



## DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ETİK İKLİMİN ARACI ROLÜ<sup>1</sup>

**Öğr. Gör. Dr. Mustafa BABADAĞ**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu  
*mustafabadag@mu.edu.tr*

**Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
*oiscan@atauni.edu.tr*

### Öz

Bu çalışmanın amacı; dönüştürücü liderliğin ve çalışanların etik iklim algılarının işe yabancılaşma üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaçla araştırmada dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ve bu etkide etik iklim algısının aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmanın teorik kısmında sırasıyla dönüştürücü liderlik, işe yabancılaşma ve etik iklim 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 menfi yönlü olarak etkilediği ve bu etkide etik iklim algısının kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, İşe Yabancılaşma, Etik İklim, Banka Çalışanları, Yapısal Eşitlik Modeli

### THE EXAMINATION OF MEDIATING ROLE OF PERCEIVED ETHICAL CLIMATE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK ALIENATION

#### Abstract

The aim of this study is to determine the impacts of transformational leadership and ethical climate perception over work alienation. Thus, in this study, the impacts of transformational leadership over work alienation and the mediating role of ethical climate perception in this impact have been analyzed. In the theoretical part, transformational leadership, work alienation and ethical climate 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 modeling. Collected data has been subject to analysis through SPSS and AMOS programs. 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 have a partial mediating role in this impact.

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Alienation, Ethical Climate, Bank Employees, Structural Equation Model.

<sup>1</sup> Bu çalışma ilk yazarın doktora tezinden uyarlanmıştır.

## Giriş

Zamanının büyük bir bölümünü işinde geçiren bireyin üretkenliği 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. İşe yabancılaşma yaşayan birey ise, işinde mutlu olmamakta ve işe giderken ayakları geri gitmektedir. Böylece iş çalışan için sadece zorunluluk olmaya başlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin öncelikle çalışanlarının işe yabancılaşma duygularını azaltması gerekmektedir.

İşletmelerin bunu başarması için lidere çok görev düşmