ilgili algısına dayanmaktadır (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003).

Etik iklim, örgüt içinde algılanan normatif bir yapı olarak değerlendirilmekte ve paylaşılan davranışsal algılar ve uygulamalarla örgüt üyelerinin etik olarak karar vermelerine ve etik davranışlarına katkı sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014: 271). Ayrıca örgüt içerisinde nelerin etik olarak uygun olduğu ve bir takım etik ikilemlerle karşılaşıldığında nasıl davranılması gerektiği konularında örgüt üyelerine yardım etmektedir (Cullen, Victor ve Stephens, 1989: 51). Buna göre etik iklim, etik davranışlara daha fazla vurgu yaparsa örgüt üyelerinin daha az etik dışı davranışlarda bulunacağı (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2010: 9) söylenebilir.

Dolandırıcılık ve rüşvet gibi uygulamalar evrensel olarak değerlendirildiğinde belki etik ikilem oluşturmamakta ve tüm örgüt üyelerinin buna uygun hareket etmesi beklenmektedir. Ancak etik konusunda açıklığa kavuşturulması zor olan ve etik iklimin önemini daha da artıran doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ayrımların kişisel olarak değerlendirmeye de olanak sağlamasıdır. Örneğin bazı kişiler rüşveti hediye olarak algılamakla bazılarının suç olarak değerlendirmesi farklıdır. Ancak etik iklimin algılanmasıyla örgütlerde kişisel olarak gerçekleştirilecek bazı etik dışı uygulamaların ortadan kaldırılması sağlanmaktadır. Örgütler; prosedürler, kurallar ve uygulamalar ile örgütte kabul edilen, ödüllendirilen ve cezalandırılan etik davranışları bireylerin algılamasını sağlamakta böylece örgütte doğru-yanlış ve iyi-kötü olarak kabul edilen davranışların neler olduğunu bireylere göstermektedir.

Bazı işletmeler yasalara uygun davrandıklarında etik davranış sergilediklerini ifade edebilirler. Ancak etik değerler çerçevesinde davranış, sadece yasalara uygun davranmak değildir. Bu değerlere gönüllü olarak kendini adanmayı ifade eden bir örgüt kültürü oluşturmak ve etiği kurumsallaştırmaktır. Kurumsallaşmış etik, işletmenin; dış politikalarında, üst düzey yönetiminde ve çalışanların tüm faaliyetlerinde etiği içselleştirmesidir (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 274). Bu içselleştirmeyi gösteren unsur etik iklimin kendisidir.

### 1.4.1. Etik İklimin Boyutları

Alan yazında etik iklimi tek boyutta değerlendiren çalışmalar bulunmakla birlikte etik iklim genellikle çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Etik iklimin çok boyutlu olarak değerlendirilmesinde öncülüğü Victor ve Cullen'in ortaya atmış olduğu teori yapmıştır. Victor ve Cullen (1987, 1988) etik iklim tipolojisinin temellerini Kohlberg (1984)'in ahlaki gelişim modeli ile Schneider (1983)'in örgütlerdeki sosyokültürel çalışmalarını bir arada ele almaları sonucunda ilk kez ortaya çıkaran kişiler olmuşlardır (Simha ve Cullen, 2012: 21).

Kohlberg'in ahlaki gelişim kuramı John Dewey, Immanuel Kant ve Jean Piaget görüşlerine dayanmaktadır. Kohlberg'e göre kişilerin ahlâkî gelişimleri her biri iki basamak içeren toplam üç dönemden oluşmakta; bu dönemlerin sırası değişmemekte ve evrensel olarak nitelendirilmektedir (Yüksel, 2005: 309-310). Birinci dönem gelenek öncesi dönem olarak kabul edilmekte, otoriteye itaat ve cezadan kaçınma birinci basamağı, araçsal ilişkiler ve bireysel çıkarlar ikinci basamağı oluşturmaktadır. İkinci dönem geleneksel dönem olarak kabul edilmekte, empati üçüncü basamağı; davranışların toplumsal sistemin yasal kurallarına ve normlarına uygun olması dördüncü basamağı oluşturmaktadır. Üçüncü dönem ise gelenek sonrası dönem olarak kabul edilmekte ve bireyin insani değerlerle çatışan yasal düzenlemeleri sorgulayabildiği toplumsal sözleşme beşinci basamağı; adalet, saygı gibi evrensel ilkeler ise altıncı ve son basamağı oluşturmaktadır. Ayrıca bu basamaklarda her bir düzey kendinden öncekine dayanmakta ve her biri diğer basamak için temel oluşturmaktadır (Kohlberg, 1973: 630-632). Görüldüğü gibi bireylerin ahlaki gelişim süreci kişinin cezalandırma korkusu ile başlamakta ve zamanla diğer insanları düşünmesini içermekte ve son aşamada da insanlığı ve dünyayı da içeren, evrensel ölçekte düşünmesini kapsamaktadır.

Bu gelişim süreci içerisinde Kohlberg etik teorinin üç temel sınıflandırmasına karşılık gelen kişisel çıkar (egoizm), başkalarının iyiliğini isteme (yararcılık) ve ilkelilik (deontolojik yaklaşım) şeklinde 3 temel etik standart belirlemiştir (Cullen, Victor ve Stephens, 1989: 54).

Victor ve Cullen (1988) Kohlberg'in bu açıklamalarına dayanarak etik iklim tipolojisi için geliştirdikleri iki boyutlu yapının ilk boyutunu ortaya koymuşlardır. Bu

boyut, örgütsel karar verme için kullanılan etik kriterleri temsil etmektedir. Etik kriterler boyutunu; egoizm, iyilikseverlik ve ilkelilik oluşturmaktadır.

Etik iklimin boyutlarında etik kriterleri oluşturan unsurlardan egoizm ve başkalarının iyiliğini isteme kriterleri ahlak felsefesinde yer alan teleolojik yaklaşımın alt kategorilerinde yer alan egoizm ve yararcılığa karşılık gelirken; ilkelilik kriteri ise deontolojik yaklaşımı ifade etmektedir (Parboteeah, Chen, Lin, Chen, Lee ve Chung, 2010: 600). Bu kavramların neyi ifade ettiği ise kısaca şöyle açıklanabilir. Kişisel çıkar olarak nitelenen egoizm, bir kişinin kendisi için en büyük faydayı oluşturmak üzere harekete geçmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan karar alınırken kullanılan ahlaki değerlerin ilk amacı kişinin kendi çıkarını sağlamaya çalışmasıdır. Başkalarının iyiliğini isteme olarak nitelenen yararcılık, en fazla sayıda kişiye fayda sağlamak için gösterilen davranışı açıklamaktadır. Bu açıdan birey kendisi dışındaki kişilerin çıkarını da düşünmekte ve kollektif çıkarı maksimize etmeye çalışmaktadır. Deontolojik yaklaşım olarak nitelenen ilkelilik ise, kendi çıkarlarına aykırı bile olsa evrensel olarak kabul edilen doğru ne ise o şekilde davranmayı ifade etmektedir. Ayrıca yasalara ve kurallara uygun davranmayı içermektedir (Northouse, 2014: 425; Parboteeah, Chen, Lin, Chen, Lee ve Chung, 2010).

Kısaca açıklanan etik kriterlerin yanında Victor ve Cullen (1987, 1988) etik iklim tipolojisinde, ikinci boyut olarak örgütlerdeki sosyolojik rol ve referans grupları kuramından geliştirilmiş kişisel odak, yerel odak ve evrensel odak şeklinde üç analiz odağı belirlemişlerdir. Bunlardan kişisel analiz odağı, etiksel muhakemede bireyin kendisini referans alan yaklaşımdır. Yerel analiz odağı, bireylerin içinde yer aldıkları sosyal sistemler ile ilgilidir. Örneğin örgütler yerel analiz odağı içinde yer almaktadır. Bu açıdan yerel analiz odağında örgütte var olan kurallara ve prosedürlere göre davranış şekillenmektedir. Evrensel analiz odağında ise, örgütün; dış çevresindeki kurumlar, toplum veya kanunlara göre davranış ortaya çıkmaktadır (Akbaş, 2010: 124). Bu açıdan evrensel analiz odağında, örgütün dışında var olan unsurların davranışı şekillendirdiği belirtilebilir (Malloy ve Agarwal, 2003: 226).

Victor ve Cullen (1988), etik kriterler ve analiz odağı boyutlarının çapraz olarak etkileşimleri sonucunda örgütlerde 9 teorik etik iklim boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu teorik 9 etik iklim boyutu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1.2.** Etik İklimin Teorik Boyutları

		<b>Analiz Odağı</b>		
<b>Etik Kriter</b>		Kişisel (İndividual)	Yerel (Local)	Evrensel (Cosmopolitan)
	Egoizm (Egoism)	Kişisel Çıkar (Self-interest)	Kurum Çıkarı (Company profit)	Verimlilik (Efficiency)
	İyilikseverlik (Benevolence)	Arkadaşlık (Friendship)	Takım Çıkarı (Team Profit)	Sosyal Sorumluluk (Social responsibility)
	İlkelilik (Principle)	Kişisel Ahlak Kuralları (Personal Morality)	Kurumsal Ahlak Kuralları (Company Rules and Procedures)	Kanunlar ve Mesleki Ahlak Kuralları (Laws and Professional Codes)

Kaynak: Victor ve Cullen, 1988

Etik kriterler ile analiz odağı arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, her bir kriter için farklı ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkilerden egoizm kriteri ile kişisel analiz odağı değerlendirildiğinde bireyin kendi kişisel çıkarı ve kişisel ihtiyaçları önemli olarak nitelendirilmekte ve bireyler kişisel kazançlarına göre karar vermektedirler. Karar verici kendi çıkarını maksimize etmeye çalışmakta ve diğerlerinin çıkarlarını göz ardı etmektedir. Yerel analiz odağında, örgüt çıkarları önem arz etmekte ve sadece örgüt kârı, stratejik avantaj gibi örgütün yararları gözetilerek karar verilmektedir. Evrensel analiz odağında ise daha geniş olarak sosyal veya ekonomik sistem dikkate alınmakta örneğin verimliliğe göre karar verilmektedir (Victor ve Cullen, 1988).

İyilikseverlik kriteri ile bireysel analiz odağı değerlendirildiğinde örgüt üyeleri kendilerine “biz kimiz?” sorusunu sorarak kendi çıkarlarının sınırlarını çizmekte ve arkadaşlık ve karşılıklılık gibi etik kriterlere göre karar vermektedirler. Yerel analiz odağı boyutunda, örgütsel birliktelik önem kazanmaya başlamakta ve takım oyununda olduğu gibi karar verilirken takım düşünülmektedir. Evrensel analiz odağında ise, sosyal sorumluluk anlayışı gibi örgüt dışında kalan faktörler önem arz etmektedir (Victor ve Cullen, 1988).

İkellik etik kriteri ile kişisel analiz odağı değerlendirildiğinde bireye kararlarında kendi etik anlayışı yol göstermektedir. Örgütsel analiz boyutunda, örgütün kuralları ve prosedürleri kararların alınmasında etkili olmaktadır. Evrensel analiz odağında ise, kararların belirlenmesinde etkili olan faktörler yasalar gibi örgüt dışı faktörlerdir (Victor ve Cullen, 1988).

Victor ve Cullen (1987, 1988) yukarıda açıklanan teorik olarak ortaya koydukları 9 boyutlu etik iklim düşüncesini desteklemek için etik iklim ölçeği geliştirerek bu matrisi faktör analizine tabi tutmuşlardır. Bunun sonucunda da dokuz olarak niteledikleri etik iklim boyutlarının beş boyutta toplandığını belirlemişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına dayanarak yapılan birçok çalışmada da benzer sonuca ulaşılmış ve etik iklim temel olarak beş boyuttan oluşan, çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilmiştir (Malloy ve Agarwal, 2003; Martin ve Cullen, 2006; Schminke, Ambrose, ve Neubaum, 2005; Wimbush ve Shepard, 1994; Cullen, Victor ve Stephens, 1989; Wyld ve Jones, 1997). Ancak alan yazında etik iklimin boyutları konusunda daha farklı sonuçlara ulaşan çalışmalara da rastlamak mümkündür. Vardi (2001) yapmış olduğu çalışmada etik iklimin boyutlarını üç olarak belirlemiştir. Wimbush, Shepard ve Markham (1997), Shafer (2009) ile Lu ve Lin (2014) çalışmalarında etik iklimin dört boyutlu bir yapı olduğunu tespit etmişlerdir. Erben ve Güneşer, (2008) ile Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2010) etik iklimi tek boyutlu bir yapı olarak değerlendirmişlerdir. Elçi ve Alpan (2009) ise yapmış oldukları çalışmada Victor ve Cullen'ın ortaya koyduğu etik iklimin teorik boyutlarına benzer şekilde dokuz boyutlu bir yapı belirlemişlerdir.

Bu açıklamalar göstermektedir ki örgütlerde algılanan etik iklim genellikle çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilmektedir. Bir örgütte çalışan bireylerin tekdüze özellikleri olmayacağı ve de örgüt ortamında bireylerin farklı etik anlayışlara ve davranışlara sahip olabileceği düşünüldüğünde etik iklimin çok boyutlu yapıda olması beklenen bir sonuçtur (Agarwal ve Malloy, 1999).

Etik iklimin boyutları Victor ve Cullen tarafından belirlenen ve genel olarak kabul edilen şekliyle beş boyutlu olarak aşağıdaki tabloda gösterilmekte ve devamında açıklanmaktadır.

**Tablo 1.3.** Victor ve Cullen'in 5 Etik İklim Alt Boyutu

		Analiz Odağı		
Etik Kriter		Kişisel (İndividual)	Yerel (Local)	Evrensel (Cosmopolitan)
	Egoizm (Egoism)	Araççılık (Instrumental)		
	İyilikseverlik (Benevolence)	Başkalarının İyiliğini İsteme (Caring)		
	İlkelilik (Principle)	Bağımsızlık (Independence)	Kurallar (Rules)	Kanun ve Kodlar (Law and Code)

Kaynak: Martin ve Cullen, 2006

#### 1.4.1.1. Araççılık İklimi

Araççılık iklimi, egoizm kriteri ile bireysel analiz odağı ve yerel analiz odağı ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar araççılık ikliminde, karar verirken egoist bir bakış açısıyla karar vermeleri konusunda kendilerini cesaretlendiren bir örgüt yapısının olduğunu algılamaktadırlar. Bu nedenle de başkalarının zararına bile olsa kendi çıkarlarını maksimize edecek şekilde davranmaktadırlar (Simha ve Cullen, 2012: 21). Bu manasıyla araççılık boyutu ile şekillendirilmiş bir örgütte bireylerin kendi kişisel ilgi ve kazançları etik ikilemlerin çözümünde her zaman baskın olmaktadır (Sims ve Kroeck, 1994: 941-942; Wimbush ve Shepard, 1994: 639). Bireyin kendi kişisel çıkarlarıyla ilgilenmesi ve başkalarının çıkarlarını görmezden gelmesi bu boyutun temel ögesi olarak değerlendirildiği için araççılık ikliminin hâkim olduğu örgütlerde etik dışı davranışlar gözlenebilmektedir. Çünkü araççılık iklimi bireyin çıkarını maksimize edebilmesi için yalan söyleme, dolandırıcılık gibi her türlü yolu kullanmasına imkân tanımaktadır (Wimbush ve Shepard, 1994: 640). Bu egoizm ve bireysel odak ilişkisini göstermektedir. Aynı zamanda yerel odak açısından da birey egoizm kriterine göre davranmaktadır. Bu açıdan da birey aldığı kararlarla kendi çıkarına ve ait olduğu grubun veya örgütün çıkarına hizmet etmektedir (Johnson, 2008: 268). Örneğin birey karar vereceği sırada başka departmanların zararına bile olsa üyesi olduğu departman bundan fayda sağlıyorsa o kararı vermekte ve uygulamaktadır.

Görüldüğü gibi araççılık iklimi bireyin kişisel çıkarına ve örgüt çıkarına odaklanmaktadır. Karar verme aşamasında kişisel çıkar ve örgüt çıkarı çatıştığı zamanlarda birey belirsizlik yaşamaktadır. Bu nedenle birey böyle bir durumla karşılaştığında ne yapacağını bilememektedir (Trevino, Butterfield ve McCabe, 1998: 450). Bu belirsizliğe rağmen araççılık ikliminde birey her zaman için ilk olarak kendi çıkarını ön planda tutacaktır. Bununla birlikte araççılık ikliminin etik dışı uygulamalara neden olabilmesi ve çıkarların çatıştığı durumlarda belirsizlik yaratmasından dolayı araççılık iklimi en az tercih edilen etik iklim türüdür (Martin ve Cullen, 2006: 178-179).

#### **1.4.1.2. Başkalarının İyiliğini İsteme İklimi**

Başkalarının iyiliğini isteme ikliminin kökleri ahlâk felsefesinin yararcılık teorisi içerisindedir (Martin ve Cullen, 2006: 179). Ayrıca bu iklim iyilikseverlik kriteri ile bireysel analiz odağı ve yerel analiz odağı ile ilişkilendirilmektedir. Başkalarının iyiliğini isteme iklimi içinde faaliyette bulunan çalışanlar başkalarının iyiliğini de düşünen daha kapsayıcı şekilde karar verilmesi gerektiğini algılamaktadırlar (Simha ve Cullen, 2012: 21). Bireyler bu algıyı örgüt içinde hâkim olan politikalar, prosedürler, örgüt stratejileri ve çalışma grubu üyelerinden elde etmektedirler (Wimbush ve Shepard, 1994: 638). Bu açıdan böyle bir iklim yapısı içerisinde yer alan çalışanlar başkalarının faydasına olacak ve en fazla sayıda kişiye fayda sağlayacak şekilde kararlar almaktadırlar (Martin ve Cullen, 2006: 179; Simha ve Cullen, 2012: 21). Ayrıca bu iklim tipinde örgüt içerisindeki kişilerin yararına olduğu kadar bir bütün olarak sosyal sorumluluk gibi toplumun da yararına kararlar alınması gerektiği kabul edilmektedir. Bu nedenle başkalarının iyiliğini isteme iklimi evrensel analiz odağı ile de ilişkilendirilmektedir (Wyld ve Jones, 1997: 467). Sonuç olarak başkalarının iyiliğini isteme iklimi, müşteriler ve toplumda dâhil diğer kişilerin çıkarının dikkate alınması gerektiğini söylemektedir (Trevino, Butterfield ve McCabe, 1998: 451).

#### **1.4.1.3. Bağımsızlık İklimi**

Bağımsızlık iklimi ilkelilik iklimi ve bireysel analiz odağı ile ilişkilendirilmektedir. Bu iklimde çalışanlar kişisel inançlarına göre karar vermesi gerektiğini algılamaktadır (Simha ve Cullen, 2012: 21). Bu açıdan böyle bir etik iklim yapısı içerisinde olan çalışanlar etik bir karar almak durumunda olduklarında kendi kişisel ahlâkî inançlarına ve düşüncelerine dayanarak karar almaktadırlar (Martin ve

Cullen, 2006: 179). Yani bireyin kendi ahlaki doğruları ve yanlışları bu iklim boyutunda bireye rehberlik etmektedir. Dışsal unsurlar kişisel kararların verilmesinde etkili değildir.

#### **1.4.1.4. Kurallar İklimi**

Kurallar iklimi, ilkelilik iklimi ve yerel analiz odağı ile ilişkilendirilmektedir. Bu iklimde örgütsel kararlara, örgütün davranış kuralları gibi bir takım güçlü ve örgüt geneline yayılmış yerel kuralların veya standartların rehberlik ettiği algılanmaktadır (Martin ve Cullen, 2006: 179; Simha ve Cullen, 2012: 22). Kurallar iklimine göre karakterize edilmiş bir örgütte etik ikilemlerin çözümünde baskın olan bakış açısı şirket politikalarına uygun hareket etmektir (Sims ve Kroeck, 1994: 942). Bireyler bu açıdan örgüt içerisinde hâkim olan şirket politikalarına, prosedürlere, kurallara ve normlara göre karar vermektedirler (Wyld ve Jones, 1997: 467).

#### **1.4.1.5. Kanun ve Kodlar İklimi**

Kanun ve kodlar iklimi, ilkelilik kriteri ve evrensel analiz odağı ile ilişkilendirilmektedir. Bu tarz iklimin hâkim olduğu örgütlerde bireyler kararlarını kanunlar, din kitapları ve profesyonel mesleki etik kodlar gibi dışsal bir takım kodları temel alarak vermektedirler (Simha ve Cullen, 2012: 22). Bu açıdan bireyler yaşadıkları etik ikilemlerin çözümünde örgütün dışındaki unsurları (kanunlar ve mesleki etik kodlar) kendilerine referans almaktadırlar (Sims ve Kroeck, 1994: 942). Bu sayede birey içerisinde yer aldığı örgütün davranışlarını sorgulamakta örgütün kurallarının ve uygulamalarının ötesine bakabilmekte ve doğru davranışın ne olduğu konusunda ipuçlarına ulaşmaktadır (Wimbush ve Shepard, 1994: 639).

#### **1.4.2. Etik İklimin Öncülleri**

Alan yazında yapılan bazı araştırmalar etik iklimin öncüllerini açıklamıştır. Bu araştırmalardan Victor ve Cullen (1988) ve Dickson, Smith, Grojean ve Ehrhart (2001) yaptıkları çalışmalarda etik iklimin öncüllerinin sosyal normlar, örgütsel formlar ve firmaya özel faktörler olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Örgüt, toplumun oluşturduğu normlara uygun davranmak zorundadır. Toplumun ortaya çıkardığı kurallara uygun hareket etmeyen örgüt meşruluğunu kaybeder ve yok olmaya mahkûm olur. Bu nedenle etik iklimin oluşturulmasında sosyal normların etkili



olduğu düşünölmektedir. Özellikle sosyal normlar, başkalarının iyiliğini isteme ikliminin gelişmesi ve araççılık ikliminin azalması için örgütlerin ihtiyaç duyduğu bir faktördür (Victor ve Cullen, 1988).

Örgütsel form ile etik iklim arasındaki ilişki, örgütün teknolojik ve yapısal karakteri ile normatif yapısı arasındaki bir ilişkiye dayandırılmaktadır. Bu açıdan otorite yapısı, büyüklük ve karmaşıklık arasındaki koşullu ilişkiler etik iklimin öncüllerinden kabul edilmektedir (Victor ve Cullen, 1988).

Firmaya özel faktörlerde ise, örgütün sahip olduğu tarihsel efsanelerin ve hikâyelerin geniş olması etik problemlerin nasıl çözüleceği konusunda örgüt üyelerine oldukça fazla fikir vermektedir (Yeşiltaş, 2012: 112). Bu anlamda örgütün tarihi, etik iklimin oluşmasında etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte bireyin örgüt içerisindeki geçmişi de etik iklimin belirleyicileri içerisinde değerlendirilmektedir (Dickson, Smith, Grojeanve Ehrhart, 2001; Victor ve Cullen, 1988).

Victor ve Cullen (1988) ile Dickson, Smith, Grojeanve Ehrhart (2001)'ın araştırmalarından farklı olarak, Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2009) etik iklimin öncüllerini, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler şeklinde üç kategoriye ayırmışlardır.

Etik iklimin öncüllerinden bireysel faktörler hem çalışanların hem de liderlerin kişisel özellikleri ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanların ve liderlerin demografik özellikleri ile kişisel ahlaki değerleri ve ahlaki gelişim düzeyleri etik iklimin algılanmasında etkilidir.

Liderlik araştırmaları, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin yaratılmasında ve yönetilmesinde temel sorumluluğun lidere ait olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlerin davranışları özellikle örgütte etik iklimin tanımlanması için önemlidir (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2009). Bu açıdan liderlik tarzı, cinsiyet, kontrol odağı ve yönetim düzeyi gibi lidere ait unsurların etik iklimin algılanmasında önemli etkileri bulunmaktadır (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2009). Alan yazında liderliğin etik iklim üzerinde etkiye sahip olduğunu ortaya koyan birçok araştırma mevcuttur (Van Aswegen ve Engelbrecht, 2009; Carlson ve Perrew, 1995; Dickson, Smith, Grojeanve Ehrhart,

2001; Grojean, Resick, Dickson ve Smith, 2004; Mulki, Jaramillo ve Locander, 2009; Schminke, Ambrose ve Neubaum, 2005).

Bunların yanında alan yazında etik iklimin öncüllerinin neler olduğu konusunda yapılan araştırmalar genellikle örgütsel faktörler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu araştırmalar sonucunda etik iklimin örgütsel öncülleri olarak; şirketin türü, departmanların türü, örgütün karakteristik özellikleri (yeni bir firma olması, örgütün yaşı, girişim yönelimleri, etik ihlallerin cezalandırılması vb.) ve örgütün yapısı (örgütün büyüklüğü, etik kodları, kontrol yönelimleri ve kariyer hedefleri) kabul edilmektedir (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2009).

Etik iklimin öncülleri içerisinde yer alan çevresel faktörler ise, bölgesel faktörler, ulusal kültür ve endüstri türü şeklinde ele alınmaktadır (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2009).

Martin ve Cullen (2006) ile Simha ve Cullen (2012) ise, etik iklimin öncüllerinin; örgüt dışı unsurlar, örgütsel yapı ve stratejik veya yönetsel yönelimler olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda da toplumsal normlar ve değerler, girişimin yaşam döngüsü içerisinde nerede yer aldığı, örgütsel yapı, örgütsel roller, çevresel belirsizlik, işletmelerin amaçları, rol çatışması, adalet algısı, iletişim ve güçlendirme etik iklimin öncülleri olarak görülmektedir.

Bu açıklamalara bağlı olarak hem içsel hem de dışsal faktörlerin etik iklimin algılanmasında önemli etkilerinin olduğu söylenebilir. Bu faktörlere bağlı olarak örgütler güçlü olarak algılanan etik iklimler oluşturabilir ve böylece örgüt üyelerinin örgütsel tutumlarını etkileyebilir.

### **1.4.3. Etik İklimin Ardılları**

Etik iklimin öncüllerinin açıklanmasından sonra ardıllarının da açıklanması gerekmektedir. Etik iklimin alt boyutları farklı örgütsel sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Özellikle araççılık iklimi beraberinde örgütler tarafından istenmeyen birçok olumsuz sonuç ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanında etik iklimin diğer boyutları örgülerde aşağıda açıklanmaya çalışılan birçok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir.

Araççılık ikliminin algılandığı örgütlerde çalışanlar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek adına çalma, yalan söyleme gibi etik dışı davranışlarda

bulunabilmektedir. Çünkü böyle bir atmosferde birey kendi çıkarı için her şeyi yapabileceği bir etik iklim algılamaktadır. Bu algı da etik dışı davranışları beraberinde getirebilmektedir. Örgütlerde bu tarz davranışlarla ilgili yasaların uygulanmasındaki başarısızlık veya örgütsel politikaların eksikliği dolaylı da olsa bu tarz davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Wimbush ve Shepard, 1994). Kurallar ile kanun ve kodlar örgütlerde var olduklarında ve doğru uygulandıklarında çalışanlara hangi davranışların örgütte kabul edildiğinin mesajı verilmekte ve etik dışı davranışların önüne geçilebilmektedir. Ayrıca başkalarının iyiliğini isteme boyutunda birey aldığı kararlar sonucunda diğer kişilerin de etkileneceğini bilmekte ve etik davrandığında bundan diğer kişilerin de fayda elde edeceğine inanmaktadır. Bu anlamda etik iklim ile etik davranış arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu kapsamda Deshpande (1996) yapmış olduğu araştırmada başkalarının iyiliğini isteme iklimi ile etik davranış arasında pozitif yönlü ilişki belirlerken araççılık iklimi ile etik davranış arasında negatif yönlü bir ilişki belirlemiştir. Lu ve Lin (2014) ise etik iklim ile etik davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Etik iklimin etik davranışı desteklediği ve cesaretlendirdiği durumlarda çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri artmakta, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Özellikle iyilikseverlik ve ilkelilik ikliminin algılandığı örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini artmakta; egoizm ikliminin algılandığı örgütlerde ise azalmaktadır. İyilikseverlik ve ilkelilik etik ikliminde çalışanlar toplumun ve tüm çalışanların çıkarlarının örgüt tarafından önemsendiğini algılamaktadır. Bu açıdan da örgütün değerlerine ve örgüte daha çok bağlanmaktadır. Ayrıca bireyler iyilikseverlik ve ilkelilik algıladıkları örgütlerde kendilerine daha adil davranılacağına inanmaktadır. Bu da bireylerin iş tatminini arttırmaktadır (Elçi ve Alpan, 2009: 297). Egoizm ikliminde ise birey kendi çıkarını maksimize etmeye çalışmakta, diğer kişileri ve örgütü önemsememektedir. Ayrıca örgütün ve iş arkadaşlarının onun faydası için çabalamayacağına inanmaktadır. Bu sebepten egoizm ikliminin varlığını algılayan bireyin örgütsel bağlılığı (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003) ve iş tatmini azalmaktadır (Joseph ve Deshpande, 1997). Cullen, Parboteeah ve Victor (2003) yapmış oldukları araştırma sonucunda iyilikseverlik ve ilkelilik etik iklimlerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye egoizm etik ikliminin ise negatif etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Martin ve Cullen (2006) ise yapmış oldukları araştırma sonucunda

başkalarının iyiliğini isteme etik iklimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki belirlemişlerdir. Araççılık iklimi ile örgütsel bağlılık arasında ise orta düzeyde ve negatif yönlü, kanun ve kodlar ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü, kurallar ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Etik iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde ise, etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Joseph ve Deshpande (1997) ile Elçi ve Alpkan (2009) yapmış oldukları çalışmalar sonucunda egoizm etik iklimi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Ayrıca Elçi ve Alpkan (2009) ilkelilik ve iyilikseverlik iklimlerinin iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkiye sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Wang ve Hsieh (2012) ise başkalarının iyiliğini isteme iklimi ve kurallar iklimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü; araççılık iklimi ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.

Bu açıklamalarla birlikte örgütü etik olarak algılayan çalışanların örgütte kalma ihtimallerinin daha yüksek düzeyde olduğuna (Karatepe, 2013: 79) inanılmaktadır. Etik iklim çalışanların kararlarına rehberlik etmekte, çatışmaların ortadan kalkmasını sağlamakta ve çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarına neden olmaktadır (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008). Ayrıca bireylerin kendi değerleriyle örgütün değerlerini karşılaştırmasına imkân yaratmaktadır. Özellikle kişisel değerlerle örgüt değerlerinin uyduğu ve çatışmaların ortadan kalktığı bir ortamda güven ortamı oluşmakta, çalışanlar işlerini anlamlı bulmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Eğer birey değerleriyle örgütün değerlerini örtüştüremiyorsa “bu iş bana uymuyor” diyerek işinden ayrılabilir. Bu bağlamda Mulki, Jamarillo ve Locander (2008) yapmış oldukları araştırmada etik iklim ile rol çatışması, rol belirsizliği, stres ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki belirlemişlerdir.

Fonksiyonel olmayan davranışlar, etik iklimin sonuçları açısından araştırılan başka bir değişkendir. İlkelilik ve iyilikseverlik iklimi bireylerin örgütlerde göstereceği sapkın davranışları ve fonksiyonel olmayan davranışları azaltmakta araççılık iklimi ise arttırmaktadır (Bulutlar ve Öz, 2009). Ayrıca fonksiyonel olmayan davranışların azalmasına neden olan etik iklim bireylerin performansları üzerinde olumlu etkiler

oluşturmaktadır. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır (Büte, 2011: 177). Kendi değerlerine uygun olumlu bir etik iklimde bireylerin performansları artmaktadır. Özellikle örgütte birey başkalarının iyiliğini isteme iklimi algıladığında, bireyin iş arkadaşlarına ve örgüte olan güveni artmaktadır. Bu güven duygusu bireyin performansına olumlu olarak yansımaktadır. Bu açıdan Büte (2011) yapmış olduğu araştırma sonucunda etik iklimin güven ve performans üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Görüldüğü gibi örgütlerde algılanan etik iklim; etik davranış, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, performans, güven ve istenmeyen davranışlar gibi faktörler üzerinde etkilere sahiptir. Bu faktörler üzerinde özellikle iyilikseverlik ve ilkelilik iklimleri olumlu etkiler oluşturmakta, egoist iklim ise olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

### **1.5. LİDERLİK TARZLARI İLE ETİK İKLİM ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgütlerde iklimin ortaya çıkmasında lider örgüte kendi değerlerini getirerek örgütün stratejisinin, yapısının, ikliminin ve kültürünün belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Dickson, Smith, Grojean ve Ehrhart, 2001: 201). Lider bunu örgüt içerisindeki politikaları ve süreçleri kendi değerlerine göre yorumlayarak ve grup üyelerine aktararak gerçekleştirmektedir (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2010: 8). Bireylerin örgüt iklimi algılamalarını etkileyen liderlik aynı zamanda örgüt ikliminin alt boyutu olarak değerlendirilen etik iklim üzerinde de etkili olmaktadır. Çünkü örgütlerde etik davranış, liderlik ile doğrudan ilgilidir. Araştırmalar, örgütlerde liderlerin davranışlarını, çalışanların model aldığı göstermektedir. Liderler etik davranış gösterdiklerinde çalışanların da etik davranış sergiledikleri alan yazında ortaya konmaktadır.

Brown ve Trevino liderlerin etik açıdan izleyicileri nasıl etkilediğini sosyal öğrenme teorisiyle açıklamışlardır. Sosyal öğrenme kuramına göre kişiler gözlemleyerek öğrenir sonra yasal, güvenilir ve cazip bulduğu davranışları, tutumları ve değerleri taklit eder. Sosyal öğrenme kuramında olduğu gibi izleyiciler, gücü ve yetkisinden dolayı lideri rol model olarak görmekte ve gözlemleyerek onun davrandığı gibi davranmaktadır (Johnson, 2008: 266). Bu şekilde lider çalışanların etik davranışı üzerinde etki oluşturmaktadır. Etik davranışı etkileyen lider aynı zamanda rol model

olarak izleyicilerin etik iklim algılamaları üzerinde de etkili olmaktadır. Birçok araştırmada liderlerin rol model, ödülleri, seçim ve iletişim gibi farklı süreçlerle etik normlar ve etik iklim üzerinde etkili oldukları kabul edilmektedir (Schminke, Ambrose ve Neubaum, 2005: 137). Bu açıdan dönüştürücü liderliğin (Carlson ve Perrewé, 1995) ve etkileşimci liderliğin etik iklim üzerinde etki oluşturduğu söylenebilir.

Etkileşimci liderlik koşullu ödüllendirme boyutunda izleyenleri ile karşılıklı bir sözleşme yapmaktadır. Yapılan bu sözleşme ile belirlenen amaçlara ulaşmak için hem izleyenler hem de lider karşılıklı sorumlulukları kabul etmektedir. Etkileşimci lider belirlenen hedeflere ulaşmak için ödül ve cezadan yararlanmaktadır. İşgörene, belirlenen hedeflere ulaşması durumunda ödül veya ulaşamaması durumunda ceza verilmektedir (Bass, 1985: 122). Bu durum etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutuyla etkileşimci liderlik arasında negatif bir ilişki olmasına, araççılık iklimi ile etkileşimci liderlik arasında da pozitif bir ilişki olmasına neden olmaktadır. Çünkü izleyiciler böyle bir atmosferde daha fazla ödül için başka kişileri düşünmemekte sadece kendi çıkarını ve sadece kendi takımının çıkarını düşünebilmektedir. Örneğin takımının şirkette en iyi olmasını isteyen çalışanlar sadece kendi takımlarına en büyük faydayı sağlamak için çabalayabilmektedir (Northouse, 2013: 425; Hamstra, Van Yperen, Wisse ve Sassenberg, 2014: 415).

Bunun yanında etkileşimci liderlik etik iklimin kurallar, kanun ve etik kodlar boyutlarıyla da ilişkilidir. İşgören koşullu ödül boyutunda kendisine sunulan ödülü alabilmek adına ve çıkarını maksimize edebilmek adına lider tarafından belirlenen kuralları ve etik kodları kabul etmekte ve ona uygun hareket etmektedir. Ayrıca Etkileşimci lider hem pasif hem de aktif istisnalarla yönetimde kuralları ve standartları belirleyip izleyenlerin bu kurallara ve standartlara uymasını beklediği için etkileşimci liderlik ile etik iklimin kurallar ve etik kodlar boyutları arasında pozitif bir ilişki olacağı söylenebilir. Bunun yanında etkileşimci lider amaçları ve kuralları belirleyip çalışanların bunlara göre hareket etmesini beklediği için çalışanların bağımsız şekilde hareket etmelerini engellemektedir. Bu açıdan da etkileşimci liderlik ile etik iklimin bağımsızlık boyutu arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Kişisel değerleri ile izleyenlerin amaçlarını ve inançlarını değiştirebilen (Kuhnert ve Lewis, 1987) dönüştürücü liderlik ise, ideal etki ve ilham verici güdüleme

ile izleyenlerin, vizyonu ve grubun ortak değerlerini kabul etmelerini sağlamakta, entelektüel uyarım boyutu ile etik yollar belirlemeyi kolaylaştırmakta ve etik sonuçları olan durumlar karşısında daha açık anlayış geliştirmeyi sağlayarak örgütsel etik iklimi şekillendirmeye yardım etmektedir (Grojean, Resick, Dickson ve Smith, 2004). Ayrıca entelektüel uyarım boyutunda lider izleyenlerin varsayımları sorgulayarak ve sorunları yeniden belirleyerek sorunların çözümünde yeni yollar belirlemelerini böylece izleyenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır (Celep, 2004: 76). Ayrıca bu liderlikte bireye tanınan bireysel özgürlük her alanda kendini göstermektedir. Çalışan kendi değerlerine göre durumları yorumlayabilmekte ve kendi kararını verebilmektedir. Bu anlamda dönüştürücü liderliğin etik iklimin bağımsızlık boyutu ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olacağı söylenebilir. Bireysel ilgi ya da bireye önem verme boyutu ise, izleyicilere yol gösterme ve onları yönlendirme, izleyenlere sürekli geri-bildirim sağlama ve örgütün misyonu ve vizyonu çerçevesinde onların mevcut ihtiyaçlarını tatmin etme ile ilgilidir. Bu boyutta dönüştürücü liderler, izleyicilerinin başarılarını ve gelişme ihtiyaçlarına özellikle önem veren, onları dinleyen ve örgüte olan katkılarını takdir eden liderlerdir (Bolat ve Seymen, 2003: 67). Dönüştürücü lider bireysel ilgi boyutuyla izleyenlere yakınlık göstermekte ve izleyenlerin ihtiyaçlarına önem vermektedir. İzleyenler de örgütte etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutunun önemli olduğunu veya olması gerektiğini algılayabilmektedirler. Bu nedenle dönüştürücü liderliğin etik iklimin alt boyutlarından başkalarının iyiliğini isteme boyutuyla pozitif yönlü bundan dolayı da araççılık etik iklimi ile de negatif yönlü ilişki içinde olacağı söylenebilir. Ayrıca dönüştürücü liderler örgütlerde kurallar, kanun ve kodlar yönünden de etik iklimi etkilemektedirler. Özellikle kendi değerleri ile örtüşen ve toplumun değerlerini de önemseyen kurallar ve etik kodlar belirleyerek etik iklim üzerinde etki oluştururlar. Bu boyutuyla da dönüştürücü liderler örgütlerde etik iklimin şekillenmesinde önemli bir faktör olarak değerlendirilebilirler.

Bu açıklamalarla birlikte alanyazında liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkileri teorik açıdan araştıran çalışmalar da liderlik ile etik iklim arasında ilişki olduğunu iddia etmiştir (Wimbush ve Shepard, 1994; Carlson ve Perrewé, 1995; Kanungo ve Mendonca, 1996; Ciulla, 1998; Dickson, Smith, Grojean ve Ehrhart, 2001; Özdemir, 2003; Bolat ve Seymen, 2003; Grojean, Resick, Dickson ve Smith, 2004; Brown ve Trevino, 2006; Martin ve Cullen, 2006; Zhu, Avolio, Riggio ve Sosik, 2011). Bununla

birlikte konuyu deneysel açıdan ele alan araştırmalar liderlik ile etik iklim arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkileri deneysel sonuçlarla ortaya koyan araştırmalardan bazıları şunlardır:

Engelbrecht, Van Aswegen ve Theron (2005) yaptıkları araştırmada etik değerlerin dönüştürücü liderlik ve etik iklim üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Güney Afrika'da sigorta şirketi, perakende şirketi, muhasebeci ve banka gibi farklı işletmelerde gerçekleştirdikleri araştırmada 203 çalışana ulaşmışlar ve bu araştırmanın sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca deontolojik yaklaşımın dönüştürücü liderlik üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Schminke, Ambrose ve Neubaum (2005) ise, liderliğin ahlaki gelişiminin etik iklim ve çalışanların tutumları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Devlet ve özel üniversitelerde gerçekleştirdikleri çalışmada 47 işletmeden 269 kişiye ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre liderin ahlaki gelişiminin genç işletmelerde daha güçlü olduğunu ve liderliğin ahlaki gelişiminin etik iklim üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca liderin ahlaki gelişimi ile çalışanların ahlaki gelişimi arasındaki uyum, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkiye neden olurken işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkiye sebep olduğunu belirlemişlerdir.

Erben ve Güneşer (2008) ise, paternalist (babacan) liderlik, örgütsel bağlılık ve etik iklim arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmayı Türkiye'de İstanbul ilinde farklı sektörlerdeki işletmelerde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada 142 örnekleme ulaşmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre paternalist liderlik ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki, devam bağlılığı ile ise güçlü bir ilişki belirlemişlerdir. Ayrıca paternalist liderliğin etik iklim algısına etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bununla birlikte etik iklim ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki ve devam bağlılığı ile orta düzeyde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Son olarak etik iklimin paternalist liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Mulki, Jaramillo ve Locander (2009) ise, araçsal liderliğin ve başkalarının iyiliğini isteyen liderliğin etik iklim üzerindeki ve satış temsilcilerinin davranışları üzerindeki rolünü belirlemeye çalıştıkları bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma



Kuzey Amerika’da uluslararası bir ilaç şirketinde 333 satış temsilcisi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre araçsal liderlik ile etik iklim arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Öte yandan başkalarının iyiliğini isteyen (katılımcı) liderlik ile etik iklim arasında bir ilişki belirleyememişlerdir. Aynı zamanda etik iklim ile yönetici tatmini, iş tatmini ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2010) ise, etik liderlik ile örgütteki kötü davranışlar arasındaki ilişkide etik iklimin aracı etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışmada sanayi işletmeleri, sigorta şirketleri, kamu kuruluşları, sağlık kuruluşları ve perakende şirketleri gibi farklı işletmelerdeki 300 birimde, çalışanlar ve yöneticilerden oluşan 1525 örnekleme ulaşımlardır. Araştırma sonuçlarına göre etik liderlik ile etik iklim arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuşlardır. Etik iklim ile kötü davranışlar arasında anlamlı ve negatif bir ilişki belirlemişlerdir. Ayrıca etik liderlik ile kötü davranışlar arasındaki ilişkide etik iklimin aracı etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Parboteeah, Chen, Lin, Chen, Lee ve Chung (2010) ise, iletişim ve güçlendirme gibi yöneticilerin kullandığı yönetim uygulamalarının etik iklimin yaratılmasında ne kadar etkili olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma Tayvan’da en iyi 100 şirketten 83 ileri teknoloji şirketindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş ve 197 anket değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre iletişim ile ilkeler-yerel iklimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Güçlendirme ile egoist-yerel iklim arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki, bununla birlikte güçlendirme ile iyiliksever-yerel iklim arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu açıdan konu değerlendirilecek olursa dönüştürücü liderliğin önemli unsurlarından biri olan güçlendirmenin etik iklim ile ilişki içinde olduğu düşünüldüğünde dönüştürücü liderliğin de etik iklim üzerinde pozitif bir etkisi olacağı tekrardan söylenebilir.

Van Aswegen ve Engelbrecht (2009) ise, dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi ayrıca bu ilişkiye dürüstlüğü (bütünlük) aracı değişken olarak etkisini araştırmışlardır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için sigorta şirketi, perakende şirketi, muhasebeci ve banka gibi farklı işletmelerde anket yöntemiyle araştırma gerçekleştirmişlerdir. Verileri bu işletmelerdeki 203 çalışandan elde etmişler ve elde ettikleri bu verileri faktör analizi ve çoklu regresyon analizi ile analiz

etmişlerdir. Bu analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik ile etik iklimin alt boyutlarının hepsi ile pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Araştırmada dönüştürücü liderlik; ideal etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi olmak üzere dört alt boyutta ele alınmıştır. Etik iklim ise yasalar ve kodlar, kurallar, bağımsızlık ve başkalarının iyiliğini isteme boyutlarıyla değerlendirilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi araştıran Sağnak (2010) ise, dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile etik iklimin yasa ve ilkeler, insanları önemseme ve kurallar boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulmuştur. Araştırmanın örneklemini, Niğde ilinde bulunan 50 ilköğretim okulunda çalışan 764 öğretmen oluşturmuştur. Verilerin analizinde, pearson korelasyonu ve basit doğrusal regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre tüm liderlik boyutları ile en yüksek ilişkinin etik iklim boyutlarından insanları önemseme arasında olduğu ortaya konulmuştur. Vizyon geliştirme/telkinde bulunma, model oluşturma, grup amaçlarını geliştirme, destek sağlama ve entelektüel uyarım boyutları ile etik iklim boyutlarından araççılık arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Araççılık etik iklimi ile en yüksek düzeyde negatif ilişkinin destek sağlama ve model oluşturma boyutları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bağımsızlık etik iklimi ile destek sağlama, entelektüel uyarım ve yüksek beklentilere sahip olma boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki belirlenmiştir. Son olarak dönüştürücü liderliğin etik iklimle ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 40'ını açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Wu ve Tsai (2012) ise, paternalist (babacan) liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Tayvan'da kamu sektöründe çalışan 258 devlet memuru oluşturmaktadır. Verileri analiz etmek için kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre paternalist liderliğin boyutlarından otoriter liderlik ile egoist-yerel etik iklim arasında pozitif yönlü ve başkalarının iyiliğini isteme-yerel etik iklimi ile negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. İyiliksever liderlik ile egoist-yerel etik iklim arasında negatif yönlü ilişki, İyiliksever liderlik ile başkalarının iyiliğini isteme-yerel etik iklim arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak ahlaki liderlik ile ilkeler-yerel etik iklim arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Barnes (2013) ise örgütsel liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi araştırmış ve etkileşimci liderlik ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişki bulamazken serbest bırakıcı liderlik ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Lu ve Lin (2014) ise; etik liderlik, etik iklim ve etik davranış arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Tayvan'da Uluslararası Limanlar Kurumu'ndan elde ettikleri verilere göre sonuçları değerlendirmişlerdir. Çalışmada 128 çalışana ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre etik liderlik ile etik iklim arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Ayrıca etik liderliğin ve etik iklimin, etik davranış üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Bu açıklamalara bağlı olarak liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz.

## **1.6. ETİK İKLİM İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Etik iklim, ahlaki standartlara sahip davranışları destekleyen, etik değerlere önem ve öncelik veren bir örgüt kültürünün parçasıdır (Şahin ve Dündar, 2011: 130). Ahlaki standartlar ve değerlerin varlığı veya yokluğu işletmeler için olumsuz kabul edilen işe yabancılaşma tutumunun çalışanlar tarafından algılanmasında veya algılanmamasında etkili olmaktadır. Sosyal davranış yönetiminde, ahlaki standartlar ve yasal normlar etkisini kaybettiği zaman sistemin uyumu aşınmaktadır. Bireyler daha sonra kendilerini sistemden yabancılaşmış hissetmeye, cesaretsizlik duymaya ve kişilerarası yabancılaşma yaşamaya başlamaktadırlar. Aynı zamanda sosyal sistemden uzaklaşmış hissettikleri için bu sosyal sistem bağlamında ahlaki davranma motivasyonunu kaybetmektedirler (Cohen, 1993: 344). Çalışanın üretim şeklinin gerektirdikleri ile sahip olduğu duygu, düşünce ve değerler sistemi arasında yaşadığı çelişki de, kendini yaptığı işte anlamlandıramamasına yol açmaktadır. Ayrıca bireyin kendi özüne ait olan duyguları ve değerleri bastırarak içinde yer aldığı ortamla uyumlaştırmak için sarf ettiği çaba çalışanın yaptığı işe yabancılaşmasına neden olmaktadır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 322).

Merton, hedeflere ulaşmak için yasal prosedürlerin takip edilmesine vurgu yapılmadan hedeflere ulaşılmasına aşırı derecede vurgu yapıldığı sosyal sistemlerde etik dışı, yasadışı ve anti sosyal davranış oranlarının yüksek oranda ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bu sosyal sistemlerde değerli çıktılar ortaya çıkarmada başarısız

olduğunda etik ve yasal davranış standartları sıklıkla reddedilmektedir. Merton'a göre araçlar ve sonuçlar arasında tutarsızlık sergileyen sosyal sistem de sosyal dengesizlik ve kuralsızlık anlamına gelen anomi ortaya çıkarmaktadır (Cohen, 1993: 344). Ayrıca Durkheim ve Weber'e göre nihai etik standartların ve rehberlik edecek değerlerin bulunmaması da kişilerin anomi algılamalarına neden olmaktadır (Tsahuridu, 2011: 298). Bu nedenle etik standartların ve değerlerin eksikliği işe yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir.

Klasik ekonomistler insanların rasyonel ekonomik aktörler olduklarını fayda maliyet temelinde tercih yaptıklarını ve sadece kişisel çıkarlarını tatmin ederek motive olduklarını varsayılmaktadırlar. Davranışçı ekonomistler ise klasik ekonomistlerin ortaya koyduğunun aksine insanların daha az rasyonel olmakla birlikte daha ahlaki olduklarını belirtmişlerdir. Etzioni ise insan davranışlarının temelinde hem rasyonel ekonomik çıkarların hem de ahlaki bağlılıkların olduğunu ileri sürmektedir (Trevino ve Nelson, 2014: 22). Bu nedenle etik iklim örgütler açısından önemli bir konudur. Çünkü Etzioni'nin de belirttiği gibi çalışanlar örgütlerde sadece kişisel çıkarlarını karşılayarak motive olamayacaklardır. Bunun yanında ahlaki açıdan da kendilerini tatmin etmeleri gerekmektedir.

Etik iklim, çalışanları ahlaki açıdan tatmin edecek bir ortam ve örgüt içinde gerçekleşecek tüm ilişkilerde güven ortamı yaratmaktadır. Güven de, kontrol olmadan kişilerin veya örgütün özgür ve esnek olarak hareket etmelerini sağlamaktadır (Trevino ve Nelson, 2014: 27). Örgütlerde bu ortamı yaratacak olan etik iklimin varlığıdır. Etik iklimin alt boyutlarından bağımsızlık ikliminin var olduğu örgütlerde çalışanlara güven duyulmakta ve çalışanlara otonomi sağlanarak kendi kararlarını verebilme imkanı sağlanmaktadır. Böylece çalışanlar kendi değerlerine göre karar verebilmekte ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmektedirler. Çalışanların kendi değerlerine göre karar verdiği ve yaratıcılıklarını ortaya koyabildikleri bağımsız bir ortamın hâkim olduğu bir örgütte çalışanların güçsüzlük, kuralsızlık ve anlamsızlık yaşaması beklenmez. Bu nedenle etik iklimin bağımsızlık boyutu ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Egoist etik iklimlerde ise, normlar kişisel kazançlara vurgu yapıldığı için bu iklimin bulunduğu örgütlerde bireylerin başkalarının çıkarını ve refahını düşünmesi

beklenmemektedir (Victor ve Cullen, 1988). Bu şartlar altında kişiler kendi çıkarlarını en çoklamak için yalan söylemek, dedikodu yapmak ve çalmak gibi davranışlarda bulunabilmektedirler. Çalışanlar bu durumda örgüte ve örgütte yer alan başkalarına karşı daha ilgisiz ve umursamaz olmaktadır (Akbaş, 2010: 123). Bunun sonucunda da örgütte güven ortamı zedelenmektedir. Düşük güven ortamında da çalışanlar örgüte yabancılaşmakta ve çalışanların performansları olumsuz etkilenmektedir. Kişiler böyle ortamda riske girmek istemezler. Karar süreçleri zarar görür. Herhangi bir yenilik veya değişim şüphe ve dirençle karşılanır, düşük performans ve örgüte düşük bağlılık söz konusu olur (Erdem, 2003: 165- 166). Bu da araççılık iklimi ile işe yabancılaşma arasında aynı yönlü ilişki olabileceğini ortaya koymaktadır.

Seeman'ın yabancılaşma sınıflandırmasına göre kuralsızlık ise; davranışı yönlendirecek ilke ve ölçümler bulunamamak ve amaca ulaşabilmek için toplumca onanmamış yollara başvurmak şeklinde tanımlanabilir. Toplumun davranışını düzenleyen değerlerin kişiye anlamlı gelmemesi, yani toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum dışı davranışlara yönelme olgusu kuralsızlığı doğurmaktadır (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 574). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütte etik ilkelerin, etiğe ve çalışanların kişisel değerlerine uygun kuralların varlığı ile yabancılaşma arasında ilişki olduğu söylenebilir. Çünkü etik ilkelerin ve kuralların çalışanların kişisel değerleriyle örtüşmesi sonucunda birey başarı hedeflerini gerçekleştirirken değerleri dışına çıkmayacak böylece toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum dışı davranışlara yönelmeyecektir.

Konuya bu açıdan bakıldığında etik iklimin işe yabancılaşma üzerinde etkili olacağı söylenebilir. Eğer bir örgütte etik davranışlar yeterince önem verilmeyen bir konu ise örgütte çalışan kişiler kendi değerleriyle çelişen durumlarla karşı karşıya gelebilecektir. Bu durum da çalışanın anlamsızlık, kuralsızlık ve kendine yabancılaşma yaşamasına neden olacaktır. Bu nedenle bir örgütte etik iklimin varlığı çalışanın etik ikilemler karşısında nasıl davranması gerektiğini açıklayacaktır.

Alan yazına bakıldığında ise, etik iklim ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu az sayıdaki çalışmada da, etik iklim ile işe yabancılaşma arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmalar şunlardır.

Tuna ve Yeşiltaş (2014) etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye çalıştıkları araştırmada etik iklimin işe yabancılaşma ile negatif ilişki içerisinde olacağını ve etik iklimin alt boyutlarından sadece araççılık ikliminin işe yabancılaşma ile pozitif ilişki içinde olacağını varsayımlardır. Bununla birlikte etik iklimin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişki içinde olacağını etik iklimin alt boyutlarından ise araççılık ikliminin örgütsel özdeşleşme ile negatif ilişki içinde olacağını varsayımlardır. Ayrıca işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişki içerisinde olacağını ve işe yabancılaşmanın örgütsel özdeşleşme ile negatif ilişki içerisinde olacağını varsayımlardır. Araştırma, Ankara ve Antalya illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 385 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, etik iklim türleri olan kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşma üzerinde, kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşme üzerinde, özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte diğer etik iklim türlerinin özdeşleşme ve yabancılaşma üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Darwazeh ve Alkawasmi (2014) ise, yaptıkları araştırmada etik iklimin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma Ürdün Yükseköğretim ve Bilimsel Araştırma Bakanlığı'ndaki 200 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yüksek düzeyde etik iklimin olduğu, işe yabancılaşmanın ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca etik iklimin, işe yabancılaşmanın hem bireysel hem de örgütsel düzeyinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır ve etiğin bireysel yanının işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

## 1.7. KİŞİLİK

İnsanların davranışları, tutumları ve biyolojik özellikleri birbirine benzememektedir. Örneğin bir kişi bir sınavda çok heyecanlanırken aynı sınava giren arkadaşı daha sakin olabilmektedir. Bir kişi sıra beklerken bekleme süresi uzadığında bu duruma çok sinirlenirken başka bir kişi aynı olayı çok sakin karşılayabilmektedir. Bir kişi yüksekten korkarken bir diğer kişinin yükseklik korkusu yaşamadığı görülebilmektedir. Bir kişi ikinci bir dili kolayca öğrenebilirken başka bir kişi yeni bir

dili öğrenmekte zorlanabilmektedir. Ayrıca insanların yürüyüşleri, boyları, ses tonları ve birçok özelliği birbirinden farklıdır. Peki, bu farklılıklar neyi ifade eder? Bu soruyu kime sorsak şüphesiz tek bir cevap karşımıza çıkacaktır. O da kişilik olacaktır. Çünkü kişilik; bireyi diğer bireylerden ayıran bireye ait biyolojik özellikler, düşünceler, duygular ve davranışlar seti olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bireyin kişiliği aslında onun parmak izidir şeklinde bir ifade yanlış olmayacaktır. Çünkü her bireyin parmak izi tektir ve diğer kişilerden farklıdır. Benzer şekilde kişilerin duyguları, düşünceleri ve tutumları da diğer kişilerden farklıdır. Ancak bireyler diğer kişilerle benzer özelliklere sahiptir. Kişiler arası bir takım benzerliklere rağmen genel itibarıyla kişilik kavramı, kişiler arası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur. Buna göre kişilik farklılığından söz etmek, temelde insanların taşıdığı özelliklerin farklılığından söz etmektir. Bu durumda, yeryüzünde insanların zihinsel, bedensel ve ruhsal bakımdan farklı olduğu ve dünya üzerinde ne kadar insan yaşamışsa, o kadar ayrı kişilik olduğu söylenebilir (Eroğlu, 2013: 218).

Peki, kişiliği tanımlamak gerekirse nasıl tanımlayabiliriz? Bu amaçla birçok kişilik kuramı ortaya çıkmış ve kişilik kavramına açıklık getirmeye çalışmıştır. Ancak bu çalışmalar sonucunda herkesin ortak kabul ettiği bir kişilik tanımından bahsetmek zordur. Bunun en önemli nedeni her teorinin konuya kendi perspektifinden bakmasıdır (Luthans, 2011: 125). Kişiliği tanımlamadan önce kişilik teorilerinin kişiliğe nasıl baktığını kısaca açıklamaya çalışalım.

Kişilik kuramları Freud'un ortaya koyduğu psikodinamik veya psikanalitik kuram ile ortaya çıkmıştır. Freud kişiliği açıklarken bilinç düzeylerini açıklamış ve bunları bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltı olarak üç düzeyde ele almıştır. Bireyin herhangi bir anda farkında olduğu durumlar bilinci, o anda farkında olmadığı ancak hatırlayabildiği durumlar bilinç öncesini, farkında olmadığı duygular, istekler ve dürtüler ise bilinçaltı düzeyini oluşturmaktadır. Freud'un ortaya çıkardığı bu kuram kişiliği, bilinçdışı çatışmaların çözümü olarak tanımlamıştır (Freud, 1996). Ayrıca Freud, çatışma halinde olan ve birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görülen zihinsel yaşamın öğelerini id, ego ve süperego olarak belirlemiştir (Özkalp, 2004: 247). Freud'a göre bunlar kişiliğin üç temel birimidir. Bu öğeler birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olarak bireyin davranışlarına yön vermektedir. Bu öğelerden id, kişiliğimizin en kaba ve en ilkel yönünü oluşturmaktadır. İd, temel isteklerimizin yerine getirilmesini istemekte

ve zevk ilkesine (pleasure principle) göre hareket etmektedir. İd'in yerine getirilmesini istediği temel istekler bireyin bilinçaltında yer alan dürtülerdir (Feist ve Feist, 2008: 27-29). İd sonucu ne olursa olsun isteklerinin anında gerçekleştirilmesini istemektedir. Örneğin isteğinizi yerine getirmeyen kişiyi tekmeleme gibi. İd'in isteklerinin doyurulmasına Freud birincil süreçler (primary processes) demiştir. Birincil süreçler baskın olduğu zaman birey akli ve mantığı ile hareket etmemekte, id davranışı yönlendirmektedir. İd'den gelen bu dürtüler nadir olarak bilinç düzeyine çıkmakta ve genel olarak bilinçaltında kalmaktadır (Cüceloğlu, 2015: 407-408). Ego ise, gerçeklik ilkesine (reality principle) ve ikincil süreçlere (secondary process) dayanmakta, davranışlarımızın yöneticisi gibi hareket etmekte, id ile dış dünya arasında bağlantı görevi görmekte ve bireyin gerçek ile hayal arasındaki farkı anlamasına yardım etmektedir. İd hemen istiyorum derken ego şartlar uygunsa bunun yerine getirileceğini id'e bildirmektedir (Engler, 2014: 44). Üst Ben (Süper Ego) ise, toplumda oluşmuş ahlak ve değerleri temsil etmektedir. Aynı zamanda bireyin vicdanını ifade etmektedir. Üst ben bireyin davranışlarını değerlendirmesini ve yaptıklarının doğru veya yanlış olduğunu anlamasını sağlamaktadır. Üst ben, ne zevke göre ne de gerçeğe dayalı hareket eder. Üst ben sadece ahlaka uygun hareket etmektedir. Bu da id ile üst ben'in çatışmasına neden olmaktadır. Ego'da bu çatışma arasında uzlaşma sağlamaktadır (Schultz ve Schultz, 2013: 51). Freud'a göre kişilik farklılıkları bu üç ögenin kişiler arasındaki farklılığından kaynaklanmaktadır. İd, ego ve üst ben arasındaki denge farklılıkları kişiler arasındaki farklılıklara neden olmaktadır (Odabaşı ve Barış, 2007: 194).

Jung ve Alfred ise, Neo-Analitik düşüncenin gelişmesini sağlamışlardır. Carl Jung, Freud'un ortaya koyduğu fikirleri desteklemekle birlikte bazı noktalarda ondan ayrılmıştır. En önemli yanı da bilinçaltı konusundaki düşüncesi olmuştur. Freud'un ortaya koyduğu bilinçaltı düşüncesini desteklemekle birlikte Jung, iki tür bilinçaltından bahsetmiştir. Bunlar, bireye özgü bilinçaltı ve kolektif bilinçaltıdır. Bireye özgü bilinçaltı Freud'un ortaya koyduğu düşüncesi açıklarken, kolektif bilinçaltı ise, atalarımızdan bize kalan ancak farkında olmadığımız duygular, düşünceler ve dürtülerdir (Heinström, 2002: 28; Schultz ve Schultz, 2013: 88). Ayrıca Jung, kişiliği oluşturan öğeleri algılara ve yorumlara dayandırmıştır. Birey olayları algılayarak yorumlar ve buna göre davranışta bulunur. Böylece kendi geleceğini yönlendirir.



Bireyin kendi geleceğini yönlendirmesinde Jung'a göre iki yaklaşım vardır. Bunlar içedönüklük (introvert) ve dışa dönüklüktür (extravert) (Odabaşı ve Barış, 2007: 194). Jung, bir kimsenin etkin bir yaşam sürdürebilmesi için bu iki yönü dengede tutması gerektiğini savunmuştur (Cüceloğlu, 2015: 415).

Adler ise, kişilik konusunda üstün olma duygusunun önemli olduğunu savunmuştur. Adler'e göre kişiliğin temel amacı ve bireyin davranışının sebebi üstün olma duygusudur. Her birey, üstün olma duygusuna sahiptir. Ancak her zaman bu duygu çeşitli sebeplerle tatmin edilemeyebilir. Üstün olma duygusunu tatmin edemeyen birey aşağılık duygusu yaşayacaktır (Zel, 2011: 33). Ayrıca Adler kişiliği, bireyin kendisine, diğer insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların uzantısı olarak değerlendirmiştir. Bu tutumlara bağlı olarak bireyler, iyimser-kötümser, saldırgan-kendini savunan gibi farklı kişilik özelliklerine sahip olabilmektedir (Hazar, 2006: 131).

Freud, Jung ve Adler'den farklı olarak, Pavlov, Skinner, Miller ve Donald gibi davranışçı kuramcılar; pekiştirme, cezalandırma, genelleme ve ayırt etme gibi öğrenme kavramlarıyla kişiliğin açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu psikologlardan Miller ve Donald, bilinçaltını deneysel olarak gözlenebilen basit bir koşullanma olarak açıklamışlardır. Pavlov ve Skinner, kişiliğin temelini klasik ve edimsel koşullanmanın oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir. Bandura ise, bireyin bir davranışı öğrenmesi için gerekli olan unsurların gözlem ve algı olduğunu ileri sürmüştür. Bu açıdan da davranışçı kuramcılardan ayrılmaktadır. Davranışçı kuramcılar bir davranışın öğrenilebilmesi için pekiştirme veya cezalandırmanın gerekli olduğuna vurgu yaparken; Bandura ödülün gerek şart olmadığına, gözlem yoluyla öğrenmenin gerçekleştiğine vurgu yapmaktadır (Cüceloğlu, 2015). Bu açıdan Bandura bilişsel kişilik yaklaşımının önemli temsilcilerinden kabul edilmektedir. Bilişsel kuramcılar içerisinde yer alan Rotter ise, bireyin davranışını beklenti-değer teorisi ile açıklamıştır. Bu teoriye göre birey bir davranışta bulunurken; bireyin davranış ile elde edeceği sonuç ve bu sonucun birey için ne kadar değerli olduğu önemlidir (Friedman ve Schustack, 2003: 267). Carl Rogers ve Abraham Maslow gibi insancıl kuramcılar ise bireyin benlik kavramı ve gerçek deneyimleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kişi kendi benliği ile deneyimlerini karşılaştırmakta ve motivasyon sağlayacak faktörleri dikkate alarak davranışta bulunmaktadır. Özellikle gereksinimler kişiliği oluşturmaktadır. Bu anlamda kişilik, kendini gerçekleştirme ve kendi potansiyelinin farkına varma ile ilişkilendirilmektedir.

Özellikler yaklaşımı, kişiliği gözlemlenebilir ve uzun süre devam eden davranışlara dayandırmıştır. Biyolojik yaklaşım, kişilikteki bireysel farklılıkları açıklamak için kalıtsal eğilimlere ve fizyolojik süreçlere dikkat çekmektedir. Etkileşimci yaklaşım ise farklı durumlarda farklı kişiliklerin ortaya çıkacağını, bireyin özgür iradesi ile kişiliğin oluştuğunu ancak zamanla kişiliğin değişebileceğini ifade etmiştir (Burger, 2006; Ewen, 2014; Luthans, 2011: 126; O'Neil, 2007: 9).

Kişilik teorilerinin kişilikle ilgili düşüncelerini kısaca açıkladıktan sonra kişilikle ilgili alan yazında ortaya konmuş tanımları verebiliriz. Bu tanımlara göre kişilik, bireyler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları açıklayan sürekli nitelikteki karakteristikler ve eğilimler setidir (David ve Stanley, 1989'dan aktaran Lo, Lin, Tung-Hsing ve Tu, 2014: 137). Bireylerin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin toplamıdır (Sığırı ve Gürbüz, 2011: 31). Doğal ve sosyal ortamda yaşayan bireyin doğuştan getirdiği, kalıtsal nitelikte olan psikolojik, biyolojik, fizik yapısının gerektirdiği tepki şekillerinin çevre etkilerine göre geliştirilmiş ahenkli ve organik bir bütündür (Öztabağ, 1970: 174). İnsanın toplumda oynadığı roller ve bu rollerin insanlar üzerinde yarattığı etkilerin tümüdür (Güney, 2011: 187). Zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir addır (Hellriegel, 1989: 38'den aktaran Eroğlu, 2013: 218).

Görüldüğü gibi kişilik, doğuştan kazanılan ve çevreden elde edilen bireye ait tüm özellikleri içermektedir. Bu özelliklerin, kişilik olarak kabul edilebilmesi için bazı unsurlara sahip olması gerekmektedir. Bunlar benzersizlik, tutarlılık ve değişmezliktir. Benzersizlik ile ifade edilen, bireyin diğer kişilerden farklı yanlara sahip olduğudur. Tutarlılık, her durumda bireyin benzer şekilde davranması anlamına gelmektedir. Ancak bazen kişinin bu alışılmış davranışlarının dışına çıktığı görülebilir. Örneğin biri utangaç ise insanlarla kolay iletişim kuramamakta ve yabancı ortamlarda fazla konuşmamaktadır. Ancak bu kişi ailesinin ve arkadaşlarının yanında daha konuşkan olabilmektedir. Ama bu durum kişinin utangaç olmadığını göstermemektedir. Değişmezlik ile ifade edilen ise, uzun zaman bireyin tutum ve davranışlarının değişmemesidir (Özkalp ve Kırel, 2013: 72-74). Bu da bireyin kişiliğinin aniden ortaya çıkan bir kavram olmadığını, uzun zaman içinde ve yavaş değişebilen bir unsur

olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan kişilik, ömür boyu süren önemli ve istikrarlı bir faktördür. Ancak bireylerin zamanla kişiliği değişebilir. Kişiliğin değişimi genellikle bireyin yaşamında önemli bir değişiklik olduğunda ya da bireyin bilinçli çabası sonucunda gerçekleşir (Costa ve McCrae, 1992: 9). Alan yazında ortaya konulan çalışmalara bakıldığında kişiliğin gelişimi ile ilgili farklı görüşler olduğu görülmektedir. Örneğin Roberts, Caspi ve Moffitt (2001), kişilik gelişiminin beş yaşına kadar sürdüğünü ve beş yaşından sonra kişiliğin değişmeyeceğini, Costa ve McCrae (1986; 2000), kişilik gelişiminin otuz yaşına kadar sürdüğünü, Lewis (1998) ise, kişilik gelişiminin kişinin yaşamı boyunca devam ettiğini ileri sürmüşlerdir (O'Neil, 2007: 33).

Bu çalışmada kişilik gelişiminin ömür boyu süren bir yapıda olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı kişinin hangi yaşta olursa olsun kişiliği değişebileceği için örgülerde bireylerin kişisel özelliklerinin neler olduğu belirlenmeli ve örgütün yararına olacak şekilde bireylerin kişilik özellikleri değiştirilmelidir. Bu etkiyi sağlayacak faktörlerden biri liderdir. Özellikle dönüştürücü lider, rol model olarak ve ilham verici motivasyon sağlayarak bu etki için biçilmiş kaftandır.

### **1.7.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı**

Kişiler kendilerini ve başkalarını tanımlamaya çalışırken özelliklerden (treylterden) veya sıfatlardan yararlandığı (Somer, 2001: 32) için geçmiş yıllardan beri kişiliği oluşturan özellikler üzerine çalışan araştırmacılar da kişilerin sahip oldukları özellikleri utangaç, sinirli, hırslı, tembel gibi sıfatlarla açıklamaya çalışmakta (Robbins ve Judge, 2013: 136) ve kişiyi birçok özelliğine göre sınıflandırmaktadır.

Bu şekilde kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan ilk kişilerden bazıları Klages (1926), McDougall (1932), Baumgarten (1933), Allport ve Odbert (1936) olmuştur. William McDougall kişiliğin; mizaç, karakter, huy, zekâ ve yetenek olarak beş bileşene ayrılabilceğini ileri sürmüştür (Digman, 1990: 418). Klages (1926), Baumgarten (1933), Allport ve Odbert (1936) ise, bilimsel bir sınıflandırma yapabilmek için insanların konuştukları doğal dili bireylerin tutumlarının kaynağı olarak görmüşlerdir. Bu amaçla sözlükte bulunan kişilikle ilgili terimleri belirleme yoluna gitmişlerdir (John ve Srivastava, 1999: 103). Sözlükte yer alan kişilikle ilgili terimleri belirlemeye çalışan Gordon Allport ve H. S. Odbert (1936) yaptıkları çalışmada 17,953 tane kişilik özelliği belirlemişler ve bu terimleri dört alt kategoriye ayırmışlardır. İlk kategorideki kişilik

özellikleri kişinin çevresine uyumu sırasında gösterdiği genel ve kişisel eğilimleri temsil etmekte ve 4,504 terimi içermektedir. İkinci kategorideki kişilik özellikleri geçici düşünceleri ve ruh hallerini temsil etmekte ve 4,541 terimi içermektedir. Üçüncü kategorideki kişilik özellikleri sosyal değerlendirmeyi yani değer yargılarını temsil etmekte ve 5,226 terimi içermektedir. Dördüncü kategorideki kişilik özellikleri ise kişinin fiziksel özellikleri, kapasite ve yetenekleri, kişilik ile ilgili şüpheli anlatım kalıpları ve belirtilen üç kategoriye dâhil olmayan terimleri temsil etmekte ve 3,682 terimi içermektedir. Bu kadar çok kişilik özelliğinin değerlendirilmesi, ölçülmesi zor olduğu için daha sonraki araştırmalarda bu terimler içerisinde benzer olanlar faktör analizi çalışmalarıyla gruplandırılmış ve kişilik özelliklerinin ölçülmesi kolaylaştırılmaya çalışılmıştır. Bu özellikleri faktör analizi çalışmasıyla gruplandırarak kişilik özelliklerinin ölçülmesini sağlayan ilk araştırmacı Raymond B. Cattell olmuştur. Cattell, Allport ve Odbert'in belirlediği kişilik özelliklerini değerlendirerek kişilik ile ilgili 4,500 özellik terimini, 35 değişkene indirmiştir. Daha sonra bu değişkenleri de faktör analizine sokarak 16 Kişilik Faktörü Ölçeğini (16 PF: 16 Personality Factors) geliştirmiştir (Cattell, Eber ve Tatsuoka, 1970). Daha sonra Fiske (1949), Tupes ve Christal (1961), Cattell'in ortaya çıkardığı 16 özelliğin 5 özelliğe toplanabildiği sonucuna varmışlardır. Fiske (1949), Tupe ve Christal (1961)'in yapmış oldukları araştırma sonuçlarına benzer şekilde Norman (1963) bireylerin kişilik özelliklerinin beş boyutta toplandığını tespit etmiş ve bu boyutları; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve kültür şeklinde ifade etmiştir. 1960'lı yıllardan sonra ise 1980'li yıllara kadar olan sürede kişiliği oluşturan bu beş faktörün önemi unutulmuştur. Ancak, 1980'li yıllarda farklı geleneklerden gelen araştırmacılar, bu beş faktörün kişiliği oluşturan temel boyutlar olduğu sonucuna varmışlardır (McCrae ve John, 1992: 176). Özellikle Digman ve Inouye (1986), Digman (1990), Goldberg (1981, 1990), John (1990), McCrae ve Costa (1985, 1987), Peabody ve Goldberg (1989), Saucier ve Goldberg (1996), Wiggins ve Pincus (1992) gibi araştırmacıların çalışmaları bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu çalışmalar kişilik yapısının değerlendirilmesinde bu beş faktörün en uygun faktörler olduğunu ileri sürmüşler ve bu faktörlere Büyük Beşli (The Big Five) adını vermişlerdir (Lara, 2013: 19). Kişilik özelliklerinin beş faktörde toplandığı sonucuna varan bu araştırmalar kişiliğin hiyerarşik olarak organize edildiği konusunda ortak düşünceye sahiptirler. Ayrıca kişiliği oluşturan boyutların;

dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge olduğu konusunda hem fikirdirler. Ancak beşinci boyut konusunda farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin Digman ve Takemoto-Chock (1981) kişiliği oluşturan beşinci boyutu zekâ olarak, McCrea ve Costa (1987) ise, deneyime açıklık olarak belirlemişler ve tanımlamışlardır. Bazı araştırmalarda da son boyut kültür şeklinde ele alınmaktadır (Goldberg, 1993: 27).

Beş Faktör Modelinin geçerliliği dünyadaki diğer dillerde de araştırılmıştır. Kişilik tanımlayıcı terimlerle ilgili çalışmalar Flemenkçe, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Slovakça, İbranice, Macarca, Çince, Filipince (Tagalog), Lehçe ve Rusça'da yapılmıştır ve büyük ölçüde modeli destekleyici veriler elde edilmiştir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002: 22). Somer ve Goldberg (1999) ise, modelin Türkçe dilindeki geçerliliğini belirlemeye çalışmışlar ve diğer çalışmalarla benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi kişilik özellikleri konusunda ortaya konulan ilk çalışmalar sözlük analizi, sonraki çalışmalar ise, özellikle Cattell'in çalışmasıyla başlayan faktör analizi ve kişilik ölçeklerine dayanmaktadır. Bunlar içerisinde en çok kabul edilen ve kişiliği beş faktör olarak ölçmeye çalışan ölçek Costa ve McCrae (1985)'nin belirlediği ve NEO-PI (NEO Personality Inventory) olarak isimlendirdikleri ölçektir. Bu ölçeğin geliştirilmesi Costa ve McCrae'nin 1970'li yıllarda kişiliğin yaşa bağlı olarak nasıl değiştiği konusundaki çalışmalarına dayanmaktadır. Costa ve McCrae bu sorunun cevabını belirlemek amacıyla üç faktörden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. NEO-I olarak 1978 yılında ortaya çıkardıkları bu ölçek; duygusal denge, dışa dönüklük ve deneyime açıklık faktörlerini içermektedir. Daha sonra 1985 yılında bu üç faktöre sorumluluk ve uyumluluk faktörlerini de ekleyerek beş faktörden oluşan NEO-PI ölçeğini alan yazına sunmuşlardır. Daha sonraki yıllarda bu ölçeği de revize ederek NEO-PI-R ismiyle yeni şeklini, alan yazına kazandırmışlardır. NEO-PI-R ölçeği de kişiliği; dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, deneyime açıklık ve duygusal denge olarak beş faktörde ele almaktadır (Costa ve McCrae, 1992; 1995).

Beş Faktör Modeli deneysel çalışmalara dayandığı ve farklı kültürlerde geçerliliği kanıtlandığı (McCrae ve Costa, 1992) için son yıllarda diğer alanlarda olduğu gibi yönetim bilimi alanında da sıklıkla kullanılan bir model olmuştur (Aktaş Alan, 2011: 22). Bu çalışmada da kişilik özellikleri beş faktör modelinde olduğu gibi; dışa

dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, deneyime açıklık ve duygusal denge olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **1.7.1.1. Dışadönüklük- İçedönüklük (Extroversion - Introversion)**

Dışadönük kişilik özelliğine sahip bireyler; enerjik, coşkulu, aktif, girişken ve pozitifler. Bir partide veya sosyal bir ortamda yabancı biriyle rahatlıkla iletişim kurabilir ve bir projeyi organize edebilirler. Liderlik özelliğine ve birçok arkadaşına sahiptirler (John, Naumann ve Soto, 2008: 120). Ayrıca konuşkan, esprili yeteneğine sahip, kendilerini ifade ederken beden dilini kullanan, iddialı davranan, heyecan arayan ve sosyal kişilerdir (McCrea ve John, 1992: 178). İçe dönük kişilik özelliğine sahip bireyler ise; bağımsız, çekingen, sessiz, yalnız kalmaktan hoşlanan ve utangaç kişilerdir (Costa ve McCrae, 1992: 49).

Görüldüğü gibi dışadönük bireyler insan ilişkilerinde iyidirler ve başkalarıyla vakit geçirmekten hoşlanmaktadırlar. Bu nedenle bu özellikteki bireylerin başka kişilerle ilişki içerisinde olacakları işlerde daha mutlu ve başarılı olacağı düşünülebilir. Bu açıdan dışa dönük kişilerin iş performanslarının satış yöneticiliği gibi işlerde daha yüksek olması beklenmektedir (Costa, McCrae ve Holland, 1984).

#### **1.7.1.2. Uyumluluk (Agreeableness)**

Uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler; güvenilir, dürüst, değer bilen, hoşgörülü, cömert, yardımsever, nazik, sempatik, anlayışlı, sıcak, fedakâr, uyumlu, alçak gönüllü ve duyarlı kişilerdir (McCrea ve John, 1992: 178). Uyumluluk özelliğine sahip olmayan bireyler ise, şüpheli, eleştirici, çabuk sinirlenen ve düşmanca kişilerdir (Özyeşil, 2011: 95). Bu açıdan uyumluluk özelliği bireyler arasındaki çatışmaları azaltmakta, bireylerin işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamakta ve bireylerin iş arkadaşları veya ailelerinden daha fazla duygusal destek görmelerine neden olmaktadır (Sudak ve Zehir, 2013: 144).

Uyumluluk kişilik özelliği bireylerin başkalarıyla uzlaşma içerisinde hareket etmesi anlamına gelmektedir. Bu özelliğe sahip bireyler sadece kendisini düşünmemekte diğer kişileri de düşünmekte ve ona göre hareket etmektedir. Özetle takım oyununun gereklerini yapmakta takımı için mücadele etmektedir. Bu açıdan uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin takım çalışması gereken işlerde kendilerini daha iyi ifade etmeleri ve iş performanslarının yüksek olması beklenmektedir.

### 1.7.1.3. Sorumluluk (Conscientiousness)

Sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler; başarı odaklı, güvenilir, dikkatli, ayrıntılı düşünen, sorumluluk alan, organize olan, planlı, çalışkan, öz disiplinli, üretken, rahatına düşkün olmayan, etik davranan, tedbirli ve korumacı kişilerdir (McCrea ve John, 1992: 178). Sorumluluk kişilik özelliği düşük seviyede olan bireyler ise, yetkin olmayan düzensiz, sorumsuz, başarı odaklı olmayan, tembel, düşünmeden hareket eden, plansız, öz disipline sahip olmayan ve tedbirsiz kişilerdir (Costa ve McCrae, 1995).

Görüldüğü gibi sorumluluk kişilik özelliği birçok olumlu özelliği içerisinde barındırırken sorumluluk özelliğinin düşük düzeyde olması örgütler için istenmeyen birçok olumsuz durum ortaya çıkarabilmektedir. Sorumluluk özelliğinin olumlu yanları bireyin iş performansına da olumlu olarak yansımaktadır. Bu açıdan sorumluluk özelliğine sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanabileceği düşünülmektedir (Soysal, 2008: 10). Sorumluluk duygusu yüksek bireyler; özellikle öz disiplinli ve başarı odaklı olduklarından dolayı sorumluluk özelliği düşük seviyede olan bireylere göre verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmakta ve iş performanslarını yükseltmektedirler. Bu görüşleri destekleyen bir çalışmada Barrick ve Mount (1991) iş performansı ile en iyi korelasyona sahip kişilik özelliğinin sorumluluk olduğu sonucuna varmışlardır (Judge ve Bono, 2000: 752). Bu açıdan çalışanlarda bulunması en çok istenen kişilik özelliği sorumluluktur (Barrick ve Mount, 1991).

### 1.7.1.4. Duygusal Dengesizlik (Nevrotiklik)

Duygusal dengesizlik kişilik özelliğine sahip bireyler; endişeli, kendine acıyan, gergin, stresli, alıngan, kararsız, endişeli, düşmanca duygulara sahip, kendinin farkında, depresif ve düşüncesiz kişilerdir (McCrea ve John, 1992: 178). Duygusal dengesizlik halinde birey olumsuz koşullar altında bulunmaktadır. Bu nedenle birey olayları anlamakta, yorumlamakta, analiz etmekte zorlanabilmekte, stres ve gerginlik yaşayabilmektedir. Bu durum onu düşmanca davranmaya yöneltebilmektedir. Ayrıca bu özelliğe sahip bireyler olaylara korkuyla yaklaşmakta, başaramayacaklarını düşündükleri durumlardan kaçınmakta ve risk almak istememektedirler (Zhao ve Siebert, 2006: 260; Raja, Johns ve Ntalianis 2004: 351-352). Bu açıdan duygusal dengesizlik, ruhsal kökenli rahatsızlıkların ortak adıdır. Bu rahatsızlıklar arasında kaygı,

fobiler, saplantılı düşünceler, bedensel tepkiler, çözülmeli durumlar, depresif tepkiler, histerik dönüşümler gibi rahatsızlıklar bulunmaktadır (Budak, 2000: 535-536). Duygusal dengesizliğin diğer tarafında duygusal denge bulunmaktadır. Duygusal denge kişilik özelliğine sahip bireyler ise, pozitif bir bakış açısına sahip, düşünceli, kolay strese girmeyen ve sakin kişilerdir (Costa ve McCrae, 1995).

#### **1.7.1.5. Deneyime Açıklık**

Deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip bireyler; sanatçı ruha sahip, meraklı, hayal gücü kuvvetli, yaratıcı, anlayışlı, özgün, ilgili, alışılmamış yöntemleri deneme konusunda istekli ve proaktif kişilerdir (McCrea ve John, 1992: 178). Deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip olmayan veya düşük düzeyde sahip olan bireyler ise, geleneksel yöntemlerden yana olan, analitik olmayan, sanatçı ruha sahip olmayan ve dar ilgiye sahip bireylerdir (Dumont, 2010: 178).

#### **1.7.2. Kişilik Özelliklerinin Öncülleri**

Bazı araştırmacılara göre kişilik doğuştan itibaren gelişmeye başlamakta ve ergenlik döneminde olgunlaşmaktadır. Yetişkinlik döneminde ise yavaş bir şekilde gelişme ve değişiklik göstermektedir. Bu açıdan kişiliğin doğumla başlayan ve ölümle son bulan bir süreç olduğu düşünülmektedir (Soysal, 2008: 7). Bu süreç içinde kişiliğin oluşmasını sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin kişiliğin oluşmasındaki etkileri bir bütün olarak değerlendirilmeli ve her birinin ortak etkisi sonucunda bireylerin kişiliklerinin oluştuğu ve geliştiği unutulmamalıdır. Her bir faktör bireylerin kişiliklerinin oluşmasında değişik düzeylerde de olsa önemli etkiye sahiptir. Değişik düzeylerde etkiye sahip olan bu faktörler altı grupta açıklanmaya çalışılacaktır.

##### **1.7.2.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri**

Dış görünüşümüz, yürüyüşümüz, yüz hatlarımız, göz rengimiz, boyumuz, gülüş şeklimiz ve buna benzer birçok özelliğimiz genellikle bir aile ferdine benzetilmektedir; örneğin annemize, babamıza, dedemize, ninemize, dayımıza, halamıza. Hatta birilerinden şu cümleyi sıklıkla duyabiliriz: “hık demiş burnundan düşmüş.” Bu durum bize kişiliği oluşturan bir faktörün kalıtım olduğunu açıkça göstermektedir. Kalıtım, çok basit olarak çevrenin etkisiyle köklü değişikliğe uğrayamayan özelliklerin ana ve babanın kromozomları ile nesilden nesile geçmesi olup, insanın tüm yaşantısına biçim veren önemli bir etkidir (Topçu, 2015: 40). Günümüzde özellikle kalıtım yolu ile



fiziksel özelliklerin bir bireyden bir başka bireye geçtiği kabul edilmekle birlikte; zekâ, kişilik ve zihinsel bozukluklar gibi psikolojik özelliklerin de bu şekilde nesiller arasında geçiş yaptığı düşünülmektedir (Özyeşil, 2011: 78). Ancak insanın taşıdığı psikolojik özelliklerden hangilerinin kalıtımla geçtiğini kesin olarak ortaya koymak şu an için zor görünmektedir (Eroğlu, 2013: 223). Ancak günümüzde yapılan araştırmalar göstermektedir ki hormonlar kalıtımla geçen özellikler açısından önemlidir. Duygusuz, kararsız, vurdumduymaz, heyecanlı, içe dönük kişiliğin gelişmesinde, tiroit, böbrek üstü bezleri ve hipofiz gibi hormonların etkili olduğu düşünülmektedir. Bu hormonların yetenekleri, gelişmesi ve çalışması kalıtımla ilgilidir (Öztabağ, 1970: 189). Bu açıdan kalıtımın bireylerin dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özellikleri üzerinde az da olsa etkili olacağı düşünülmektedir.

#### **1.7.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler**

Bireyin kişiliğinin oluşmasında en önemli etkenlerden bir diğeri sosyal çevredir. Bireyin yaşı ilerledikçe sosyal çevresi genişlemektedir. Çevresi genişleyen birey sürekli yeni şeyler öğrenmektedir. Bu öğrendiklerini uygulayarak yani davranışa dönüştürerek çevresine uymaya çalışmaktadır. Bireyin giderek genişleyen ve uyum sağlamaya çalıştığı sosyal çevrenin kendisine ait kültürü, yaşam biçimi, gelenekleri, örfleri, adetleri, inançları ve amaçları bulunmaktadır. Bu yapı içerisinde bireyden, sosyal çevrenin kültürel öğelerine göre hareket etmesi beklenmektedir. Bu da bireyin yaşadığı çevreden etkilenmesine neden olmaktadır (Özkalp, 2004: 244-245). Bu etkiyi ortaya çıkaran unsur sosyal öğrenmedir. Birey içerisinde bulunduğu sosyal çevreyi gözlemlemekte ve deneyimlerinden yararlanarak ona göre davranmaktadır. Bireyin sosyal çevresi içerisinde, ailesi, arkadaş grubu, yaşadığı şehir ve mahallesi ve iş yeri bulunmaktadır. Bu açıdan çalışma ortamı da kişiliği oluşturan önemli sosyo-kültürel faktörler içerisinde değerlendirilmelidir. Her iş yerinin kendisine ait bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Birey çalışma ortamında başarılı olmak istiyorsa örgüt kültürüne uygun hareket etmelidir. Bunu da sosyal öğrenme sayesinde gerçekleştirebilir. Bu örgütte işler nasıl yapılıyor? Örgütte liderlik tarzı nedir? Bu soruları cevaplayıp ona göre hareket etmeli ve davranışlarını yönlendirmelidir. Özellikle liderlik tarzı kişilik özelliklerinin belirlenmesinde etkili olacaktır. Örneğin dönüştürücü liderliğin hâkim olduğu bir örgütte dışa dönüklük ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin gelişmesi, etkileşimci

liderliğin hâkim olduğu bir örgütte ise sorumluluk ve uyumluluk özelliklerinin gelişmesi sağlanabilir.

### **1.7.2.3. Aile Faktörü**

Bireyin kişiliğinin oluşmasında en önemli etkenlerden biri de ailedir. Aile normal şartlarda insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan, bireylerin sosyal değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer, aile ortamıdır. Çocuklar, cinsiyete göre rol benimsemeyi, ahlaki değerleri, kültürel değerleri ve birçok kişilik özelliğini anne ve babalarını taklit ederek öğrenmekte ve böylece kişiliklerini yavaş yavaş geliştirmektedirler. Ayrıca çocuğun ilk çocuk, en küçük çocuk ve tek çocuk olması gibi faktörler de bireyin kişiliğinin gelişmesinde etki oluşturmaktadır. Bunların dışında anne ve babanın ve tüm aile fertlerinin birbirleriyle olan sosyal ilişkileri de çocuğun kişiliğinin gelişmesinde etkili olmaktadır. Anne ve babanın birbirine saygılı olduğu, birbirine söz hakkı tanıdığı ve kararlarını ortaklaşa verdikleri bir aile ortamında yetişen çocukların; tarafsız, akılcı, arkadaş canlısı, duygusal açıdan dengeli, sosyalleşmiş ve mutlu bireyler olduğu yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Bununla birlikte aşırı korumacı ve otoriter anne ve babaya sahip çocukların ise, güvensiz, utangaç, içe dönük, beceriksiz ve bağımlı kişiler oldukları saptanmıştır (Eroğlu, 2013: 226-228; Zel, 2011: 14-15). Bu açıklamalar doğrultusunda aile faktörünün, bireyin dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık gibi özellikleri üzerinde etkili olacağı söylenebilir.

### **1.7.2.4. Sosyal Sınıf Faktörü**

İnsanlar sosyal yaşamları boyunca birçok sosyal grubun içine girerler veya yer alırlar. Bunun en önemli belirleyicisi, sosyal sınıf faktörüdür. Çünkü insanlar ait oldukları sosyal sınıflarına göre, mahalle, oyun, okul, takım ve çalışma arkadaşlarını seçerler. Hatta eşlerini ve mesleklerini de sosyal sınıf özelliklerine göre belirlerler (Güney, 2011: 191). Sosyal sınıf faktörü aynı zamanda bireyin eğitim, yaşam standartları, statüleri ve bazı kişilik özellikleri üzerinde de etkili olmaktadır (Tutar, 2013: 225). Örneğin, üst sınıf içinde doğan çocuk büyük bir olasılıkla geliri, yaşam tarzı, sosyal statüsü oldukça yüksek bir meslek sahibi olacak ve bu konuma uygun davranışlar içerisinde bulunacak; buna karşılık, bir alt sınıfa mensup bir kişi ise kendi sınıfına uygun bir konum içerisinde hayatını devam ettirecektir (Soysal, 2008: 8). Buna

bağlı olarak bulunduğu sosyal sınıftan etkilenen birey içerisinde yer aldığı sınıfa uygun olarak dışadönük, sorumluluk sahibi, uyumlu, duygusal anlamda dengeli veya deneyime açık kişilik özelliklerine sahip olacak veya içerisinde bulunduğu sosyal sınıfın özelliklerine bağlı olarak bu özelliklerin tam tersini sergileyebilecektir.

#### **1.7.2.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler**

Bireyin doğup büyüdüğü ve yaşamını sürdürdüğü bölgenin coğrafi ve fiziki şartları bireyin kişiliği üzerinde etkisi olan bir başka faktör olarak değerlendirilmektedir. İnsanlar yaşadıkları yerler açısından değerlendirildiğinde sıcak ve kıyı bölgelerde yaşayan bireylerin sıcakkanlı, dışa dönük ve rahat kişilik özelliklerine; soğuk ve dağlık bölgelerde yaşayanların ise daha soğukkanlı ve sert kişilik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanında bireyin yaşadığı yerin büyük bir şehir veya küçük bir köy olması da kişilik üzerinde etki oluşturmaktadır.

#### **1.7.2.6. Diğer Faktörler**

Yukarıda sayılan faktörlerin dışında daha bilinen bilinmeyen birçok faktörün bireyin kişiliğinin gelişimi üzerinde etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bunlardan bazıları internet, radyo, televizyon, kitap, gazete, dergi gibi kitle iletişim araçları ve bireyin kendisine örnek aldığı, rol model seçtiği kişilerdir (Eroğlu, 2013: 230).

#### **1.7.3. Kişilik Özelliklerinin Ardılları**

Birey kişilik özelliklerine bağlı olarak iş yerinde uygulanan faaliyetleri, örgüt kültürünü, örgüt iklimini, liderlik tarzını, iş arkadaşlarının davranışlarını ve buna benzer birçok faktörü farklı algılayabilmektedir. Bu nedenle de bireyin işle ilgili tutumları kişilik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir.

Kişilik özelliklerinden dışa dönüklüğün işe yönelik tutumlar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, coşkulu, konuşkan ve sosyal ortamlarda bulunmaktan hoşlanan dışa dönük kişilerin satış ve yöneticilik gibi işlerde iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve performansları artmaktadır (Barrick ve Mount, 1991: 7; Spagnoli ve Caetano, 2012). Ayrıca dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireyler başarılarının ödüllendirilmesini beklemektedir. Başarısı ödüllendirilen dışa dönük bireyin motivasyonu, performansı ve örgütsel bağlılığı yükselmektedir (Panaccio ve Vandenberghe, 2012: 648). Ancak bu kişiler masa başı, monoton ve sıradan işlerde sıkılmaktadır. Monoton işlerde çalışan

dışadönük kişilerin devamsızlık oranları ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır (Furnham ve Bramwell, 2006: 70).

Bunun yanında araştırmalara göre duygusal dengesi daha iyi olan çalışanların iş tatminleri, örgütsel özdeşleşmeleri, örgütsel bağlılıkları ve performans davranışları daha yüksek olmaktadır. Duygusal dengesizlik yaşayan bireyler ise, daha çok stres, duygusal tükenmişlik yaşamaktadır. Ayrıca duygusal dengesizlik yaşayan bireylerin devamsızlık oranları ve işten ayrılma niyetleri yüksek olmaktadır (Furnham ve Miller, 1997; Sifuna Mayende ve Abaasi Musenze, 2014).

Beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk ve sorumluluk özelliklerinin ise bireylerin örgütleri için istenilen davranışlarda bulunmalarına neden olduğu yapılan bazı araştırmalarla belirlenmiştir (Barrick ve Mount, 1991; Mount, Barrick ve Stewart, 1998). Örgüt içerisinde uyumlu, güvenilir, arkadaşlarını motive edebilen, iyi iletişim kuran, dikkatli, sorumluluğunun bilincinde, öz disiplinli ve paylaşımcı bir kişiliğe sahip olan bireylerin performansları yükselmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde bu olumlu atmosfer devam ettikçe bireylerin motivasyonları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri artmaktadır. Buna bağlı olarak ta bireylerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Buna karşılık, işbirliği ve dayanışmayı sevmeyen, sürekli kendi çıkarlarını düşünen bireyler örgüt içerisinde çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum bireylerin örgüte karşı olumsuz tutum sergilemesine, duygusal tükenme yaşamasına, motivasyonlarını, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini kaybetmelerine yol açabilmektedir. Ayrıca motivasyonu ve iş tatmini azalan bireyin performansı da azalmaktadır (Barrick ve Mount, 1991; Furnham, Eracleous ve Chamorro-Premuzic, 2009; Judge ve Ilies, 2002; Judge, Woolf ve Hurst, 2009; Kokkinos, 2007; Mount, Barrick ve Stewart, 1998; Mount, Ilies ve Johnson, 2006; Spagnoli ve Caetano, 2012).

Son olarak deneyime açık kişiler ise daha önce de belirttiğimiz gibi yaratıcı kişilerdir. Farklı yöntemler uygulamaktan kaçınmaz ve geleneksel yöntemleri sorgulayıp geliştirmeye çalışırlar. Bu nedenle iş hayatında yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir atmosfer aramaktadırlar. Yaratıcılığın desteklendiği ortamda deneyime açık kişilik özelliğine sahip bireylerin motivasyonları, performansları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri yüksek olmaktadır (Spagnoli ve Caetano, 2012). Bunun yanında deneyime açık olmayan bireyler ise geleneksel yöntemlerden yanadırlar.

Bu kişiler değişimi ve risk almayı sevmezler. Deneyime açık olmayan bireylerden olaylar karşısında farklı çözümler beklenmesi o kişiyi strese sokmakta ve o kişinin işini doğru yapamamasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda da birey işe karşı ilgisini kaybetmekte, devamsızlık yapmaya başlamakta, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalmaktadır.

Görüldüğü gibi kişilik özellikleri örgütler için birçok olumlu ve olumsuz sonuç ortaya çıkarmaktadır. Alan yazında yapılan birçok araştırmada da yukarıda ifade edilen sonuçlara benzer bulgulara ulaşılmış ve kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, motivasyon, örgüt iklimi, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, duygusal tükenme, yaratıcılık, kariyer gelişimi ve liderlik etkinliği gibi önemli örgütsel çıktılarla ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Barrick ve Mount, 1991; Bono ve Judge, 2004; Elankumaran, 2004; Furnham, Eracleous ve Chamorro-Premuzic, 2009; Judge ve Ilies, 2002; Judge vd., 1999; Judge, Woolf ve Hurst, 2009; Kokkinos, 2007; Lo, vd., 2014; Mount, Barrick ve Stewart, 1998; Mount, Ilies ve Johnson, 2006; Naquin ve Holton, 2002: 359; Panaccio ve Vandenberghe, 2012; Parks ve Guay, 2009; Spagnoli ve Caetano, 2012).

## **1.8. LİDERLİK TARZLARI İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Kişilik, bireyin durumlara nasıl tepki gösterdiğini ve diğer bireyler ile nasıl etkileşime girdiğini etkileyen duygusal, zihinsel ve davranışsal kalıpların bir bütünüdür. Aynı zamanda kişilik bireylerin davranış ve tutumlarını etkileyen önemli bir kavramdır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 227). Bu nedenle örgütlerde bireylerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve kişiliği oluşturan faktörlerin bilinmesi örgütlerde bireylerin istenilen davranışları sergilemesi için ve bireylerin olumsuz davranışlarını ve tutumlarını azaltabilmek için önemlidir. Alan yazında kişiliği oluşturan faktörlerdaha öncede belirtildiği gibi; biyolojik ve kalımsal faktörler, sosyo-kültürel faktörler, ailesel faktörler, sosyal sınıf faktörleri, coğrafi ve fiziki faktörler ve diğer faktörler şeklinde gruplandırılmıştır (Zel, 2011: 12-17; Eroğlu, 2013: 220-231). Bu açıdan kişiliğin hem kalımsal hem de çevresel faktörlerin etkisi sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir (Robbins ve Judge, 2013: 135). Çevre şartları içerisinde bireyi en fazla etkileyen faktör sosyo-kültürel faktördür. Bu nedenle bireyin içinde yaşadığı toplumun ve örgütlerin,

kişiliğin oluşmasında önemli bir etkisi vardır. Kişiliğin oluşmasında sosyo-kültürel çevreden etkilenme aslında bir öğrenme sürecidir. Kişi öğrenme ile davranışında kalıcı değişimler yaşamaktadır (Zel, 2011: 13; Eroğlu, 2013: 224). Kişilerin davranışını kalıcı hale getiren ise, davranışın getireceği olumlu sonuçtur (Özkalp ve Kırel, 2013: 140-141).

Liderlik ise daha öncede açıkladığımız gibi belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007: 445). Bu duruma bağlı olarak liderliğin, bireylerin kişiliklerinin şekillenmesinde etkili olabileceği ve liderlik tarzına bağlı olarak bireylerin kişiliklerinin değiştirilebileceği söylenebilir.

Liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik, izleyicilerin tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırarak ve beklenenin ötesine geçmelerini sağlayarak motive etmeyi amaçlamaktadır. Böylece izleyiciler örgütsel amaçlar uğruna kendi çıkarlarının ötesinde bir yapıya dönüştürülmektedirler (Eren, 2007: 461). Dönüştürücü liderliğin boyutlarından ilham verici güdüleme boyutunda kişiler kendilerine güvenmeleri ve yeteneklerini kullanmaları için motive edilmektedirler. Entelektüel uyarım boyutunda, sorunların çözümünde bireylerin yeni fikirler geliştirebilecekleri bir ortam yaratılmaktadır. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda ise lider çalışanına değer vermekte, saygı göstermekte ve kişisel gelişimi için yol göstermektedir (Erkutlu, 2014: 86-87). Ayrıca Dönüştürücü liderlik, davranışsal bir teoridir ve dönüştürücü liderlik davranışlarının öğrenilebileceği belirtilmektedir (Bass, 1988'den akt. Aydoğmuş, 2011: 144). Bass (1985) kişilik özelliklerinden sorumluluk özelliğinin dönüştürücü liderlik açısından belirleyici özellikler içinde yer aldığını belirtmektedir. Sorumluluk boyutunda bireyler azimli, güvenilir, başarı kazanma güdüsü güçlü, planlı, dikkatli ve sorumluluk bilincindedirler. Aynı zamanda bu özelliklere sahip bireylerin otonom görevlerde başarılı olma şansı yüksektir (Zel, 2011: 26). Bu nedenle sorumluluk özelliği dönüştürücü liderlik ile ilişkili bir kişilik özelliği olarak değerlendirilebilir. Buna bağlı olarak dönüştürücü liderliğin hâkim olduğu örgütlerde, bireylerin beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk özelliklerinin artacağı söylenebilir. Dönüştürücü liderlik ile çalışanlara otonomi sağlandığı için sorumluluk özelliklerinin güçlü olması gereklidir. Bu nedenle dönüştürücü liderlik ile kişilik özelliklerinden sorumluluk arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağı söylenebilir.

Duygusal denge boyutunda ise duygusal tutarlılığı yüksek kişiler kendine güvenen, karşısına güven veren, sakin özellikler gösterirler. Tam tersine duygusal tutarlılığı düşük kişiler ise, endişeli, gergin, güvensiz, içine kapanık ve sınırlı özellikler göstermektedirler (Aktaş Alan, 2011: 25). Kendine güven dönüştürücü liderliğin sahip olması gereken en önemli özelliklerinden biri olarak düşünülmektedir (Bass, 1990). Bu açıdan bakıldığında da dönüştürücü liderliğin dışa dönük bireyler ve kendine güvenen bireyler ortaya çıkaracağı düşünülebilir. Dolayısıyla, duygusal dengelik ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağı söylenebilir (Judge ve Bono, 2000: 753).

Ayrıca Dvir ve Shamir (2003)'a göre liderler, izleyicilerinin öz saygı, inisiyatif ve sosyal faaliyetlerinin yüksek olduğunu algıarlarsa dönüştürücü liderlik uygulamalarına yönelebilirler. Çünkü dönüştürücü liderlik için izleyicilerin sahip olması gereken özellikleri bunlardır. Bu nedenle dönüştürücü liderler izleyicilerin yüksek düzeyde dışa dönüklüğe ve sorumluluğa düşük düzeyde de duygusal dengesizliğe sahip olması için çabalamaktadır. Böylelikle örgütte dönüştürücü liderlik için istenilen ortam yaratılmış olacaktır (Hetland, Sandal ve Johnsen, 2008: 323).

Liderlik tarzlarından etkileşimci liderlik ise, geleneklere ve geçmişe daha bağlı ve çalışanların amaçları gerçekleştirmeleri ve daha çok çaba göstermeleri için ödüllerden yararlanan liderlik tarzıdır (Eren, 2007: 458). Ayrıca etkileşimci liderlik, takipçilerinin rollerini ve görevlerini belirlemektedir ve işin yapılması için astlarına yeterli güveni vermektedir (Korkmaz, 2006: 204). Goldberg (1990)'e göre kişilik özelliklerinden sorumluluk ise ısrarcılık, güvenilirlik ve ciddiyet ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Bishop, 1997: 17). Etkileşimci liderlikte lider izleyicileri için güvenilir bir ortam yaratmakta ve sorumluluk ile işleri başardığı zaman ödülle kişiyi motive etmektedir. Bu açıdan da etkileşimci liderlik ile sorumluluk kişilik özelliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağı söylenebilir.

Öte yandan etkileşimci liderliğin bulunduğu örgütlerde izleyiciler daha fazla ödül için başkaları yerine sadece kendi çıkarını düşünebilmektedir. Örneğin takımının şirkette en iyi olmasını isteyen çalışanlar sadece kendi takımlarına en büyük faydayı sağlamak için çabalamaktadır (Northouse, 2013: 425; Hamstra, Yperen, Wisse ve Sassenberg, 2014: 415-416). McCrae ve Costa (1985) duygusal dengesizlik kişilik

özelliklerine sahip kişilerin; endişeli, düşmanca duygulara sahip, depresif, kendinin farkında, düşüncesiz, kırılgan olacaklarını belirtmişlerdir (Shaye, 2009: 9). Bono, Hooper ve Yoon (2012: 136) duygusal dengesizlik özelliğine sahip kişilerin koşullu ödüllerden yararlandığında ödüllere daha duyarlı olacaklarını düşünmektedirler. Bu açıdan bakıldığında etkileşimci liderliğin hakim olduğu yapılarda birey ödüllerden daha çok yararlanmak adına endişeli, düşmanca duygulara sahip ve düşüncesiz olacak ve duygusal dengesizlik yaşayabilecektir. Bu da etkileşimci liderlik ile duygusal dengelik arasında negatif yönlü bir ilişki olabileceğini ortaya koymaktadır.

Alan yazına baktığımızda ise liderlik tarzının çalışanların kişilik özelliklerine etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak liderlik tarzları ile liderlerin kişilik özelliklerini araştıran veya çalışanların kişilik özelliklerinin liderlik tarzlarını algılamalarına etkisini araştıran çalışmalar vardır. Bu çalışmalarda da liderlik tarzları ve kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Judge ve Bono (2000) yapmış oldukları çalışmada beş faktör kişilik özellikleri ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan araştırma 200'den fazla örgüt üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerinin dönüştürücü liderliği olumlu yönde etkilediği, deneyimlere açıklığın dönüştürücü liderlik ile ilgili olduğu ancak etkisinin diğer kişilik özelliklerinin etkileri kontrol edildiğinde kaybolduğu ve duygusal dengesizlik ile sorumluluk özelliklerinin dönüştürücü liderlik ile ilişkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Enrhart ve Klein (2001) ise, izleyicilerin kişiliklerine ve değerlerine bağlı olarak karizmatik liderlik, görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik tercihlerini ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalarında değer ve kişiliğin liderlik tercihlerinde etkili olduğunu ve en çok tercih edilen liderlik tarzının ise ilişki odaklı liderlik olduğunu belirlemişlerdir.

Judge, Bono, İlies ve Gerhardt (2002) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında ise, kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk, deneyimlere açıklık ve uyumluluğun liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca duygusal dengesizlik ile liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Bono ve Judge (2004) ise, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Dışa



dönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklık ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağını duygusal dengesizlik ile dönüştürücü liderlik arasında ise negatif yönlü bir ilişki olacağını varsaymışlardır. Ayrıca sorumluluk ile etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödüllendirme ve aktif istisnalarla yönetim arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağını varsaymışlardır. Uyumluluk ve sorumluluk ile serbest bırakıcı liderlik arasında ise negatif yönlü bir ilişki duygusal dengesizlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olacağını varsaymışlardır. Araştırma sonuçlarına göre dışa dönüklük ile dönüştürücü liderliğin üç boyutu karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Duygusal dengesizlik ile dönüştürücü liderliğin üç boyutu karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi arasında ise negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Öte yandan etkileşimci liderlik davranışının kişilikle olan ilişkisinin dönüştürücü liderliğe göre daha az olduğu sonucuna varılmıştır.

Lim ve Ployhart (2004) ise, lider kişiliği ile takım performansı arasındaki ilişkide dönüştürücü liderliğin aracı etkisini ortaya koymaya çalıştıkları bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Veriler Asya ordusundan 39 birlikten toplanmıştır. Örneklem 276 kişiden oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre uyumluluk ve duygusal dengesizlik ile dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca lider kişiliği ile takım performansı arasındaki ilişkide dönüştürücü liderliğin aracı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Hetland, Sandal ve Johnsen (2008) ise, izleyenlerin kişilik özellikleri ile liderlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştıkları araştırmada kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olacağını, serbest bırakıcı liderlik ile negatif yönlü bir ilişki olacağını varsaymışlardır. Ayrıca sorumluluk ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağını varsaymışlardır. Araştırma Norveç'te bilgi ve iletişim teknolojisi firmasından 289 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal dengesizlik ile dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Uyumluluk ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki, serbest bırakıcı liderlikle ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak deneyime açıklık ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Emery, Calvard ve Pierce (2013) ise, grup içerisinde liderlik ve kişilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında dışa dönük, deneyime açık ve sorumluluk özelliklerine sahip kişilerin görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik için aday olduklarını belirlemişlerdir. Bununla birlikte uyumluluk özellikleri yüksek kişilerin ilişki odaklı lider olarak daha çok ortaya çıktıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca uyumluluk ve duygusal dengesizlik kişilik özelliklerine yüksek oranda sahip izleyicilerin ilişki odaklı liderleri daha az benimsedikleri, sorumluluk özellikleri yüksek izleyicilerin ise görev odaklı liderleri daha çok benimsedikleri sonucuna varmışlardır.

Kattan ve Fox (2014) ise, rock müzik grubu üyelerinin kişilik özellikleri ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalarında katılımcı ve başarı odaklı liderlik tarzı ile dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

## **1.9. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yabancılaşma, kişilik değişkeni ve durumsal bir değişken olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yabancılaşma kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Ojha ve Yadav, 2014: 57). Alan yazına bakıldığında kişilik özelliklerinin birçok sonucunun olduğu söylenebilir. Özellikle kişilik özelliklerinin sonuçları alan yazında kişiliğin beş büyük boyutu konusunda uzlaşmaya varılmasından sonra daha da çok araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalara göre kişilik özellikleri ile performans, performans motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir (Barrick ve Mount, 1991; Judge, Heller ve Mount, 2002; Graham, 2009: 38; Kumar ve Bakhshi, 2010). Özellikle beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk ile iş performansı arasındaki ilişkinin yüksek olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır (Barrick ve Mount, 1991). Judge, Heller ve Mount (2002) yapmış oldukları araştırmada kişilik özelliklerinden sorumluluk ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve duygusal dengesizlik ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Kumar ve Bakhshi (2010) ise kişilik özelliklerinden sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Duygusal dengesizlik ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Daha öncede belirttiğimiz gibi iş tatmini, performans ve örgütsel

bağlılık ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilerin varlığından dolayı bu araştırma sonuçlarına göre kişilik özellikleri ile işe yabancılaşma arasında da bir ilişki olacağı söylenebilir.

Ayrıca sorumluluk özelliğine sahip kişiler kendileri için başarılması daha zor hedefler belirlemektedirler. Bu nedenle sorumluluk özelliği az olan çalışanlara göre sorumluluk özelliği yüksek olan çalışanların daha yüksek başarı beklentileri olacağı söylenebilir. Bu nedenle sorumluluk özelliği yüksek olan kişilerin diğer kişilerden daha çok çaba gösteren, işbirliği içinde hareket eden, işletmelerin faaliyetlerine daha çok katılan davranışlar göstermesi beklenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013: 83). Sorumluluk özelliği düşük olan çalışanların ise daha tembel, düzensiz ve amaçsız davranışlar gösterebileceği düşünülmektedir (Graham, 2009: 39). Buna bağlı olarak çalışanların örgütlerde gruplar içinde faaliyetlerini yürüttüğü düşünüldüğünde; çalışanların sorumluluk özelliğine sahip olup olmaması onun yalnızlaşmasına veya grupla özdeşleşmesine neden olabilir. Sorumluluk özelliğine sahip olmayan kişiler disiplinsiz ve tembel davranışlar sergilediklerinde grubun beklentilerine uymadıkları için yalnızlaşacaklardır (Eren, 2007: 96). Bu durum da çalışanın yabancılaşmasına neden olacaktır. Buna bağlı olarak sorumluluk kişilik özelliği ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olacağı söylenebilir.

Endişe, suçluluk duygusu, içine kapanıklık, sinirlilik ve diğer kişilere karşı yabancılaşma hissi kişilik özelliklerinden duygusal dengesizliğin temel özellikleri olarak belirtilmektedir (Lilienfeld ve Premo, 1990: 99). Bu açıdan bakıldığında duygusal dengesizliğin işe yabancılaşma üzerinde etkili olacağı söylenebilir. Kişilerin duygusal dengesizlik özelliğine sahip olmaları olumsuz duygular nedeniyle olayları algılamalarını etkilemektedir. Buna bağlı olarak bireylerin hem yabancılaşmaya neden olan faktörlerden gelen etkileri algılama ve değerlendirmelerinde, hem de bireyde görülebilecek yabancılaşma durumunun işareti olarak kabul edilebilecek tepkileri ortaya koymalarında (Develioğlu ve Tekin, 2013: 21), yabancılaşma ve duygusal dengesizlik arasında bazı etkileşimler bulunabileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte Igodan ve Newscomb (1986) tükenmişliğin; güçsüzlük ve değersizlik duygusu, karamsarlık, öz benliğini yitirme, ideallerinden uzaklaşma, suçluluk-başarısızlık, iş ile ilgili şikâyetlerde artış, işe yoğunlaşmama, çalışma coşkusu kaybetme, iş ya da iş yeri değişikliğinde artış, iletişimi azaltma, çekilme ve kendini soyutlama gibi işe yabancılaşmanın

sonuçlarıyla örtüşen sonuçlarının olduğunu belirlemişlerdir (Elma, 2003: 55). Duygusal dengesizliğin endişe, suçluluk ve kendini soyutlama gibi bazı özelliklerinin de tükenmişlik ile benzeştiği belirtilebilir. Bu açıdan bakıldığında da duygusal dengesizlik ile işe yabancılaşma arasında da bir etkileşim olacağı söylenebilir.

Ayrıca duygusal dengesizlik özelliği yüksek olan bir kişi sinirlilik ve endişeli özelliği nedeni ile takım arkadaşlarına sert çıkışlarda bulunabilir veya diğer kişilere göre daha düşük performans gösterebilir. Bunun sonucunda da örgüt içerisinde önemli bir konu olan takım çalışmasına zarar verebilir. Bundan dolayı duygusal dengesizlik özelliği yüksek olan bir kişi gruptan soyutlanabilecektir. Gruptan soyutlanan birey anlamsızlık ve güçsüzlük yaşamaya başlayabilecektir. Buna bağlı olarak duygusal dengesizlik ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağı, duygusal dengelilik ile işe yabancılaşma arasında ise negatif yönlü bir ilişki olacağı söylenebilir.

Alan yazına bakıldığında ise kişilik özellikleri ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Kişilik özellikleri ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar şunlardır.

Mervin (1971: 8-9), kolej öğrencilerinin kişilik özellikleri ile sosyal ve bireysel yabancılaşmaları arasındaki ilişkileri belirlemeye çalıştığı araştırma sonucunda, duygusal dengesizlik ile bireysel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Sexton (1983) ise, yabancılaşma, dogmatizm ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemeye çalıştığı araştırmasında, dogmatiklik ve yabancılaşma ile endişe ve düşük düzeyde özsaygı arasında, sosyal yabancılaşma ile de öfke seviyeleri, yalnızlık algıları, düşmanlık algıları ve izolasyon algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varmıştır.

Thomson ve Wendt (1995) ise, cesaretli kişilik özelliği ve okul ikliminin yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeye çalıştıkları araştırma sonuçlarına göre cesaretli (dayanıklı) kişilik özelliğinin yüksek olmasının ve destekçi bir okul ikliminin, yabancılaşmayı azalttığını belirlemişlerdir.

Mahoney ve Quick (2000) ise, üniversite öğrencilerinin kişilik özelliklerine göre yabancılaşma düzeylerini belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında öğrencilerin duygusal dengesizlik özellikleri yüksek olduğunda yabancılaşma düzeylerinin de yüksek

olduğunu belirlemişlerdir. Öte yandan sorumluluk ve açıklık kişilik özelliği ile yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Develioğlu ve Tekin (2013) ise, yabancılaşma durumu ve çalışanların beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla, Antalya, Kemer’de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanlarındaki yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre güçsüzlük boyutunda meydana gelen yabancılaşmanın, sorumluluk kişilik özelliğinden ve duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden, topluma yabancılaşma boyutunda meydana gelen yabancılaşmanın, sorumluluk kişilik özelliğinden ve duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden, kendine yabancılaşma boyutunda meydana gelen yabancılaşmanın, sorumluluk kişilik özelliğinden, duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden ve uyumluluk kişilik özelliğinden ve genel olarak yabancılaşma durumunun ise, sorumluluk kişilik özelliğinden ve duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden etkilenmekte olduğu sonucuna varmışlardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK TARZLARININ İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETİK İKLİM VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜNE YÖNELİK BİR YAPISAL DENKLEM ÇALIŞMASI

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Günümüzde işletmeler hızla değişen bir dünyada varlıklarını sürdürmeye ve kârlarını maksimize etmeye çaba sarf etmektedirler. Bu amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmeler için insan kaynağı önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çünkü çalışanların olumlu performansları ve motivasyonları, işletmelerin diğer işletmeler karşısında daha güçlü konuma gelmesini sağlamakta ve amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle işletmeler çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını arttırmaya çalışmakta ve çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını düşüren tutum ve davranışları da ortadan kaldırmaya çabalamaktadır. İşe yabancılaşıma da işletmelerin ortadan kaldırmaya çalıştığı çalışanların işe ve işletmeye yönelik göstermiş olduğu olumsuz tutumlardan biridir. Bu nedenle işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek adına çalışanlarının işe yabancılaşıma düzeylerini azaltma çabası içerisine girmektedir. Bu kapsamda da işletmeler birçok faktörü değerlendirmek zorundadır. Çünkü daha önce bahsettiğimiz gibi çalışanların işe yabancılaşıma düzeylerini etkileyecek birçok faktör bulunmaktadır.

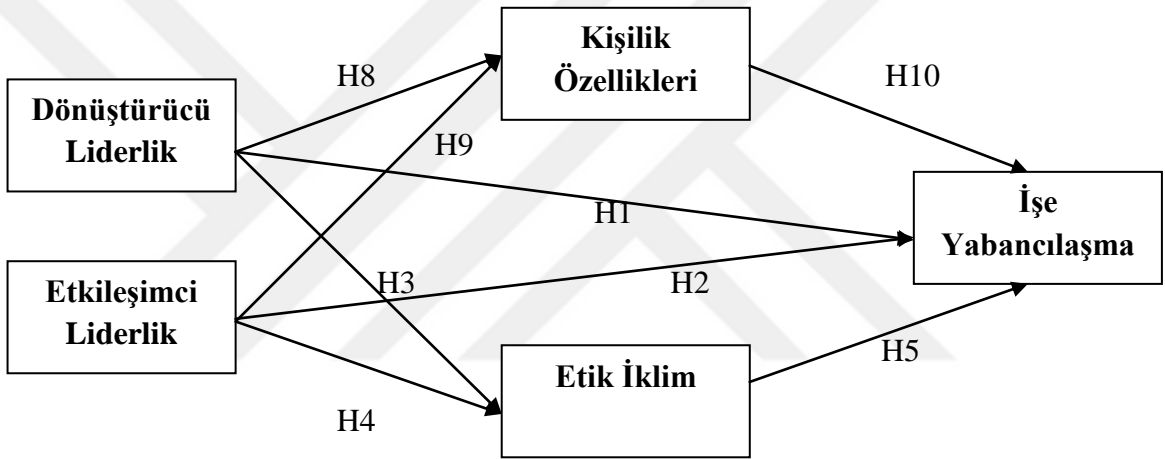
Bir örgütte hâkim olan liderlik tarzları, çalışanların etik iklim algılamaları ve çalışanların kişilik özellikleri işe yabancılaşıma üzerinde muhtemel etkiye sahip birçok faktörden bazılarıdır. Örgütler özellikle çalışanlarını güçlendirerek, çalışanların birbirlerini düşündükleri ve bağımsız çalışabildikleri bir çalışma ortamı yaratarak veya çalışanlarını sorumluluk bilincine sahip bir yapıya dönüştürerek ve çalışanların duygusal dengesizliklerini ortadan kaldırarak yabancılaşıma üzerinde istenilen etkiyi yaratabileceği düşünülmektedir.

Ancak alan yazına baktığımızda liderlik tarzları, etik iklim ve kişilik özelliklerinin işe yabancılaşıma üzerinde var olan muhtemel etkilerini ele alan çalışmalar bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar azdır. Bunun yanında liderlik tarzlarının işe

yabancılaşma üzerindeki etkisinde etik iklimin ve çalışanların kişilik özelliklerinin aracı etkisini araştıran kapsamlı bir araştırma ise alan yazında bulunmamaktadır.

Bu değişkenler arasındaki ilişkileri aynı anda inceleyen bir araştırma olmamasından dolayı bu çalışmada liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkileri ve bu etkide bireylerin kişilik özelliklerinin ve etik iklim algılamalarının aracılık rollerini belirlemeye yönelik bir model ele alınmaktadır.

Model, şekil 2.1. 'de gösterilmekte ve daha sonra model kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkiler kapsamlı olarak aşağıda değerlendirilmektedir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

## 2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmamızın bu bölümünde araştırmamızın konusun içerisinde yer alan liderlik tarzları, etik iklim, kişilik özellikleri ve işe yabancılaşma değişkenleri arasındaki ilişkiler bağlamında hipotezler belirlenecektir.

**Liderlik Tarzları İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki:** Yukarıda belirttiğimiz gibi liderlik tarzlarından dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı etkiler oluşturacağı düşünülmektedir. Ancak dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik farklı özelliklere sahip oldukları için işe yabancılaşmayı farklı açılardan etkilemektedirler. Örneğin dönüştürücü lider çalışanlara daha çok otonomi sağlayarak onları güçlendirmekte ve çalışanların bağımsızlıklarını

arttırarak kendi yaratıcılıklarını ve yeteneklerini ortaya koyabildikleri çalışma ortamı yaratmaktadır. Etkileşimci lider ise, kuralları ve yapılacak işleri belirlemekte ve çalışanın bu kuralların dışına çıkmasını istememektedir. Bu açıdan dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü; etkileşimci liderlik ile işe yabancılaşma arasında ise pozitif yönlü ilişki olacağı düşünülmektedir.

Alanyazında, liderlik tarzları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalarda bu düşünceyi destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin Sarros, Teanewski, Winter, Santora ve Densten (2002) gerçekleştirmiş oldukları araştırmada, dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmayı negatif yönde etkilediğini; etkileşimci liderliğin ise, işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Benzer şekilde Boerner (1998) çalışanlarını cesaretlendiren ve çalışanların bağımsızlığını teşvik eden liderlik tarzının işe yabancılaşma tutumunu azalttığını belirlemiştir. Hosseinzadeh, Nazem ve Eimani (2014), dönüştürücü liderliğin çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Damghanian ve HajKazemi (2015) ise, dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma ile ters yönlü ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında ve önceki araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H1.** Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**H2.** Etkileşimci liderlik ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Liderlik Tarzları İle Etik İklim Arasındaki İlişki:** Liderlerin rol model, ödülleri, seçim ve iletişim gibi farklı süreçlerle etik normlar ve etik iklim üzerinde etkili oldukları kabul edilmektedir (Schminke, Ambrose ve Neubaum, 2005: 137). Bu açıdan dönüştürücü liderliğin (Carlson ve Perrewé, 1995) ve etkileşimci liderliğin etik iklim üzerinde etki oluşturduğu düşünülmektedir.

Alanyazına bakıldığında liderlik tarzları ile etik iklim arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya çalışan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan bazıları dönüştürücü liderliğin ve etkileşimci liderliğin çalışanların etik iklim algılamaları üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışmalardan birinde Engelbrecht, Van Aswegen ve Theron (2005) dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Van Aswegen ve Engelbrecht (2009) ise, dönüştürücü



liderlik ile etik iklimin alt boyutlarının hepsi ile pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi araştıran bir başka araştırmada Sağnak (2010) ise, dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile etik iklimin yasa ve ilkeler, insanları önemseme ve kurallar boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulmuştur. Floyd (2010) ise, hem dönüştürücü liderlik hem de etkileşimci liderlik ile etiğin kurumsallaşması arasında aynı yönlü ilişki tespit etmiştir. Ayrıca etiğin kurumsallaşması ile etik iklim arasında da aynı yönlü ilişki belirlemiştir. Barnes (2013) ise örgütsel liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi araştırmış ve etkileşimci liderlik ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişki bulamazken serbest bırakıcı liderlik ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında ve önceki araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H3.** Dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H4.** Etkileşimci liderlik ile etik iklim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Etik İklim İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki:** Etik iklim örgütler açısından önemli bir konudur. Çünkü çalışanlar örgütlerde sadece kişisel çıkarlarını karşılayarak motive olamayacaklardır. Bunun yanında ahlaki açıdan da kendilerini tatmin etmeleri gerekmektedir. Etik iklim, çalışanları ahlaki açıdan tatmin edecek bir ortam ve örgüt içinde gerçekleşecek tüm ilişkilerde güven ortamı yaratmaktadır. Güven de, kontrol olmadan kişilerin veya örgütün özgür ve esnek olarak hareket etmelerini sağlamaktadır (Trevino ve Nelson, 2014: 27). Örgütlerde bu ortamı yaratacak olan etik iklimin varlığıdır. Özgür ve esnek bir ortamın varlığı ise, bireylerin işe yabancılaşma duygularını azaltacak bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan etik iklim ile işe yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Alan yazına bakıldığında ise, etik iklim ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu az sayıdaki çalışmada da, etik iklim ile işe yabancılaşma arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örneğin Tuna ve Yeşiltaş (2014) etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye çalıştıkları araştırmada etik iklimin boyutlarından kişisel çıkar ile işe yabancılaşma arasında aynı yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Kişisel çıkar etik iklimin olumsuz yanını oluşturan bir durumdur. Bu sonuç etik iklim ile işe

yabancılaşma arasında ters yönlü ilişki olacağını göstermektedir. Darwazeh ve Alkawasmi (2014) ise, yaptıkları araştırmada etik iklimin, işe yabancılaşmanın hem bireysel hem de örgütsel düzeyinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varmışlar ve etiğin bireysel yanının işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında ve önceki araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H5.** Etik iklim ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**Liderlik Tarzları, Etik İklim ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki:**

Yukarıdaki ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde liderlik, örgüt için önemli sonuçlar ortaya çıkaracak, aynı zamanda çalışanların davranışlarını ve tutumlarını etkileyecek ve bireylerin farklı motivasyonlarını ortaya çıkaracak etik iklimi oluşturan ve çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini de etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte etik iklim de çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini etkileyen önemli bir faktör olarak gösterilebilmektedir.

Çalışanların liderleri örnek aldığı ve onları takip ettiği düşünüldüğünde liderlerin etik değerler ve kurallardan uzaklaşmasının bireylerdeki etik değerleri de etkileyeceği ve böylece bireylerde işe yabancılaşma belirtileri görülebileceği söylenebilir (Kesen, 2016: 122). Ayrıca liderler etik kurallar ve etik kodlar belirleyerek çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin azalmasına yardımcı olabilirler (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 115). Buna bağlı olarak liderlik tarzları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki de etik iklimin aracı değişken olarak bir etkiye sahip olacağı söylenebilir.

Ancak alan yazına bakıldığında liderlik tarzları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi, liderlik tarzları ile etik iklim arasındaki ilişkiyi ve etik iklim ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar olmasına rağmen liderlik tarzları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide etik iklimin aracı değişken olarak etkisinin olup olmayacağını araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Öte yandan alan yazında etik iklimin bazı araştırmalarda farklı değişkenler arasında aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır.

Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2010) etik liderlik ile örgütteki kötü davranışlar arasındaki ilişkide etik iklimin aracı etkisini belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında

etik liderlik ile kötü davranışlar arasındaki ilişkide etik iklimin aracı etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Erben ve Güneşer (2008) ise, paternalist (babacan) liderlik, örgütsel bağlılık ve etik iklim arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre etik iklimin paternalist liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Zehir, Müceldili, Altındağ, Şehitoğlu ve Zehir (2014) ise, karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide etik iklimin aracı etkisini belirlemeye çalıştıkları bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Veriler farklı sektörlerde çalışan 600 kişiden elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre karizmatik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve etik iklim arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Ayrıca etik iklimin, karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide zayıf bir aracı etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Bununla birlikte etik iklimin, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem ile karizmatik liderlik boyutlarından vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve mevcut durumu sürdürme arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Shin, Sung, Choi ve Kim (2014) ise, üst yönetimin etik liderlik tarzının, firma düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışına ve finansal performansa etkisini ve bu etkiye etik iklimin ve prosedürel adalet ikliminin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma Kore’de farklı sektörlerden 147 şirkette ve toplam 4468 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre üst yönetimin etik liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı ile pozitif ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca üst yönetimin etik liderlik tarzının, etik iklim ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu bu durumun prosedürel adalet iklimini pozitif yönde etkilediği bunun sonucunda da örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının ve firma performansının arttığı belirlenmiştir. Son olarak ta etik liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı arasındaki ilişkide etik iklimin ve prosedürel adalet ikliminin aracı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu araştırma sonuçlarına bakarak ve liderlik tarzları, etik iklim ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiler genel olarak düşünüldüğünde etik iklimin liderlik

tarzları ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide de aracı etkiye sahip olacağı söylenebilir. Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H6.** Etik iklim, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir.

**H7.** Etik iklim, etkileşimci liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir.

**Liderlik Tarzları İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki:** Kişiliğin hem kalıtsal hem de çevresel faktörlerin etkisi sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir (Robbins ve Judge, 2013: 135). Çevre faktörleri içerisinde kişiliği etkileyen önemli bir faktör sosyo-kültürel çevredir. Kişiliğin oluşmasında sosyo-kültürel çevreden etkilenme aslında bir öğrenme sürecidir. Kişi öğrenme ile davranışında kalıcı değişimler yaşamaktadır (Zel, 2011: 13; Eroğlu, 2013: 224). Kişilerin davranışını kalıcı hale getiren ise, davranışın getireceği olumlu sonuçtur (Özkalp ve Kırel, 2013: 140-141).

Liderlik ise daha öncede açıkladığımız gibi belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007: 445). Bu duruma bağlı olarak liderliğin, bireylerin kişiliklerinin şekillenmesinde etkili olabileceği ve liderlik tarzına bağlı olarak bireylerin kişiliklerinin değiştirilebileceği söylenebilir.

Alanyazına baktığımızda ise liderlik tarzlarının çalışanların kişilik özelliklerine etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak liderlik tarzları ile liderlerin kişilik özelliklerini araştıran veya çalışanların kişilik özelliklerinin liderlik tarzlarını algılamalarına etkisini araştıran çalışmalar vardır. Liderlerin özellikle de dönüştürücü liderlerin rol model olarak çalışanları harekete geçirdiği gerçeği liderlerin kişilik özelliklerinin çalışanların kişilikleri üzerinde etki yaratabileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle liderlerin kişilik özellikleri ile ilgili çalışmalar liderlik tarzlarının çalışanların kişilik özellikleri üzerindeki etkisi açısından önemli ipuçları verebilir. Bu açıklamaya bağlı olarak, liderlerin kişilik özellikleri ile ilgili çalışmalara bakıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır. Judge ve Bono (2000) yapmış oldukları çalışmada dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerinin dönüştürücü liderliği olumlu yönde etkilediği, deneyimlere açıklığın dönüştürücü liderlik ile ilgili olduğu ancak etkisinin diğer kişilik özelliklerinin etkileri kontrol edildiğinde kaybolduğu ve duygusal dengesizlik ile

sorumluluk özelliklerinin dönüştürücü liderlik ile ilişkili olmadığı sonucuna varmışlardır. Judge, Bono, İlies ve Gerhardt (2002) ise, kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk, deneyimlere açıklık ve uyumluluğun liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ve duygusal dengesizliğin liderlik ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bono ve Judge (2004) ise, dışa dönüklük ile dönüştürücü liderliğin boyutlarından karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki, duygusal dengesizlik ile dönüştürücü liderliğin boyutlarından karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutları arasında ise negatif yönlü bir ilişki ve etkileşimci liderlik davranışının kişilikle olan ilişkisinin dönüştürücü liderliğe göre daha az olduğunu belirlemişlerdir. Lim ve Ployhart (2004) ise, uyumluluk ve duygusal dengesizlik ile dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Hetland, Sandal ve Johnsen (2008) ise, izleyenlerin kişilik özellikleri ile liderlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştıkları araştırmada duygusal dengesizlik ile dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki, uyumluluk ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında ve önceki araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H8.** Dönüştürücü liderlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H9.** Etkileşimci liderlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Kişilik Özellikleri ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki:** Yabancılaşma, kişilik değişkeni ve durumsal bir değişken olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yabancılaşma kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Ojha ve Yadav, 2014: 57). Alan yazına bakıldığında kişilik özellikleri ile performans, performans motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir (Barrick ve Mount, 1991; Judge, Heller ve Mount, 2002; Graham, 2009: 38; Kumar ve Bakhshi, 2010). Özellikle beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk ile iş performansı arasındaki ilişkinin yüksek olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır (Barrick ve Mount, 1991). Judge, Heller ve Mount (2002) yapmış oldukları araştırmada kişilik özelliklerinden sorumluluk ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve duygusal dengesizlik ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu

belirlemişlerdir. Kumar ve Bakhshi (2010) ise kişilik özelliklerinden sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Duygusal dengesizlik ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Daha öncede belirttiğimiz gibi iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılık ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilerin varlığından dolayı bu araştırma sonuçlarına göre kişilik özellikleri ile işe yabancılaşma arasında da bir ilişki olacağı söylenebilir.

Alan yazına bakıldığında ise kişilik özellikleri ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Kişilik özellikleri ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara baktığımızda Mervin (1971: 8-9), kolej öğrencilerinin kişilik özellikleri ile sosyal ve bireysel yabancılaşmaları arasındaki ilişkileri belirlemeye çalıştığı araştırma sonucunda, duygusal dengesizlik ile bireysel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Mahoney ve Quick (2000) ise, araştırmalarında öğrencilerin duygusal dengesizlik özellikleri yüksek olduğunda yabancılaşma düzeylerinin de yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Öte yandan sorumluluk ve açıklık kişilik özelliği ile yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Develioğlu ve Tekin (2013) ise, yapmış oldukları araştırmada güçsüzlük boyutunda meydana gelen yabancılaşmanın, sorumluluk kişilik özelliğinden ve duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden, topluma yabancılaşma boyutunda meydana gelen yabancılaşmanın, sorumluluk kişilik özelliğinden ve duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden, kendine yabancılaşma boyutunda meydana gelen yabancılaşmanın, sorumluluk kişilik özelliğinden, duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden ve uyumluluk kişilik özelliğinden ve genel olarak yabancılaşma durumunun ise, sorumluluk kişilik özelliğinden ve duygusal dengesizlik kişilik özelliğinden etkilenmekte olduğu sonucuna varmışlardır.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında ve önceki araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H10.** Kişilik özellikleri ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **Liderlik Tarzları, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki:**

Kişileri etkileyen uyarıcılar ve kişilerin özellikleri davranışı belirleyen önemli

faktörlerdir (Eren, 2007: 221). Yabancılaşma ise kişilerin sosyal koşullar karşısındaki reaksiyonlarıdır (Thomson ve Wendt, 1995: 269).

Liderin davranışlarının çalışanlar tarafından olumlu olarak değerlendirilmesi veya çalışanlar üzerinde yabancılaşmaya neden olması bireyin kişilik özelliğinden etkilenmektedir. House ve Evans'a göre geleceğini kendi kararları ile belirleyeceğine inanan bireyler ve kendine güven duygusu yüksek olan bireyler katılımcı liderlik tarzından, kendi geleceğinin kendisi dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanan kişiler ve kendine güveni düşük olan bireyler ise otoriter liderlik tarzından daha çok tatmin olacaklardır (Kondalkar, 2007: 240-239-241). Bu görüşün ışığı altında da dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracı etkiye sahip olacağı belirtilebilir. Daha önceden de açıkladığımız gibi liderlik tarzları çalışanların kişilik özelliklerinin değişmesinde ve çalışanların işe yabancılaşma algılamalarında veya algılamamalarında etkili olmaktadır. Ayrıca kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengeliliğin de işe yabancılaşma üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Bu ilişkiler sonucunda liderlik tarzları ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracı etkiye sahip olacağı söylenebilir.

Alan yazına bakıldığında ise liderlik tarzlarının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracı etkisini araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak başka değişkenler arasındaki bazı çalışmalarda kişilik özellikleri aracı ve düzenleyici değişken olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmalardan birinde Singh ve Singh (2013) algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracı etkisini araştırmışlardır. Araştırma Hindistan'daki örgütlerde 188 yönetim personeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek algısı ve kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin (dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk) aracı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Taylor ve Pattie (2014) ise, etik liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide takipçilerin kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisini belirlemeye çalıştıkları araştırmada etik liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bununla birlikte sorumluluk kişilik özelliğinin ve temel öz değerlendirmenin bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduklarını belirlemişlerdir. Sorumluluk özelliği düşük olduğunda etik liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasındaki negatif yönlü ilişki anlamlı bulunmuştur. Aynı şekilde temel öz değerlendirme düşük olduğunda etik liderlik ile işyeri nezaketsizliği arasındaki negatif yönlü ilişki anlamlı bulunmuştur.

Bu araştırma sonuçlarına bakarak ve liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiler genel olarak düşünüldüğünde kişilik özelliklerinin liderlik tarzları ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide de aracı etkiye sahip olacağı söylenebilir. Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H11.** Kişilik özellikleri, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir.

**H12.** Kişilik özellikleri, etkileşimci liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir.

### **2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNKABUL VE SINIRLILIKLARI**

Araştırma anket tekniğinin özellikleriyle çalışanların algısına dayanmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulguların güvenilirliği, çalışanların değerlendirmeleri ile sınırlıdır. Bu açıdan sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.

Bunun yanında araştırmamız Uşak ilinde bulunan bankaların çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu yüzden elde edilen bulgular banka çalışanlarından alınan verilerle sınırlıdır. Ayrıca araştırmamız belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmiş olup; sadece çalışanların o dönemdeki düşüncelerini yansıtmakta ve araştırmanın yapıldığı zaman ile sınırlı olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıda belirttiğimiz sınırlılıklarının yanında araştırmamızın ön kabulleri olarak şunlar söylenebilir.



Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve analiz sonucunda ölçeklerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu açıdan anketimiz ile elde ettiğimiz verilerin çalışanların kişilik özelliklerini, işe yabancılaşma düzeylerini, çalışanların örgütte algılamış oldukları liderlik tarzlarını ve etik iklimi gerçek şekilde yansıttığı varsayılmaktadır.

Ayrıca katılımcıların anket ile ilgili endişelerini gidermek ve gerçek düşüncelerini yansıtmak amacıyla anketler uygulanmadan önce ve anketlerin uygulanması sırasında çalışanlara, anketler aracılığıyla elde edilecek verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı, hiçbir şekilde işletme ve çalışan isminin hiçbir kişi ve/veya kuruluşla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Bu bilgilendirmeden dolayı anket çalışmamıza katılan çalışanların anket formundaki ifadeleri gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde cevaplandıkları varsayılmaktadır.

## **2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmamızın bu bölümünde araştırma evreninin belirlenmesi, örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve araştırmamızda kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

### **2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi**

Öncelikle bu araştırmanın, modeldeki değişkenlerin ölçülebileceği uygun bir örneklem üzerinde yapılması hedeflenmiştir. Bundan dolayı araştırma örnekleminin seçilmesinde farklı liderlik tarzlarının görülebileceği, etik iklim açısından ahlak yoğun olan, çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu ve işe yabancılaşmanın yaşanabilme ihtimali olan bir sektör ele alınmaya çalışılmıştır.

Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin teknolojik araç ve yöntemlerde, iş uygulamalarında yaşanan hızlı değişime yetişme kaygısı, ulaşılması zor hedefler ve bankalardaki çalışma saatlerinin bazı dönemlerde düzensiz olması banka çalışanlarının işe yabancılaşma yaşamalarına neden olabilmektedir (Tutar, 2010; Wahba, 1980)

Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı'nın (TEDMER) etik barometre araştırmasına göre ise, bankacılık ve finans sektörünün etik konusunda en fazla yol kat etmiş sektörler içerisinde ilk sırada olduğu; yol kat etmesi gereken sektörler içerisinde ise orta sıralarda yer aldığı belirlenmiştir

([http://www.tedmer.org.tr/pdf/etik\\_barometre.pdf](http://www.tedmer.org.tr/pdf/etik_barometre.pdf)). Bu açıdan bankalar etik iklimin doğru olarak algılanabileceği ahlak yoğun bir sektör olarak değerlendirilebilir.

Bunun dışında bankacılık sektöründe, çalışanları cesaretlendiren ve teşvik eden dönüştürücü liderlik (Kaygın ve Kaygın, 2012) ile kuralları belirleyip ödül ile çalışanları motive eden ve dönüştürücü liderliğe temel oluşturan etkileşimci liderliğin görüleceği düşünülmektedir (Alabduljader, 2012).

Bu nedenle Uşak ilinde faaliyet gösteren bankaların çalışanları bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte, farklı bankalardan rastlantısal olarak seçilen katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmada, bu firmalarda çalışan 240 personelden anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır.

Bilindiği gibi istatistiksel olarak 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile evreni temsil edilebilecek örneklem büyüklükleri hesaplanabilmektedir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Uşak ilinde faaliyet gösteren bankaların çalışan sayısı Türkiye Bankalar Birliği'nin 31.12.2015 verilerine göre 552 kişidir ([https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/tumu/1016/Ilere\\_ve\\_Bolgeler\\_e\\_Gore\\_Ozet\\_Bilgiler.zip](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/tumu/1016/Ilere_ve_Bolgeler_e_Gore_Ozet_Bilgiler.zip)). Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 227 olarak hesaplanmıştır. Ancak katılımcıların cevaplama hataları ve eksik değerlendirme ihtimalleri göz önüne alınarak anket formları 300 adet hazırlanmış ve bizzat araştırmacı tarafından katılımcılara dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 258 tanesi geri dönmüştür. Ancak geri dönen anketlerden 18'i eksik cevaplandırıldığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuçta 240 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır.

#### **2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi**

Araştırmamızda pek çok araştırmada olduğu gibi temelde sayısal (nicel) verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiş ve nicel verilerin toplanabilmesi için anket kullanılmıştır. Bu amaçla nicel verilere dayalı araştırmalarda yaygın olarak kullanılan 5'li Likert Ölçeği (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) anket uygulamasında model olarak alınmıştır. Daha sonra araştırmada kullanılacak değişkenleri içerecek anket formu oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ilk aşamada liderlik tarzları, kişilik

özellikleri, etik iklim ve işe yabancılaşma konularıyla ilgili olarak yerli ve yabancı geniş bir alanyazın taraması yapılmıştır.

Anket sorularının oluşturulmasında mümkün olduğu ölçüde konu ile ilgili geçmiş araştırmalarda kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen ve ülkemizde de geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmaya çalışılmıştır. Çalışmamızda kullanmak için tercih ettiğimiz ölçeklerin orijinal dili İngilizce olduğu için kültürel açıdan dilimize uygunluğuna bakılmıştır. Buna bağlı olarak ölçeklerin tercüme (İngilizceden Türkçeye), geri tercüme (Türkçeden İngilizceye) yöntemleri kullanılarak kültürel açıdan dilimize uygunluğu değerlendirilmiştir. Daha sonraki aşamada ölçeklerin görünüş geçerliliğine bakılarak konunun uzmanlarına danışılmıştır. Bunun sonucunda anlaşılmayan, iyi açıklanmayan veya tartışmalı ifadeler belirlenmiş, ölçeklerin güvenilirliğinin ve ankete katılım oranının artırılması amacıyla tartışmalı ifadeler ölçeklerden çıkarılarak anket formuna son şekli verilmiştir. Sonuç olarak anket formumuz 5 bölümden ve toplam 52 maddeden oluşturulmuştur.

Anketin birinci bölümünde 6 soru bulunmaktadır. Bu sorularla ankete katılan çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, işletmedeki çalışma süresi ve aylık geliri belirlenmeye çalışılmaktadır. Buradaki amaç bireylerin kişisel özelliklerini kontrol değişkeni olarak ele almak ve bu bağlamda çalışanların liderlik tarzı ve etik iklim algılamaları, kişilik özellikleri ve işe yabancılaşma davranışlarını değerlendirmektir.

Anketin ikinci bölümünde, çalışanların örgütteki liderlik tarzını belirlemek amacıyla Bass (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik (The Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek liderlik alan yazınında yaygın olarak kullanıldığı ve Türkçe geçerliliği de bazı çalışmalarla ortaya konulduğu için tercih edilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uygunluğunu belirleyen çalışmalardan birini Demir ve Okan (2008) yapmıştır.

Demir ve Okan (2008) çok faktörlü liderlik ölçeğine ilişkin yapmış oldukları araştırmada, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik faktörlerinin birbirlerinden ayrı iki boyutu temsil ettiğini ve bu iki liderliğin Avolio ve diğerleri (1999: 457)'nin araştırmasına dayanarak birbirinden bağımsız olarak ortaya çıktığını iddia etmişlerdir. Bu iddiaya dayanarak dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin geçerliliği ve

güvenilirliğini ayrı olarak değerlendirmeye almışlar ve bu kapsamda yaptıkları çalışma sonucunda dönüştürücü ve etkileşimci liderliği ikişer alt boyutta ve 22 maddeden oluşan bir yapıda belirlemişlerdir. Ayrıca Demir ve Okan dönüştürücü liderlik için ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısını 0,81 olarak ve etkileşimci liderlik için 0,58 olarak bulmuşlardır. Bu bulgular güvenilirlik düzeylerinin dönüştürücü liderlik için yüksek düzeyde, etkileşimci liderlik için de kabul edilebilir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır (Demir ve Okan, 2008: 81).

Araştırmamızda çok faktörlü liderlik ölçeği Demir ve Okan'ın çalışmasındaki şekliyle kullanılmış ve dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik birbirinden ayrı doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizine alınması kararlaştırılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek için Hirschfeld ve Field (2000) tarafından geliştirilen işe yabancılaşma ölçeğinden yararlanılmıştır.

Hirschfeld ve Field, bu ölçeği Maddi, Kobasa ve Hoover (1979)'ın çalışmalarından yararlanarak geliştirmişlerdir. Araştırmacılar ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısını 0,80 olarak bulmuşlardır (Hirschfeld ve Field, 2000: 795). Ayrıca Türkiye'de de bu ölçeği kullanan araştırmalar olmuştur. Bu araştırmalardan birinde Özbek (2011) ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısını 0,71 olarak belirlemiştir. Görüldüğü gibi güvenilirlik değerleri ölçeğin işe yabancılaşmayı ölçmede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Anket formunun dördüncü bölümünde ise, çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek için John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilmiş olan Büyük Beşli Kişilik Envanteri (Big Five Inventory- BFI) kullanılmıştır. Büyük Beşli Kişilik Envanteri 44 ifadeden oluşmakta ve kişilik özelliklerini dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, sorumluluk ve duygusal dengesizlik boyutları açısından belirlemeye çalışmaktadır.

John ve arkadaşlarının ölçeğe ait belirledikleri güvenilirlik katsayılarına baktığımızda duygusal dengesizliğin (Nevrotiklik) 0,84 dışadönüklüğün 0,88, uyumluluğun 0,79, sorumluluk 0,82 ve deneyime açıklığın 0,81 olarak belirlendiğini görmekteyiz. Bu da ölçeğin güvenilir ve geçerli bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca ölçek Türkiye’de de birçok çalışmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği Türkçe açısından da kabul edilmiştir. Ulu (2007)’ya göre ölçeğin Türkçe çevirisi; “Sümer, Lajunen ve Özkan (2005) ve Alkan (2006) tarafından yapılmıştır. Anketin Türkçe çevirisinin güvenilirliği 0.87 ve alt ölçeklerinin güvenilirliği ise 0.67 ile 0.89 aralığında bulunmuştur (Ulu, 2007: 79-80).

Ölçeğin hem İngilizce hem de Türkçe dilinde güvenilirliği ve geçerliliği kabul edildiğinden dolayı bu ölçekten yararlanılmıştır. Ancak bu çalışmada ölçeğin sadece sorumluluk ve duygusal dengesizlik şeklindeki iki alt boyutu kullanılmıştır. Çalışma zamanının kısıtlı olması ve anket formundaki madde sayısının fazla olmasından dolayı madde sayısının azaltılması amacıyla alan yazın incelenmiştir. Alan yazında araştırmamızın bağımlı değişkeni olarak ele alınan işe yabancılaşma ile kişilik özelliklerinden sadece sorumluluğun ve duygusal dengesizliğin ilişkili olduğu (Develioğlu ve Tekin, 2012) sonucuna ulaşıldığı için bu iki değişken çalışma kapsamına alınmıştır.

Ayrıca araştırmamızda duygusal dengesizlik özelliğini ölçen ifadeler beşe (kesinlikle katılıyorum) yaklaştıkça duygusal dengeliliği, bire yaklaştıkça (kesinlikle katılmıyorum) duygusal dengesizliği ölçecek şekilde ankete alınmıştır. Bununla birlikte duygusal dengeliliği ortaya koyan maddelerden ikisi (DYD3 ve DYD5) ters kodlanmış ifadelerdir. Bu nedenle ters kodlanan ifadelerin analizleri sırasında ifadelere döndürme işlemi yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Anketin beşinci ve son bölümünde ise çalışanların örgütlerine yönelik etik iklim algılarını ölçebilmek amacıyla Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş olan etik iklim ölçeğinden (Ethical Climate Questionnaire - ECQ) yararlanılmıştır. Etik iklim ölçeği etik iklim alan yazında en çok kullanılan ölçektir (Elçi, 2005: 71, Elçi ve Alpkan, 2009: 307, Weber ve Seger, 2002). Ölçek ilk araştırmalarda 9 boyutlu olarak belirlenmiştir. Ancak araştırmacılar daha sonraki çalışmalarında ölçeğin beş faktörde toplandığını ve bu alt faktörlerin güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Victor ve Cullen’ın belirlediği bu alt faktörlere ilişkin güvenilirlik sonuçları ise, başkalarının iyiliğini isteme boyutunda 0.80, kanun ve kodlar boyutunda 0.79, kurallar boyutunda 0.79, araççılık boyutunda 0.71 ve bağımsızlık boyutunda 0.60’dır (Victor ve Cullen, 1988).

Ayrıca Etik İklim Ölçeği Türkiye’deki araştırmalarda da kullanılmıştır. Bu çalışmalardan birinde Özyer (2010) etik iklim ölçeğinin cronbach alpha güvenilirlik katsayısını 0.84 olarak ve alt faktörlere ilişkin güvenilirlik düzeylerini de 0,83 ile 0,92 arasında değişen değerlerde belirlemiştir. Bu açıdan ölçeğin güvenilir yapıda olduğunu ortaya koymuştur. Ölçek güvenilir sonuçlar verdiği ve yaygın olarak kullanıldığı için bu çalışmada da tercih edilmiştir.

### 2.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırmamızı yaparken toplanan verilerin analiz ve yorumunu kolaylaştırmak adına istatistiksel tekniklerden ve AMOS ile SPSS paket programlarından yararlanılmıştır. Bu kapsamda da araştırmada üç temel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemler açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal denklem modellemesidir.

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili ölçülebilen veya gözlenebilen değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı ya da daha önceden keşfedilmiş olan modelleri test etmeyi amaç edinen çok değişkenli bir istatistikî yöntemdir (Büyüköztürk, 2004). Aslında faktör analizinin uygulanmasındaki temel amaç, geliştirilmekte olan bir ölçme aracında her bir maddeye cevaplayıcıların verdiği tepkiler arasında belli bir düzen olup olmadığını ortaya koymaktır (Tavşancıl, 2006: 46). Faktör analizi açımlayıcı (keşfedici) ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir yöntemdir. Yani gözlenen değişkenlerdeki ortak varyansın ve kovaryansın kaynağını (gizil değişkenlerin yapısını) ortaya çıkarabilmek ve gizil değişkenleri tanımlayabilmek için kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 177; Meydan ve Şeşen, 2015: 21). Araştırmamızda gizil değişkenlerin belirlenmesi ve faktörlerin tanımlanabilmesi amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktörlerin belirlenmesi için açımlayıcı faktör analizi ile faktör yükleri hesaplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde bir maddenin faktör yükünün belirli bir değer altında olması o maddenin faktörü yeterince açıklayamadığını ortaya koymaktadır. Faktör yükünün alt değeri de örneklem büyüklüğü ile bağlantılıdır. Literatürde bir maddenin faktör yükünün en az 0,30 olarak alınması için örneklem büyüklüğü 350, faktör

yükünün 0,40 olarak alınması için de örneklem büyüklüğünün 200 olması gerektiği yönünde görüşler vardır (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998: 112; Çokluk v.d., 2010: 194). Çalışmamızda ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla açımlayıcı faktör analizinde faktör yükü alt değeri 0,40 olarak alınmış ve bu değerden düşük maddeler faktör analizinden çıkarılmıştır. Daha sonra açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen bulguların doğruluğunu saptamak amacıyla verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmayacağını belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Bu açıdan doğrulayıcı faktör analizinde temel amacın önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanması olduğu söylenebilir (Bayram, 2013: 42).

Doğrulayıcı faktör analizinde kuramsal olarak tanımlanmış olan değişkenlerin hangi örtük özellik altında yer alacağı, analiz yapılmadan önce belirlenebilmektedir (Byrne, 1994). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizinde gözlem değişkenlerinin ait oldukları faktörleri diğer değişkenlerle birlikte açıkladığı varsayılmakta ve bu nedenle her ilişki için bir hata payı da hesaba katılmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004: 168-169).

Ayrıca doğrulayıcı faktör analizinde modelin uygunluğunun belirlenmesi amacıyla uyum indeksleri kullanılmaktadır. Uyum indeksleri genel olarak (a) kesin uyum indeksleri (Ki-kare uyum indeksi CMIN/DF veya  $\chi^2$  ve Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü SRMR), (b) yalınlık uyum indeksleri (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA) ve (c) karşılaştırmalı uyum indeksleri (Normlandırılmamış Uyum İndeksi TLI ile Karşılaştırmalı Uyum İndeksi CFI) şeklinde üç kategori altında değerlendirilmektedir (Brown, 2006: 81-87).

Bu üç kategori altında çok fazla uyum indeksi bulunmaktadır. Bu da değerlendirmelerde hangi indekslerin dikkate alınması gerektiği sorununa neden olmaktadır. Bu konudaki genel düşünce ise, her kategori altındaki uyum indekslerinin modelle ilgili farklı bilgiler içermesinden dolayı, her kategoriden en az bir indeks seçilmesi gerektiğidir (Brown, 2006: 82-87). Alan yazında bu açıklamaya bağlı olarak Ki-kare, RMSEA, SRMR, CFI, TLI ve IFI uyum indekslerinin kullanılması önerilmektedir (Bentler, 1990; Bollen, 1989; McDonald ve Marsh, 1990; Naktiyok,

2015; Brown, 2006). Ayrıca RMR değeri de, SRMR ile benzer sonuçları ortaya koyarak gözlenen ve tahmin edilen kovaryanslar arasındaki tutarsızlıkları yansıttığı için önerilebilmektedir (Brown, 2006: 82). Bu nedenle araştırmamızda Ki-Kare uyum indeksi (CMIN/DF), Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Fazlalık uyum indeksi (IFI) ve Normlandırılmamış uyum indeksi (TLI), Ortalama hataların karekökü (RMR) ve Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA) kullanılmıştır.

Ayrıca doğrulayıcı faktör analizinde modelin kabul edilebilmesi için uyum indekslerinin sahip olması gereken değer aralıkları bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan uyum indekslerinin kabul edilen değer aralıkları Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1.** Uyum İndeksleri Değer Aralıkları

İndeksler	Referans Değeri
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$
CFI	$\geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,08$
IFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,90$
RMR	$< 0,1$

**Kaynak:** Naktiyok, 2015: 119

Yukarıdaki değer aralıklarına dayanarak doğrulayıcı faktör analizi ile araştırmada kullanılan değişkenler ve gizil değişkenler ortaya konulduktan sonra yapısal denklem modellemesi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yapısal denklem modellemesi değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrudan mı yoksa dolaylı olarak mı ortaya çıktığını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Yapısal denklem modellemesi karmaşık ilişkileri ortaya koyan yapıyla regresyon analizi ve korelasyon analizi gibi klasik istatistikî yöntemlerden daha güçlü bir analiz yöntemi olarak kabul edilmektedir. Örneğin çoklu regresyon analizinde dikkate alınan varsayımlar altında, bir bağımlı değişken tüm bağımsız değişkenler üzerinden analiz edilirken, yapısal denklem modellemesi analizinde her bağımlı değişken her bir bağımsız değişken üzerinden analiz edilmekte yani birden fazla regresyon analizi yapılabilmektedir. Böylece yapısal eşitlik modellemesi sayesinde iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler aynı anda gözlemlenebilmektedir (Aktaş Alan, 2011: 105).



Bu güçlü yanından dolayı yapısal denklem modellemesi birçok araştırmacı tarafından son yıllarda sıklıkla kullanılmaktadır. Benzer şekilde bu çalışmada da yapısal denklem modellemesinden yararlanılmıştır.

Araştırmada bu analizler dışında anket formunun güvenirliğini ölçmek amacıyla cronbach alpha analizinden, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü belirlemek için Spearman korelasyon analizinden ve demografik faktörlerin değişkenler üzerindeki etkilerini değerlendirmek için Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testinden yararlanılmıştır.

## **2.5. ANALİZ VE BULGULAR**

Araştırmamızın bu bölümünde normallik testine, demografik değişkenlere ilişkin bulgulara, liderlik tarzları, etik iklim, kişilik özellikleri ve işe yabancılaşma ölçeklerine ilişkin ortalamalara, standart sapmalara, güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına yer verilecektir.

### **2.5.1. Normallik Testi**

İstatistikî analizlerde verilerin normal dağılım gösterip göstermemesi analizler açısından önem arz etmektedir. nk veriler normal dağılım gösterdiğinde kullanılacak yöntemler ile veriler normal dağılım göstermediğinde kullanılacak yöntemler farklılaşmaktadır (Heiman, 2011: 365). Bununla birlikte normal dağılıma uymayan bir veriyi normal dağılıma uygun olarak kabul ederek analize sokmak hatalı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Veriler normal dağılıma uymadığında t değerlerini yükseltmekte, standart hataları olumsuz yönde etkilemekte ve parametre değerleri değişkenler arasındaki ilişki konusunda verilecek kararı yanıltabilmektedir (Enders, 2002). Hatalı sonuçlara sebebiyet vermemek için verilerin öncelikle normal dağılım özelliği gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi gerekmekte ve daha sonra doğru yöntemle analizlerin yapılması gerekmektedir.

Bu amaçla verilerin normal dağılım gösterip göstermediği SPSS programı aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır. SPSS programında ilk olarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile veri setinin normal dağılım gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Bu test sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05'in altında yani anlamlı çıktığında veri setinin normal dağılıma uymadığı kabul edilirken; anlamlılık

düzeıı 0,05'in üzerinde yani anlamsız çıktığında ise veri setinin normal dağılıma uyduğu kabul edilmektedir (Yanık, 2015: 189). Araştırmada her iki test sonucunda ölçek maddelerinin anlamlı olduğu dolayısıyla da mevcut verilerin normal dağılıma uymadığı belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri katı istatistiki referans değerleri ile sürekli simetrik bir dağılım gösteren veri setlerini normal dağılıma uygun kabul etmektedir. Sosyal bilimlerde bu testlerin beklediği katı bir normal dağılımı ortaya koymak zordur. Bu nedenle sosyal bilimlerde bu testlerin sonuçları anlamlı çıktığında verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak da kabul sınırları dâhilinde normallik değerlendirilebilmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin her birinin kendi standart hata değerine bölünerek Z değerlerinin belirlenmesi ve değerlerin -1,96 ile +1,96 arasında kalması mevcut çarpıklık ve basıklığın normal dağılımdan istatistiksel olarak sapmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2014: 42). Araştırmamızda kabul sınırları dâhilinde normalliği ortaya koymak maksadıyla basıklık ve çarpıklık değerlerine de bakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin test sonuçları Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.2.** Normallik Dağılımı Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Z Değerı	İstatistik	Z Değerı	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
DL	-,921	-5,866	,035	,111	,171	,000	,900	,000
EL	-,908	-5,783	-,758	2,421	,179	,000	,925	,000
İSY	,619	3,942	-,577	-1,843	,129	,000	,940	,000
BİS	-,573	-3,649	-,616	-1,968	,194	,000	,920	,000
KAK	-,733	-4,668	,103	,329	,202	,000	,913	,000
KUR	-,629	-4,006	,437	-1,396	,145	,000	,943	,000
ARC	,266	1,694	-1,048	-3,348	,163	,000	,939	,000
BAG	-,759	-4,834	-,679	-1,977	,260	,000	,863	,000
SRM	-,1,635	-10,414	3,365	10,750	,192	,000	,815	,000
DYD	-,188	-1,197	-1,230	-3,929	,146	,000	,939	,000

Tabloda DL: Dönüştürücü Liderliği, EL: Etkileşimci Liderliği, İSY: İşe Yabancılaşmayı, BİS: Başkalarının İyiliğini İsteme İklimini, KAK: Kanun ve Kodlar İklimini, KUR: Kurallar İklimini, ARC: Araççılık İklimini, BAG: Bağımsızlık İklimini, SRM: Sorumluluğu ve DYD: Duygusal Dengeliliği temsil etmektedir.

Tablo 2.2.'ye bakıldığında basıklık ve çarpıklık değerlerinin standart hatalara bölünmesiyle elde edilen Z değerlerinin kabul sınırları dahilindeki değerlerden (-1,96 ile +1,96) saptığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmamızdaki değişkenlerin normal dağılıma uymadığı kabul edilmiştir.

### 2.5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 2.3.** Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	F	(%)
Cinsiyet	Kadın	114	47,5
	Erkek	126	52,5
Yaş	18-25 yaş	10	4,2
	26-35 yaş	156	65,0
	36-45 yaş	61	25,4
	46 yaş ve üzeri	13	5,4
Medeni Durum	Bekâr	71	29,6
	Evli	169	70,4
Eğitim Durumu	Lise	11	4,6
	Ön Lisans	9	3,7
	Lisans	168	70,0
	Lisansüstü	52	21,7
Çalışma Süresi	1 yıldan az	19	7,9
	1-3	44	18,3
	4-6	68	28,3
	7-9	57	23,8
	10 yıl ve üzeri	52	21,7
Aylık Gelir	1000-1499	20	8,3
	1500-1999	30	12,5
	2000-2499	29	12,1
	2500-2999	49	20,4
	3000 TL ve üzeri	112	46,7

Tablo 2,3'e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri bakımından dağılımında erkekler %52,5'lik kısmı oluştururken, %47,5'lik kısmı ise kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlara yaş grupları açısından bakıldığında ise araştırmaya katılan çalışanların %65'i 26-35 yaş aralığında yer alırken, %25,4'ü 36-45 yaş aralığında yer almaktadır. Bu veriden hareketle ankete katılan çalışanlarının genel olarak genç yaş grubu kişilerden oluştuğu söylenebilir. Medeni durumlarına bakıldığında ise %70,4'ünün evli, %29,6'sının bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında Lisans (üniversite) mezunlarının %70 ile

en yüksek oranı oluşturduğu görülmektedir. Bunu %21,7 ile lisansüstü mezunları takip etmektedir. Bunların yanı sıra ankete katılanların çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun 4 yıl ve üzerinde bir süredir iş hayatında yer aldığı anlaşılmaktadır. Son olarak katılımcıların aylık gelirlerine bakıldığında ise, %46,7 ile katılımcıların büyük çoğunluğunun 3000 TL'nin üzerinde aylık gelire sahip olduğu görülmektedir.

### **2.5.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizine, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

#### **2.5.3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik analizinde ölçeklerde yer alan maddelerin iç tutarlılıklarına ve homojenliğine bakılmaktadır. Sosyal bilimlerde alanındaki çalışmaların çoğunda ölçeklerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini hesaplamak için ise cronbach alfa katsayısından yararlanılmaktadır. Cronbach alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Bir çalışmanın güvenilir olarak kabul edilmesi için cronbach alfa katsayısının alması gereken değerle ilgili genel kanı ise 0,70 ve üzerinde olmasıdır (Morgan, Leech, Gloeckner ve Barrett, 2004: 122; Nunnally, 1978: 245). Ayrıca güvenilirlik analizinde madde analizi yapılarak madde toplam korelasyonu ve herhangi bir maddenin silinmesi durumunda cronbach alpha değerlerindeki değişim belirlenmektedir. Madde toplam korelasyonu değeri 0,30 ve daha yüksek olan maddeler iyi ayırt edici özelliğe sahip kabul edilmekte ve 0,30'un altında madde toplam korelasyonu değerine sahip maddelerin ise ölçekten çıkarılması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2011, 171; Leech, Barrett ve Morgan, 2005: 67; Hinton, Brawnlow, McMurray ve Cozens 2004: 363; Morgan ve Griego, 1998: 130).

Bu açıdan araştırmanın anket formunda kullanılan dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin 7 ifadenin güvenilirliğini araştırmak amacıyla cronbach alfa katsayısından yararlanılmış ve soru setinin cronbach alfa değerinin 0,952 olduğu belirlenmiştir. Bu da ölçeğin güvenilir bir yapıda olduğunu göstermektedir. Ayrıca dönüştürücü liderlik ölçeğinin maddelerine ilişkin toplam korelasyonlara baktığımızda hiçbirinin 0,30'dan

düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçekte yer alan 7 maddenin birbirleri ile iyi uyum gösterdiği ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağladığı söylenebilir.

Tablo 2.4.'de dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirlik sonuçları verilmiştir. Tabloda dönüştürücü liderliğe ait ifadeleri belirtmek amacıyla DL kodu kullanılmıştır.

**Tablo 2.4.** Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı	
DL1	21,9583	35,823	,813	,947	<b>Cronbach Alfa</b>
DL2	21,8500	34,379	,899	,939	
DL3	22,0458	35,835	,807	,947	
DL4	21,7292	34,659	,851	,944	
DL5	21,9292	34,618	,873	,942	
DL6	21,9625	36,237	,801	,948	0,952
DL7	21,9250	35,208	,813	,947	
<b>ÖLÇEK GENELİ</b>	<b>Artm. Ort.</b>	<b>Stan. Sap</b>	<b>Varyans</b>	<b>Madde Sayısı</b>	
	25,5667	6,89944	47,602	7	

### 2.5.3.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ve temel boyutlarını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde kullanılan testler verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesidir (Barlett's Test of Sphericity). KMO (örneklem yeterlilik ölçütü)'nun 0,60'ın altında değer alması kötü bir faktörlenebilirliğe 0,50'nin altında bir değer alması ise faktörlenemezliğe işaret etmektedir. Bu açıdan ölçeğin faktörlenebilmesi için KMO değerinin 0,60'tan yüksek olması gerekmektedir. Bartlett küresellik derecesinin ise 0,05 düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Yanık, 2014: 198).

Yapılan faktör analizi sonucunda 7 maddelik dönüştürücü liderlik ölçeğinin KMO değeri 0,944 ve Barlett küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity) 1580,408 olarak, anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerler dönüştürücü liderlik ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonra faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu tekniklerinden yararlanılmış ve özdeğeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler bu analizde dikkate alınmıştır. Bu değerler kapsamında yapılan analiz sonucunda 7 maddelik dönüştürücü liderlik ölçeğinin tek faktör altında toplandığı belirlenmiş ve ölçek maddelerinin toplam varyansın %77,79'unu açıkladığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre 0,854 ile 0,929 arasında yüksek değerlerle yüklendiği görülmüştür. Bu sonuçlar maddelerin faktörü iyi şekilde açıkladığını ortaya koymaktadır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 2.5.'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.5.** Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

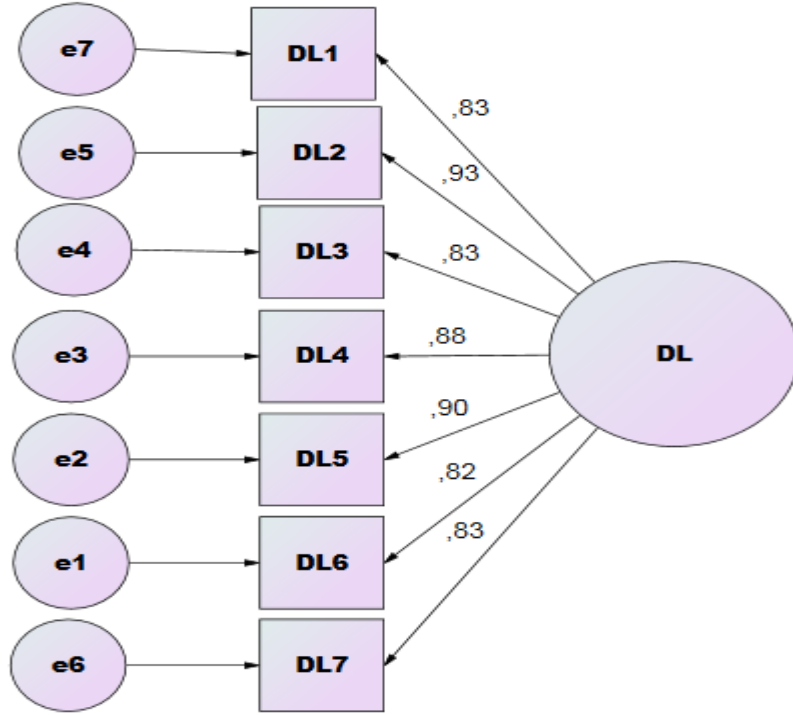
Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklayıcı Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<b>Faktör: Dönüştürücü Liderlik</b>		5,4	77,799	77,799	,952	3,65	,98
DL2- Gücünü göstermek, etkilemek ve güven vermek	,929					3,71	1,13
DL5- İşgörenlerin güçlerini geliştirmek	,910					3,63	1,13
DL4- Başkalarının saygı göstereceği şekilde davranmak	,893					3,83	1,15
DL1- Başarılması gerekenleri coşkuyla anlatmak	,864					3,60	1,08
DL7- Yeni bakış açıları önermek	,863					3,64	1,14
DL3- İleriyi görmek ve güzel olacağını anlatmak	,859					3,52	1,09
DL6- Farklı kabiliyet ve istekleri olduğunu düşünmek	,854					3,60	1,06
K.M.O= ,944			Küresellik Derecesi (Barlett's)= 1580,408		p= ,000		

Tablo 2.5.'de görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçlarının yanında ölçeğin ortalamaları ve standart sapmalarına da yer verilmiştir. Tabloda yer alan ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,52 ile DL3 (Yöneticim ileriye gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatır) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 3,83 ile DL4 (Yöneticim başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde davranır) ifadesine aittir. Ayrıca dönüştürücü liderliğe ilişkin 7 ifadenin genel ortalamasının 3,63 ile orta düzeyin üzerinde bir ortalama olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların yöneticilerine dair ortak algılarının orta düzeyin üzerinde bir dönüştürücü liderlik algısı olduğu söylenebilir.

### **2.5.3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda ölçeğe ilişkin soru işaretleri giderildikten ve faktör analizi ile ölçeğin faktör yapısı belirlendikten sonra faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla ölçek doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak dönüştürücü liderliğin ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin bir sorun olup olmadığına bakılmıştır. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri şekil 2.2.'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.2.** Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri ,82 ile ,90 arasında değerler almaktadır. Bu açıdan ölçeğin parametre tahminleri açısından ortaya herhangi bir sorun çıkarmadığı anlaşılmıştır. Daha sonra modelin uyum iyiliği indekslerine bakılmıştır. Uyum iyiliği indeksleri sonuçları tablo 2.6.'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.6.** Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,879
CFI	$\geq 0,90$	,992
RMSEA	$\leq 0,08$	,061
IFI	$\geq 0,90$	,992
TLI	$\geq 0,90$	,988
RMR	$\leq 0,1$	,021

Yukarıdaki Tablo 2.6'da ölçüm modelinin uyum iyiliği indekslerine referans değerleriyle karşılaştırılarak bakıldığında hiçbir indeksin referans değerlerinden sapmadığı görülmektedir. Bu açıdan dönüştürücü liderlik ölçeğinin model için uyumlu olduğu belirtilebilir.



#### 2.5.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizine, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

##### 2.5.4.1. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin 4 ifadenin güvenilirliğini araştırmak amacıyla cronbach alpha katsayısından yararlanılmış ve soru setinin cronbach alfa değerinin 0,823 olduğu belirlenmiştir. Bu da ölçeğin güvenilir bir yapıda olduğunu göstermektedir. Ayrıca etkileşimci liderlik ölçeğinin maddelerine ilişkin toplam korelasyonlara baktığımızda hiçbirinin 0,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçekte yer alan 4 maddenin birbirleri ile iyi uyum gösterdiği ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağladığı söylenebilir.

Tablo 2.7.'de etkileşimci liderlik ölçeğinin güvenilirlik sonuçları verilmiştir. Tabloda etkileşimci liderliğe ait ifadeleri belirtmek amacıyla EL kodu kullanılmıştır.

**Tablo 2.7.** Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı	
EL1	11,1625	5,551	,628	,786	<b>Cronbach Alfa</b>
EL2	11,4500	6,232	,514	,835	
EL3	11,2458	5,182	,756	,723	
EL4	11,1417	5,787	,705	,753	
<b>ÖLÇEK GENELİ</b>	<b>Artm. Ort.</b>	<b>Stan. Sap</b>	<b>Varyans</b>	<b>Madde Sayısı</b>	0,823
	15,0000	3,09000	9,548	4	

##### 2.5.4.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Yapılan faktör analizi sonucunda 4 maddelik etkileşimci liderlik ölçeğinin KMO değeri 0,755 ve Barlett küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity) 394,916 olarak, anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerler etkileşimci liderlik ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonra faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler

analizi ve varimax rotasyonu tekniklerinden yararlanılmış ve özdeğeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler bu analizde dikkate alınmıştır. Bu değerler kapsamında yapılan analiz sonucunda 4 maddelik etkileşimci liderlik ölçeğinin tek faktör altında toplandığı belirlenmiş ve ölçek maddelerinin toplam varyansın %65,88'ini açıkladığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre 0,692 ile 0,890 arasında değerlerle yüklendiği görülmüştür. Bu sonuçlar maddelerin faktörü iyi şekilde açıkladığını ortaya koymaktadır. Analize ilişkin sonuçlar tablo 2.8.'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.8.** Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklayıcı Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<b>Faktör: Etkileşimci Liderlik</b>		2,6	65,883	65,883	,823	3,75	,77
EL3- Çabaya destek vermek	,890					3,75	,98
EL4- Sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulunmak	,857					3,85	,88
EL1- Sorunlar kronik hale gelmeden müdahale eder	,793					3,83	1,00
EL2- Hatalara, şikayetlere ve başarısızlıklara odaklanmak	,692					3,55	,94
K.M.O= ,755		Küresellik Derecesi (Barlett's)= 394,916		p= ,000			

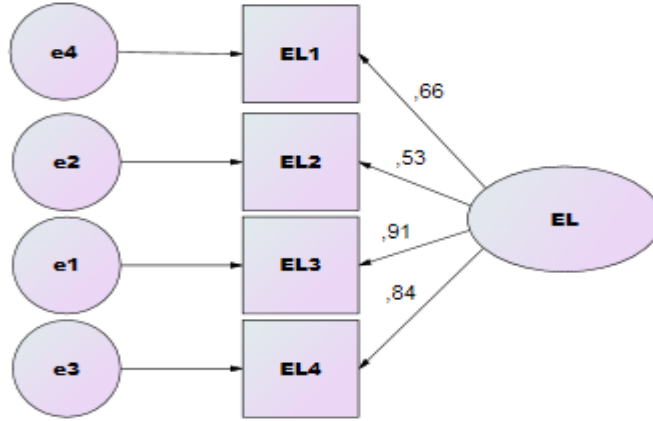
Tablo 2.8.'de görüldüğü gibi etkileşimci liderlik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının yanında ölçeğin ortalamaları ve standart sapmalarına da yer verilmiştir. Tabloda yer alan ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,55 ile EL2 (Yönetim hatalar, şikayetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için tüm dikkatini bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırır) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 3,85 ile EL4 (Yönetim belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulunur) ifadesine aittir. Maddelerin tamamının ortalamalarına bakıldığında ölçeğin genel ortalamasının 3,75 ile orta düzeyin üzerinde bir ortalama

olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların buldukları örgütte etkileşimci liderliği algıladıkları söylenebilir.

### 2.5.4.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Etkileşimci liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda ölçeğe ilişkin soru işaretleri giderildikten, açımlayıcı faktör analizi ile ölçeğin faktör yapısı belirlendikten sonra faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla ölçek doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak etkileşimci liderliğin ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin bir sorun olup olmadığına bakılmıştır. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri şekil 2.3.'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.3.** Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.3.'de görüldüğü gibi maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri ,53 ile ,91 arasında değerler almaktadır. Bu açıdan ölçeğin parametre tahminleri açısından ortaya herhangi bir sorun çıkarmadığı anlaşılmıştır. Daha sonra modelin uyum iyiliği indekslerine bakılmıştır. Uyum iyiliği indeksleri sonuçları tablo 2.9.'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.9.** Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

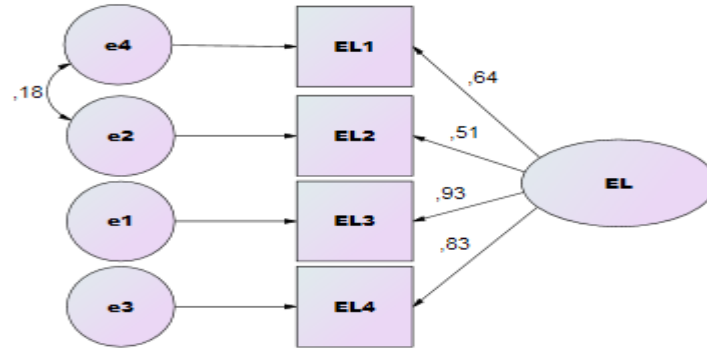
İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,455
CFI	$\geq 0,90$	,987
RMSEA	$\leq 0,08$	,101
IFI	$\geq 0,90$	,988
TLI	$\geq 0,90$	,962
RMR	$\leq 0,1$	,031

Uyum iyiliği indekslerine referans değerleriyle karşılaştırılarak bakıldığında referans değerlerine göre RMSEA değerinin 0,08'den küçük olması gerekmektedir. Ancak yaptığımız analiz sonucunda etkileşimci liderlik ölçeğinin RMSEA değerinin ,101 ile referans değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle modelin kabul edilebilir değerler içerisinde olmadığı söylenebilir. Ancak modelin modifikasyon değerlerine bakıldığında EL1 ile EL2 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu nedenle maddeler arasında modifikasyon uygulanmış ve modifikasyondan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.10.'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.10.** Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	,100
CFI	$\geq 0,90$	1,000
RMSEA	$\leq 0,08$	,010
IFI	$\geq 0,90$	1,000
TLI	$\geq 0,90$	1,000
RMR	$\leq 0,1$	,010

Modifikasyondan sonra uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi uyum değerleri içerisinde olduğu görülmektedir. Bu haliyle etkileşimci liderlik ölçeği model açısından kabul edilebilir hale gelmiştir. Modifikasyon sonrası uyum iyiliği düzelmiş etkileşimci liderlik ölçeğinin modele ilişkin maddelerinin faktör yükleri modifikasyonlu halleriyle şekil 2.4.'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.4.** Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi

### 2.5.5. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde işe yabancılaşma ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizine, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

#### 2.5.5.1. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan işe yabancılaşma ölçeğine ilişkin 10 ifadenin güvenilirliğini araştırmak amacıyla cronbach alpha katsayısından yararlanılmış ve soru setinin cronbach alfa değerinin 0,934 olduğu belirlenmiştir. Bu da ölçeğin güvenilir bir yapıda olduğunu göstermektedir. Ayrıca işe yabancılaşma ölçeğinin maddelerine ilişkin toplam korelasyonlara baktığımızda hiçbirinin 0,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçekte yer alan 10 maddenin birbirleri ile iyi uyum gösterdiği ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağladığı söylenebilir.

Tablo 2.11.'de işe yabancılaşma ölçeğinin güvenilirlik sonuçları verilmiştir. Tabloda işe yabancılaşmaya ait ifadeleri belirtmek amacıyla İSY kodu kullanılmıştır.

**Tablo 2.11.** İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı	
İSY1	21,0208	67,619	,661	,931	<b>Cronbach Alfa</b>
İSY2	21,4375	65,377	,747	,927	
İSY3	21,3750	67,240	,738	,927	
İSY4	21,4500	67,914	,741	,927	
İSY5	21,4542	66,500	,799	,924	0,934
İSY6	21,2833	66,882	,726	,928	
İSY7	21,5333	68,032	,751	,926	
İSY8	21,7458	69,513	,724	,928	
İSY9	21,6167	66,447	,790	,924	
İSY10	21,3208	69,365	,715	,928	
<b>ÖLÇEK GENELİ</b>	<b>Artm. Ort.</b>	<b>Stan. Sap</b>	<b>Varyans</b>	<b>Madde Sayısı</b>	
	23,8042	9,09453	82,710	10	

#### 2.5.5.2. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Yapılan faktör analizi sonucunda 10 maddelik işe yabancılaşma ölçeğinin KMO değeri 0,937 ve Barlett küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity) 1596,293 olarak, anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerler işe yabancılaşma ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonra faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu tekniklerinden yararlanılmış ve özdeğeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler bu analizde dikkate alınmıştır. Bu değerler kapsamında yapılan analiz sonucunda 10 maddelik işe yabancılaşma ölçeğinin tek faktör altında toplandığı belirlenmiş ve ölçek maddelerinin toplam varyansın %63,11'ini açıkladığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca faktörü oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre 0,720 ile 0,847 arasında değerlerle yüklendiği görülmüştür. Bu sonuçlar maddelerin faktörü kabul edilebilir düzeyde açıkladığını ortaya koymaktadır. Analize ilişkin sonuçlar tablo 2.12.'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.12.** İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Faktörler		Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklayıcı Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<b>Faktör: İşe Yabancılaşma</b>			6,3	63,114	63,114	,934	2,38	,90
İSY5	İşe karşı istekli olmakta zorlanıyorum	,847					2,35	1,14
İSY9	İşimden keyif almıyorum; sadece maaşımı almak için çalışıyorum	,842					2,18	1,15
İSY7	Yaptığım iş çok sıkıcıdır	,808					2,27	1,08
İSY2	Neden çalıştığımı merak ediyorum	,798					2,36	1,29
İSY4	Ne kadar çalışırsam çalışayım, hedeflerime ulaşamayacağım	,795					2,35	1,11
İSY3	İş hayatının çoğu anlamsız etkinlikler yüzünden boşa geçmektedir	,788					2,42	1,16
İSY8	İşimde elimden gelenin en iyisini yapmanın tarafıma bir yararı olmayacaktır	,783					2,05	1,00
İSY6	İnsanların işlerinde daha fazla çalışmaları onlara bir yarar getirmez; sadece çok az bir kısmı gerçekten istediğini elde edebilir	,782					2,52	1,20
İSY10	İnsanların yaptıkları işin toplum yararına olduğunu düşünmelerine inanmak zor geliyor	,774					2,48	1,03
İSY1	Hayatını kazanmaya çalışan işgörenler, idareciler tarafından çıkar amaçlı kullanılmaktadır	,720					2,78	1,24
K.M.O= ,937		Küresellik Derecesi (Barlett's)= 1596,293		p= ,000				

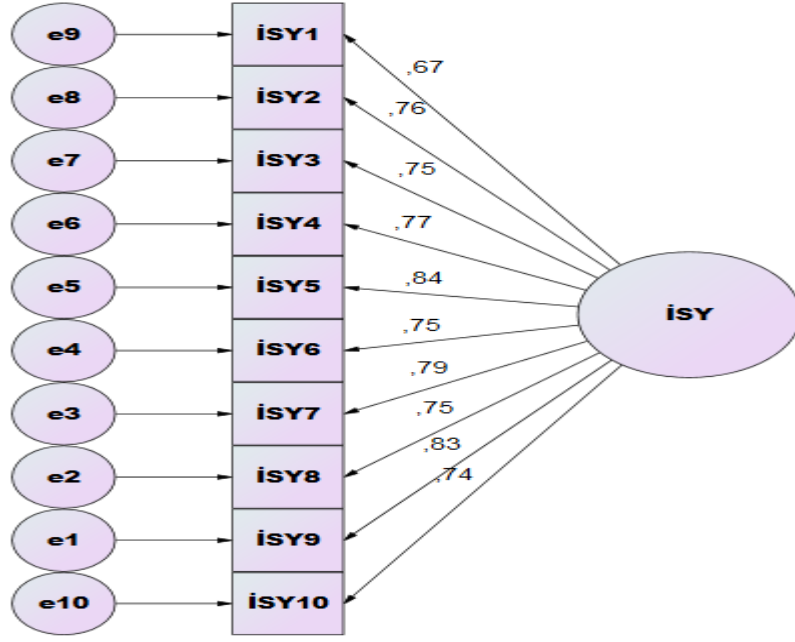
Tablo 2.12.'de görüldüğü gibi işe yabancılaşma ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçlarının yanında ölçeğin ortalamaları ve standart sapmalarına da yer verilmiştir. Tabloda yer alan ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 2,05 ile İSY8 (İşimde elimden gelenin en iyisini yapmanın çok gerekli olduğunu düşünmüyorum çünkü bunun tarafıma bir yararı olmayacaktır) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 2,78 ile İSY1 (Hayatımı kazanmaya çalışan işgörenler, idareciler tarafından çıkar amaçlı kullanılmaktadır) ifadesine aittir. İşe yabancılaşmaya ilişkin 10 ifadenin genel ortalamasının ise 2,38 ile düşük sayılabilecek bir ortalama olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların işe yabancılaşma yaşamadıkları veya düşük seviyede işe yabancılaşma yaşadıkları söylenebilir.

### **2.5.5.3. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

İşe yabancılaşma ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda ölçeğe ilişkin soru işaretleri giderildikten ve faktör analizi ile ölçeğin faktör yapısı belirlendikten sonra faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla ölçek doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak işe yabancılaşma ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin bir sorun olup olmadığına bakılmıştır. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri şekil 2.5.'de gösterilmiştir.





**Şekil 2.5.** İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.5.'de görüldüğü gibi maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri ,67 ile ,84 arasında değerler almaktadır. Bu açıdan ölçeğin parametre tahminleri açısından ortaya herhangi bir sorun çıkarmadığı anlaşılmıştır. Daha sonra modelin uyum iyiliği indekslerine bakılmıştır. Uyum iyiliği indeksleri sonuçları tablo 2.13.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.13.** İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,461
CFI	$\geq 0,90$	,945
RMSEA	$\leq 0,08$	,101
IFI	$\geq 0,90$	,946
TLI	$\geq 0,90$	,930
RMR	$\leq 0,1$	,053

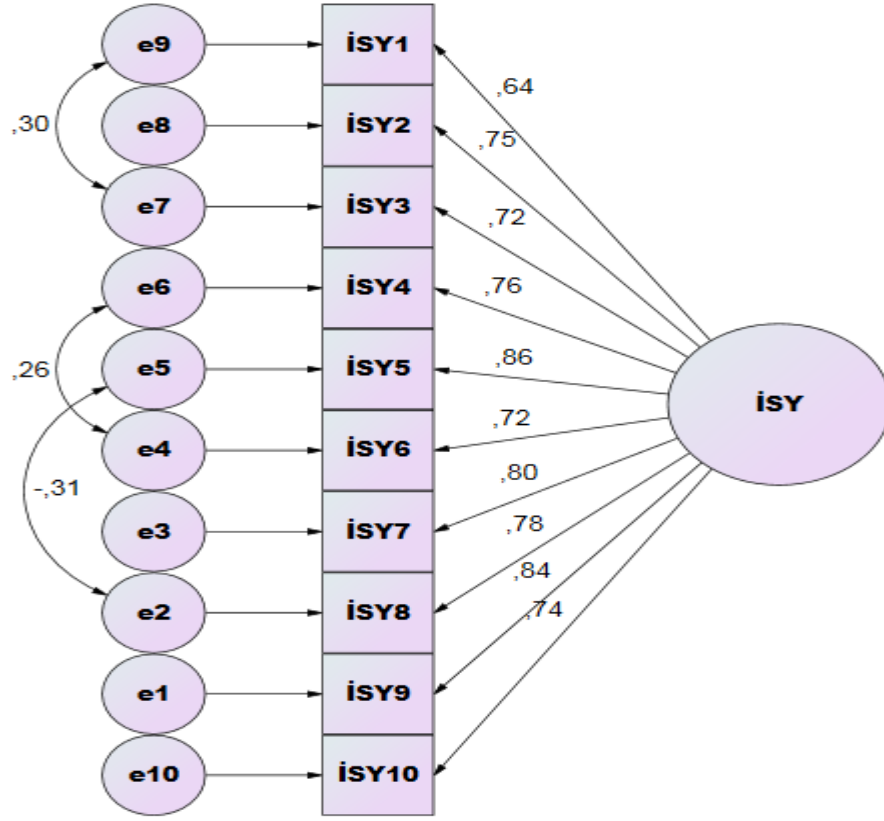
Uyum iyiliği indekslerine referans değerleriyle karşılaştırılarak bakıldığında referans değerlerine göre RMSEA değerinin 0,08'den küçük olması gerekmektedir. Ancak yaptığımız analiz sonucunda işe yabancılaşma ölçeğinin RMSEA değerinin ,101 ile referans değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle modelin kabul edilebilir değerler içerisinde olmadığı söylenebilir. Ancak modelin modifikasyon

değerlerine bakıldığında İSY1 ile İSY3, İSY4 ile İSY6 ve İSY5 ile İSY8 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu nedenle maddeler arasında modifikasyon uygulanmış ve modifikasyondan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.14.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.14.** İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,411
CFI	$\geq 0,90$	,971
RMSEA	$\leq 0,08$	,077
IFI	$\geq 0,90$	,972
TLI	$\geq 0,90$	,960
RMR	$\leq 0,1$	,048

Modifikasyondan sonra uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi uyum değerleri içerisinde olduğu görülmektedir. Bu haliyle işe yabancılaşma ölçeği model açısından kabul edilebilir hale gelmiştir. Modifikasyon sonrası uyum iyiliği düzelmiş işe yabancılaşma ölçeğinin modele ilişkin maddelerinin faktör yükleri modifikasyonlu halleriyle şekil 2.6.'da gösterilmiştir.



Şekil 2.6. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi

### 2.5.6. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde kişilik özellikleri ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizine, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

#### 2.5.6.1. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan kişilik özellikleri ölçeğine ilişkin 10 ifadenin güvenilirliğini araştırmak amacıyla cronbach alpha katsayısından yararlanılmış ve soru setinin cronbach alfa değerinin 0,901 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin alt faktörleri açısından güvenilirliğine bakıldığında ise sorumluluk kişilik özelliği faktörünün cronbach alfa değerinin 0,925 ve duygusal dengelilik kişilik özelliği faktörünün cronbach alfa değerinin 0,937 olduğu görülmüştür. Bu nedenle içsel tutarlılığın sağlandığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca kişilik ölçeğinin maddelerine ilişkin toplam korelasyonlara baktığımızda hiçbirinin 0,30'dan düşük olmadığı görülmektedir.

Bundan dolayı ölçekte yer alan 10 maddenin birbirleri ile iyi uyum gösterdiği ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağladığı söylenebilir.

Tablo 2.15.'de kişilik özellikleri ölçeğinin güvenilirlik sonuçları verilmiştir. Tabloda kişilik özelliklerinden sorumluluk kişilik özelliğine ait ifadeleri belirtmek amacıyla SRM kodu, duygusal dengelilik kişilik özelliğine ait ifadeleri belirtmek amacıyla DYD kodu kullanılmıştır.

**Tablo 2.15.** Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı	Ölçeğin Geneli İçin Cronbach Alfa
SRM1	33,1000	48,383	,585	,896	0,901
SRM2	33,0708	48,158	,591	,895	
SRM3	33,1625	48,480	,529	,898	
SRM4	33,1542	47,545	,646	,893	Sorumluluk Özelliği Cronbach Alfa
SRM5	33,4042	46,384	,601	,894	
DYD1	34,2875	42,649	,693	,889	0,925
DYD2	34,0708	42,811	,745	,885	
DYD3	34,2667	42,891	,703	,888	Duygusal Dengelilik Özelliği Cronbach Alfa
DYD4	33,9833	43,155	,754	,884	
DYD5	34,2125	42,729	,717	,887	0,937
<b>ÖLÇEK GENELİ</b>	<b>Artm. Ort.</b>	<b>Stan. Sap</b>	<b>Varyans</b>	<b>Madde Sayısı</b>	
	37,4125	7,43906	55,340	10	

#### 2.5.6.2. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Yapılan faktör analizi sonucunda 10 maddelik kişilik özellikleri ölçeğinin KMO değeri 0,888 ve Barlett küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity) 2024,321 olarak, anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerler kişilik özellikleri ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonra faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu tekniklerinden yararlanılmış ve özdeğeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler bu analizde dikkate alınmıştır. Bu

değerler kapsamında yapılan analiz sonucunda 10 maddelik kişilik özellikleri ölçeğinin iki faktör altında toplandığı belirlenmiş ve ölçek maddelerinin toplam varyansın %79,08'ini açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi sonucunda belirlenen kişilik özellikleri ölçeğinin iki faktörlü yapısındaki alt faktörlere bakıldığında birinci faktör duygusal dengelilik olarak ortaya çıkmakta ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Birinci faktörü oluşturan ifadeler, ait oldukları faktöre 0,866 ile 0,885 arasında değerlerle yüklenmektedir. Ayrıca bu ifadelerin açıkladığı varyans %40,10'dur. Bu sonuçlar da maddelerin birinci faktörü kabul edilebilir düzeyde açıkladığını ortaya koymaktadır.

İkinci faktör ise sorumluluk kişilik özelliği olarak ortaya çıkmakta ve 5 ifadeden oluşmaktadır. İkinci faktörü oluşturan ifadeler, ait oldukları faktöre 0,819 ile 0,896 arasında değerlerle yüklenmektedir. Ayrıca bu ifadelerin açıkladığı varyans %38,97'dir. Bu sonuçlar maddelerin ikinci faktörü kabul edilebilir düzeyde açıkladığını ortaya koymaktadır. Analize ilişkin sonuçlar ise tablo 2.16.'da gösterilmektedir.

**Tablo 2.16.** Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Faktörler		Faktör Yüklere	Özdeğer	Açıklayıcı Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<b>1. Faktör: Duygusal Dengelilik</b>			4,0	40,106	40,106	,937	3,24	1,05
DYD1	Rahatım strese girmem.	,885					3,12	1,23
DYD4	Gergin durumlarda sakin kalabilirim.	,883					3,42	1,10
DYD5	Çabuk heyecanlanırım.	,883					3,20	1,19
DYD3	Duygu durumum değişkendir.	,881					3,14	1,19
DYD2	Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.	,866					3,34	1,14
<b>2. Faktör: Sorumluluk</b>			3,8	38,978	79,084	,925	4,23	,73
SRM4	Yaptığım şeyleri hakkımı vererek yaparım.	,896					4,25	,80
SRM1	Bir işi tam yaparım.	,886					4,31	,78
SRM2	Bir görev için güvenilir biriyim.	,872					4,34	,79
SRM3	Bir işi bitirmeden bırakmam.	,860					4,25	,83
SRM5	Plan yapar ve uygularım.	,819					4,00	,97
K.M.O= ,888 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 2024,321 p= ,000								

Tablo 2.16'da görüldüğü gibi kişilik özellikleri ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçlarının yanında ölçeğin ortalamaları ve standart sapmalarına da yer verilmiştir. Tabloda yer alan kişilik özellikleri ölçeğinin duygusal dengelilik faktöründeki ifadelerin ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,12 ile DYD1 (Rahatım strese girmem) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 3,42 ile DYD4 (Gergin durumlarda sakin kalabilirim) ifadesine aittir. Faktörü oluşturan duygusal dengeliliğe ilişkin 5 ifadenin genel ortalamasının ise 3,24 ile orta düzeyde bir ortalama olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların

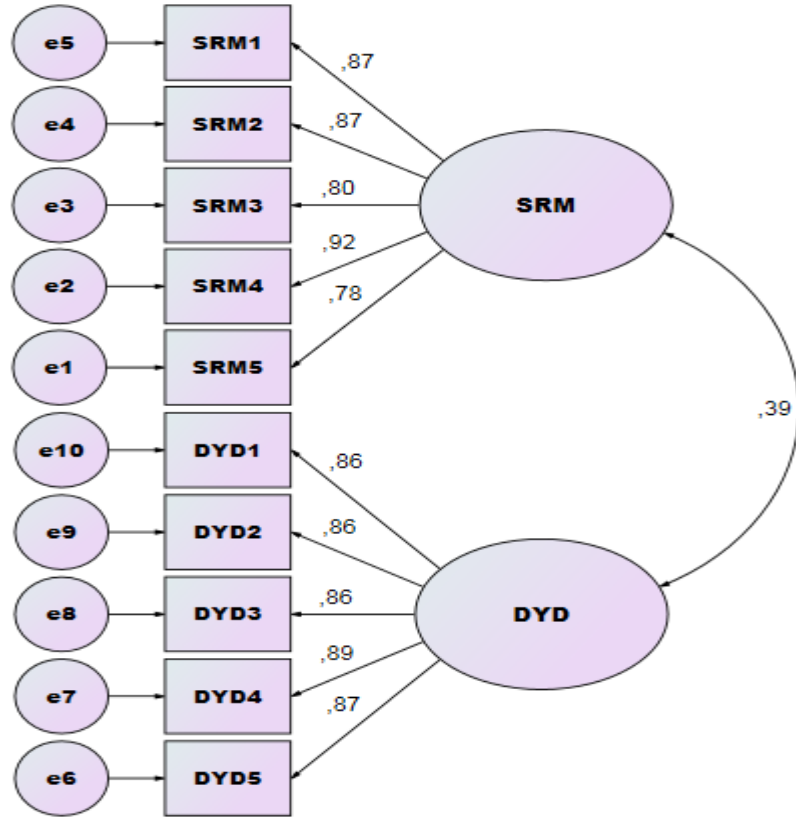
kişilik özelliklerinden duygusal dengelilik özelliğini orta düzeyde yansıttığı belirtilebilir.

Tabloda yer alan sorumluluk faktöründeki ifadelerin ortalamalarına bakıldığında ise en düşük ortalamanın 4,00 ile SRM5 (Plan yapar ve uygularım) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 4,34 ile SRM2 (Bir görev için güvenilir biriyim) ifadesine aittir. Sorumluluk faktörüne ilişkin 5 ifadenin genel ortalamasının ise 4,23 ile yüksek bir ortalama olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların kişilik özelliklerinden sorumluluk özelliğine yüksek bir düzeyde sahip olduğu belirtilebilir.

### **2.5.6.3. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Kişilik özellikleri ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda ölçeğe ilişkin soru işaretleri giderildikten ve faktör analizi ile ölçeğin faktör yapısı belirlendikten sonra faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla ölçek doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak kişilik özellikleri ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin bir sorun olup olmadığına bakılmıştır. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri şekil 2.7.'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.7.** Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.7.'de görüldüğü gibi sorumluluk kişilik özelliği maddeleri ,78 ile ,92 arasında standardize edilmiş regresyon yükleri alırken; duygusal dengelilik kişilik özelliği maddeleri ,86 ile ,89 arasında standardize edilmiş regresyon yükleri almaktadır. Bu değerlerden dolayı ölçeğin parametre tahminleri açısından ortaya herhangi bir sorun çıkarmadığı kabul edilmiştir. Daha sonra modelin uyum iyiliği indekslerine bakılmıştır. Uyum iyiliği indeksleri tablo 2.17.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.17.** Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,878
CFI	$\geq 0,90$	,968
RMSEA	$\leq 0,08$	,089
IFI	$\geq 0,90$	,968
TLI	$\geq 0,90$	,958
RMR	$\leq 0,1$	,038

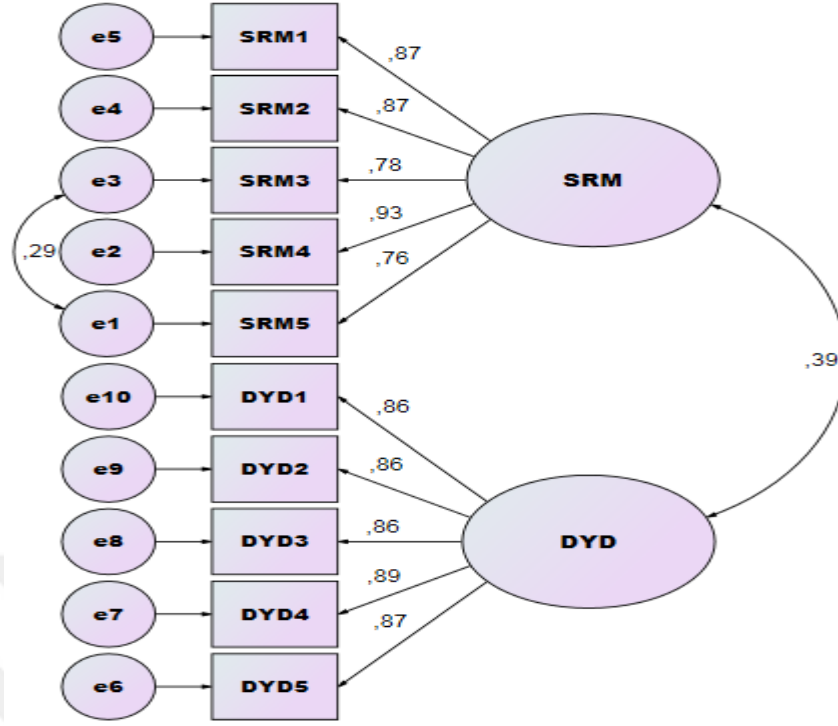


Uyum iyiliği indekslerine referans değerleriyle karşılaştırılarak bakıldığında referans değerlerine göre RMSEA değerinin 0,08'den küçük olması gerekmektedir. Ancak yaptığımız analiz sonucunda kişilik özellikleri ölçeğinin RMSEA değerinin ,89 ile referans değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle modelin kabul edilebilir değerler içerisinde olmadığı söylenebilir. Ancak modelin modifikasyon değerlerine bakıldığında SRM3 ile SRM5 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu nedenle maddeler arasında modifikasyon uygulanmış ve modifikasyondan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.18.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.18.** Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,436
CFI	$\geq 0,90$	,976
RMSEA	$\leq 0,08$	,078
IFI	$\geq 0,90$	,977
TLI	$\geq 0,90$	,968
RMR	$\leq 0,1$	,037

Modifikasyondan sonra uyum indeksi değerlerine bakıldığında değerlerin iyi uyum değerleri içerisinde olduğu görülmektedir. Bu haliyle kişilik özellikleri ölçeği model açısından kabul edilebilir hale gelmiştir. Modifikasyon sonrası uyum iyiliği düzelmiş kişilik özellikleri ölçeğinin modele ilişkin maddelerinin faktör yükleri modifikasyonlu halleriyle şekil 2.8.'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.8.** Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi

### 2.5.7. Etik İklim Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde etik iklim ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizine, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelere yönelik ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

#### 2.5.7.1. Etik İklim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan etik iklim ölçeğine ilişkin 15 ifadenin güvenilirliğini araştırmak amacıyla cronbach alpha katsayısından yararlanılmış ve soru setinin cronbach alfa değerinin 0,783 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin alt faktörleri açısından güvenilirliğine bakıldığında ise başkalarının iyiliğini isteme faktörünün cronbach alfa değerinin 0,918, kanun ve kodlar faktörünün cronbach alfa değerinin 0,929, kurallar faktörünün cronbach alfa değerinin 0,884, araççılık faktörünün cronbach alfa değerinin 0,881 ve bağımsızlık faktörünün cronbach alfa değerinin 0,921 olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle içsel tutarlılığın sağlandığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca etik iklim ölçeğinin maddelerine ilişkin toplam korelasyonlara baktığımızda hiçbirinin 0,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçekte yer alan 15 maddenin

birbirleri ile iyi uyum gösterdiği ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağladığı söylenebilir.

Tablo 2.19.'da etik iklim ölçeğinin güvenilirlik sonuçları verilmiştir. Tabloda başkalarının iyiliğini istemeye ait ifadeleri belirtmek amacıyla BİS kodu, kanun ve kodlara ait ifadeleri belirtmek amacıyla KAK kodu, kurallara ait ifadeleri belirtmek amacıyla KUR kodu, araççılığa ait ifadeleri belirtmek amacıyla ARC kodu ve bağımsızlığa ait ifadeleri belirtmek amacıyla BAG kodu kullanılmıştır.

**Tablo 2.19.** Etik İklim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı	Ölçeğin Genel İçin Cronbach Alfa
BİS1	47,6208	53,165	,628	,748	0,783
BİS2	47,6583	53,339	,685	,744	
BİS3	47,7250	52,786	,681	,743	
BİS4	47,3708	52,443	,750	,738	
KAK1	47,1792	54,365	,713	,745	0,918
KAK2	47,0542	54,595	,738	,745	
KAK3	47,0375	55,074	,719	,747	0,929
KUR1	47,0417	55,195	,692	,748	
KUR2	47,4333	55,226	,620	,752	0,884
KUR3	47,3167	54,778	,710	,746	
ARC1	48,3125	76,852	-,592	,848	0,884
ARC2	48,2417	76,929	-,605	,847	
ARC3	48,1167	74,011	-,494	,836	
BAG1	47,6292	52,661	,727	,740	0,881
BAG2	47,7375	53,291	,671	,745	
<b>ÖLÇEK GENELİ</b>	<b>Artm. Ort.</b>	<b>Stan. Sap</b>	<b>Varyans</b>	<b>Madde Sayısı</b>	0,921
	50,9625	8,11906	65,919	15	

#### 2.5.7.2. Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda 15 maddelik etik iklimi ölçeğinin KMO değeri 0,920 ve Barlett küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity) 3224,807 olarak, anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerler etik iklim ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonra faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu tekniklerinden yararlanılmış ve özdeğeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler bu analizde dikkate alınmıştır. Bu değerler kapsamında yapılan analiz sonucunda 15 maddelik etik iklim ölçeğinin 5 faktör altında toplandığı belirlenmiş ve ölçek maddelerinin toplam varyansın %84,89'unu açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi sonucunda belirlenen etik iklim ölçeğinin beş faktörlü yapısındaki alt faktörlere bakacak olursak birinci faktör kanun ve kodlar boyutu olarak ortaya çıkmakta ve 3 ifadeden oluşmaktadır. Birinci faktörü oluşturan ifadeler, ait oldukları faktöre 0,808 ile 0,828 arasında değerlerle yüklenmektedir. Bu ifadelerin açıkladığı varyans %19,12'dir. İkinci faktör araççılık boyutu olarak ortaya çıkmakta ve 3 ifadeden oluşmaktadır. İkinci faktörü oluşturan ifadeler, ait oldukları faktöre -0,762 ile -0,832 arasında değerlerle yüklenmektedir. Bu ifadelerin açıkladığı varyans ise %18,37'dir. Üçüncü faktör başkalarının iyiliğini isteme boyutu olarak ortaya çıkmakta ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü faktörü oluşturan ifadeler, ait oldukları faktöre 0,585 ile 0,752 arasında değerlerle yüklenmektedir. Bu ifadelerin açıkladığı varyans ise %17,68'dir. Dördüncü faktör kurallar boyutu olarak ortaya çıkmakta ve 3 ifadeden oluşmaktadır. Dördüncü faktörü oluşturan ifadeler, ait oldukları faktöre 0,719 ile 0,813 arasında değerlerle yüklenmektedir. Bu ifadelerin açıkladığı varyans ise %16,57'dir. Beşinci ve son faktör ise bağımsızlık boyutu olarak ortaya çıkmakta ve 2 ifadeden oluşmaktadır. Beşinci faktörü oluşturan ifadeler, ait oldukları faktöre 0,818 ve 0,857 değerleriyle yüklenmektedir. Bu ifadelerin açıkladığı varyans ise %13,14'tür. Bu sonuçlar da maddelerin ait oldukları faktörü kabul edilebilir düzeyde açıkladığını ortaya koymaktadır. Analize ilişkin sonuçlar ise tablo 2.20.'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.20.** Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Faktörler		Faktör Yüklere	Özdeğer	Açıklayıcı Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<b>1. Faktör: Kanun ve Kodlar</b>			2,8	19,123	19,123	,929	3,87	,90
KAK3	İşletmede İlk olarak alınan kararın bir kanunu ihlal edip etmediğine bakılır	,828					3,92	,93
KAK2	Kanunlara, standartlara uymaları beklenir	,823					3,90	,95
KAK1	Mesleki kanun ve etik kurallar önceliklidir	,808					3,78	1,00
<b>2. Faktör: Araççılık</b>			2,7	18,371	37,495	,881	2,73	1,03
ARC3	Yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir	-,832					2,84	1,09
ARC2	İnsanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler.	-,768					2,72	1,16
ARC1	Çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar.	-,762					2,65	1,19
<b>3. Faktör: Başkalarının İyiliğini İsteme</b>			2,6	17,680	55,175	,918	3,36	1,04
BİS1	En önemlisi şirketteki herkes için en iyinin ne olduğudur	,752					3,34	1,22
BİS2	En önemlisi diğer insanlar için en iyinin ne olduğudur	,747					3,30	1,12
BİS4	Müşteriler ve kamu için doğru olanı yapmak	,708					3,59	1,12
BİS3	İnsanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler	,585					3,23	1,18
<b>4. Faktör: Kurallar</b>			2,4	16,577	71,752	,884	3,69	,89
KUR2	Başarılı insanlar talimatlara göre hareket ederler	,813					3,52	1,04
KUR3	İnsanlar, şirketin politikalarına uyarlar.	,784					3,64	,97
KUR1	Şirketin kurallarına uymak çok önemlidir	,719					3,92	,95
<b>5. Faktör: Bağımsızlık</b>			1,9	13,144	84,895	,921	3,27	1,10
BAG2	Çalışanlar doğruya yanlışa kendileri karar verirler	,857					3,22	1,15
BAG1	Çalışanlardan inançlarına uygun davranmaları beklenir.	,818					3,33	1,13
K.M.O= ,920 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 3224,807 p= ,000								

Görüldüğü gibi tablo 2,20'de etik iklim ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının yanında ölçeğin ortalamaları ve standart sapmalarına da yer verilmiştir. Tabloda yer alan etik iklim ölçeğinin kanun ve kodlar faktöründeki ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, en düşük ortalamanın 3,78 ile KAK1 (Bu işletmede

mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulur) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 3,92 ile KAK3 (Bu işletmede ilk dikkat edilen nokta alınan bir kararın herhangi bir kanunu ihlal edip etmediğidir) ifadesine aittir. Etik iklim ölçeğinin kanun ve kodlar faktörüne ilişkin 3 ifadenin genel ortalamasının ise 3,87 ile orta düzeyin üzerinde bir ortalama olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların kanun ve kodlar etik iklimini orta seviyenin üzerinde yüksek düzeyde yakın bir seviyede algıladığı belirtilebilir.

Etik iklim ölçeğinin araççılık faktöründeki ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, en düşük ortalamanın 2,65 ile ARC1 (Bu işletmede çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 2,84 ile ARC3 (Bu işletmede yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir) ifadesine aittir. Etik iklim ölçeğindeki araççılık faktörüne ilişkin 3 ifadenin genel ortalamasının ise 2,73 ile orta düzeyin altında bir ortalama olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların etik iklimin araççılık boyutunu orta düzeyin altında düşük seviyeye yakın olarak algıladıkları belirtilebilir.

Tabloda yer alan başkalarının iyiliğini isteme faktöründeki ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, en düşük ortalamanın 3,23 ile BİS3 (Bu işletmede insanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 3,59 ile BİS4 (Bu işletmede bizden her zaman müşteriler ve kamu için doğru olan şeyi yapmamız beklenir) ifadesine aittir. Etik iklim ölçeğinin başkalarının iyiliğini isteme faktörüne ilişkin 4 ifadenin genel ortalamasının ise 3,36 ile orta düzeyde bir ortalama olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutunu orta düzeyde algıladıkları belirtilebilir.

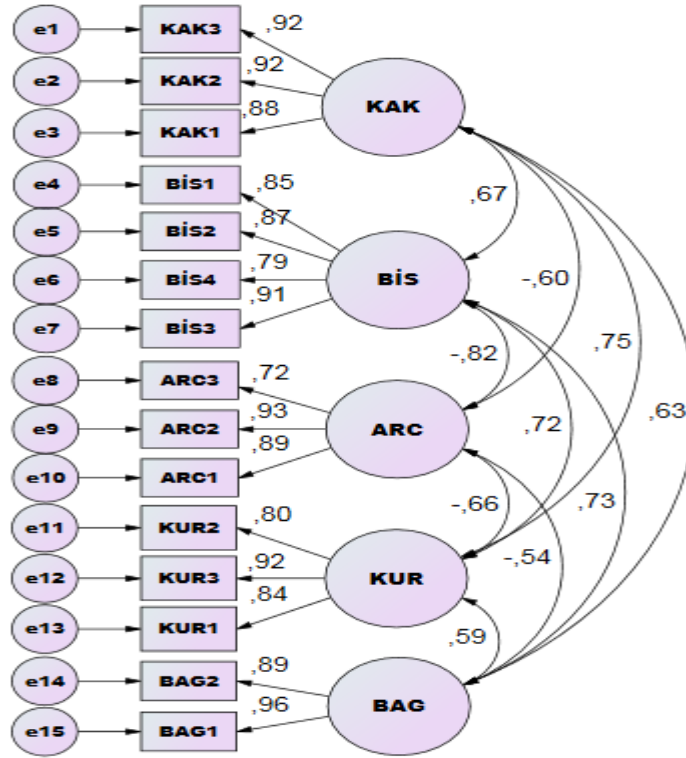
Etik iklim ölçeğinin kurallar faktöründeki ifadelerin ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,52 ile KUR2 (Bu işletmede başarılı insanlar yazılı talimatlara göre hareket ederler) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 3,92 ile KUR1 (Bu işletmede şirketin kural ve prosedürlerine uymak çok önemlidir) ifadesine aittir. Etik iklim ölçeğindeki kurallar faktörüne ilişkin 3 ifadenin genel ortalamasının ise 3,69 ile orta düzeyin üzerinde bir ortalama olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların etik iklimin kurallar boyutunu orta düzeyin üzerinde algıladıkları belirtilebilir.

Son olarak etik iklim ölçeğinin bağımsızlık faktöründeki ifadelerin ortalamalarına bakıldığında ise BAG1 (Bu işletmede çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranmaları beklenir) ifadesinin ortalamasının 3,33, BAG2 (Bu işletmede çalışanlar neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler) ifadesinin ortalamasının da 3,22 olduğu görülmektedir. Etik iklim ölçeğindeki bağımsızlık faktörüne ilişkin 2 ifadenin genel ortalamasının ise 3,27 ile orta düzeyde bir ortalama olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların etik iklimin bağımsızlık boyutunu orta düzeyde algıladıkları belirtilebilir.

### **2.5.7.3. Etik İklım Ölçeğine İlişkin Doğrulatoryı Faktör Analizi**

Etik iklim ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda ölçeğe ilişkin soru işaretleri giderildikten ve faktör analizi ile ölçeğin faktör yapısı belirlendikten sonra faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla ölçek doğrulatoryı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Doğrulatoryı faktör analizinde ilk olarak etik iklimin ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin bir sorun olup olmadığına bakılmıştır. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri şekil 2.9.'da gösterilmiştir.



Şekil 2.9. Etik İklim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2.9.'da görüldüğü gibi kanun ve kodlar etik iklimi maddeleri ,88 ile ,92 arasında, başkalarının iyiliğini isteme etik iklimi maddeleri ,79 ile ,91 arasında, araççılık etik iklimi maddeleri ,72 ile ,93 arasında, kurallar etik iklimi maddeleri ,80 ile ,92 arasında ve bağımsızlık etik iklimi maddeleri ,89 ile ,96 arasında standardize edilmiş regresyon yükleri almaktadır. Bu değerlerden dolayı ölçeğin parametre tahminleri açısından ortaya herhangi bir sorun çıkarmadığı kabul edilmiştir. Daha sonra modelin uyum iyiliği indekslerine bakılmıştır. Uyum iyiliği indeksleri tablo 2.21.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.21. Etik İklim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,186
CFI	$\geq 0,90$	,970
RMSEA	$\leq 0,08$	,070
IFI	$\geq 0,90$	,971
TLI	$\geq 0,90$	,961
RMR	$\leq 0,1$	,042



Yukarıdaki Tablo 2.21’de ölçüm modelinin uyum iyiliği indekslerine referans değerleriyle karşılaştırılarak bakıldığında hiçbir indeksin referans değerlerinden sapmadığı görülmektedir. Bu açıdan dönüştürücü liderlik ölçeğinin model için uyumlu olduğu belirtilebilir.

## **2.6. HİPOTEZLERİN TESTİ**

Yapısal denklik modellemesinde kullanılacak yöntem, veri setinin normal dağılım gösterip göstermemesine ve değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunup bulunmamasına göre değişmektedir. Daha önce araştırmamızda verilerin normal dağılım göstermediğine karar verdiğimiz için araştırmamızın bu bölümünde korelasyon analizine, varyans büyütme çarpanlarına (VIF) ve tolerans değerlerine bakılarak değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu değerlendirmelerin sonucunda modelin test edilmesinde kullanılacak yöntem belirlenmiş ve hipotezler test edilmiştir.

Araştırmamızda veriler normal dağılım göstermediği için korelasyon analizinde sıklıkla kullanılan pearson korelasyon analizi yerine spearman Korelasyon analizi (Heiman, 2011: 365; Toy ve Tosunoğlu, 2007: 17) kullanılmıştır. Korelasyon analizine göre değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı kabul edilebilmesi için değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarınının 0,8’in üzerinde olmaması gerekmektedir (Yanık, 2015: 193). Bu açıklamaya bağlı olarak Spearman korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2.22’de verilmiştir.

**Tablo 2.22.** Değişkenler Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-DL	1									
2-EL	,753**	1								
3-İSY	-,639**	-,484**	1							
4-SRM	,220**	,198**	-,348**	1						
5-DYD	,374**	,303**	-,404**	,315**	1					
6-BİS	,563**	,438**	-,561**	,325**	,436**	1				
7-KAK	,436**	,333**	-,494**	,310**	,325**	,577**	1			
8-KUR	,429**	,378**	-,468**	,301**	,328**	,633**	,651**	1		
9-ARC	-,548**	-,451**	,586**	-,260**	-,425**	-,720**	-,539**	-,565**	1	
10-BAG	-,434**	,297**	-,420**	,245**	,278**	,621**	,571**	,539**	-,495**	1

\*\*p&lt;0,01

Tablo 2.22'ye bakıldığında hiçbir değişken arasında 0,8'in üzerinde korelasyon olmadığı görülmektedir. Bu açıdan veri setinin çoklu bağlantılılık sorunu göstermediği söylenebilir.

Bununla birlikte alan yazında değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığını değerlendirmek için farklı yöntemlerin de kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan biri varyans büyütme çarpanı (VİF) ve tolerans değerlerinin (değişkenlerce açıklanamayan varyans oranı) hesaplanmasıdır (Clark, 2013: 6-7). Alan yazına dayanarak araştırmamızda değişkenlere ait VİF ve tolerans değerlerine de bakılmıştır. Bu yöntemde bağımsız değişkenler ile diğer bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantılılık probleminin olup olmadığı analiz edilmektedir. Ayrıca VIF değerlerinin 10'un altında olması ve tolerans değerlerinin de 0,10'un üzerinde olması çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını ifade etmektedir (Clark, 2013: 6-7). Araştırmanın VİF ve tolerans değerlerine ilişkin sonuçlar tablo 2.23'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.23.** Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	VIF	Tolerans
Dönüştürücü Liderlik	,267	3,741
Etkileşimci Liderlik	,344	2,910
Sorumluluk	,720	1,388
Duygusal Dengelilik	,763	1,310
Başkalarının İyiliğini İsteme	,277	3,614
Kanun ve Kodlar	,425	2,353
Kurallar	,440	2,275
Araççılık	,387	2,583
Bağımsızlık	,492	2,031

Yukarıdaki Tablo 2.23’de görüldüğü gibi araştırmamızın bağımsız değişkenlerinin VIF değerleri 10’un altında ve tolerans değerleri de 0,10’un üzerindedir. Bu bulgulara dayanarak araştırmamızdaki değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir.

### 2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması

Yapısal denklik modellemesi gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemidir. Yöntem değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini teorik temellere dayandırarak ilişkinin var olduğunu kabul etmektedir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 3). Bu amaçla daha önce değişkenler arasındaki ilişkilerin teorik temellerine dayanarak modelimizi belirlemiştik. Araştırmada belirlediğimiz bu model AMOS programı ile analize tabi tutulmuş ve yapısal denklik modellemesi yöntemleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapısal denklik modellemesinde kullanılacak yöntemlerin uygulanabilmesi için daha öncede belirttiğimiz gibi bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Gözlenen değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması yapısal eşitlik modellemesinde çok fazla kullanılan en çok olabilirlik (ML) yönteminin kullanılabilmesi için temel koşuldur. Bu koşulun ihlali durumunda ise Pearson korelasyon yerine tetrakorik, polikorik korelasyonların kullanımı ile tahmin tekniği olarak dağılımdan bağımsız veya ağırlıklı yöntemler (ADF, WLS, GLS gibi) veya bootstrap yöntemi önerilmektedir (Bayram, 2013: 106; Doğan, 2015: 11).

Araştırmamızda veriler normal dağılım göstermediği için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca bootstrap yönteminde örneklem 1000 değerinde arttırılmış, Bootfaktor olarak 1 değeri alınmış ve güven aralıklarını %95 seviyesinde veren Bias-corrected confidence intervals yöntemi seçilmiştir (Naktiyok, 2015: 150).

Modelde etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderlik dışsal değişken olarak, etik iklim algısı, kişilik özellikleri ve işe yabancılaşma olarak nitelediğimiz örtük değişkenler ise içsel değişken olarak alınmıştır. Ayrıca etik iklim algısı ve kişilik özellikleri modelde teorik temeller dolayısıyla aracı değişkenler olarak seçilmiştir.

Yapısal denklik modellemesinde bir değişkenin aracı değişken olarak etkisinin kabul edilebilmesi için bazı şartlara uyması gerekmektedir. Bu şartlar ve ne anlam ifade ettikleri ise Baron ve Kenny'e (1986) tarafından açıklanmıştır. Bu açıklamaya göre, ilk olarak bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir. İkinci olarak aracı değişken ve bağımsız değişken arasında da anlamlı bir ilişki olmalıdır. Üçüncü olarak bağımlı değişken ile aracı değişken arasında da ilişki olması gerekmektedir. Son olarak, bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilerken aracı değişken modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi azalmalı veya tamamen ortadan kalkmalıdır. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi aracı değişken ile tamamen anlamsız hale geliyorsa modeldeki ilişki tam aracılık olarak; eğer ilişkinin miktarında azalma oluyorsa kısmi (partial) aracılık olarak kabul edilmektedir.

Araştırmamızda yukarıdaki açıklamaya bağlı olarak öncelikle dışsal değişken olarak aldığımız dönüştürücü liderliğin ve etkileşimci liderliğin içsel değişken olarak aldığımız işe yabancılaşmayı ne ölçüde etkilediğini tespit etmek amacıyla bir model

oluşturulmuştur. Analiz sonucunda dönüştürücü liderliğin ve etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma üzerinde alan yazındaki gibi anlamlı etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Müteakiben dönüştürücü liderliğin ve etkileşimci liderliğin aracı değişkenlere etkisini belirlemek amacıyla bir model oluşturulmuş ve dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik dışsal değişken ve etik iklim ile kişilik özellikleri de içsel değişken olarak alınmıştır. Bu modelin analizi sonucunda değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra aracı değişkenlerin işe yabancılaşma içsel değişkenine etkilerini değerlendirmek amacıyla üçüncü model oluşturulmuş ve bu modelin değerlendirilmesi sonucunda hem etik iklimin hem de kişilik özelliklerinin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkilerin belirlenmesinin ardından etik iklim ve kişilik özelliklerinin aracılık etkisine yönelik tüm koşulları sağladığı anlaşılmış ve bu sonuca dayanarak dönüştürücü liderliğin ve etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve etik iklimin aracı etkisini değerlendiren yapısal model oluşturulmuştur. Model Şekil 2.10'da gösterilmektedir.



**Tablo 2.24.** Modelin Uyum İndeks Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,588
CFI	$\geq 0,90$	,941
RMSEA	$\leq 0,08$	,050
IFI	$\geq 0,90$	,942
TLI	$\geq 0,90$	,937
RMR	$\leq 0,1$	,084

Tablodan modelin uyum iyiliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Modelin uyum iyiliği belirlendikten sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin kestirim sonuçlarına ve anlamlılık düzeylerine de bakılmıştır. Kestirim sonuçları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 2.25’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.25.** Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken		Yordayan Değişken	Standardize R. Y.	S.H.	T (CR Terimi)	Değeri P
İSY	<----	DL	-,145	,152	-,958	,515
İSY	<----	EL	-,230	,218	-1,056	,437
Eİ	<----	DL	,796	,131	6,086	,009
Eİ	<----	EL	-,443	,231	-1,919	,232
İSY	<----	Eİ	-,294	,080	-3,673	,030
KÖ	<----	DL	,454	,135	3,366	,049
KÖ	<----	EL	-,195	,239	-,816	,668
İSY	<----	KÖ	-,491	,164	-2,984	,026

Tabloda da görüldüğü gibi, dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi anlamsız ( $p=515$ ) bulunmuştur. Dönüştürücü liderliğin dışsal değişken olarak işe yabancılaşmanın da içsel değişken olarak alındığı modelde anlamlı çıkan bu ilişki

etkileşimci liderliğin diğer dışsal değişken ve etik iklim ile kişilik özelliklerinin aracı değişken olarak ele alındığı modelde anlamsızlaşmıştır. Ayrıca modelde etik iklim ve kişilik özelliklerinin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu da görülmektedir. Bu sonuçlara göre dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde etik iklim ve kişilik özelliklerinin tam aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

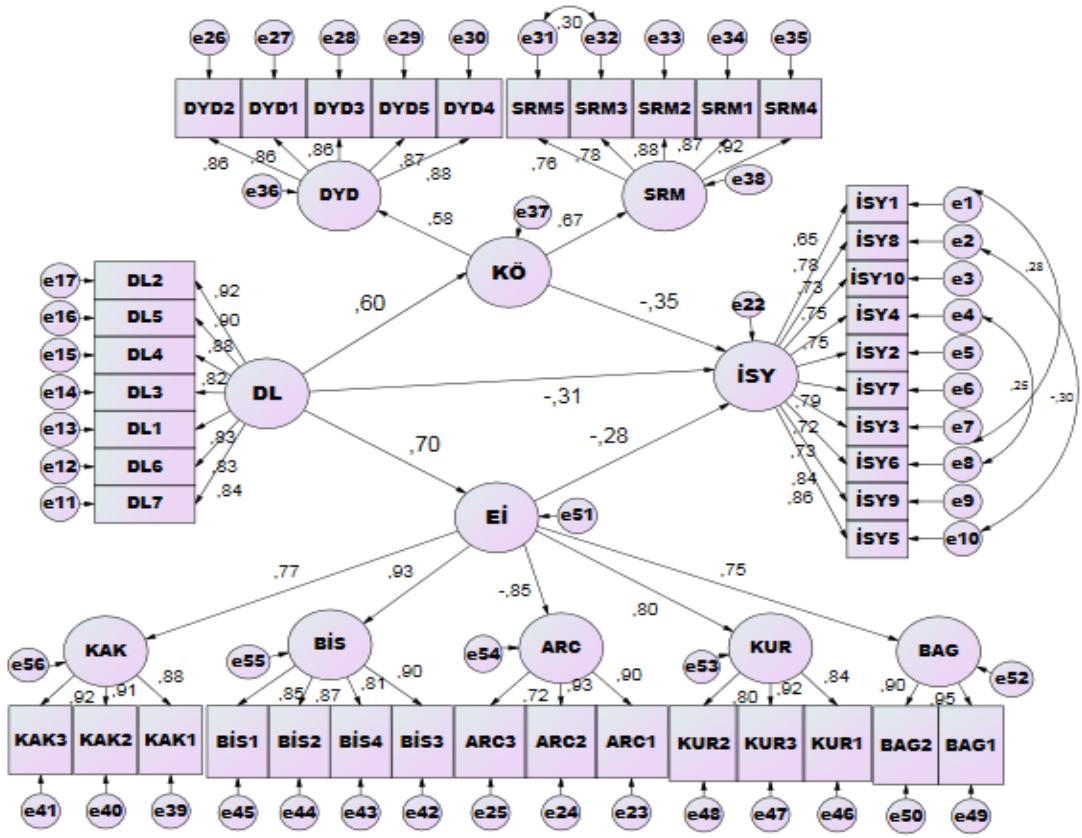
Bunun dışında modelde etkileşimci liderliğin; işe yabancılaşma, kişilik özellikleri ve etik iklim üzerindeki etkileri anlamsız olarak belirlenmiştir. Alan yazın kapsamında oluşturduğumuz modelde etkileşimci liderliğin hiçbir değişkenle anlamlı ilişkiye sahip olmadığı görüldüğü için modele bağlı olarak etkileşimci liderlikle ilgili hipotezlerin (H2, H4, H7, H9 ve H12) tümünün reddedildiği söylenebilir.

Ayrıca yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan bootstrap yönteminde anlamsız çıkan tahminlerin ve yetersiz güven aralığına sahip olan değişkenlerin modelden çıkarılması ve modelin bir daha analize sokulması gerekmektedir. Bu şekilde model için daha iyi sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan etkileşimci liderlik değişkeni modelden çıkarılarak modelde iyileştirme yapılmasına karar verilmiştir.

### **2.6.2 Alternatif Modelin Analizi, Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Hipotez Testleri**

Sosyal bilimlerde alan yazına dayanarak oluşturulan bir modelde elde edilen veriden kaynaklı farklı bir modelin daha iyi uyum gösterme ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle oluşturulan modelin elde edilen verilere dayanarak alternatiflerinin de incelenmesi gerekmektedir (Yanık, 2014: 233). Buna bağlı olarak etkileşimci liderlik değişkeni modelden çıkarılmış ve yeni oluşturulan model kestirim sonuçlarıyla şekil 2.11'de gösterilmiştir.





Şekil 2.11. Alternatif Model

Modelde DL: Dönüştürücü Liderliği, İSY: İşe Yabancılaşmayı, Eİ: Etik İklimi, KAK: Kanun ve Kodlar İklimini, BİS: Başkalarının İyiğini İsteme İklimini, ARC: Araççılık İklimini, KUR: Kurallar İklimini, BAG: Bağımsızlık İklimini, KÖ: Kişilik Özelliklerini, SRM: Sorumluluğu ve DYD: Duygusal Dengeliliği temsil etmektedir.

Etkileşimci liderliğin çıkarıldığı alternatif modelin kestirim sonuçları belirlendikten sonra uyum iyiliği değerlerine de bakılmış ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Alternatif modelin uyum iyiliği sonuçları ise, Tablo 2.26'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.26.** Alternatif Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,600
CFI	$\geq 0,90$	,946
RMSEA	$\leq 0,08$	,050
IFI	$\geq 0,90$	,947
TLI	$\geq 0,90$	,942
RMR	$\leq 0,1$	,090

Alternatif modelin uyum iyiliği belirlendikten sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin kestirim sonuçlarına (faktör yükleri) ve anlamlılık düzeylerine de bakılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan kestirim sonuçları arasındaki alt ve üst sınırlar da değerlendirilmiştir. Çünkü bootstrap yönteminde %95 güvenilirlik seviyesinde alt ve üst düzeyleri belirlenen kestirim sonuçlarının sıfır olmaması gerekmektedir. Sıfır değeri iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu açıklamalara bağlı olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda ortaya çıkan değişkenler arasındaki ilişkilerin kestirim sonuçları, alt ve üst düzey değer aralıkları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 2.27’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.27.** Alternatif Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken		Yordayan Değişken	Standardize Faktör Yükleri	Alt Düzey	Üst Düzey	P
İSY	<----	DL	-,311	-,522	-,143	,023
Eİ	<----	DL	,702	,590	,794	,002
İSY	<----	Eİ	-,281	-,505	-,098	,005
KÖ	<----	DL	,603	,432	,754	,002
İSY	<----	KÖ	-,346	-,588	-,130	,005

Tabloda görüldüğü gibi, %95 güvenilirlik düzeyinde bootstrap yöntemiyle gerçekleştirilen analiz sonucunda tüm kestirim sonuçlarının anlamlı olduğu

görülmüştür. Kestirim sonuçlarının standart hatalarına ait tablo ise Ek-1’de yer almaktadır. Standart hata tablosunda da standart hatalar açısından ve istatistiksel açıdan anlamsız hiçbir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerin alt ve üst sınırları arasında sıfır değerinin de yer almadığı tablodan izlenmektedir. Bu açıdan değişkenler arasındaki hiçbir ilişkinin sıfıra eşit olmayacağı söylenebilir. Buna bağlı olarak modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin bootstrap yöntemine göre değerlendirilmesinde hiçbir sakınca olmadığına karar verilmiştir.

Bu sonuç belirlendikten sonra değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya koyan matris incelenmiş ve bu ilişkilere dayanarak araştırmanın hipotezleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya koyan matris Tablo 2.28’de sunulmuştur.

**Tablo 2.28.** Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	DL	Eİ	KÖ	İSY
Eİ	Doğrudan	<b>,702</b>	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000
	Toplam	<b>,702</b>	,000	,000	,000
KÖ	Doğrudan	<b>,603</b>	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000
	Toplam	<b>,603</b>	,000	,000	,000
İSY	Doğrudan	<b>-,311</b>	<b>-,281</b>	<b>-,346</b>	,000
	Dolaylı	<b>-,406</b>	,000	,000	,000
	Toplam	<b>-,717</b>	<b>-,281</b>	<b>-,346</b>	,000

Tablo 2.28’e bakıldığında dönüştürücü liderliğin etik iklim üzerindeki doğrudan etkisi ,702, kişilik özellikleri üzerindeki doğrudan etkisi ise ,603 olarak bulunmuştur. Ayrıca etik iklimin işe yabancılaşma üzerindeki doğrudan etkisi -,281 olarak, kişilik özelliklerinin işe yabancılaşma üzerindeki doğrudan etkisi ise -,346 olarak

belirlenmiştir. Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki doğrudan etkisi ise -,311 olarak saptanmıştır. Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki toplam etkisi ise -717 olarak bulunmuştur. Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki -,717 düzeyindeki etkisini etik iklim algısının ve çalışanların kişilik özelliklerinin -,311 düzeyine indirmesi **dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide hem etik iklimin hem de kişilik özelliklerinin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.**

Bu ilişkinin belirlenmesi üzerine değişkenler arasındaki ilişkilere ait geliştirdiğimiz hipotezler aşağıda değerlendirilmiştir.

### **H1 (Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır) Hipotezinin Sınanması**

Tablo 2.27 göstermektedir ki dönüştürücü liderlik işe yabancılaşma üzerinde doğrudan -,311 düzeyinde negatif yönlü anlamlı ( $p=,023$ ) etkiye sahiptir. Ancak bu değer dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini açıklamak için bootstrap yönteminde yeterli değildir. Bootstrap yöntemi çok sayıda oluşturduğu örneklemelerden yola çıkarak ortaya çıkabilecek farklı kestirim sonuçlarının alt ve üst değerlerini belirlemektedir. Bundan dolayı dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin farklı değer aralıklarına da bakmak gerekir. Tablo 2.27’de bu değerler incelendiğinde ise, dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerinde -,522 ile -,143 değerleri arasında değişen etkileri olabileceği izlenmektedir. Bu açıdan %95 güvenilirlik düzeyinde değer aralığının da sıfır olamayacağı belirlenmiştir. Sonuçta hem p değerinin anlamlı olması hem de değer aralığının sıfır içermemesinden dolayı **H1 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklendiğine** karar verilmiştir. Bu sonuç dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmayı azalttığını ifade etmektedir. Ayrıca bulduğumuz bu sonuç alanyazında daha önce yapılmış araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir. Örneğin Sarros, vd. (2002) gerçekleştirmiş oldukları araştırmada, dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmayı negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Dönüştürücü liderlik çalışanların yaratıcılıklarını kullandıkları bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların güçlerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Bireylerin güçlerini ve yeteneklerini kullanabilmeleri güçsüzlük ve anlamsızlık duygularını ortadan kaldırmakta veya

azaltmaktadır. Bu nedenle işe yabancılaşmaya dönüştürücü liderlik ters yönlü ve anlamlı bir etki oluşturmaktadır.

## **H2 (Etkileşimci liderlik ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır)**

### **Hipotezinin Sınanması**

Alternatif model oluşturulurken modelden çıkarılan çalışanların etkileşimci liderlik algısı ile işe yabancılaşma hisleri arasındaki ilişki temel modelin Tablo 2.25'deki sonuçlarından değerlendirilmektedir. Tablodaki bilgiler doğrultusunda etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır (-,230 ve  $p=,437$ ). Bu durum dönüştürücü liderlik, etik iklim algısı ve kişilik özelliklerinin bulunduğu bir modelde etkileşimci liderliğin işe yabancılaşmayı etkilemediğini göstermektedir.

Bu sonuç belirlendikten sonra dönüştürücü liderlik, etik iklim ve kişilik özellikleri modelden çıkarılarak etkileşimci liderliğin işe yabancılaşmaya tek başına olan etkisine bakılmış ve sonuçlar model uyum değerleri ile birlikte Ek 2'de verilmiştir. Sonradan oluşturulan bu modele göre etkileşimci liderliğin işe yabancılaşmayı anlamlı düzeyde azalttığı belirlenmiştir (-,603 ve  $p=002$ ). Bu durum modeldeki diğer değişkenlerin yer almadığı durumda etkileşimci liderlik algısının çalışanların işe yabancılaşma duygularını önemli sayılabilecek düzeyde azalttığını göstermektedir.

Etkileşimci liderliğin diğer değişkenler olmadan işe yabancılaşma üzerinde ters yönlü ve anlamlı etkisi olmasına rağmen modelin geneli ele alındığında etki ortadan kalktığı için **H2 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklenmediğine** karar verilmiştir.

## **H3 (Dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır)**

### **Hipotezinin Sınanması**

Yukarıda Tablo 2.27'ye baktığımızda dönüştürücü liderlik algısının etik iklim algısını %99 önem düzeyinde aynı yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir (,702 ve  $p=,002$ ). Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiye ilişkin AMOS tarafından bootstrap yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarına bakıldığında ise, ilişkinin kuvvetinin ,590 ile ,794 değerleri arasında değişebileceği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, eldeki veriler açısından dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkinin 0,05 anlamlılık düzeyinde sıfır olma veya anlamsız olma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Başka bir ifade ile dönüştürücü liderlik ile etik

iklim arasındaki ilişkinin aynı yönlü ve anlamlı olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre **H3 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklendiğine** karar verilmiştir. Bu sonuç dönüştürücü liderliğin etik iklim algısını arttırdığını ifade etmektedir. Daha önce belirttiğimiz gibi Van Aswegen ve Engelbrecht (2009) ile Sağnak (2010) da yapmış oldukları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlar ve dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasında pozitif yönlü ilişki belirlemişlerdir. Bu da araştırmamızda ulaştığımız sonucun alanyazındaki bulgular ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü lider özellikle rol model olarak çalışanlarda etik iklimin önemine işaret etmektedir. Çünkü çalışanlar, etik iklimi örgütteki uygulamaları gözlemleyerek algılamaktadır. Liderin uygulamaları da bu iklimi ortaya çıkaracak önemli bir unsurdur. Çalışanlarına bireysel ilgi gösteren bir lider örgütte herkesin ayrı ayrı önemli olduğunu mesajını vermektedir. Bunun sonucunda çalışanlar da sadece kendini değil herkesi düşünmenin önemini kavramaktadır. Ayrıca dönüştürücü lider çalışanların kendi yeteneklerini kullanabildikleri ve kararlara katıldıkları bir örgüt ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir yapıda çalışanlar bağımsızlık ikliminin varlığını algılayabilmektedir. Bu nedenle dönüştürücü liderliğin etik iklimin ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

#### **H4 (Etkileşimci liderlik ile etik iklim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır) Hipotezinin Sınanması**

Alternatif model oluşturulurken modelden çıkarılan çalışanların etkileşimci liderlik algısı ile etik iklim algıları arasındaki ilişki temel modelin Tablo 2.25'deki sonuçlarından değerlendirilmektedir. Tablodaki bilgiler doğrultusunda etkileşimci liderliğin etik iklim üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır (-,443 ve  $p=,232$ ). Bu durum dönüştürücü liderliğin, kişilik özelliklerinin ve işe yabancılaşmanın bulunduğu bir modelde etkileşimci liderliğin etik iklimi etkilemediğini göstermektedir.

Bu sonuç belirlendikten sonra dönüştürücü liderlik, kişilik özellikleri ve işe yabancılaşma modelden çıkarılarak etkileşimci liderliğin etik iklim algısına tek başına olan etkisine bakılmış ve sonuçlar model uyum değerleri ile birlikte Ek 3'de verilmiştir. Sonradan oluşturulan bu modele göre etkileşimci liderliğin etik iklim algısını anlamlı düzeyde ve aynı yönde etkilediği belirlenmiştir (,526 ve  $p=001$ ). Bu durum modeldeki diğer değişkenlerin yer almadığı durumda etkileşimci liderlik algısının çalışanların etik iklim algılarını önemli sayılabilecek düzeyde arttırdığını göstermektedir.

Etkileşimci liderliğin diğer değişkenler olmadan etik iklim üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi olmasına rağmen modelin geneli ele alındığında etki ortadan kalktığı için **H4 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklenmediğine** karar verilmiştir.

#### **H5 (Etik iklim ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır) Hipotezinin Sınanması**

Yukarıda Tablo 2.27'ye baktığımızda etik iklim algısının işe yabancılaşmayı %99 önem düzeyinde ters yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir (-,281 ve  $p=,005$ ). Bununla birlikte etik iklim algısı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye ilişkin AMOS tarafından bootstrap yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarına bakıldığında ise, ilişkinin kuvvetinin -,505 ile -,098 değerleri arasında değişebileceği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, eldeki veriler açısından etik iklim algısı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin 0,05 anlamlılık düzeyinde sıfır olma veya anlamsız olma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Başka bir ifade ile etik iklim algısıyla işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin ters yönlü ve anlamlı olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre **H5 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklendiğine** karar verilmiştir. Bu bulgu örgüt içerisinde olumlu olarak algılanan etik iklimin çalışanların yabancılaşma duygularını azalttığını göstermektedir. Ayrıca ulaştığımız bu sonuç Darwazeh ve Alkawasmi (2014) ile Tuna ve Yeşiltaş (2014)'ın araştırmalarıyla da benzerlik göstermektedir. Bu açıdan alan yazın ile ulaştığımız bulgunun tutarlı olduğu belritlebilir.

#### **H6. (Etik iklim, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir) Hipotezinin Sınanması**

Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde etik iklimin aracılık rolüne ilişkin sonuçlar Ek 4, Ek 5, Ek 6 ile yukarıdaki Tablo 2.27 ve Tablo 2.28'de gösterilmektedir. Tablolar ve eklere baktığımızda daha önce belirtmiş olduğumuz Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık ilişkisi ile ilgili şartlarının sağlanmış olduğunu görmekteyiz. Bu bulgulara göre dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide etik iklimin (-,406 ve  $p=,01$ ) kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuca varmamızın temel sebebi dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin etik iklimin varlığı ile azalmasıdır ((-,311)-(-,717)= -,406). Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki de etik

iklimin aracı etkisine ilişkin AMOS tarafından bootstrap yöntemiyle oluşturulan ve Ek-7 ile Ek-8’de verilen yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarına bakıldığında ise, dolaylı ilişkinin  $-0,659$  ile  $-0,246$  değerleri arasında değişebileceği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, eldeki veriler açısından etik iklimin aracı etkisinin  $0,05$  anlamlılık düzeyinde sıfır olma veya anlamsız olma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır.

Ancak yukarıda anlamlılık düzeyini ve kısmi aracılık etkisini verdiğimiz bulgularda kişilik özelliklerinin de dolaylı etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle etik iklimin, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide tek başına olan aracılık etkisini belirlemek adına kişilik özelliklerinin çıkarıldığı bir model ile de ilişki değerlendirilmiş ve sonuçlar Ek-9’da verilmiştir. Bu modelde dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmaya toplam etkisi  $-0,705$  olarak, doğrudan etkisi  $-0,433$  olarak ve dolaylı etkisi  $-0,272$  olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara göre de dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide etik iklimin ( $-0,272$  ve  $p=0,01$ ) yine kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki de etik iklimin aracı etkisine ilişkin AMOS tarafından bootstrap yöntemiyle oluşturulan ve Ek-10 ile Ek-11’de verilen yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarına bakıldığında ise, dolaylı ilişkinin  $-0,459$  ile  $-0,153$  değerleri arasında değişebileceği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, eldeki veriler açısından etik iklimin aracı etkisinin  $0,05$  anlamlılık düzeyinde sıfır olma veya anlamsız olma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Bu sonuçlara göre **H6 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklendiğine** karar verilmiştir. Bu sonuca göre dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmayı etik iklim aracılığı ile azalttığı söylenebilir. Yani dönüştürücü lider bir vizyon yaratarak, rol model olarak, çalışanların yaratıcı fikirlerini hayata geçirmelerini sağlayarak ve çalışanlarına bireysel ilgi göstererek etik iklimin algılanmasında önemli bir etki oluşturmakta ve etik iklimin algılanmasının sonucunda da çalışanların işe yabancılaşma duygularının azalmasını sağlamaktadır. Çünkü çalışan bağımsız bir şekilde karar verirken kararın etik olup olmaması açısından hem kendini hem de örgütü sorgulayabilmektedir. Eğer lider etik dışı uygulamaların önünü açarsa çalışanın örgüte ve lidere olan güveninin azalmasına neden olabilir. Bunun sonucunda ise birey anlamsızlık yaşayabilir. Ancak dönüştürücü liderlik aracılığı ile etiğin önemi örgütte vurgulandığında hem kendi kararlarını kendisi verebildiği hem de



kararlarını etik değerlere uygun olarak verebildiği için çalışanın işe yabancılaşma hissi azalmaktadır.

### **H7 (Etik iklim, etkileşimci liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir) Hipotezinin Sınanması**

Temel modelin gösterildiği Tablo 2.25'deki sonuçlara bakıldığında çalışanların etkileşimci liderlik algısının hem işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin ( $p=,437$ ) hem de etik iklim üzerindeki etkisinin ( $p=,232$ ) anlamsız olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık ilişkisi ile ilgili belirlemiş olduğu hiçbir koşulun yerine getirilmediği söylenebilir. Çünkü aracılık ilişkisinden bahsedilebilmesi için bağımsız değişkenin hem bağımlı değişkenle hem de aracı değişkenle anlamlı ilişkiye sahip olması veya bağımlı değişkenle ilişkisi anlamsız olduğunda aracı değişkenle olan ilişkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi bu şartlar sağlanmamaktadır. Bu sonuçtan hareketle **H7 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklenmediğine** karar verilmiştir.

### **H8 (Dönüştürücü liderlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır) Hipotezinin Sınanması**

Yukarıda Tablo 2.27'ye baktığımızda dönüştürücü liderlik algısının çalışanların kişilik özelliklerinden sorumluluğu ve duygusal dengeliliği %99 önem düzeyinde aynı yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $,603$  ve  $p=,002$ ). Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye ilişkin AMOS tarafından bootstrap yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarına bakıldığında ise, ilişkinin kuvvetinin  $,432$  ile  $,754$  değerleri arasında değişebileceği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, eldeki veriler açısından dönüştürücü liderlik ile kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengelilik arasındaki ilişkinin  $0,05$  anlamlılık düzeyinde sıfır olma veya anlamsız olma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Başka bir ifade ile dönüştürücü liderlik ile kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengelilik arasındaki ilişkinin aynı yönlü ve anlamlı olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre **H8 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklendiğine** karar verilmiştir. Hipotezin desteklenmesi bir başka ifadeyle dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların kişilik özellikleri üzerinde etki oluşturduğu anlamına gelmektedir. Bireylerin kişiliğini oluşturan birçok faktör bulunmakla birlikte kişinin içerisinde bulunduğu çevrenin de kişiliği üzerinde önemli

etkileri bulunmaktadır. Özellikle birey kendisine rol model aldığı kişilerin davranışlarını taklit etmekte ve onun gibi davranabilmektedir. Böylece kişiliğini örnek aldığı kişiye bağlı olarak değiştirebilmektedir. Dönüştürücü liderliğin de rol model olarak kişileri etkilediği ve çalışanlar arasından liderler ortaya çıkardığı düşünüldüğünde lidere ait kişisel özelliklerin çalışanların kişisel özellikleri olarak ortaya çıkması beklenmektedir. Bu düşünce kapsamında elde ettiğimiz bulgu bu görüşü desteklemekte; sorumluluk ve duygusal dengelilik gibi özelliklerin dönüştürücü liderlik ile ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Alanyazında direk bu ilişkileri araştıran bir araştırma olmamasına rağmen dönüştürücü liderlik ile liderin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Judge, Bono, İlies ve Gerhardt (2002) ile Bono ve Judge (2004), yapmış oldukları araştırmalarda liderlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına göre kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk, deneyimlere açıklık ve uyumluluğun liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ve duygusal dengesizliğin liderlik ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırmamızla alanyazın arasında dolaylı da olsa bir tutarlılık olduğunu göstermektedir.

### **H9 (Etkileşimci liderlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır)**

#### **Hipotezinin Sınanması**

Alternatif model oluşturulurken modelden çıkarılan çalışanların etkileşimci liderlik algısı ile kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengelilik arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Tablo 2.25'e bakıldığında etkileşimci liderliğin kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengelilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır (-,195 ve  $p=,668$ ). Bu durum dönüştürücü liderliğin, etik iklimin ve işe yabancılaşmanın bulunduğu bir modelde etkileşimci liderliğin kişilik özelliklerinden sorumluluğu ve duygusal dengeliliği etkilemediğini göstermektedir.

Bu sonuç belirlendikten sonra dönüştürücü liderlik, etik iklim ve işe yabancılaşma modelden çıkarılarak etkileşimci liderliğin kişilik özelliklerinden sorumluluğa ve duygusal dengeliliğe tek başına olan etkisine bakılmış ve sonuçlar model uyum değerleri ile birlikte Ek-12'de verilmiştir. Sonradan oluşturulan bu modele göre etkileşimci liderliğin kişilik özelliklerini anlamlı düzeyde ve aynı yönde etkilediği

belirlenmiştir ( $.503$  ve  $p=001$ ). Bu durum modeldeki diğer değişkenlerin yer almadığı durumda etkileşimci liderlik algısının çalışanların kişilik özelliklerini önemli sayılabilecek düzeyde olumlu olarak etkilediğini göstermektedir.

Etkileşimci liderliğin diğer değişkenler olmadan kişilik özellikleri üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi olmasına rağmen modelin geneli ele alındığında etki ortadan kalktığı için **H9 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklenmediğine** karar verilmiştir.

#### **H10 (Kişilik özellikleri ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır) Hipotezinin Sınanması**

Yukarıda Tablo 2.27'ye baktığımızda kişilik özelliklerinden sorumluluğun ve duygusal dengeliliğin işe yabancılaşmayı %99 önem düzeyinde ters yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $-.346$  ve  $p=.005$ ). Bununla birlikte kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengelilik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye ilişkin AMOS tarafından bootstrap yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarına bakıldığında ise, ilişkinin kuvvetinin  $-.588$  ile  $-.130$  değerleri arasında değişebileceği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, eldeki veriler açısından kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengelilik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin  $0,05$  anlamlılık düzeyinde sıfır olma veya anlamsız olma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Başka bir ifade ile kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengelilik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin ters yönlü ve anlamlı olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre **H10 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklendiğine** karar verilmiştir. Alanyazına bakıldığında ise, ulaştığımız sonuçla benzer bulgulara ulaşılan çalışmalara rastlanmaktadır. Mahoney ve Quick (2000) ile Develioğlu ve Tekin (2013) yapmış oldukları araştırmalarda duygusal dengesizlik özelliği ile yabancılaşma arasında aynı yönlü; sorumluluk özelliği ile yabancılaşma arasında ise ters yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıdan ulaştığımız sonucun alan yazınla tutarlı olduğu belirtilebilir.

#### **H11 (Kişilik özellikleri, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir) Hipotezinin Sınanması**

Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengeliliğin aracılık rolüne ilişkin sonuçlar Ek 4, Ek-5, Ek-6 ile yukarıdaki Tablo 2.27 ve Tablo 2.28'de gösterilmektedir. Tablolar ve

eklere baktığımızda daha önce belirtmiş olduğumuz Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık ilişkisi ile ilgili şartlarının sağlanmış olduğunu görmekteyiz. Bu bulgulara göre dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengeliliğin (-,406 ve  $p=,01$ ) kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuca varmamızın temel sebebi dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin kişilik özelliklerinden sorumluluğun ve duygusal dengeliliğin varlığı ile azalmasıdır ((-,311)-(-,717)= -,406). Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinden sorumluluğun ve duygusal dengeliliğin aracı etkisine ilişkin AMOS tarafından bootstrap yöntemiyle oluşturulan ve Ek-7 ile Ek-8'de verilen yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarına bakıldığında ise, dolaylı ilişkinin -,659 ile -,246 değerleri arasında değişebileceği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, eldeki veriler açısından kişilik özelliklerinin aracı etkisinin 0,05 anlamlılık düzeyinde sıfır olma veya anlamsız olma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır.

Ancak yukarıda anlamlılık düzeyini ve kısmi aracılık etkisini verdiğimiz bulgularda daha önce açıkladığımız gibi etik iklimin de dolaylı etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle kişilik özelliklerinden sorumluluğun ve duygusal dengeliliğin, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide tek başına olan aracılık etkisini belirlemek adına etik iklimin çıkarıldığı bir model ile de ilişki değerlendirilmiş ve sonuçlar Ek-13'de verilmiştir. Bu modelde dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmaya toplam etkisi -,704 olarak, doğrudan etkisi -,428 olarak ve dolaylı etkisi -,276 olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara göre de dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinden sorumluluğun ve duygusal dengeliliğin (-,276 ve  $p=,01$ ) yine kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki de kişilik özelliklerinden sorumluluğun ve duygusal dengeliliğin aracı etkisine ilişkin AMOS tarafından bootstrap yöntemiyle oluşturulan ve Ek-14 ile Ek-15'de verilen yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarına bakıldığında ise, dolaylı ilişkinin -,528 ile -,150 değerleri arasında değişebileceği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, eldeki veriler açısından kişilik özelliklerinin aracı etkisinin 0,05 anlamlılık düzeyinde sıfır olma veya anlamsız olma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Bu sonuçlara göre **H11 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklendiğine** karar verilmiştir. Bu sonuca göre dönüştürücü

liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinden sorumluluğun ve duygusal dengeliliğin kısmi aracılık etkisi gösterdiği belirtilebilir. Yani dönüştürücü liderlik çalışanların işe yabancılaşma duygularının azalmasında çalışanların kişilik özelliklerinde değişiklik yaratarak daha fazla etki oluşturabilir. Özellikle dönüştürücü lider çalışanların sorumluluk ve duygusal dengelik özelliklerini ortaya çıkararak ve bu özelliklere sahip kişilere yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve kararlara katılabilecekleri bir örgüt yapısı sağlayarak çalışanların işe yabancılaşma duygularını azaltabilir.

### **H12 (Kişilik özellikleri, etkileşimci liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir) Hipotezinin Sınanması**

Temel modelin gösterildiği Tablo 2.25'deki sonuçlara bakıldığında çalışanların etkileşimci liderlik algısının hem işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin ( $p=,437$ ) hem de kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengelik üzerindeki etkisinin ( $p=,668$ ) anlamsız olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık ilişkisi ile ilgili belirlemiş olduğu hiçbir koşulun yerine getirilmediği söylenebilir. Çünkü aracılık ilişkisinden bahsedilebilmesi için bağımsız değişkenin hem bağımlı değişkenle hem de aracı değişkenle anlamlı ilişkiye sahip olması veya bağımlı değişkenle ilişkisi anlamsız olduğunda aracı değişkenle olan ilişkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi bu şartlar sağlanmamaktadır. Bu sonuçtan hareketle **H12 hipotezinin** eldeki verilerle **desteklenmediğine** karar verilmiştir.

## **2.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR**

Bu araştırmada, cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim düzeyine, çalışma süresine ve aylık gelire göre katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarının, etkileşimci liderlik algılarının, etik iklim algılarının, kişilik özelliklerinin ve işe yabancılaşma algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı da analiz edilmiştir.

Analizi gerçekleştirmek adına SPSS programından yararlanılmış ve verilerin normal dağılım göstermemesinden dolayı analizlerde Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Mann-Whitney U testi cinsiyet ve medeni durum gibi iki gruplu demografik faktörlerin analizinde kullanılırken; Kruskal-Wallis H testi ikiden fazla grup içeren yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve aylık gelir gibi demografik faktörlerin analizinde kullanılmıştır.

### 2.7.1. Cinsiyet Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı

Cinsiyete göre çalışanların kişilik özelliklerinin, dönüştürücü liderlik algılarının, etkileşimci liderlik algılarının, etik iklim algılarının ve işe yabancılaşma algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek adına gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıdaki Tablo 2.29’da verilmiştir.

**Tablo 2.29.** Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Testi

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Dönüştürücü Liderlik	Erkek	126	122,03	,719
	Kadın	114	118,81	
Etkileşimci Liderlik	Erkek	126	117,93	,542
	Kadın	114	123,34	
Sorumluluk	Erkek	126	119,65	,841
	Kadın	114	121,43	
Duygusal Dengelilik	Erkek	126	134,64	,001
	Kadın	114	104,87	
Kişilik Özellikleri	Erkek	126	131,87	,008
	Kadın	114	107,93	
Başkalarının İyiliğini İste.	Erkek	126	125,13	,271
	Kadın	114	115,39	
Kanun ve Kodlar	Erkek	126	121,99	,721
	Kadın	114	118,85	
Kurallar	Erkek	126	123,90	,420
	Kadın	114	116,75	
Araççılık	Erkek	126	118,47	,632
	Kadın	114	122,74	
Bağımsızlık	Erkek	126	126,05	,179
	Kadın	114	114,36	
Etik İklim	Erkek	126	126,19	,181
	Kadın	114	114,21	
İşe Yabancılaşma	Erkek	126	117,61	,498
	Kadın	114	123,69	

Tablo 2.29’a bakıldığında kişilik özelliklerinin cinsiyete göre farklılaştığı ( $p < ,05$ ) ve erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde duygusal dengelilik durumunu yansıtan kişilik özelliğine sahip olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerin algılanmasında ise cinsiyetin bir farklılık oluşturmadığı anlaşılmaktadır.

### 2.7.2. Yaş Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı

Yaşa göre çalışanların, kişilik özelliklerinin, dönüştürücü liderlik algılarının, etkileşimci liderlik algılarının, etik iklim algılarının ve işe yabancılaşma algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek adına gerçekleştirilen Kruskal-Wallis H testi sonuçları aşağıdaki Tablo 2.30’da verilmiştir.

**Tablo 2.30.** Yaş Açısından Kruskal-Wallis H Testi

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Dönüştürücü Liderlik	18-25 yaş	10	126,80	,300
	26-35 yaş	156	115,47	
	36-45 yaş	61	134,46	
	45 yaş üstü	13	110,46	
Etkileşimci Liderlik	18-25 yaş	10	139,05	,155
	26-35 yaş	156	114,10	
	36-45 yaş	61	135,60	
	45 yaş üstü	13	112,15	
Sorumluluk	18-25 yaş	10	116,55	,035
	26-35 yaş	156	112,53	
	36-45 yaş	61	133,05	
	45 yaş üstü	13	160,27	
Duygusal Dengelilik	18-25 yaş	10	92,10	,106
	26-35 yaş	156	115,29	
	36-45 yaş	61	136,79	
	45 yaş üstü	13	128,50	
Kişilik Özellikleri	18-25 yaş	10	98,95	,027
	26-35 yaş	156	112,51	
	36-45 yaş	61	138,70	
	45 yaş üstü	13	147,54	
Başkalarının İyiliğini İsteme	18-25 yaş	10	116,85	,402
	26-35 yaş	156	115,39	
	36-45 yaş	61	131,09	
	45 yaş üstü	13	134,88	
Kanun ve Kodlar	18-25 yaş	10	80,55	,077
	26-35 yaş	156	116,66	
	36-45 yaş	61	134,19	
	45 yaş üstü	13	133,08	
Kurallar	18-25 yaş	10	105,65	,004
	26-35 yaş	156	110,32	
	36-45 yaş	61	147,53	
	45 yaş üstü	13	127,23	
Araççılık	18-25 yaş	10	112,05	,008
	26-35 yaş	156	131,48	

	36-45 yaş	61	99,68	
	45 yaş üstü	13	92,88	
Bağımsızlık	18-25 yaş	10	93,80	,087
	26-35 yaş	156	115,11	
	36-45 yaş	61	137,52	
	45 yaş üstü	13	125,92	
Etik İklim	18-25 yaş	10	86,60	,064
	26-35 yaş	156	115,20	
	36-45 yaş	61	137,61	
	45 yaş üstü	13	129,88	
İşe	18-25 yaş	10	122,60	,213
Yabancılaşma	26-35 yaş	156	127,08	
	36-45 yaş	61	106,58	
	45 yaş üstü	13	105,27	

Tablo 2.30'a bakıldığında kişilik özelliklerinden sorumluluğun ve etik iklimin alt boyutlarından kurallar ve araççılık iklimlerinin yaş değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca tabloda sorumluluk kişilik özelliğine ortalama sırası açısından en yüksek düzeyde sahip olanların 46 yaş ve üstündeki katılımcılar, en düşük düzeyde sahip olanların ise, 26 yaş ve 35 yaş aralığındaki katılımcılar olduğu anlaşılmaktadır. Etik iklim boyutlarında ise, kurallar boyutunu ortalama sırası açısından en yüksek düzeyde algılayan katılımcıların 36 yaş ile 45 yaş aralığındakiler olduğu görülürken, en düşük düzeyde algılayanların 18 yaş ile 25 yaş aralığındakiler olduğu görülmektedir. Son olarak etik iklimin araççılık boyutunu en düşük düzeyde algılayanlar 45 yaş ve üzerindeki katılımcılar, en yüksek düzeyde algılayanlar ise 26 yaş ile 35 yaş aralığındaki katılımcılar olduğu tablodan izlenmektedir. Bu sonuçlardan sonra sorumluluk kişilik özelliği ve etik iklimin kurallar ile araççılık boyutundaki anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında bulunduğunu belirlemek amacıyla her bir yaş grubunun diğer yaş gruplarıyla ikili eşleşmeleri yapılmış ve Mann-Whitney U testi ile sonuçlar Tablo 2.31'de sunulmuştur.



**Tablo 2.31.** Sorumluluk Kurallar ve Araççılık Boyutlarının Yaş Grupları Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Sorumluluk	18-25 yaş	10	86,90	,815
	26-35 yaş	156	83,28	
Kurallar	18-25 yaş	10	81,25	,877
	26-35 yaş	156	83,64	
Araççılık	18-25 yaş	10	70,25	,365
	26-35 yaş	156	84,35	
Sorumluluk	18-25 yaş	10	31,65	,464
	36-45 yaş	61	36,71	
Kurallar	18-25 yaş	10	24,85	,061
	36-45 yaş	61	37,83	
Araççılık	18-25 yaş	10	39,35	,576
	36-45 yaş	61	35,45	
Sorumluluk	18-25 yaş	10	9,00	,067
	45 yaş üstü	13	14,31	
Kurallar	18-25 yaş	10	10,55	,376
	45 yaş üstü	13	13,12	
Araççılık	18-25 yaş	10	13,45	,376
	45 yaş üstü	13	10,88	
Sorumluluk	26-35 yaş	156	103,82	,048
	36-45 yaş	61	122,25	
Kurallar	26-35 yaş	156	99,62	,000
	36-45 yaş	61	132,98	
Araççılık	26-35 yaş	156	117,08	,002
	36-45 yaş	61	88,33	
Sorumluluk	26-35 yaş	156	82,43	,017
	45 yaş üstü	13	115,81	
Kurallar	26-35 yaş	156	84,05	,378
	45 yaş üstü	13	96,35	
Araççılık	26-35 yaş	156	87,05	,057
	45 yaş üstü	13	60,38	
Sorumluluk	36-45 yaş	61	36,08	,208
	45 yaş üstü	13	44,15	
Kurallar	36-45 yaş	61	38,72	,282
	45 yaş üstü	13	31,77	
Araççılık	36-45 yaş	61	37,90	,724
	45 yaş üstü	13	35,62	

Tablo 2.31'e bakıldığında sorumluluk özelliğinin 26-35 yaş aralığı ile 36-45 yaş aralığındaki gruplarda anlamlı olarak ( $p=,048$ ) farklılaştığı ve 26-35 yaş aralığı ile 45 yaş üzerindeki yaş aralığında anlamlı olarak ( $p=,017$ ) farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca 26-35 yaş aralığındaki kişilerin sorumluluk özelliklerinin 36-45 yaş aralığındaki ve 45

yaş üstündeki katılımcılara göre ortalama sırası açısından daha düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Etik iklimin kurallar ve araççılık boyutlarının yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaştığı gruplar ise sadece 26-35 yaş aralığı ile 36-45 yaş aralığındaki gruplardır.

### 2.7.3. Medeni Durum Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı

Medeni duruma göre çalışanların kişilik özelliklerinin, dönüştürücü liderlik algılarının, etkileşimci liderlik algılarının, etik iklim algılarının ve işe yabancılaşma algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek adına gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıdaki Tablo 2.32’de verilmiştir.

**Tablo 2.32.** Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Testi

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Dönüştürücü Liderlik	Bekâr	71	102,44	,009
	Evli	169	128,09	
Etkileşimci Liderlik	Bekâr	71	100,51	,003
	Evli	169	128,90	
Sorumluluk	Bekâr	71	103,66	,014
	Evli	169	127,57	
Duygusal Dengelilik	Bekâr	71	108,08	,072
	Evli	169	125,72	
Kişilik Özellikleri	Bekâr	71	103,86	,016
	Evli	169	127,49	
Başkalarının İyiliğini İste.	Bekâr	71	109,12	,095
	Evli	169	125,28	
Kanun ve Kodlar	Bekâr	71	109,93	,119
	Evli	169	124,94	
Kurallar	Bekâr	71	117,62	,674
	Evli	169	121,71	
Araççılık	Bekâr	71	133,68	,055
	Evli	169	114,96	
Bağımsızlık	Bekâr	71	118,30	,742
	Evli	169	121,43	
Etik İklim	Bekâr	71	114,93	,420
	Evli	169	122,84	
İşe Yabancılaşma	Bekâr	71	129,94	,172
	Evli	169	116,53	

Tablo2.32’ye bakıldığında dönüştürücü liderlik algısının ( $p=,009$ ), etkileşimci liderlik algısının ( $p=,003$ ) ve kişilik özelliklerinden sorumluluk özelliğinin ( $p=,014$ )

katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaştığı anlaşılmaktadır. Ayrıca tabloda dönüştürücü liderlik algısının, etkileşimci liderlik algısının ve sorumluluk kişilik özelliğinin evli katılımcılarda ortalama sırası açısından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 2.7.4. Eğitim Düzeyi Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı

Eğitim düzeyine göre çalışanların, kişilik özelliklerinin, dönüştürücü liderlik algılarının, etkileşimci liderlik algılarının, etik iklim algılarının ve işe yabancılaşma algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek adına gerçekleştirilen Kruskal-Wallis H testi sonuçları aşağıdaki Tablo 2.33’de verilmiştir.

**Tablo 2.33.** Eğitim Düzeyi Açısından Kruskal-Wallis H Testi

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Dönüştürücü Liderlik	Lise	11	134,95	,082
	Ön Lisans	9	131,33	
	Lisans	168	121,99	
	Yüksek Lisans	45	120,39	
	Doktora	7	48,93	
Etkileşimci Liderlik	Lise	11	120,59	,102
	Ön Lisans	9	134,17	
	Lisans	168	122,07	
	Yüksek Lisans	45	122,74	
	Doktora	7	50,79	
Sorumluluk	Lise	11	170,59	,059
	Ön Lisans	9	147,50	
	Lisans	168	115,97	
	Yüksek Lisans	45	123,73	
	Doktora	7	94,93	
Duygusal Dengelilik	Lise	11	150,91	,614
	Ön Lisans	9	121,39	
	Lisans	168	118,61	
	Yüksek Lisans	45	122,49	
	Doktora	7	104,21	
Kişilik Özellikleri	Lise	11	165,36	,249
	Ön Lisans	9	130,06	
	Lisans	168	117,56	
	Yüksek Lisans	45	120,90	
	Doktora	7	105,64	
Başkalarının İyiliğini İsteme	Lise	11	171,09	,053
	Ön Lisans	9	130,33	
	Lisans	168	118,02	

	Yüksek Lisans	45	122,23	
	Doktora	7	76,64	
Kanun ve Kodlar	Lise	11	132,82	,555
	Ön Lisans	9	145,06	
	Lisans	168	117,18	
	Yüksek Lisans	45	127,93	
	Doktora	7	101,43	
Kurallar	Lise	11	139,50	,392
	Ön Lisans	9	149,28	
	Lisans	168	119,68	
	Yüksek Lisans	45	118,27	
	Doktora	7	87,57	
Araççılık	Lise	11	101,14	,312
	Ön Lisans	9	97,83	
	Lisans	168	120,21	
	Yüksek Lisans	45	124,07	
	Doktora	7	164,07	
Bağımsızlık	Lise	11	121,55	,332
	Ön Lisans	9	113,44	
	Lisans	168	120,51	
	Yüksek Lisans	45	129,27	
	Doktora	7	71,43	
Etik İklim	Lise	11	151,32	,305
	Ön Lisans	9	132,50	
	Lisans	168	117,54	
	Yüksek Lisans	45	126,94	
	Doktora	7	86,36	
İşe Yabancılaşma	Lise	11	94,18	,339
	Ön Lisans	9	120,39	
	Lisans	168	123,26	
	Yüksek Lisans	45	111,09	
	Doktora	7	156,14	

Tablo 2.33'e bakıldığında sadece etik iklimin boyutlarından başkalarının iyiliğini isteme boyutunun eğitim düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca tabloda başkalarının iyiliğini isteme algısına ortalama sırası açısından en yüksek düzeyde sahip olanların lise düzeyindeki katılımcılar, en düşük düzeyde sahip olanların ise, doktora düzeyindeki katılımcılar olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan sonra etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutundaki anlamlı farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında bulunduğunu belirlemek amacıyla her bir eğitim düzeyinin diğer eğitim düzeyleriyle ikili eşleşmeleri yapılmış ve Mann-Whitney U testi ile sonuçlar Tablo 2.34'de sunulmuştur.

**Tablo 2.34.** Başkalarının İyiliğini İsteme Boyutunun Eğitim Düzeyleri Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Başkalarının İyiliğini İste.	Lise	11	12,32	,131
	Ön Lisans	9	8,28	
	Lise	11	127,77	,011
	Lisans	168	87,53	
	Lise	11	37,09	,048
	Yüksek Lisans	45	26,40	
	Lise	11	11,91	,015
	Doktora	7	5,71	
	Ön Lisans	9	97,83	,589
	Lisans	168	88,53	
	Ön Lisans	9	29,17	,726
	Yüksek Lisans	45	27,17	
	Ön Lisans	9	10,06	,142
	Doktora	7	6,50	
	Lisans	168	106,25	,728
	Yüksek Lisans	45	109,80	
	Lisans	168	89,22	,112
	Doktora	7	58,71	
	Yüksek Lisans	45	27,87	,103
	Doktora	7	17,71	

Tablo 2.34' bakıldığında lise düzeyinin lisans, yüksek lisans ve doktora düzeylerine göre başkalarının iyiliğini isteme ikliminin algılanmasında anlamlı farklar oluşturduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark eğitim seviyesi yükseldikçe başkalarının iyiliğini isteme ikliminin algısının azalması şeklindedir. Bu sonuçlar eğitim seviyesi yükseldikçe bireylerin başkalarından daha çok kendilerini düşünen bir çalışma ortamı algıladığını ortaya koymaktadır.

#### 2.7.5. Çalışma Süresi Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı

Çalışma süresine göre çalışanların, kişilik özelliklerinin, dönüştürücü liderlik algılarının, etkileşimci liderlik algılarının, etik iklim algılarının ve işe yabancılaşma algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek adına gerçekleştirilen Kruskal-Wallis H testi sonuçları aşağıdaki Tablo 2.35'de verilmiştir.

**Tablo 2.35.** Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis H Testi

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Dönüştürücü Liderlik	1 yıldan az	19	103,71	,137
	1-3 yıl arası	44	140,41	
	4-6 yıl arası	68	108,74	
	7-9 yıl arası	57	120,39	
	10 yıl ve üzeri	52	125,28	
Etkileşimci Liderlik	1 yıldan az	19	116,18	,835
	1-3 yıl arası	44	125,86	
	4-6 yıl arası	68	112,87	
	7-9 yıl arası	57	123,46	
	10 yıl ve üzeri	52	124,27	
Sorumluluk	1 yıldan az	19	134,08	,111
	1-3 yıl arası	44	97,93	
	4-6 yıl arası	68	119,20	
	7-9 yıl arası	57	112,42	
	10 yıl ve üzeri	52	145,19	
Duygusal Dengelilik	1 yıldan az	19	100,55	,626
	1-3 yıl arası	44	117,97	
	4-6 yıl arası	68	121,95	
	7-9 yıl arası	57	119,02	
	10 yıl ve üzeri	52	129,66	
Kişilik Özellikleri	1 yıldan az	19	109,03	,321
	1-3 yıl arası	44	113,36	
	4-6 yıl arası	68	119,61	
	7-9 yıl arası	57	114,92	
	10 yıl ve üzeri	52	138,01	
Başkalarının İyiliğini İsteme	1 yıldan az	19	113,74	,689
	1-3 yıl arası	44	120,47	
	4-6 yıl arası	68	113,21	
	7-9 yıl arası	57	121,68	
	10 yıl ve üzeri	52	131,24	
Kanun ve Kodlar	1 yıldan az	19	115,37	,256
	1-3 yıl arası	44	111,40	
	4-6 yıl arası	68	111,01	
	7-9 yıl arası	57	126,52	
	10 yıl ve üzeri	52	135,88	
Kurallar	1 yıldan az	19	125,32	,300
	1-3 yıl arası	44	104,70	
	4-6 yıl arası	68	111,79	
	7-9 yıl arası	57	118,32	
	10 yıl ve üzeri	52	145,88	
Araççılık	1 yıldan az	19	124,87	,480
	1-3 yıl arası	44	116,25	
	4-6 yıl arası	68	139,58	
	7-9 yıl arası	57	116,91	

Bağımsızlık	10 yıl ve üzeri	52	101,48	,453
	1 yıldan az	19	101,84	
	1-3 yıl arası	44	119,68	
	4-6 yıl arası	68	115,27	
	7-9 yıl arası	57	122,34	
	10 yıl ve üzeri	52	132,83	
Etik İklim	1 yıldan az	19	118,05	,390
	1-3 yıl arası	44	110,08	
	4-6 yıl arası	68	117,15	
	7-9 yıl arası	57	118,43	
	10 yıl ve üzeri	52	136,87	
	İşe Yabancılaşma	1 yıldan az	19	
1-3 yıl arası	44	113,98		
4-6 yıl arası	68	123,66		
7-9 yıl arası	57	122,82		
10 yıl ve üzeri	52	115,40		

Tablo 2.35'e bakıldığında çalışma süresinin çalışanların dönüştürücü liderlik algısında, etkileşimci liderlik algısında, etik iklim algısında, işe yabancılaşma algısında ve kişilik özelliklerinde anlamlı düzeyde bir farklılık ortaya çıkarmadığı görülmektedir.

#### **2.7.6. Aylık Gelir Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı, Etkileşimci Liderlik Algısı, Etik İklim Algısı, Kişilik Özellikleri ve İşe Yabancılaşma Algısı**

Aylık gelire göre çalışanların, kişilik özelliklerinin, dönüştürücü liderlik algılarının, etkileşimci liderlik algılarının, etik iklim algılarının ve işe yabancılaşma algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek adına gerçekleştirilen Kruskal-Wallis H testi sonuçları aşağıdaki Tablo 2.36'da verilmiştir.

**Tablo 2.36.** Aylık Gelir Açısından Kruskal-Wallis H Testi

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig.)
Dönüştürücü Liderlik	1000-1499 TL	20	127,48	,254
	1500-1999 TL	30	137,47	
	2000-2499 TL	29	112,79	
	2500-2999 TL	49	131,49	
	3000 TL ve üzeri	112	111,90	
Etkileşimci Liderlik	1000-1499 TL	20	134,68	,124
	1500-1999 TL	30	135,28	
	2000-2499 TL	29	99,50	
	2500-2999 TL	49	132,02	
	3000 TL ve üzeri	112	114,41	
Sorumluluk	1000-1499 TL	20	103,80	,648
	1500-1999 TL	30	117,90	
	2000-2499 TL	29	111,36	
	2500-2999 TL	49	127,60	
	3000 TL ve üzeri	112	123,44	
Duygusal Dengelilik	1000-1499 TL	20	93,23	,260
	1500-1999 TL	30	124,68	
	2000-2499 TL	29	130,10	
	2500-2999 TL	49	131,43	
	3000 TL ve üzeri	112	116,98	
Kişilik Özellikleri	1000-1499 TL	20	96,98	,376
	1500-1999 TL	30	128,27	
	2000-2499 TL	29	124,21	
	2500-2999 TL	49	131,22	
	3000 TL ve üzeri	112	116,97	
Başkalarının İyiliğini İsteme	1000-1499 TL	20	119,95	,188
	1500-1999 TL	30	130,92	
	2000-2499 TL	29	98,53	
	2500-2999 TL	49	134,99	
	3000 TL ve üzeri	112	117,16	
Kanun ve Kodlar	1000-1499 TL	20	91,15	,631
	1500-1999 TL	30	105,98	
	2000-2499 TL	29	112,00	
	2500-2999 TL	49	142,26	
	3000 TL ve üzeri	112	122,31	
Kurallar	1000-1499 TL	20	108,08	,681
	1500-1999 TL	30	127,03	
	2000-2499 TL	29	114,45	
	2500-2999 TL	49	130,41	
	3000 TL ve üzeri	112	118,20	
Araççılık	1000-1499 TL	20	127,90	,211
	1500-1999 TL	30	115,00	
	2000-2499 TL	29	143,48	



	2500-2999 TL	49	105,96	
	3000 TL ve üzeri	112	121,06	
Bağımsızlık	1000-1499 TL	20	105,70	,443
	1500-1999 TL	30	107,30	
	2000-2499 TL	29	116,81	
	2500-2999 TL	49	131,92	
	3000 TL ve üzeri	112	122,64	
Etik İklim	1000-1499 TL	20	103,33	,321
	1500-1999 TL	30	119,50	
	2000-2499 TL	29	110,90	
	2500-2999 TL	49	137,21	
	3000 TL ve üzeri	112	119,01	
İşe Yabancılaşma	1000-1499 TL	20	125,25	,087
	1500-1999 TL	30	141,25	
	2000-2499 TL	29	140,14	
	2500-2999 TL	49	104,79	
	3000 TL ve üzeri	112	115,88	

Tablo 2.36'ya bakıldığında aylık gelirin de çalışma süresinde olduğu gibi çalışanların dönüştürücü liderlik algısında, etkileşimci liderlik algısında, etik iklim algısında, işe yabancılaşma algısında ve kişilik özelliklerinde anlamlı düzeyde bir farklılık ortaya çıkarmadığı görülmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde çalışanların etik iklim algılamalarının ve kişilik özelliklerinin aracı rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada ilk olarak değişkenlerin yapısını ortaya koyabilmek amacıyla teorik bir çerçeve çizilmiştir. Daha sonra Uşak ilinde faaliyette bulunan bankaların çalışanları üzerinde anket tekniği ile bir araştırma yapılmış ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Teorik çerçevede ile ilgili şunlar söylenebilir. Günümüzde değişim dediğimiz olgu yaşamın her alanında kendini hissettirmekte ve örgütler de bu değişimden nasibini almaktadır. Değişime ayak uyduramayan örgütler ise, ekolojik dengenin doğal sonucu olarak yaşamını kaybetmektedir. Bu nedenle örgütler değişimin gereklerine uygun hareket etmek zorundadır. Örgütlerde ihtiyaç duyulan değişimi, sağlayacak olan ise lider ve çalışanlardır. Ancak örgütlerde hâkim olan liderlik tarzlarından etkileşimci liderlik geleneksel liderlik anlayışı olarak değişim konusunda sınıfta kalan bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü etkileşimci liderlik var olan durumu sürdürmekten yanadır. Etkileşimci lider varolan durumu sürdürmek için koşullu ödüllerden, istisnalarla yönetimden ve serbest bırakıcı liderlikten yararlanmaktadır. Dönüştürücü liderlik ise, örgütlerde değişimin bizzat yaratıcısı olarak görülmektedir. Dönüştürücü liderlikte lider güçlendirme ile izleyicilerin değerlerini ve tutumlarını değiştirerek dönüşümü gerçekleştirmekte ve izleyicilerin üst düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin ederek izleyicileri motive etmekte ve izleyicilerin kişisel çıkarlarından çok grubun veya örgütün çıkarlarını daha önemli olarak izleyicilere göstermektedir. Ayrıca dönüştürücü lider; vizyon oluşturarak, rol modeli olarak, bireysel ilgi göstererek ve entelektüel uyarım ile izleyicileri harekete geçirmektedir. Bunun sonucunda dönüştürücü liderlik örgütlerde değişimin gerçekleşmesini sağlamakta ve değişimin yanında performans artışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütler için birçok olumlu sonucu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle dönüştürücü liderliğin bugün örgütlerde tercih edilmesi gereken liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir.

Ancak dönüştürücü ve etkileşimci liderliği iki zıt kavrammış gibi değerlendirmek yanıltıcı olabilir. Çünkü dönüştürücü liderlik etkileşimci liderliğin üzerine kurulan daha geniş bir liderlik biçimidir. Özellikle, olumlu koşullu ödüllendirme, psikolojik veya sosyal değeri ve bireyin motivasyonuna olan katkısı nedeniyle etkileşimci liderlikle dönüştürücü liderliği birbirine yaklaştırmaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Naktiyok ve Yekeler, 2016).

Bu açıdan doğru liderlik davranışı ile örgütlerde değişime uyum probleminin aşılacağı ve rekabet üstünlüğünün sağlanacağı belirtilebilir. Ancak liderlerin değişime uyum sağlayabilmesi veya değişimi bizzat kendisi ortaya çıkarabilmesi için çalışanları ile sinerji oluşturması ve onların olumsuz tutumları ile baş etmesi gerekmektedir. Çalışanların olumsuz tutumları içerisinde örgütsel bağlılığın azalması, iş tatmininin azalması, işten ayrılma niyetinde artış gibi birçok faktör sayılabilir. Ancak bu faktörleri ortaya çıkarabilecek daha derinlerde başka bir olumsuz tutum bulunmaktadır. Eğer lider doğru hareket ederse bu olumsuz tutumun önüne geçebilir ve başarıyı yakalayabilir. Daha derinde yer alan ve başka olumsuzlukları da beraberinde getiren kavram işe yabancılaşmadır. İşe yabancılaşma örgütler için kaçınılması gereken bir hastalık biçimi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü işe yabancılaşma; çalışanın işini daha az önemsemesi, işine gerekenden az enerji harcaması, işini anlamsız bulması, kendisini yalnız, güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması anlamına gelmektedir. Bunun önüne geçmek için çalışanların; kararlara katılabildiği, yaratıcılıklarını kullanabildiği, yaptıkları işlerin örgüte ne anlam ifade ettiğine dair geri bildirim aldığı ve birbirine güven duyduğu örgütsel yapılara ihtiyaç vardır. Bunu sağlayacak faktör ise, hiç kuşku yok ki liderdir. Dönüştürücü lider bireysel ilgi, boyutunda her çalışanın farklı ihtiyaçlara ve yeteneklere sahip olduklarına inanmaktadır. Böylece her bir çalışanın ayrı değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar kendilerine değer verildiğini düşünmekte ve güven duyguları gelişebilmektedir. Entelektüel uyarım boyutunda ise, dönüştürücü lider çalışanlarına kendi kararlarını vereceği bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Böylece çalışanlar kendi yaratıcılıklarını ve yeteneklerini yaptıkları işe aktarabilmektedirler. Bu da çalışanların güçsüzlük duygularını azaltmaktadır. Bu yönüyle dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkileri önem arz etmektedir. Etkileşimci liderlikte ise, lider kuralları belirleyerek çalışanların verilen

emirleri bu kurallara göre yerine getirmesini beklemektedir. Bu nedenle etkileşimci liderlikte çalışanların kendi yaratıcı fikirlerini kullanabilmelerinin pek imkânı olmamaktadır. Bu nedenle etkileşimci liderlik çalışanların yabancılaşma duygularını arttırabilmektedir. Ancak etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu açısından konu değerlendirildiğinde bireyin yabancılaşma duygusu ortaya çıkmayabilir. Çünkü birey çabasının karşılığını alacak bu da bireyin olumsuz tutumunun azalmasına neden olabilecektir. Ancak etkileşimci liderliğin diğer boyutları bu olumlu etkiyi ortaya çıkarmayabilir. Bu açıklamaya bağlı olarak örgütlerin dönüştürücü liderlik davranışını etkileşimci liderliğe göre daha fazla açığa çıkarması ve etkileşimci liderliğin de özellikle olumlu koşullu ödüllendirme boyutuna önem vermesi gerekmektedir.

Ancak burada üzerinde durulması gereken önemli bir konu daha vardır. Bu da etik iklimdir. Çünkü bir liderin izleyicilerini etkileyip kendi vizyonu yönünde harekete geçirebilmesi için etik davranma zorunluluğu yoktur. Hem işletme hem de siyasi liderlerle ilgili tarihe baktığımızda bunun birçok örneği görülebilir. Tarih sayfalarında örneklerini gördüğümüz etiğe aykırı davranan liderler toplumun ahlaki değerlerini hiç önemsememesine rağmen çok büyük kitleleri peşinden sürükleyebilmiştir. Burada karşımıza şöyle önemli bir soru çıkmaktadır. Etiğe aykırı davranarak çalışanlarını kendi vizyonu doğrultusunda harekete geçiren bir lider işletmenin başarılı olmasını uzun süre sağlayabilecek midir? Büyük ihtimalle bu sorunun cevabı hayır olacaktır. Etiğe aykırı davranan lider rol model olarak çalışanların da etiğe uygun hareket etmemelerine yol açacaktır. Böylece çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda işletmeye zarar verebilecek ve örgüt kısa dönemli bir yaşam sürdürecektir. Bundan öte etiğe aykırı davranışlar sergileyen bir çalışanın aklının bir köşesinde lider ve işletme ile ilgili muhakkak soru işaretleri olacaktır. Bu nedenle çalışanların işletmeye ve lidere koşulsuz güveni ortadan kalkacaktır. Bu atmosferde çalışan bireylerin ise, işe karşı duyduğu güvensizlik yabancılaşma duygusuna yol açabilecektir. Bu nedenle liderlerin örgütte etik davranışı önemseydiğini gösteren bir etik iklim yaratması gerekmektedir. Çünkü etik iklim, çalışanların tutumlarına veya duygularına değil doğrudan gözlemlerine ve çalışma ortamıyla ilgili algısına dayanmaktadır. Ayrıca etik iklim örgüt içerisinde nelerin etik olarak uygun olduğu ve bir takım etik ikilemlerle karşılaşıldığında nasıl davranılması gerektiği konularında örgüt üyelerine yardım etmektedir. Lider etiğe uygun davranarak örgütte etik anlayışın önemli olduğunu çalışana göstermelidir. Böylece çalışan bağımsız

olarak karar verme durumunda işlerin ne şekilde yürüdüğünü bilecek ve liderin yaptığı gibi etiğe uygun hareket edecektir. Bu anlamda liderliğin etik iklim üzerinde etki oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca etik iklimin işe yabancılaşma üzerindeki etkileri alan yazında bazı çalışmalarla belirlenmiştir. Bu açıdan liderliğin etik iklim aracılığı ile yabancılaşmanın azalması konusundaki muhtemel etkisi göz ardı edilmemelidir.

Bütün bunların yanında bireylerin birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu unutulmamalıdır. Farklı kişilik özelliklerinden dolayı bir kişinin olumlu gördüğü bir durum başka bir kişi tarafından olumsuz olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle bireylerin kişilik özellikleri bireylerin işe, işletmeye ve lidere olan bakış açısını değiştirebilmektedir. Kalıtımla birlikte çevrenin kişilik üzerindeki etkisi düşünüldüğünde ve kişiliğin ömür boyu değiştiği varsayıldığında liderin rol model olarak bireylerin kişiliği üzerinde istenilen etkiyi oluşturabileceği ve çalışanların örgüt için istenmeyen tutumlarını azaltabileceği söylenebilir. Örneğin çalışanların kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengelilik özelliklerini arttırabilen lider çalışanların işe yabancılaşma gibi olumsuz tutumlarını azaltacağı bazı araştırmalar ile ortaya konmuştur.

Bu teorik çerçeveye bağlı olarak Uşak ilindeki banka çalışanları üzerinde yaptığımız araştırmada ise, bazı sorulara yanıt aranmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerde yöneticilerin ne ölçüde dönüştürücü liderlik davranışı sergiledikleri sorgulanmıştır. Bu soruya yanıt bulmak amacıyla katılımcılara, dönüştürücü liderliğe ilişkin 7 adet soru yöneltilmiştir. Dönüştürücü liderliği ölçmeye çalıştığımız bu ifadelere verilen yanıtların genel ortalaması 3,63 ile orta düzeyin üzerinde bir ortalama olarak belirlenmiştir. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların yöneticilerine dair ortak algılarının orta düzeyin üzerinde bir dönüştürücü liderlik algısı olduğu söylenebilir. Bu sonuç doğrultusunda örneklem kapsamındaki örgütlerde çok yüksek düzeyde olmasa da yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı sergiledikleri belirtilebilir. Ancak günümüz dünyasında değişimin zorunluluk değil bir yaşam biçimi olması gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerde değişimin temsilcisi olarak dönüştürücü liderlere çok ihtiyaç vardır. Özellikle gücünü takipçileriyle paylaşan ve takipçileriyle işbirliği yapan liderlerin değişimin gerçekleştirilmesinde başarılı olma şansı daha fazladır. Bu anlamda örneklem kapsamındaki banka yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının yeterli düzeyde olmadığı ve daha da arttırılması gerektiği söylenebilir.

Çünkü bankacılık 2008 yılından sonra dünyada yaşadığı kriz nedeniyle dönüştürücü liderlik davranışına ihtiyacı daha da artmış bir sektördür. Bankacılık sektörünün özellikle çalışanların sorun çözme becerilerini ve potansiyellerini geliştiren bir yapı ortaya çıkarması gerekmektedir. Çünkü kredi kartı, bireysel kredi, ticari kredi satışlarında çalışanlardan gerçekleştirilmesi zor hedefler istenmektedir. Bu zor hedeflerin tutturulması adına banka çalışanlarına kendi yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri bir iş ortamı sağlanması gerekmektedir. Bunu ortaya çıkaracak temel liderlik biçimi dönüştürücü liderlik biçimidir.

Araştırmamızda dönüştürücü liderlik davranışına ilişkin soruya yanıt bulduktan sonra, 4 ifade ile yöneticilerin ne ölçüde etkileşimci liderlik davranışı sergiledikleri belirlenmeye çalışılmış ve yöneticilerin 3,75 ile orta düzeyin üzerinde bu davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda örneklemimiz içerisindeki örgütlerde, yöneticilerin kuralları belirleyerek hatalar ortaya çıkmadan önce önlem aldıklarını ve çalışanların motivasyonunu arttırabilmek adına başarılı çalışanları ödüllendirdiklerini belirtebiliriz. Bankalar çalışanlarının performanslarını yükseltmek adına daha önce de belirttiğimiz gibi çalışanlara gerçekleştirilmesi zor hedefler belirlemekte ve bu hedeflere ulaşılması durumunda çalışanlara prim, ücret artışı gibi maddi ödüller vermektedir. Bu nedenle banka çalışanlarının etkileşimci liderliği algılaması özellikle koşullu ödül kaynaklı olarak beklenen bir sonuçtur. Ayrıca kültürel açıdan bakılacak olursa Türk kültüründe belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu ve güç mesafesinin yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte toplumda değişime karşı direnç yüksek düzeydedir ve her sorunun cevabı liderde aranmaktadır (Naktiyok ve Yekeler, 2016: 115). Bu nedenle kültürel bağlamda etkileşimci liderliğin örgütlerde daha fazla uygulanması beklenmektedir. Bu açıklamaya paralel olarak dönüştürücü liderliğe ve etkileşimci liderliğe ilişkin ifadelerin ortalamalarını karşılaştırdığımızda araştırma kapsamındaki bankalarda, yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışını dönüştürücü liderliğe oranla daha çok sergilediklerini görmekteyiz. Bu anlamda Türk kültürü açısından beklenen bir sonuca ulaşıldığı belirtilebilir. Ancak mevcut durumun sürdürülmesinden yana olan, çalışanları motive etmek için koşullu ödüllere yaralanan ve geleneksel liderlik yaklaşımı olarak gösterilen etkileşimci liderliğin dönüştürücü liderliğe oranla daha yüksek seviyede uygulandığının algılanması günümüz açısından değiştirilmesi gereken bir durumdur. Evet, çalışanları motive edebilmek için günümüzde de maddi ödüllerden

yararlanmak gerekmektedir. Ancak mevcut şartlarda artık çalışanları motive edecek faktörlerin sadece maddi unsurlar olmadığı; çalışanların kararlara katılabildiği ve kendilerini güven duyulan biri olarak algılayabildiği yapıların çalışanları daha çok motive ettiği kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışanları motive edecek manevi unsurları kullanan dönüştürücü liderlik faaliyetlerinin daha çok artırılması için örgütlerin çabalaması gerekmektedir. Ayrıca günümüzde mevcut durumu sürdürmeye çalışmak örgütler için kendi ipini çekmesi yani hayatını uzun süre devam ettirememesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgütlerde inovasyon ile değişim gerçekleştirecek liderlere ihtiyaç vardır. Bununla birlikte kişilerin alt düzeydeki ihtiyaçlarının da karşılanması ve bunun sonucunda üst düzeydeki ihtiyaçları liderlerin gidermesi daha etkili sonuçları beraberinde getirebilir. Bu açıdan araştırma içerisinde yer alan bankaların dönüştürücü liderlik faaliyetlerini etkileşimli liderliğe göre daha çok artırması ancak her iki liderliği de önemsemesi gerekmektedir.

Araştırmamızda üçüncü sırada ise, örneklem kapsamındaki çalışanların ne ölçüde işe yabancılaşma yaşadıkları sorgulanmıştır. Bu soruya yanıt bulmak amacıyla katılımcılara 10 adet soru yöneltilmiş ve yanıtların genel ortalaması 2,38 ile düşük sayılabilecek bir ortalama olarak belirlenmiştir. Bu ortalamaya göre örneklem kapsamındaki banka çalışanlarının işlerini sadece maaşlarını almak için çalıştıkları bir yer olarak görmedikleri, işlerini severek yaptıkları, işin sonucunda kime ne fayda sağladıklarının farkında oldukları, gayretleri sonucunda hedeflerini gerçekleştirebileceklerine inandıkları söylenebilir. Ancak bilindiği gibi işe yabancılaşma çalışanların performanslarının düşmesine, işten ayrılma niyetlerinin artmasına, örgütsel bağlılıklarının azalmasına, iş tatminsizliği ve tükenmişlik duygusu yaşamaya yol açabilmektedir. Bu nedenle işe yabancılaşmanın araştırma kapsamındaki bankalarda düşük düzeyde algılanmasına rağmen daha da azaltılması sonuçları açısından önemli görülmektedir. Ancak bankacılık sektörünün genel yapısı düşünüldüğünde çalışanların yabancılaşma hislerinin yüksek olması beklenmektedir. Çünkü Bankacılık mesleği, insanlarla yüz yüze çalışılan stresli bir meslektir. Meslek mali riskler taşıması sebebiyle çalışanların tükenmişlik yaşadığı, iş ve özel hayatlarının olumsuz etkilendiği bir iş dalıdır (Gürbüz ve Karapınar, 2014: 268). Bu nedenle araştırmanın gerçekleştiği bankalarda zor bir işin başarıldığı da belirtilmeden geçilemez.

Yabancılaşmaya ait bu sonuçlara ulaşıldıktan sonra örneklem kapsamındaki çalışanların kişilik özellikleriyle ilgili düşüncelerine ilişkin ortalamalar değerlendirilmiş ve duygusal dengeliliğin 3,24 ile orta düzeyde bir ortalama olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç bize katılımcıların sakin olduklarını, gergin durumlarda strese girmediklerini ve duygu durumlarının sık değişmediğini göstermektedir. Stresli ve gergin bir ortamda bireyin sakin kalabilmesi, hızlı ve doğru karar verebilmesi açısından önem arz etmektedir. Özellikle banka çalışanlarından gişe çalışanları iş saatleri içerisinde birçok işlem gerçekleştirmekte ve kasasında açık vermemek için büyük çaba sarfetmektedir. Ayrıca müşteri memnuniyeti sağlamak için çabalamaktadır. Bu işlemlerinin yanın da bazı bankalar gişe çalışanlarından kredi kartı satışında da belirli hedefleri yakalamasını beklemektedir. Eğer bu hedefleri uzun süre zarfında tutturamazsa işten çıkarmaya kadar gidebilecek sonuçlara maruz bırakabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar yoğun stres altında çalışmaktadır. Bu stresli ortamda çalışanların özellikle doğru karar verebilmek adına sakin kalabilmesi gerekmektedir. İşte burada duygusal dengeliliğin önemi karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışanın sakin olması, doğru karar verebilmesi ve müşteri memnuniyeti yaratması duygusal dengeliliğinden etkilenecektir. Örneklem kapsamındaki bankaların orta düzeyde de olsa bunu başarabildiği söylenebilir. Öte yandan çalışanların bu özelliğinin daha da artırılması işletme adına daha büyük fayda sağlayabilir.

Sorumluluk özelliğinin ortalamasına baktığımızda ise, karşımıza 4,23 gibi yüksek düzeyde bir ortalama çıkmıştır. Yüksek olarak nitelediğimiz bu sonuç örneklem kapsamındaki çalışanların planlı, güvenilir, yaptığı işi tam yapan, yaptığı işi bitirmeden bırakmayan ve sorumluluğunun bilincinde kişiler olduğunu ifade etmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi Barrack ve Mount (1991) yapmış oldukları araştırmada performans üzerinde en fazla etkiye sahip kişilik özelliğinin sorumluluk olduğunu belirlemişlerdir. Çalışanların olumlu performansı ise, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli bir paya sahiptir. Bu nedenle örgütler çalışanların sorumluluk bilincini arttırarak performansları üzerinde ve böylece örgütsel amaçlar üzerinde önemli etkiler oluşturabilirler. Bu açıdan araştırma kapsamındaki bankaların bunun farkında olduğu ve çalışanlarının sorumluluk özelliğine önem verdiği belirtilebilir.



Araştırmamızda beşinci sırada, 15 ifade ile örneklem kapsamındaki çalışanların etik iklim algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Verilen yanıtlara göre kanun ve kodlar faktörünün ortalaması 3,87 ile orta düzeyin üzerinde belirlenmiştir. Bu açıdan örneklem kapsamındaki bankalarda alınan kararların kanunlara ve etik kurallara uygun olarak alındığı söylenebilir. Bu sonuçla bağlantılı olarak etik iklimin kurallar boyutuna ilişkin çalışanların verdiği yanıtların ortalamasına da bakılmıştır. Kurallar boyutunun ortalamasının 3,69 ile orta düzeyin üzerinde bir ortalama olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre araştırma kapsamındaki çalışanların, işletme kurallarına ve prosedürlerine uygun olarak hareket ettiği söylenebilir.

Araççılık faktörünün ortalamasına bakıldığında ise, 2,73 ile cevaplayıcıların etik iklimin araççılık boyutunu orta düzeyin altında düşük seviyeye yakın olarak algıladıkları belirtilebilir. Bu sonuç araştırmanın gerçekleştirildiği bankalarda bireylerin sadece kendi çıkarlarını düşünmediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçla bağlantılı olarak başkalarının iyiliğini isteme faktörüne ilişkin ortalamaya baktığımızda ise, 3,36 ile orta düzeyde bir ortalama karşımıza çıkmıştır. Bu sonuç örneklem kapsamındaki örgütlerde bireylerin sadece kendilerini değil; iş arkadaşlarını, tüketicileri ve toplumun tamamını düşündüğünü göstermektedir. Örgütlerde insanların sadece kendi çıkarlarını düşünmediğine dair bir algının ortaya çıkması güven duygusunu beraberinde getirmektedir. Güvenin ve işbirliğinin olduğu örgütlerde ise performansın artması beklenmektedir (Büte, 2011: 188). Bu açıdan araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerde olumlu performansa öncülük edecek ve kişilerarası güveni ortaya çıkaracak bir etik iklimin varlığından söz edebiliriz.

Bağımsızlık faktörünün ortalamasına baktığımızda ise, cevaplayıcıların etik iklimin bağımsızlık boyutunu 3,27 ile orta düzeyde algıladıkları belirtilebilir. Bu açıdan araştırmaya katılan banka çalışanlarının kendi değerlerine göre karar verdikleri bir atmosfer algıladıkları ifade edilebilir. Yani örneklem kapsamındaki banka çalışanları kendi değer yargılarına göre karar verme bağımsızlığına sahiptirler. Böylece değerlerine aykırı olan bir isteği rahatça reddedebilirler. Bu manada kişilerin kendi değerlerine göre karar verebildiği bir örgütte kişinin anlamsızlık ve güçsüzlük yaşaması beklenmemektedir. Etik anlamda bağımsızlığın olduğu bir yapıda birey kendini güvenilir ve güçlü olarak algılamaktadır. Böylece işe karşı yabancılaşma hissi azalmaktadır. Bu durum da performansına olumlu olarak yansımaktadır. Bu açıdan

araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerin orta düzeyde de olsa bunun farkında olduğu belirtilebilir.

Etik iklimle ilgili bu sonuçların tamamı bir bütün olarak değerlendirildiğinde araştırmanın yapıldığı bankalarda orta düzeyde olumlu bir etik iklimin varlığından söz edebiliriz. Bu da bize; tarafsızlık, şeffaflık, doğruluk ve dürüstlük gibi değerlere araştırma kapsamındaki bankalarda orta düzeyde de olsa değer verildiğini göstermektedir. Ayrıca ulaştığımız bu sonuç Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı'nın (TEDMER) etik barometre araştırmasıyla paralellik göstermekle birlikte beklenenin aksine biraz daha düşük çıkmıştır. Çünkü TEDMER'in etik barometre araştırmasına göre bankacılık ve finans sektörü etik konusunda en fazla yol kat etmiş sektörler içerisinde ilk sırada ve yol kat etmesi gereken sektörler içerisinde ise orta sıralarda yer almaktadır. Etik konusunda ilk sırada yer alan bir sektörde yüksek ortalamalara ulaşamaması düşündürücüdür. İş hayatında ortaya çıkaracağı olumlu sonuçlardan dolayı araştırma kapsamındaki bankaların etik iklim algısını daha da arttırması gerekmektedir.

Yukarıdaki sorulara yanıt vermeye çalışıldıktan sonra dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, işe yabancılaşma, etik iklim ve kişilik özellikleri değişkenlerinin ortalamalarının istenilen düzeye getirilebilmesi için hangi değişkene veya değişkenlere önem verilmesi gerektiği sorgulanmıştır. Bunun için araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine ve aracılık rollerine bakılmıştır. Bu kapsamda araştırma sorularından 6., 7., 8., 9., 10. ve 11. Sorulara yanıt aranmıştır.

Alanyazın dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin; işe yabancılaşma, etik iklim ve kişilik özellikleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen geniş literatür taraması sonucunda dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı etkilerine ve etik iklim ile kişilik özelliklerinin de anlamlı aracılık rollerine dair dayanaklara ulaşılmıştır. Alanyazındaki bulgulara dayanarak bu ilişkileri ifade eden bir yapısal denklik modeli oluşturulmuş ve model AMOS programı ile analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada ilk olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin dışsal değişken, işe yabancılaşmanın ise içsel değişken olduğu bir model ele alınmıştır. Bu model sonucunda dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin işe yabancılaşmayı anlamlı olarak etkiledikleri belirlenmiştir. Daha sonra bu etkinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı

olduğunu belirlemek amacıyla etik iklim ve kişilik özelliklerinin aracı değişken olarak eklendiği temel model oluşturulmuştur. Etik iklim ve kişilik özelliklerinin de eklendiği temel model değerlendirildiğinde ise, etkileşimci liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin kaybolduğu, etik iklim ve kişilik özellikleri üzerinde de anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre Baron ve Kenney'in aracılık ilişkilerine dair belirlemiş olduğu koşulların sağlanmadığına karar verilmiştir. Bunun üzerine modeli geliştirmek adına etkileşimci liderlik modelden çıkarılmış ve sadece dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ve bu etkide etik iklimin ve kişilik özelliklerinin aracılık rollerini ortaya koymaya çalışan bir alternatif model oluşturulmuştur. Oluşturulan bu modelin yüksek uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan model kabul edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Model kapsamında, dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın gerçekleştirildiği bankalardaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile çalışanlardaki işe yabancılaşma duygusunu azalttığını göstermektedir. Ancak etik iklim ve kişilik özelliklerinin dahil edilmediği durumda dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmayı daha çok etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç da etik iklim ve kişilik özelliklerinin dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmaya etkisinde önemli rollerinin olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü liderliğin hem tek başına hem de etik iklim ve kişilik özellikleri ile işe yabancılaşma üzerinde anlamlı negatif etkisinin olması dönüştürücü liderliğin örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır.

Dönüştürücü liderliğin etik iklim ve kişilik özellikleri üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında ise, dönüştürücü liderliğin olumlu bir etik iklim ortaya çıkardığı saptanmıştır. Bu açıdan araştırma kapsamındaki örgütlerde dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin; etik kurallara ve kanunlara, çalışanların kendi değerlerine göre karar verdiği bağımsız bir iklime, çalışanların sadece kendi çıkarını düşünmediği bir atmosfere önem verdiği belirtilebilir. Buna bağlı olarak yöneticilerin rol model olarak, çalışanların kararlara katılmasına imkan yaratarak ve her çalışanı ayrı birey olarak değerlendirerek olumlu bir etik iklim üzerinde anlamlı etki oluşturabileceği söylenebilir. Bu sonucun yanında dönüştürücü liderliğin kişilik özellikleri üzerinde de aynı yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı yönlü ilişkiye dayanarak araştırma kapsamındaki bankalarda, yöneticilerin dönüştürücü liderlik

davranışları ile çalışanların sorumluluk ve duygusal dengelilik özelliklerinin ortaya çıkmasında veya gelişmesinde önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir.

Baron ve Kenney'in aracılık ilişkileri için belirlemiş olduğu koşulların sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesi adına son olarak da etik iklim algısının ve çalışanların kişilik özelliklerinin, çalışanların işe yabancılaşma duyguları üzerindeki etkileri de değerlendirilmiştir. Buna göre olumlu bir etik iklim algısının işe yabancılaşma duygusunu azalttığı belirlenmiştir. Bu sonuca dayanarak çalışanların sadece kendilerini değil başkalarını da düşündüğü, kendi değerlerine göre karar verebildiği ve etik kuralların uygulandığı örgütlerde çalışanların işe yabancılaşma duygularının azalacağı söylenebilir. Aynı şekilde kişilik özelliklerinin de işe yabancılaşma üzerinde ters yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ise, sorumluluk ve duygusal dengelilik özelliğinin işe yabancılaşma duygusunu azalttığını ifade etmektedir. Buna bağlı olarak örgütlerin çalışanlarının sorumluluk ve duygusal dengelilik özelliklerini arttırması gerektiği söylenebilir.

Bu sonuçlar belirlendikten sonra dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmaya etkisinde etik iklim algısının aracı rolüne bakıldığında; etik iklimin, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışanların işe yabancılaşma duygularını azaltan tek faktörün dönüştürücü liderlik olmadığını göstermektedir. Ayrıca örgütte zaten var olan veya dönüştürücü lider vasıtasıyla ortaya çıkarılan olumlu etik iklim algısının çalışanların işe yabancılaşma duygularını azaltmada dönüştürücü liderlik ile birlikte önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmaya etkisinde çalışanların kişilik özelliklerinin aracı rolüne bakıldığında ise, etik iklime benzer bir sonuca ulaşılmış ve çalışanların kişilik özelliklerinin de, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların işe yabancılaşma duygusu sadece yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışından dolayı azalmamakta, çalışanların kişilik özelliklerine bağlı olarak da azalmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar; işe yabancılaşma yaşayan çalışanlarının bu duygusunu ortadan kaldırmak veya en azından azaltmak isteyen örgütlerin dönüştürücü liderliğe, olumlu etik iklime ve çalışanlarının kişilik özelliklerine önem vermesi gerektiğini göstermektedir. Örgütler açısından bir hastalık olarak nitelenen ve

olumsuz sonuçlara neden olan işe yabancılaşma üzerinde dönüştürücü liderlik özellikle çalışanların kararlara katılmalarını, yaratıcılıklarını kullanmalarını ve kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerini sağlayarak etki oluşturmaktadır. Ancak bu etkinin daha yüksek olabilmesi için etik değerlerin önemsendiği ve uygulandığı yapılara ihtiyaç vardır. Dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen lider olumlu bir etik iklim yaratarak çalışanların işe yabancılaşma duygularının daha da azalmasına yardımcı olabilir. Ayrıca çalışanların sorumluluk bilinçlerinin yüksek olması ve duygu durumlarının sık değişmemesi de bu etkiyi arttıracak başka bir faktördür. Bu nedenle dönüştürücü liderlerin olumlu etik iklim algısının yanında çalışanların sorumluluk ve duygusal dengelilik özelliklerini de geliştirmesi gerekmektedir. Bütün bunların sonunda örgütler için işe yabancılaşma anlamında bir nebze de olsa istenilen ortam yaratılmış olacaktır.

Elde edilen bu sonuçların yanında araştırmada demografik faktörlerin; dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, etik iklim algısı ve kişilik özellikleri değişkenlerinin algılanmasında farklılık oluşturup oluşturmadığına da bakılmıştır.

Sonuçlar cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde, sadece kişilik özelliklerinden duygusal dengeliliğin farklılaştığı ve kadın çalışanların duygusal dengeliliğinin erkek çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bunun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Çünkü kadınlar erkeklere göre kendilerine karşı daha eleştirel bir yapıya sahiptirler, her şeyi en ince ayrıntısına kadar düşünürler ve yaradılışları gereği erkeklere göre daha duygusaldırlar. Bu nedenle kadınların duygusal dengeliliğinin düşük olması normal karşılanabilir. Ayrıca bu sonuç alan yazında yer alan Tatlılıoğlu (2014)'nin çalışmasıyla da örtüşmektedir. Tatlılıoğlu (2014) üniversite öğrencileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik boyutunun cinsiyete göre farklılaştığını belirlemiş ve kadınların erkeklere göre daha çok duygusal dengesizlik ortalamasına sahip olduğunu tespit etmiştir.

Demografik faktörlerden yaşın ise, kişilik özelliklerinden sorumluluğun ve etik iklimin kurallar ve araççılık boyutlarının algılanmasında farklılık oluşturduğu görülmüştür. 26-35 yaş aralığındaki kişilerin sorumluluk özelliklerinin 36-45 yaş aralığındaki ve 45 yaş üstündeki katılımcılara göre ortalama sırası açısından daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre yaş ilerledikçe kişilik özelliklerinden

sorumluluğun arttığı söylenebilir. Örgütlerde sorumluluk özelliğine sahip olmayan bir çalışan bazı yaptırımlarla karşılaşabilir. Orta yaşlı veya yaşlı bir kişinin yaptırımlarla karşılaşması ise, genç bir çalışana göre daha sancılı olabilir. Çünkü yaşlı veya orta yaşlı çalışanlar yıllar içerisinde o örgütte birçok kazanım elde etmiştir ve bu kazanımları kaybetmemek istemektedir. Bu nedenle sorumluluk bilinci genç çalışanlara göre daha yüksek seviyede olabilir. Etik iklimin kurallar ve araççılık boyutlarının yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaştığı gruplar ise sadece 26-35 yaş aralığı ile 36-45 yaş aralığındaki gruplar olduğu belirlenmiştir. Kurallar boyutunun 36-45 yaş aralığındaki çalışanlar; araççılık boyutunun ise, 26-35 yaş aralığındaki çalışanlar tarafından daha yüksek düzeyde algılandığı saptanmıştır. Bu sonuç yaş ilerledikçe çalışanların örgüt içerisindeki etik kuralları değerlendirme ve kişisel çıkarlardan çok herkesin çıkarını önemseme konusunda daha hassas ve bilinçli olduklarını ortaya koymaktadır.

Sonuçlar medeni durum değişkeni açısından değerlendirildiğinde, kişilik özelliklerinden sorumluluğun ve liderlik tarzlarından dönüştürücü liderliğin ve etkileşimci liderliğin farklılaştığı belirlenmiştir. Ayrıca evli çalışanların bekâr çalışanlara göre sorumluluk özelliklerinin ve liderlik algılamalarının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Sorumluluk özelliğinin bekâr çalışanlara göre evli çalışanlarda daha yüksek olmasının sebebi bireyin kendisi dışında ailesini de düşünmesinden kaynaklı olabilir. Çünkü sorumluluk bilinci ile üzerine düşen görevleri yerine getiren bir çalışan hem örgütün kendisine sunacağı fırsatlardan yararlanabilecek hem de işten çıkarılma tehlikesini yaşamayacaktır. Böylece sadece kendisini değil aynı zamanda ailesini de düşünmüş olacaktır. Çünkü sorumluluklarını yerine getirmediğinde bunun olumsuz yansımalarını sadece kendisi göğüslemeyecek ailesi de bu olumsuz durumdan etkilenecektir.

Araştırma değişkenlerinin agılanmasında farklılık yaratan bir başka demografik faktör ise, eğitim düzeyidir. Araştırmada eğitim düzeyinin etik iklimin boyutlarından başkalarının iyiliğini isteme boyutunun algılanmasında farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlı fark eğitim seviyesi yükseldikçe bireylerin başkalarını daha az düşünen bir çalışma ortamı algıladığını ortaya koymaktadır. Bireyler eğitim seviyesini arttırarak kendilerine yatırım yapmakta ve bu yatırımın karşılığı olarak kişisel çıkarlarını maksimize etmek istemektedirler. Bu nedenle örgütlerde öncelikle kişisel çıkarlarına yönelmektedirler. Başkaları ise, bu kişiler için sonradan gelmektedir. Bu

açından eğitim seviyesi arttıkça ortaya çıkan düşük düzeydeki başkalarını düşünme iklimi demografik bulgularla tutarlıdır. Çünkü araştırma örneklemini içerisinde büyük bir kısmı eğitim seviyesi yüksek kişiler oluşturmaktadır.

Bu sonuçların dışında çalışma süresi ve aylık gelir açısından da değişkenlerin algılanmasında bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Sonuç olarak çalışma süresi ve aylık gelirin hiçbir değişken üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmamızda elde edilen bu sonuçlara göre işletme liderlerine ve gelecekte yapılacak araştırmalara şu önerilerde bulunulabilir;

- İşletme liderleri entelektüel uyarıma önem vererek çalışanların kendi yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve kararlara katılabilecekleri bir ortam yaratmalı ve onlara negatif düşünmemeyi öğretmelidir. Böylece çalışanlar kendilerini daha anlamlı ve güçlü göreceklerdir.
- Her bir çalışanın özellikleri ve ihtiyaçları farklı olduğu için işletme liderleri çalışanlarına bireysel olarak önem vermelidir. Böylece çalışanlar, liderleri tarafından kendilerine önem verildiğini hissedecek ve kendilerini daha değerli görmeye başlayacaktır.
- Katılıma, güvene ve işbirliğine önem veren liderlik biçimi örgütlerde benimsenmelidir. Böylece işbirliği ve karşılıklı güven artacak, tüm personelin kaygıları ve geleceğe yönelik olumsuz düşünceleri azalacaktır.
- İşletme liderleri rol model olarak bireylerin sadece kendi çıkarlarını düşündüğü bir iklim değil herkesin düşünüldüğü bir etik iklim ortaya çıkarmalıdır. Böylece çalışanlar sadece kendi çıkarını düşünmeyecektir. Bunun sonucunda örgütün tamamı kazanacaktır.
- Çalışanların sorumluluk özelliğinin ve duygusal dengelilik özelliğinin artırılması için lider üzerine düşeni yapmalıdır. Böylece çalışanın görev bilinci artacak ve işe yabancılaşma duygusu azalacaktır.
- Araştırmacılara verilecek önerilerde ise, öncelikli olarak şu söylenebilir. Araştırma Uşak ilinde faaliyette bulunan banka çalışanlarından seçilen örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışma sonuçlarının genellenebilmesi

için araştırmanın farklı sektörlerde ve şehirlerde de gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

- Konunun daha kapsamlı olarak değerlendirilmesi adına başka değişkenlerin de araştırma kapsamına alınması önerilmektedir. Özellikle işe yabancılaşmanın önemli sonuçlarından olduğu düşünülen çalışanın performansı önemli bir değişken olarak modele eklenebilir. Bunların dışında başka liderlik tarzlarının da işe yabancılaşmaya etik iklim ve kişilik özellikleri aracılığı ile etkisi incelenebilir.
- Ayrıca bu çalışmada veriler önceden hazırlanmış bir soru formu ile elde edilmiştir. Gelecek araştırmaların söz konusu değişkenleri nitel olarak ele alıp ilişkilerin bu doğrultuda değerlendirilmesi önerilebilir.
- Bu araştırma kesitsel bir çalışma olarak gerçekleştirildiği için bundan sonraki çalışmalara boylamsal nitelikte bir çalışma yapması önerilebilir.



### KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 5-31.
- Agard, K. A. (2011). *Leadership in Nonprofit Organizations*. Los Angeles, California: SAGE Publications, Inc.
- Agarwal, J. ve Malloy, D. C. (1999). Ethical Work Climate Dimensions In A Not-For-Profit Organization: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 1-14.
- Agarwal, S. (1993). Influence Of Formalization On Role Stress, Organizational Commitment, And Work Alienation Of Salespersons: A Cross-National Comparative Study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 121-137.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Aktaş Alan, A. (2011). Amaç Karşıtı İş Davranışları İle Kişilik Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alabduljader, S. A. (2012). The Transactional and Transformational Leadership in the Kuwaiti Commercial Banks Sector: Which One Is More Applied?. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 211-219.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri İle İş'e Yabancılaşma Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 16(1), 61-77.
- Allen, B. H. ve LaFollette, W. R. (1977). Perceived Organizational Structure And Alienation Among Management Trainees. *Academy of Management Journal*, 20(2), 334-341.

- Allport, G. W. ve Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A Psycho-Lexical Study. *Psychological Monographs*, 47(1), i-171.
- Ankony, R. C. ve Kelley, T. M. (1999). The Impact Of Perceived Alienation On Police Officers' Sense Of Mastery And Subsequent Motivation For Proactive Enforcement. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22(2), 120-134.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri. *Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*, 1-337.
- Aytaç, Ö. (2005). "Modern Bürokrasiler Ve Yabancılaşma Ethosu". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007). The Influence Of Supportive Leadership And Job Characteristics On Work Alienation: A Six-Country Investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.
- Banai, M., Reisel, W. D. ve Probst, T. M. (2004). A Managerial And Personal Control Model: Predictions Of Work Alienation And Organizational Commitment In Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392.
- Barnes, J. N. (2013). *Organizational Leadership And Ethical Climate In Utah's Certified Public Accounting Profession* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Phoenix, Arizona.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M. ve Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational Leadership And Followers' Attitudes: The Mediating Role Of Psychological Empowerment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3th Ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (2003). New Paradigms in Leadership. “The New Paradigma and the Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership”. Safty, A. and Güven, H. (Ed.), (118–135). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993a). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. ve Avolio B. J. (1993b). Transformational leadership: A response to Critiques. In M. M. Chemers ve A. R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory & Research Perspectives and Directions* (pp. 49-80). Sandiego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. 2003. Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd Ed.). Psychology Press.

- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes In Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 23
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers*. University Press of America.
- Blauner, R. (1964). *Alienation And Freedom: The Factory Worker And His Industry*. England: Chicago U. Press.
- Boerner, S. (1998) Work Alienation And Continuous Improvement. In Boer, H. & Gieskes, J. (eds.), *Continuous Improvement – From Idea To Reality*, Twente University Press, Enschede, pp. 63–75.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. New York: Wiley.
- Bonjean, C. M. ve Grimes, M. D. (1970). Bureaucracy And Alienation: A Dimensional Approach. *Social Forces*, 48(3), 365-373.
- Bono, J. E., Hooper, A. C. ve Yoon, D. J. (2012). Impact Of Rater Personality On Transformational And Transactional Leadership Ratings. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132-145.
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2004). Personality And Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research*. New York: The Guilford Press.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik [Personality]*. Çeviren: Erguvan Sarioğlu, İ.D., İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4th Ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. New York: Open Road Integrated (1978)

- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2009). The Effects Of Ethical Climates On Bullying Behaviour In The Workplace. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 273-295.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları Ve Yorum* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları Ve Yorum* (23. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyükyılmaz, O. (2007). *İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri Ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bycio P., Hackett, R.D. ve Allen, J.S. (1995). Further Assessment Of Bass's (1985) Conceptualization Of Transactional And Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/WINDOWS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Caldwell, B. ve Spinks, J. M. (1992). *Leading The Self-Managing School*. UK London: The Falmer Press.
- Carlson, D. S. ve Perrewé, P. L. (1995). "Institutionalization Of Organizational Ethics Through Transformational Leadership". *Journal Of Business Ethics*, 14(10), 829-838.
- Casebier, M. W. (2014). *Exploring Leadership Styles Involved In Preventing Deviant Behaviors That Affect The Sustainability Of Virtual Teams*. Northcentral University.
- Cattell, R. B., Eber, H. W. ve Tatsuoka, M. M. (1970). *The Handbook For The Sixteen Personality Factor Questionnaire*. Champaign. IL: Institute for Personality and Ability Testing.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A. ve Sulu, S. (2010). Work Alienation As A Mediator Of The Relationship Of Procedural İnjustice To Job Stress. *South East European Journal of Economics and Business*, 5(2), 65-74.

- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: integrating individuals, groups, and Organizations* (4th Ed.). UK: Routledge.
- Chibucos, T. R., Leite, R. W. ve Weis, D. L. (2005). *Readings in family theory*. Sage.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. ve Wang, J. (2014). Alienation And Its Correlates: A Meta-Analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Ciulla, J. B. (1998). *Ethics, The Heart of Leadership*. Westbury, CT: Quorum Books.
- Clark, P. C. (2013). The Effects Of Multicollinearity In Multilevel Models (Doktora Tezi). Wright State University.
- Cohen, D. V. (1993). Creating And Maintaining Ethical Work Climates: Anomie In The Workplace And Implications For Managing Change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 343-358.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic And Transformational Leadership In Organizations: An Insider's Perspective On These Developing Streams Of Research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings. *Academy Of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. ve Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258093>
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R. Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Costa P. T. ve McCrae, R. R. (1995). Domains And Facets: Hierarchical Personality Assessment Using The Revised NEO Personality Inventory. *Journal Of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. ve Holland, J. L. (1984). Personality And Vocational Interests In An Adult Sample. *Journal Of Applied Psychology*, 69(3), 390-400.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th. Habit – From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press

- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. ve Victor, B. (2003). The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Cullen, J. B., Victor, B. ve Stephens, C. (1989). An Ethical Weather Report: Assessing The Organization's Ethical Climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62.
- Cüceloğlu, D. (2015). *İnsan Ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları* (31. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, F. (2005). *Orta Öğretim Öğrencilerinin Okula Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009). Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi. *10. Ulusal Turizm Kongresi (21-24 Ekim, Mersin)*, 273-283.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2008). *Management* (8th Ed.). USA: Thomson South-Western
- Damghanian, H. ve HajKazemi, M. (2015). Surveying the Role of Transformational Leadership in Work Alienation with Mediation of Organizational Commitment. *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(3), 886-899.
- Darwazeh, S. S. ve Alkawasmi, D. S. (2014). The Impact of Ethical Work Climate on Work Alienation Feelings (An Empirical Study of The Ministry of Higher Education & Scientific Research). *Jordan Journal of Business Administration* 10(2), 297-316.
- Davidov, Y. (1997). *Özgürlük ve Yabancılaşma* (2. Baskı). (Çev.:Sargut SÖLÇÜN). Ankara: Bilim ve Sosyalizm Yayınları.
- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its Meaning And Measurement. *American Sociological Review*, 26(5), 753-758.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 19(61), 72-90.
- Den Hartog, D.N. ve Koopman, P.L. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson, D.S. Ones, H. Kepir-Sinangil & C. Viswesvaran, C (Eds.).

- International Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology (Vol. 2). London: Sage.
- Den Hartog, D. N., Muijen, J. J. ve Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Deshpande, S. P. (1996). Ethical Climate And The Link Between Success And Ethical Behavior: An Empirical Investigation Of A Non-Profit Organization. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 315-320.
- Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 15-30.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W. ve Ehrhart, M. (2001). An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome Of Leader Values And The Practices That Reflect Them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217.
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence Of The Five-Factor Model. *Annual Review Of Psychology*, 41(1), 417-440.
- Digman, J. M. ve Inouye, J. (1986). Further Specification Of The Five Robust Factors Of Personality. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 50(1), 116.
- Digman, J. M. ve Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors In The Natural Language Of Personality: Re-Analysis, Comparison, And Interpretation of Six Major Studies. *Multivariate Behavioral Research*, 16(2), 149-170.
- Doğan, İ. (2015). Farklı Veri Yapısı Ve Örneklem Büyüklüklerinde Yapısal Eşitlik Modellerinin Geçerliği Ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi (Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Algılanan Örgütsel Etik İklim Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-292.
- Dumont, F. (2010). *A History Of Personality Psychology: Theory, Science, And Research From Hellenism To The Twenty-First Century*. Cambridge University Press.



- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi Ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1-17.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment. *Academy Of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Dvir, T. ve Shamir, B. (2003). Follower Developmental Characteristics As Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 327-344.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Basım Yayın
- Efraty, D., Sirgy, J. M. ve Claiborne, C. B. (1991). The Effects of Personal Alienation on Organizational Identification: A Quality of Work Life Model. *Journal of Business and Psychology*, 6 (1): 57-78.
- Ekkirala, V., Madhubala, M. ve Goute, A. K. (2013). Transformational and Transactional Leadership İn The Indian Context. *International Journal of Innovative Research and Development*, 2(12), 237-243.
- Elankumaran, S. (2004). Personality, Organizational Climate And Job İnvolvement: An Empirical Study. *Journal of Human Values*, 10(2), 117-130.
- Elçi, M. (2005). Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Kocaeli.
- Elçi, M. ve Alpkan, L. (2009). The İmpact Of Perceived Organizational Ethical Climate On Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması – Ankara İli Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Emery, C., Calvard, T. S. ve Pierce, M. E. (2013). Leadership As An Emergent Group Process: A Social Network Study Of Personality And Leadership. *Group Processes & İntergroup Relations*, 16(1), 28-45.
- Enders, C. K. (2002). Applying The Bollen-Stine Bootstrap For Goodness-Of-Fit Measures To Structural Equation Models With Missing Data. *Multivariate Behavioral Research*, 37(3), 359-377.

- Engelbrecht, A. S., Van Aswegen, A. S. ve Theron, C. C. (2005). The Effect Of Ethical Values On Transformational Leadership And Ethical Climate In Organisations. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 19-26.
- Engler, B. (2014). *Personality Theories: An Introduction* (9th Ed.). USA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Ehrhart, M. G. ve Klein, K. J. (2001). Predicting Followers' Preferences For Charismatic Leadership: The Influence Of Follower Values And Personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32
- Erben, G. S. (2008). *Effects Of Perceived Employment Opportunites, Peer Support, Exhaustion And Work Alienation On The Relationship Between Perceived Job Characteristics And Work Attitudes: A Comparative Study Between Lean And Traditional Production Contexts*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Erben, G. ve Güneşer, A. (2008). The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergil, D. (1980). *Yabancılaşma ve Siyasal Katılma*. Ankara: Olgaç Matbaası.
- Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Elif Yayınevi.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertoy, M. (2007). *Yabancılaşma – Kader mi, Tercih mi?*. Ankara: Lotus Yayınevi.
- Ertürk, A. Vurgun, L. ve Aksoy, S. (2014). "Dönüştürücü Liderliğin Algılanmasında Lider-Çalışan Uyumu ve Bu Uyumun Lider-Çalışan Etkileşimi Üzerindeki Etkisi". İçinde, P.A.Gürel ve R.Yılmaz (Eds.), *Liderliğin Çağdaş Boyutları*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Ewen, R. (2014). *An introduction to theories of personality* (7th Ed.). New York: Psychology Press.
- Feist, J. ve Feist, G. J. (2008). *Theories of Personality* (7th Ed.). USA: The McGraw-Hall Companies.

- Fettahlioğlu, T. (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme Ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency Of The Factorial Structures Of Personality Ratings From Different Sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329-344.
- Floyd, K. S. (2010). *Leadership Styles, Ethics Institutionalization, Ethical Work, Climate, And Employee Attitudes Toward Information Technology Misuse In Higher Education: A Correlational Study*. (Doktora Tezi). Georgia Southern University. Electronic Theses & Dissertations. Paper 339.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). "The Bases of Social Power". In D. Cartwright (Ed.), *Studies of Social Power* (ss. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Friedman, H. S. ve Schustack, M. W. (2003). *Personality: Classic Theories And Modern Research* (2 ed.). Allyn & Bacon.
- Fromm, E. (1992). *Yeni Bir İnsan Yeni Bir Toplum* (4. Baskı). (Çev.: Necla ARAT). İstanbul: Say Yayınları.
- Furnham, A. ve Bramwell, M. (2006). Personality Factors Predict Absenteeism in the Workplace. *Individual Differences Research*, 4(2), 68-77.
- Furnham, A., Eracleous, A. ve Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, Motivation And Job Satisfaction: Hertzberg Meets The Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779.
- Furnham, A. ve Miller, T. (1997). Personality, Absenteeism And Productivity. *Personality and Individual Differences*, 23(4), 705-707.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B. ve Shachar, M. (2006). Mitigating Stress And Burnout By Implementing Transformational-leadership. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-481.
- Gill, R., Levine, N. ve Pitt, D. C. (1998). "Leadership And Organizations For The New Millennium". *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 46-56.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact On Organizational And Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.

- Goldberg, L. R. (1981). Language And Individual Differences: The Search For Universals In Personality Lexicons. *Review Of Personality And Social Psychology*, 2(1), 141-165.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative" Description Of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure Of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Graham, L. N. (2009). Is Employee Personality More Important Than Perceived Leadership for the Development of Burnout and Efficacy?, (Doktora Tezi), Utrecht University, Utrecht.
- Greene, C. N. (1978). Identification Modes Of Professionals: Relationship With Formalization, Role Strain, And Alienation. *Academy of Management Journal*, 21(3), 486-492.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. ve Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, And Organizational Climate: Examining Leadership Strategies For Establishing An Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal Of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
- Groves, K. S. ve LaRocca, M. A. (2011). An Empirical Study Of Leader Ethical Values, Transformational And Transactional Leadership, And Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Gordon, R. D. (2008). "Leadership, Transactional". Stewart R. Clegg ve James R. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies* (ss. 791-793). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 17(2), 247-271.
- Gürbüz, H. ve Karapınar, M. (2014). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Kriterlerine Göre Ölçülmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 267-278.

- Gürel, P. A. ve Yılmaz, R. (2014). *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Riaz, A. ve Haider, M. H. (2010). Role Of Transformational And Transactional Leadership On Job Satisfaction And Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Andreson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B. ve Sassenberg, K. (2014). Transformational And Transactional Leadership And Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413-425.
- Hautala, T. M. (2005). Personality and Transformational Leadership. Perspectives of Subordinates and Leaders, *Acta Wasaensia*, No. 145, Business Administration 61 Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Hazar, Ç. M. (2006). Kişilik ve İletişim Tipleri. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(2), 125-140.
- Heiman, G. W. (2011). *Basic Statistics for the Behavioral Sciences*. Kanada: Cengage Learning.
- Heinström, J. (2002). *Fast Surfers, Broad Scanners And Deep Divers: Personality And Information-Seeking Behaviour*. Finlandiya: Åbo Akademi University Press.
- Hemphill, J. K. ve Coons, A. E. (1957). "Development of The leader behavior Description questionnaire". In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (ss. 6-38). Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hetland, H., Sandal, G. M. ve Johnsen, T. B. (2008). Followers' Personality And Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 322-331.

- Hinton, P. R., Brawnlow, C, McMurray, I. ve Cozens, B. (2004). *SPSS Explained*, Great Britain: Routledge.
- Hirschfeld, R. ve Feild, H. (2000). Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Hirschfeld, R. R., Feild, H. S. ve Bedeian, A. G. (2000). Work Alienation As An Individual-Difference Construct For Predicting Workplace Adjustment: A Test In Two Samples. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1880-1902.
- Hosseinzadeh, A., Nazem, F. ve Eimani, M. N. (2014). A Structural Model For Transformational Leadership Style Based On Job Alienation In District 2 of Islamic Azad University. *Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences*, 3(1), 01-05.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus Of Control, And Support For Innovation: Key Predictors Of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hoy, W. K. (1972). Dimensions Of Student Alienation And Characteristics Of Public High Schools. *Interchange*, 3(4), 38-52.
- Hoyt, C. L. ve Blascovich, J. (2003). Transformational And Transactional Leadership In Virtual And Physical Environments. *Small Group Research*, 34(6), 678-715.
- Huang, Y. C. (2006). The Relationships Among Job Satisfaction, Professional Commitment, Organizational Alienation, And Coaching Efficacy Of School Volleyball Coaches In Taiwan (Yayınlanmamış Doktora Tezi), United States Sports Academy, Alabama, United States of America.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı - Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11(6), 160-177.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal Bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.

- Jesús Suárez-Mendoza, M. ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2008). The Impact Of Work Alienation On Organizational Citizenship Behavior In The Canary Islands. *International Journal Of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- John, O. P. (1990). The "Big Five" Factor Taxonomy: Dimensions Of Personality In The Natural Language And Questionnaires. In L.A. Pervin (ed.) *Handbook of Personality: Theory And Research* (pp. 66- 100) New York: Guilford Press.
- John, O. P., Donahue, E. M. ve Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory--Versions 4a and 5a*. Berkeley, CA: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- John, O. P. ve Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, And Theoretical Perspectives. L.A. Pervin, O.P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2. Ed), New York: Guilford Press.
- Johnson, C. E. (2008). *Meeting The Ethical Challenges of Leadership: Casting Lightor Shadow* (3rd Ed.). Sage Publications.
- Joseph, J. ve Deshpande, S. P. (1997). The Impact Of Ethical Climate On Job Satisfaction Of Nurses. *Health Care Management Review*, 22(1), 76-81.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model Of Personality And Transformational Leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002). Personality And Leadership: A Qualitative And Quantitative Review. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 765.
- Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model Of Personality And Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. ve Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, And Career Success Across The Life Span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.

- Judge, T. A. ve Ilies, R. (2002). Relationship Of Personality To Performance Motivation: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Woolf, E. F. ve Hurst, C. (2009). Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-sampling Study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C. ve Livingston (2008). "Leadership". In J. Barling ve C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior Volume 1: Micro Perspectives* (ss. 334-352). London: SAGE Publications Ltd.
- Jung, D. I. (2001). Transformational And Transactional Leadership And Their Effects On Creativity İn Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.
- Kanungo, R. N. (1992). "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business". *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 413-422.
- Kanungo, R. N. ve Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. USA: SAGE Publications.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values Of Transactional And Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257-265.
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karatepe, O. (2013). Inking Perceived Ethical Climate to Performance Outcomes: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 26(4), 77-90.



- Kattan, M. ve Fox, T. L. (2014). A Study of Personality and Leadership Styles among Members of a Rock Band. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 18(2), 105-123.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *Social psychology of organizations* (2th Ed.). New York: John Wiley.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 36(1), 311-346.
- Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Keegan, J. G. (1972). "Alienation in Psychological Perspective". In W. C. Bier (Ed.), *Alienation: Plight of Modern Man* (ss. 51-61). New York: Fordham University Press.
- Keklik B. (2012). "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Kesen, M. (2016). Öğretim Elemanlarının İşe Yabancılaşmasının Etik Liderlik Ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Uygulamalı Bir Çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(22), 118-134.
- Kılıç, R. ve Çoban, M. (2015). Herzberg'in Motivasyon Teorisi İle Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 365-380.
- Kiraz, S. (2011). "Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne". *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 147-169.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kohlberg, L. (1973). The Claim to Moral Adequacy of a Highest Stage of Moral Judgment. *The Journal of Philosophy*, 70(18), 630-646.
- Kohn, M. L. (1976). Occupational Structure And Alienation. *American Journal of Sociology*, 82(1), 111-130.

- Kokkinos, C. M. (2007). Job Stressors, Personality And Burnout In Primary School Teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77(1), 229-243.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational behaviour*. New Delhi, India: New Age International (P) Limited, Publishers.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange. *Academy Of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46(46), 199-226.
- Kouzes, J. ve Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge: How To Get Extraordinary Things Done In Organizations* (4th Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V. ve Dick, R. (2012). How Do Transformational Leaders Foster Positive Employee Outcomes? A Self-Determination-Based Analysis Of Employees' Needs As Mediating Links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Kösterelioğlu, M. A. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile işe yabancılaşması arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Kumar, K. ve Bakhshi, A. (2010). The Five-Factor Model Of Personality And Organizational Commitment: Is There Any Relationship. *Humanity and Social Sciences Journal*, 5(1), 25-34.
- Kuru, F. (2009). Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lara, M. A. (2013). Personality Traits And Performance In Online Game-Based Learning: Collaborative Versus Individual Settings (Doktora Tezi). Indiana Üniversitesi.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Lo, H. J., Lin, C. H., Tung-Hsing, L. ve Tu, P. F. (2014). The Mediator Effect of Career Development between Personality Traits and Organizational Commitment: The Example of Sport Communication Technology Talents. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 13(4), 137-143.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The Mlq Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lim, B. C. ve Ployhart, R. E. (2004). Transformational Leadership: Relations To The Five-Factor Model And Team Performance In Typical And Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Litwin, G. H. ve Stringer Jr, R. A. (1968). *Motivation And Organizational Climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lu, C. S. ve Lin, C. C. (2014). The Effects Of Ethical Leadership And Ethical Climate On Employee Ethical Behavior In The International Port Context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*, USA: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (12th Ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F. ve Doh, J. P. (2011). *International Management: Culture, Strategy, And Behavior* (8th Ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Mabey, C. ve Lees, T. F. (2008). *Management and Leadership Development*. SAGE Publications
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Mahoney, J. M. ve Quick, B. G. (2000). Personality Correlates Of Alienation In A University Sample. *Psychological Reports*, 87(3\_suppl), 1094-1100.
- Malloy, D. C. ve Agarwal, J. (2003). Factors Influencing Ethical Climate In A Nonprofit Organisation: An Empirical Investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 224-250.
- Marcuse, H. (1990). *Tek Boyutlu İnsan* (2. Baskı). (Çev.: Aziz Yardımlı). İstanbul: İdea Yayınları. (1964).

- Marshall, E. S. (2010). *Transformational Leadership in Nursing- From Expert Clinician To Influential Leader*. New York: Springer Publishing Company.
- Martin, K. D. ve Cullen, J. B. (2006). Continuities And Extensions Of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Marx, K. (2013). *Yabancılaşma* (5. Baskı). (Der.: Barışta ERDOST). Ankara: Sol Yayınları.
- Mayer D. M., Kuenzi M. ve Greenbaum R. L. (2009). Making Ethical Climate A Mainstream Management Topic: A Review, Critique, And Prescription For The Empirical Research On Ethical Climate. In *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*, ed. D De Cremer, pp. 181–213. Greenwich, CT: Information Age
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R. L. (2010). Examining The Link Between Ethical Leadership And Employee Misconduct: The Mediating Role Of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1985). Updating Norman's Adequate Taxonomy: Intelligence And Personality Dimensions In Natural Language And In Questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 710-721.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1987). Validation Of The Five-Factor Model Of Personality Across Instruments And Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- McCrae, R.R. ve Costa, P.T. (1992). Four Ways Five Factors Are Basics. *Personality And Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- McCrae, R. R. ve John, O. P. (1992). An Introduction To The Fivefactor Model And Its Applications. *Journal of Personality*, 60, 175–215.
- McDonald, R. P. ve Marsh, H. W. (1990). Choosing A Multivariate Model: Noncentrality And Goodness Of Fit. *Psychological Bulletin*, 107(2), 247-255.
- Merton R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Merton, R. K. (1968) "Social Structure and Anomie." In *Social Theory and Social Structure*, by Robert K. Merton, 185-214. (2th Ed.), New York: Free Press.
- Mesu, J. (2013). Transformational and transactional leadership: Does it work in small to medium-sized enterprises? Doctoral Dissertation. Enschede: Saxion University of Applied Sciences and University of Twente.

- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Michaels, R., Cron, W., Dubinsky, A. ve Joachimsthaler, E. (1988). Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376-383.
- Middleton, R. (1963). Alienation, Race, and Education. *American Sociological Review*, 28(6), 973-977.
- Minibaş, J. (1993). Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morgan G. A. ve Griego, O. V. (1998). *Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: Answering Research Questions with Statistics*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. ve Barrett, K. C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mottaz, C. J. (1981). Some Determinants Of Work Alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Mount, M. K., Barrick, M. R. ve Stewart, G. L. (1998). Five-Factor Model Of Personality And Performance In Jobs Involving Interpersonal Interactions. *Human Performance*, 11(2-3), 145-165.
- Mount, M., Ilies, R. ve Johnson, E. (2006). Relationship Of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. ve Locander, W. B. (2008). Effect Of Ethical Climate On Turnover Intention: Linking Attitudinal-And Stress Theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. ve Locander, W. B. (2009). Critical Role Of Leadership On Ethical Climate And Salesperson Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 125-141.
- Nahavandi, A. (2008). *The Art and Science of Leadership* (5th Ed.). Pearson.

- Naktiyok, S. (2015). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naktiyok, A. ve Yekeler, K. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(2), 105-143.
- Naquin, S. S. ve Holton, E. F. (2002). The Effects Of Personality, Affectivity, And Work Commitment On Motivation To Improve Work Through Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357-376.
- Negussie, N. ve Demissie, A. (2013). Relationship Between Leadership Styles Of Nurese Managers And Nurses' Job Satisfaction İn Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian Journal Of Health Sciences*, 23(1), 50-58.
- Nikezic, S., Puric, S ve Puric, J. (2012). "Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes". *International Journal for Quality Research*, 6(3), 285-296.
- Norman, W. T. (1963). Toward An Adequate Taxonomy Of Personality Attributes: Replicated Factor Structure İn Peer Nomination Personality Ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(1), 574-583.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th Ed.). USA: SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik: Kuram ve uygulamalar*. (6. Baskıdan Çev. Cengiz Şimşek), İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.(2013).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2007). *Tüketici Davranışı*. (7. Baskı.). İstanbul: MediaCat.
- Odumeru, J.A. ve Ifeanyi, G.O. (2013), "Transformational vs transactional leadership theories: evidence in literature", *International Review of Management and Business Research*, 1(2), 355-361.
- Ojha, H. ve Yadav, N. P. (2014). Well-Being And Some Personality Traits. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 40(1), 53-61
- O'Neil, D. P. (2007). *Predicting Leader Effectiveness: Personality Traits And Character Strengths* (Doktora Tezi), Duke Üniversitesi, Psikoloji Bölümü.

- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1): 231-248.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış* (6.Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi
- Özmen, H. İ. (2009). *Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztabağ, L. (1970). *Psikolojide İlk Adım*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Özyer, K. (2010). Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özyeşil, Z. (2011). *Öz-Anlayış ve Bilinçli Farkındalık*. Maya Akademi.
- Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2012). Five-Factor Model Of Personality And Organizational Commitment: The Mediating Role Of Positive And Negative Affective States. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(3), 647-658.
- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y. T., Chen, I. H., Lee, A. Y., & Chung, A. (2010). Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work?. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 599-611.
- Parks, L. ve Guay, R. P. (2009). Personality, Values, And Motivation. *Personality And Individual Differences*, 47(7), 675-684.
- Peabody, D. ve Goldberg, L. R. (1989). Some Determinants Of Factor Structures From Personality-Trait Descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 552-567.
- Perez, J. P. (2010). "Alienation". In A. J. Mills, G. Durepos and E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research* (ss. 17-19). Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal Of Management*, 25(6), 897-933.
- Pritchard, R. D. ve Karasick, B. W. (1973). The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction. *Organizational Behavior And Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers; Trust İn Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Williams, L. J. ve Todor, W. D. (1986). Effects Of Organizational Formalization On Alienation Among Professionals And Nonprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29(4), 820-831.
- Pulekar, D. (2014). Transformational Leadership Style a Business Excellence tool for Differentiation and Value Creation. 7th International Business Research Conference Indian Education Society's Management College and Research Centre, IOSR Journal of Business and Management, from <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/7th-ibrcvolume-1/2.pdf>
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). "Dimensions Of Transformational Leadership: Conceptual And Empirical Extensions". *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Raja, U., Johns, G. ve Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Reichers, A. E. ve Schneider, B. (1990). Climate And Culture: An Evolution Of Constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate And Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. (2003). *Essential of Organizational Behavior* (7th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. (Çev.: İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.(2011).
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management*. (Çev.: Adem Öğüt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (2013).



- Rotter J. B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control Of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), Whole No. 609, 1-28.
- Sağnak, M. (2010). Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik iklim Arasındaki ilişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri/Educational Sciences: Theory and Practice*, 10 (2), Bahar, 1113-1152.
- Sander, D. L. (1972). *Adolescent Alienation: Some Ideas and Approaches for Social Studies Teachers*. Boulder, Colo: ERIC Clearing house for Social Studies/Social Science Education.
- Sarros, J. C., Teanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. ve Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304
- Saucier, G. ve Goldberg, L. R. (1996). Evidence For The Big Five In Analyses Of Familiar English Personality Adjectives. *European Journal of Personality*, 10, 61-77.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori-uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Schmidt, K. A. (2011). Alienational powerlessness and meaninglessness: A Neothomistic Approach. *Journal for the Sociological Integration of Religion and Society*, 1(2), 15-34.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Neubaum, D. O. (2005). The Effect Of Leader Moral Development On Ethical Climate And Employee Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2013). Organizational Climate And Culture. *Annual Review Of Psychology*, 64, 361-388.
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (2013). *Theories of Personality* (10th Ed.). USA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling* (2th Ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Seeman, M. (1959). On The Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.

- Seeman, M. (1967). On the Personal Consequences of Alienation in Work. *American Sociological Review*, 32(2), 273-285.
- Seeman, M. (1983). Alienation Motifs In Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity Of The Classic Themes. *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171-184.
- Seeman, M. ve Anderson, C. S. (1983). Alienation And Alcohol: The Role Of Work, Mastery, And Community In Drinking Behavior. *American Sociological Review*, 48(1), 60-77.
- Sexton, M. E. (1983). Alienation, Dogmatism, And Related Personality Characteristics. *Journal of Clinical Psychology*, 39(1), 80-86.
- Shafer, W. E. (2009). Ethical Climate, Organizational-Professional Conflict And Organizational Commitment: A Study Of Chinese Auditors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(7), 1087-1110.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C. ve Soane, E. (2015). Drivers And Outcomes Of Work Alienation: Reviving A Concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382-393.
- Shantz, A., Alfes, K., & Truss, C. (2014). Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2529-2550.
- Shaye, A. (2009). *Infidelity In Dating Relationships: Do Big Five Personality Traits And Gender Influence Infidelity?* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Alliant International University, Los Angeles.
- Shepard, J. M. (1972). Alienation As A Process: Work As A Case In Point. *The Sociological Quarterly*, 13(2), 161-173.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N. ve Kim, M. S. (2015). Top Management Ethical Leadership And Firm Performance: Mediating Role Of Ethical And Procedural Justice Climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2011). Akademik Başarı ve Kişilik İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(1), 30-48.
- Sifuna Mayende, T. ve Abaasi Musenze, I. (2014). Personality Dimensions and Job Turnover Intentions: Findings from a University Context. *International Journal of Management and Business Research*, 4(2), 153-164.

- Simha, A. ve Cullen, J. B. (2012). Ethical Climates And Their Effects On Organizational Outcomes: Implications From The Past And Prophecies For The Future. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 20-34.
- Sims, R. L. ve Kroeck, K. G. (1994). The Influence Of Ethical Fit On Employee Satisfaction, Commitment And Turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 939-947.
- Singh, A. K. ve Singh, S. (2013). Perceived Organisational Support and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Personality. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 39(1), 117-125.
- Somer, O. (2001). Çeşitli Çalışma Alanlarının Beş Faktör Kişilik Boyutlarıyla İlişkisi. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(1), 31-40.
- Somer, O. ve Goldberg, L. R. (1999). The Structure Of Turkish Trait-Descriptive Adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 431-450.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Sookoo, N. (2014). Perceptions Of Injustice And Alienation Dynamics Within The Workplace. *Journal of the Department of Behavioural Sciences*, 3(1), 81-99.
- Southwick, R. B. (1998). *Antecedents Of Transformational, Transactional, And Laissez-Faire Leadership* (Doktora Tezi), University of Georgia.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çimento İşverenler Dergisi*, 22(1), 4-18.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spagnoli, P. ve Caetano, A. (2012). Personality And Organisational Commitment: The Mediating Role Of Job Satisfaction During Socialisation. *Career Development International*, 17(3), 255-275.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.
- Sullivan, R. ve Ott, B. (2009). Alienation And Anomie. In H. T. Reis ve S. Sprecher (Eds.), *Encyclopedia Of Human Relationships* (pp. 85-85). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Sulu, S., Ceylan, A. ve Kaynak, R. (2010). Work Alienation As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Injustice And Organizational Commitment: Implications For Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- Şahin, F. (2012). “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-162.
- Şahin, B. ve Dündar, T. (2011). Sağlık Sektöründe Etik İklim Ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(1), 129-159.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taylor, S. G. ve Pattie, M. W. (2014). When Does Ethical Leadership Affect Workplace Incivility?: The Moderating Role of Follower Personality. *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 595–616.
- Tekin, Ö. A. (2012). *Yabancılaşma Ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tejeda, M.J., Scandura, T.A. ve Pillai, R. (2001). The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31–52
- Thomson, W. C. ve Wendt, J. C. (1995). Contribution Of Hardiness And School Climate To Alienation Experienced By Student Teachers. *The Journal of Educational Research*, 88(5), 269-274.
- Topcu, M. K. (2015). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.

- Toy, B. Y. ve Tosunoğlu, N. G. (2007). Sosyal Bilimler Alanındaki Araştırmalarda Bilimsel Araştırma Süreci, İstatistiksel Teknikler Ve Yapılan Hatalar. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 1, 1-22.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D. ve McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Treviño, L. K. ve Nelson, K. A. (2014). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (6th Ed.). John Wiley & Sons.
- Tsahuridu, E. E. (2011). An Exploration Of Factors Affecting Work Anomia. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 297-305.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Tupes, E. C. ve Christal, R. C. (1961). Recurrent Personality Factors Based On Trait Ratings. Technical Report, USAF, Lackland Air Force Base, TX.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2): 1-20.
- Tutar, H. (2010), İşgören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlık ilişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakóltesi Dergisi, 65(1), 175-204.
- Tutar, H. (2013). İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük. *Ankara: Detay Yayıncılık*.
- Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı (TEDMER), Erişim Tarihi: 12.07.2016, [http://www.tedmer.org.tr/pdf/etik\\_barometre.pdf](http://www.tedmer.org.tr/pdf/etik_barometre.pdf)
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Erişim Tarihi: 12.05.2016, [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/tumu/1016/Ilkere\\_ve\\_Bolgelere\\_Gore\\_Ozet\\_Bilgiler.zip](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/tumu/1016/Ilkere_ve_Bolgelere_Gore_Ozet_Bilgiler.zip)
- Ulu, İ. P. (2007). An Investigation Of Adaptive And Maladaptive Dimensions Of Perfectionism İn Relation To Adult Attachment And Big Five Personality Traits. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

- Uysaler, A. L. (2010). *Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Van Aswegen, A. S. ve Engelbrecht, A. S. (2009). The Relationship Between Transformational Leadership, Integrity And An Ethical Climate In Organizations: Original Research. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-9.
- Vardi, Y. (2001). The Effects Of Organizational And Ethical Climates On Misconduct At Work. *Journal of Business ethics*, 29(4), 325-337.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1987). A Theory And Measure Of Ethical Climate In Organizations. *Research In Corporate Social Performance And Policy*, 9(1), 51-71.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases Of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Wahba, S. P. (1980). The Human Side Of Banking: Work Attitude And Social Alienation. *Psychological Reports*, 47(2), 391-401.
- Wang, Y. D. ve Hsieh, H. H. (2012). Toward A Better Understanding Of The Link Between Ethical Climate And Job Satisfaction: A Multilevel Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 535-545.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. ve Yammarino, F. J. (1988). *Adding to leader-follower transactions: the augmenting effect of charismatic leadership*. Technical report 3. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, State University of New York.
- Weber, M. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organization*. New York: Free.
- Weber, J. ve Seger, J. E. (2002). Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time. *Journal of Business Ethics*, 41, 69-84.
- Weisskopf, W. A. (1996). Yabancılaşma ve iktisat. Oya Köymen (Ed.), İstanbul: Anahtar Kitapları.

- Wiggins, J. S. ve Pincus, A. L. (1992). Personality: Structure And Assessment. *Annual Review Of Psychology*, 43(1), 473-504.
- Wimbush, J. C. ve Shepard, J. M. (1994). Toward An Understanding Of Ethical Climate: Its Relationship To Ethical Behavior And Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637-647.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M. ve Markham, S. E. (1997). An Empirical Examination Of The Multi-Dimensionality Of Ethical Climate İn Organizations. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 67-77.
- Wu, C., Neubert, J. M. ve Yi, X. (2007). Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change The Mediating Role of Justice Perceptions. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 327-351.
- Wu, Y. C. ve Tsai, P. J. (2012). Multidimensional Relationships Between Paternalistic Leadership And Perceptions Of Organizational Ethical Climates. *Psychological Reports*, 111(2), 509-527.
- Wyld, D. C. ve Jones, C. A. (1997). The İmportance Of Context: The Ethical Work Climate Construct And Models Of Ethical Decision Making--An Agenda For Research. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 465-472.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D. ve Bass, B.M. (1993). Transformational Leadership And Performance: A Longitudinal İnterinvestigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin alışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde atışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık
- Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir

- Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi ABD.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yüksel, S. (2005). Kohlberg Ve Ahlak Eğitiminde Örtük Program: Yeni İlköğretim Programlarında Yer Alan Ahlaki Değerleri Kazandırma İçin Bir Açılım. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 307-338.
- Zaleznik, A.(1992). Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review, (March-April).
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y. ve Zehir, S. (2014). Charismatic Leadership And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Ethical Climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(8), 1365-1375.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik* (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal Of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E. ve Sosik, J. J. (2011). The Effect Of Authentic Transformational Leadership On Follower And Group Ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801-817.
- Zopiatis, A. ve Constanti, P. (2010). Leadership Styles And Burnout: Is There An Association?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320.
- Zuschin, A. P. (2003). Alienation Among Female Senior Student Affairs Officers: Correlation Between Gender Traits, Organizational Culture, And Alienation. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kent State University.

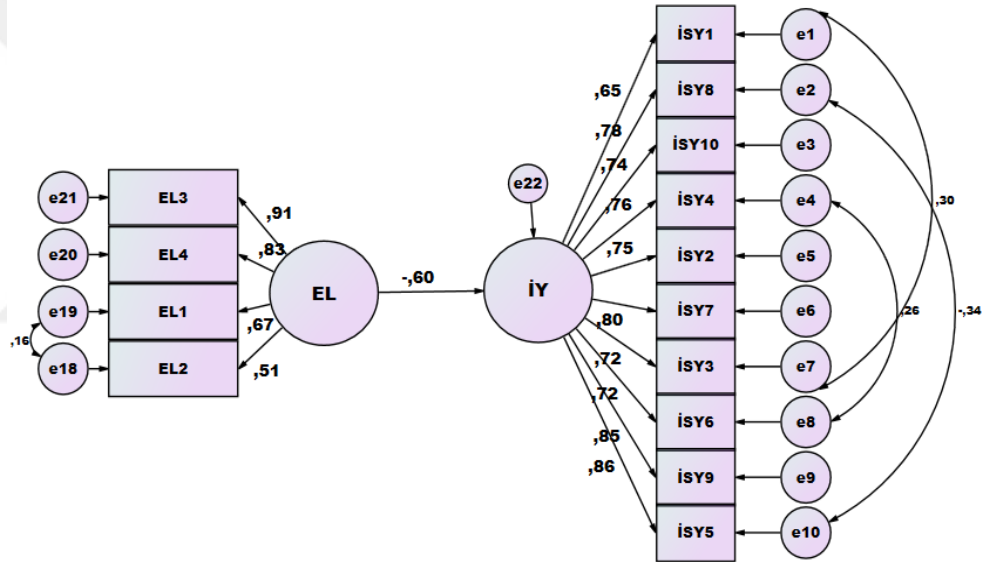


## EKLER

EK 1. Yapısal İlişkilerin Kestirim Sonuçları ve Bootstrap Standart Hataları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize Faktör Yükleri	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
KÖ	<--- DL	,603	,082	,002	,597	-,006	,003
Eİ	<--- DL	,702	,051	,001	,697	-,005	,002
İSY	<--- DL	-,311	,125	,003	-,302	,009	,004
İSY	<--- KÖ	-,346	,116	,003	-,355	-,009	,004
İSY	<--- Eİ	-,281	,106	,002	-,281	,000	,003

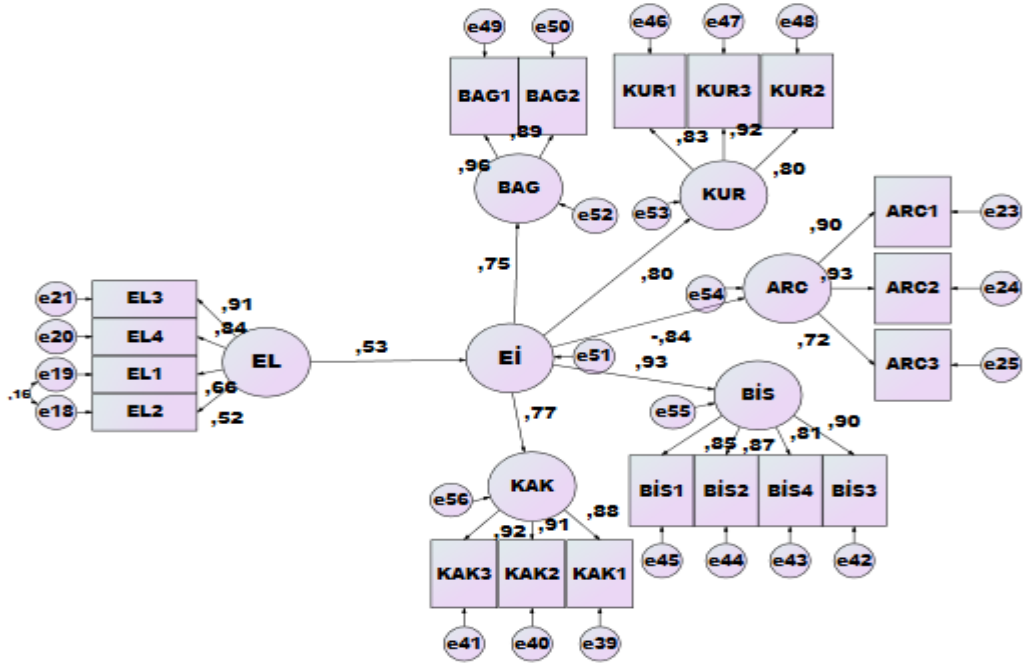
EK 2. Etkileşimli Liderliğin İşe yabancılaşmaya Etkisi



Değişkenler	Standardize Faktör Yükleri	Alt Düzey	Üst Düzey	P
İY <--- EL	-,603	-,721	-,470	,002

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,940
CFI	$\geq 0,90$	,967
RMSEA	$\leq 0,08$	,063
IFI	$\geq 0,90$	,968
TLI	$\geq 0,90$	,959
RMR	$\leq 1$	,063

## EK 3. Etkileşimci Liderliğin Etik İklimine Etkisi



Değişkenler	Standardize Faktör Yükleri	Alt Düzey	Üst Düzey	P
Eİ <--- EL	,526	,393	,660	,001

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,166
CFI	$\geq 0,90$	,954
RMSEA	$\leq 0,08$	,070
IFI	$\geq 0,90$	,954
TLI	$\geq 0,90$	,946
RMR	$\leq 1$	,064

**EK 4.** Standardize Toplam Etkiler, Standart Hataları ve Anlamlılık Düzeyleri

	<b>Eİ</b>	<b>KÖ</b>	<b>BAG</b>	<b>KUR</b>	<b>BİS</b>	<b>KAK</b>	<b>ARC</b>	<b>SRM</b>	<b>DYD</b>	<b>İSY</b>
<b>DL</b>	,702 ,051 ,002	,603 ,082 ,002	,525 ,052 ,001	,561 ,049 ,001	,653 ,050 ,001	,542 ,051 ,001	-,595 ,055 ,002	,405 ,067 ,001	,349 ,069 ,001	-,717 ,048 ,002
<b>Eİ</b>			,654 ,045 ,002	,705 ,039 ,002	,888 ,022 ,002	,695 ,036 ,002	-,906 ,034 ,003			-,505 ,106 ,005
<b>KÖ</b>								,493 ,084 ,002	,427 ,072 ,002	-,588 ,116 ,005
Hücrelerin, Üst Kısımında yer alan değerler toplam etkilerin büyüklüğünü, Orta Kısımında yer alan değerler toplam etkilerin standart hatasını, Alt kısımda yer alan değerler toplam etkilerin anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.										

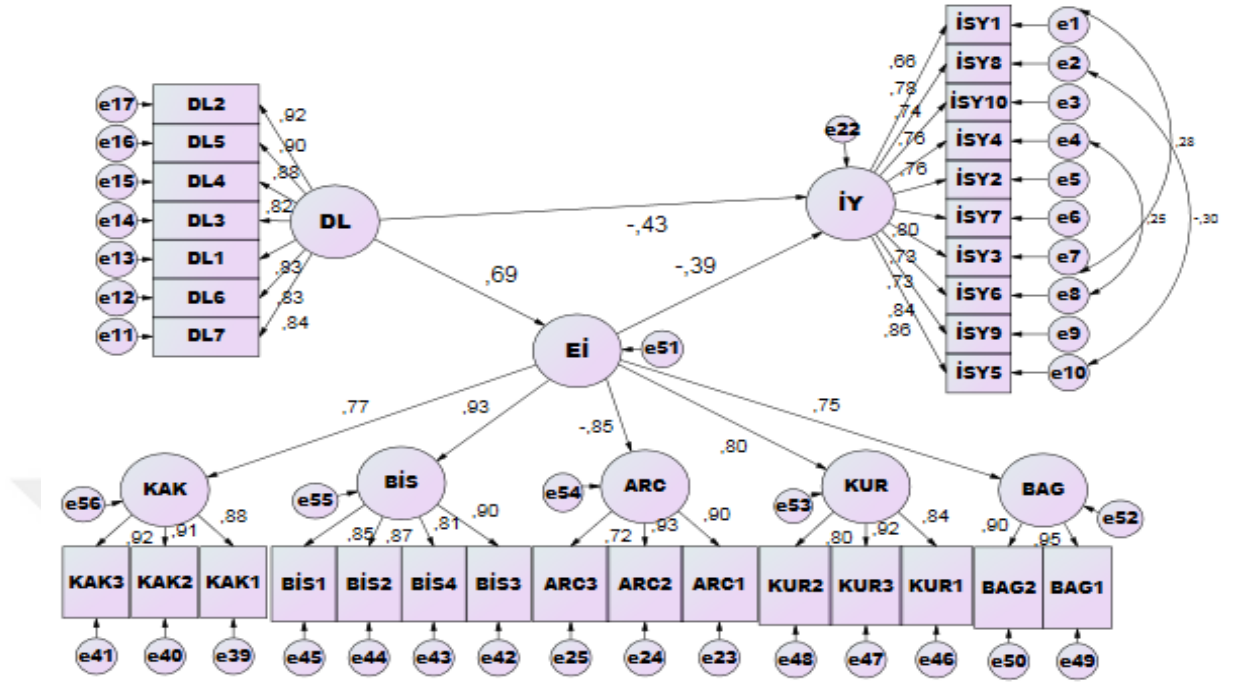
**EK 5.** Standardize Doğrudan Etkiler, Standart Hataları ve Anlamlılık Düzeyleri

	<b>Eİ</b>	<b>KÖ</b>	<b>BAG</b>	<b>KUR</b>	<b>BİS</b>	<b>KAK</b>	<b>ARC</b>	<b>SRM</b>	<b>DYD</b>	<b>İSY</b>
<b>DL</b>	,702 ,051 ,002	,603 ,082 ,002								-,311 ,048 ,023
<b>Eİ</b>			,748 ,045 ,002	,800 ,039 ,002	,931 ,022 ,002	,772 ,036 ,002	-,848 ,034 ,003			-,281 ,106 ,005
<b>KÖ</b>								,671 ,084 ,002	,578 ,072 ,002	-,346 ,116 ,005
Hücrelerin, Üst Kısımında yer alan değerler toplam etkilerin büyüklüğünü, Orta Kısımında yer alan değerler toplam etkilerin standart hatasını, Alt kısımda yer alan değerler toplam etkilerin anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.										





## EK 9. Dönüştürücü Liderliğin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Etik İklimin Aracı Etkisi



Yordanan Değişken		Yordayan Değişken	Standardize Faktör Yükleri	Alt Düzey	Üst Düzey	P
İSY	<----	DL	-.433	-.611	-.205	,002
Eİ	<----	DL	,695	,584	,786	,002
İSY	<----	Eİ	-.391	-.603	-.215	,001

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,669
CFI	$\geq 0,90$	,955
RMSEA	$\leq 0,08$	,053
IFI	$\geq 0,90$	,956
TLI	$\geq 0,90$	,951
RMR	$\leq 1$	,061

**Kişilik Özellikleri Çıkarılmış Modelde Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri**

<b>Değişkenler</b>	<b>Etkiler</b>	<b>DL</b>	<b>Eİ</b>	<b>İSY</b>
	Doğrudan	<b>,695</b>	,000	,000
<b>Eİ</b>	Dolaylı	,000	,000	,000
	<b>Toplam</b>	<b>,695</b>	,000	,000
	Doğrudan	<b>-,433</b>	<b>-,391</b>	,000
<b>İSY</b>	Dolaylı	<b>-,272</b>	,000	,000
	<b>Toplam</b>	<b>-,705</b>	<b>-,391</b>	,000

**EK 10. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Alt Sınırları (BC)****Doğrudan Etkiler**

	<b>Eİ</b>	<b>BAG</b>	<b>KUR</b>	<b>BİS</b>	<b>KAK</b>	<b>ARC</b>	<b>İSY</b>
<b>DL</b>	,584						-,611
<b>Eİ</b>		,654	,706	,886	,697	-,906	-,603

**Dolaylı Etkiler**

	<b>Eİ</b>	<b>BAG</b>	<b>KUR</b>	<b>BİS</b>	<b>KAK</b>	<b>ARC</b>	<b>İSY</b>
<b>DL</b>		,416	,455	,545	,442	-,684	-,459
<b>Eİ</b>							

**EK 11. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Üst Sınırları (BC)****Doğrudan Etkiler**

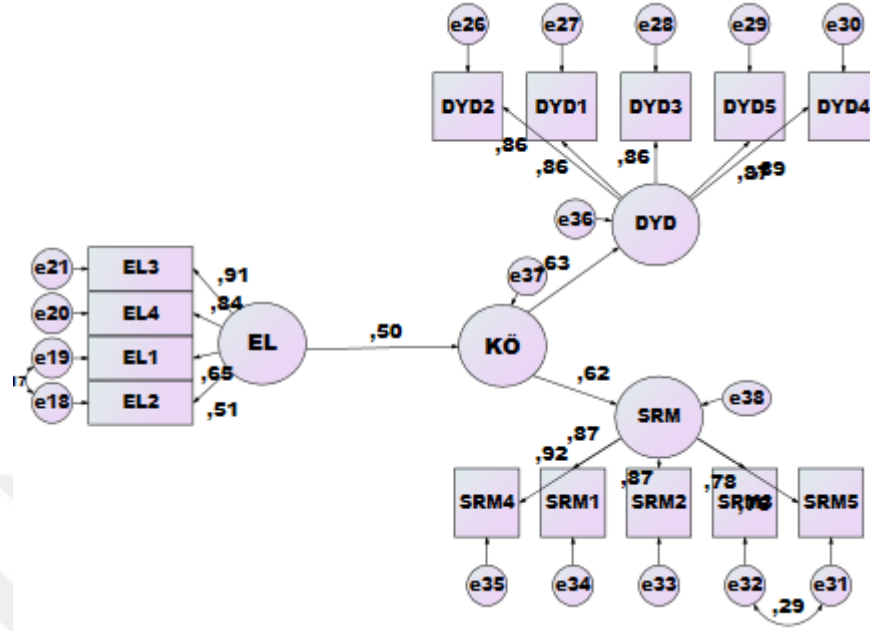
	<b>Eİ</b>	<b>BAG</b>	<b>KUR</b>	<b>BİS</b>	<b>KAK</b>	<b>ARC</b>	<b>İSY</b>
<b>DL</b>	,786						-,205
<b>Eİ</b>		,828	,866	,970	,840	-,773	-,215

**Dolaylı Etkiler**

	<b>Eİ</b>	<b>BAG</b>	<b>KUR</b>	<b>BİS</b>	<b>KAK</b>	<b>ARC</b>	<b>İSY</b>
<b>DL</b>		,617	,647	,741	,640	-,477	-,153
<b>Eİ</b>							



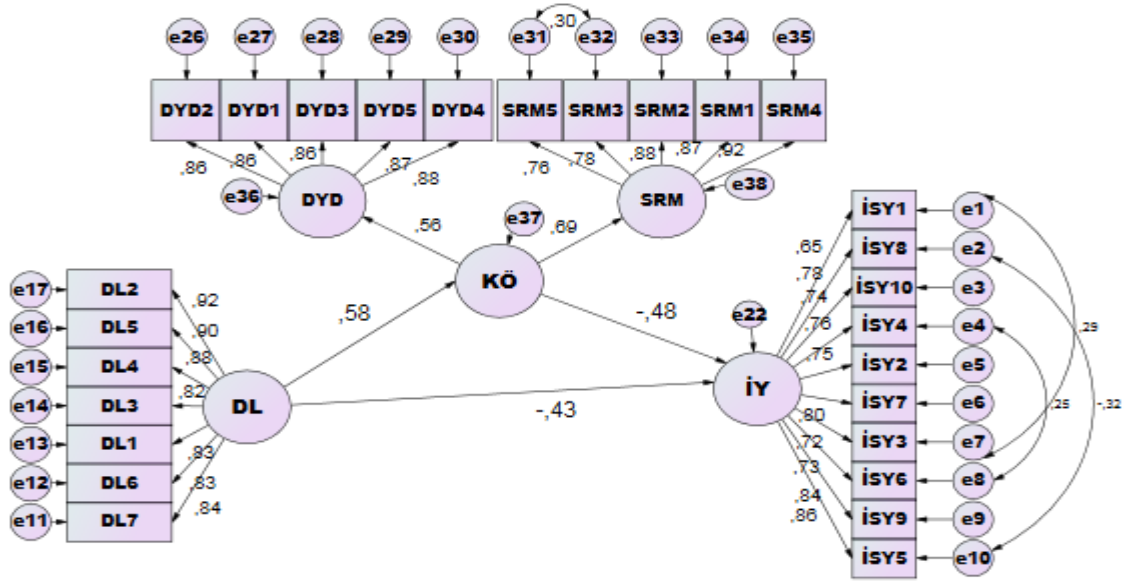
## EK 12. Etkileşimli Liderliğin Kişilik Özelliklerine Etkisi



Değişkenler	Standardize Faktör Yüklere	Alt Düzey	Üst Düzey	P
KÖ <--- EL	,503	,289	,701	,001

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,820
CFI	$\geq 0,90$	,976
RMSEA	$\leq 0,08$	,059
IFI	$\geq 0,90$	,976
TLI	$\geq 0,90$	,970
RMR	$\leq 1$	,044

**EK 13.** Dönüştürücü Liderliğin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracı Etkisi



Yordanan Değişken		Yordayan Değişken	Standardize Faktör Yükleri	Alt Düzey	Üst Düzey	P
İSY	<----	DL	-,428	-,590	-,155	,008
KÖ	<----	DL	,578	,412	,735	,001
İSY	<----	KÖ	-,477	-,740	-,300	,002

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,537
CFI	$\geq 0,90$	,969
RMSEA	$\leq 0,08$	,047
IFI	$\geq 0,90$	,969
TLI	$\geq 0,90$	,965
RMR	$\leq 1$	,052

**Etik İklim Çıkarılmış Modelde Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri**

Değişkenler	Etkiler	DL	KÖ	İSY
<b>KÖ</b>	Doğrudan	,578	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000
	Toplam	,578	,000	,000
<b>İSY</b>	Doğrudan	-,428	-,477	,000
	Dolaylı	-,276	,000	,000
	Toplam	-,704	-,477	,000

**EK 14. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Alt Sınırları (BC)**

**Doğrudan Etkiler**

	KÖ	SRM	DYD	İSY
<b>DL</b>	,412			-,590
<b>KÖ</b>		,521	,429	-,740

**Dolaylı Etkiler**

	KÖ	SRM	DYD	İSY
<b>DL</b>		,275	,204	-,528
<b>KÖ</b>				

**EK 15.** Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Üst Sınırları (BC)**Doğrudan Etkiler**

	<b>KÖ</b>	<b>SRM</b>	<b>DYD</b>	<b>İSY</b>
<b>DL</b>	,735			-,155
<b>KÖ</b>		,834	,684	-,300

**Dolaylı Etkiler**

	<b>KÖ</b>	<b>SRM</b>	<b>DYD</b>	<b>İSY</b>
<b>DL</b>		,538	,461	-,150
<b>KÖ</b>				

**EK 16. Anket Formu**

Sayın katılımcı;

Bu araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı kapsamında “Liderlik Tarzlarının İşe Yabancılaşma Üzerinde Etkisinde Etik İklimin ve Kişilik Özelliklerinin Rolü” isimli tez çalışması için yapılmaktadır.

Bu ankette sizlere kişiliğiniz, yöneticileriniz hakkındaki algılarınız, işletmedeki etik iklim ve iş yaşamı hakkındaki düşüncelerinizle ilgili sorular sorulmaktadır. Soruları sadece kendi duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak biçimde içtenlikle yanıtlamanız çok önemlidir. Bu nedenle soruları doğruluk, yanlışlık açısından değil, gerçekte yaşayıp hissettikleriniz açısından yanıtlayınız.

Anketteki tüm soruları, ilgili açıklamaları dikkatlice okuyarak ve boş bırakmadan yanıtlayınız.

Anket sonuçları işletmenizin adı belirtilmeksizin sadece istatistiksel amaçlı kullanılacaktır. Bu nedenle anket üzerine isim yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmaya katıldığınız için çok teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Mustafa BABADAĞ

**TERCİH KUTUCUĞUNA X İŞARETİNİ KOYUNUZ.**

- 1. Cinsiyetiniz:**  Bay  Bayan
- 2. Yaş grubunuz:**  18-25  26-35  36-45  46-üstü
- 3. Medeni durumunuz:**  Bekâr  Evli
- 4. Eğitim durumunuz:**  İlköğretim  Lise  Ön lisans  
 Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
- 5. Çalışma süreniz:**  1 yıldan az  1-3 yıl arası  4-6 yıl arası  
 7-9 yıl arası  10 yıl ve üzeri
- 6. Aylık Geliriniz:**  
 999 TL’ den az  1000-1499 TL.  1500-1999 TL  
 2000-2499 TL  2500-2999 TL  3000 TL ve Üzeri

Aşağıdaki sorular <b>Liderlik Tarzları</b> ile ilgilidir.  Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen ifadeyi işaretlemeniz yeterlidir.	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Yöneticim gelecekte başarılması gereken şeyleri çalışanlara coşkuyla anlatır.					
2. Yöneticim insanlara gücünü gösterir, onları etkiler ve güven verir.					
3. Yöneticim ileriye gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatır.					
4. Yöneticim başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde davranır.					
5. Yöneticim işgörenlerinin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olur.					
6. Yöneticim bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
7. Yöneticim çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
8. Yöneticim sorunlar kronik hale gelmeden önce sorunlara müdahale eder.(harekete geçer)					
9. Yöneticim hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatini bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırır.					
11. Yöneticim birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürse, karşılığında onlara yardım eder.					
12. Yöneticim belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulunur.					

Aşağıdaki sorular <b>İşe Yabancılaşma</b> ile ilgilidir.  Bu sorular iş hayatı ile ilgili genel düşüncelerinizi ölçmektedir. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen ifadeyi işaretlemeniz yeterlidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Hayatımı kazanmaya çalışan işgörenler, idareciler tarafından çıkar amaçlı kullanılmaktadırlar.					
2. Bazen neden çalıştığımı merak ediyorum.					
3. İş hayatının çoğu anlamsız etkinlikler yüzünden boşa geçmektedir.					
4. Ne kadar fazla çalışırsam çalışayım, hedeflerime ulaşamayacakmışım gibi geliyor.					
5. İşe karşı hevesli (istekli) olmakta zorlanıyorum.					
6. İnsanların işlerinde daha fazla çalışmaları onlara bir yarar getirmez, sadece çok az bir kısmı gerçekten istediğini elde edebilir.					
7. Yaptığım iş çok sıkıcıdır.					
8. İşimde elimden gelenin en iyisini yapmanın çok gerekli olduğunu düşünmüyorum çünkü bunun tarafıma bir yararı olmayacaktır.					
9. İşimden keyif almıyorum, sadece maaşımı almak için çalışıyorum.					
10. İnsanların yaptıkları işin toplum yararına olduğunu düşünmelerine inanmak zor geliyor.					

Aşağıdaki sorular <b>Kişilik Özellikleri</b> ile ilgilidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu sorular sizin kişilik özelliğinizi belirlemeye yöneliktir. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen ifadeyi işaretlemeniz yeterlidir.					
1. Bir işi tam yaparım.					
2. Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim.					
3. Bir işe başladığım zaman bitirmeden bırakmam.					
4. Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım.					
5. Plan yapar ve bu planları uygularım.					
6. Rahatım, strese girmem.					
7. Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.					
8. Duygu durumum değişkendir.					
9. Gergin durumlarda, ortamlarda sakin kalabilirim.					
10. Çabuk heyecanlanırım.					

Aşağıdaki sorular <b>Etik İklim</b> ile ilgilidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu sorular iş yerinizdeki etik atmosferi ölçmektedir. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen ifadeyi işaretlemeniz yeterlidir.					
1. Bu işletmede en önemli husus, şirketteki herkes için en iyinin ne olduğudur.					
2. Bu işletmede en önemli meselemiz, her zaman, diğer					



insanlar için en iyinin ne olduğudur					
3. Bu işletmede insanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler.					
4. Bu işletmede bizden her zaman müşteriler ve kamu için doğru olan şeyi yapmamız beklenir.					
5. Bu işletmede Mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulur.					
6. Bu işletmede insanlardan kanunlara ya da mesleki standartlara sıkı sıkıya uymaları beklenir.					
7. Bu işletmede ilk dikkat edilen nokta alınan bir kararın herhangi bir kanunu ihlal edip etmediğidir.					
8. Bu işletmede şirketin kural ve prosedürlerine uymak çok önemlidir.					
9. Bu işletmede başarılı insanlar yazılı talimatlara göre hareket ederler.					
10. Bu işletmede insanlar, şirketin politikalarına sıkı sıkıya uyarlar.					
11. Bu işletmede çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar.					
12. Bu işletmede insanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler.					
13. Bu işletmede yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir.					
14. Bu işletmede çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uygun davranmaları beklenir.					
15. Bu işletmede çalışanlar neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.					

**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Mustafa BABADAĞ
Doğum Yeri ve Tarihi	İZMİR - 01.08.1983
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Uşak Üniversitesi, İşletme A.B.D.
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
<b>İş Deneyimi</b>	
Çalıştığı Kurumlar	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla MYO, Giresun Üniversitesi, Alucra Turan Bulutcu MYO
<b>İletişim</b>	
E-Posta Adresi	<a href="mailto:mustafababadag@mu.edu.tr">mustafababadag@mu.edu.tr</a> <a href="mailto:mustafababadag@gmail.com">mustafababadag@gmail.com</a>
<b>Tarih</b>	05.04.2017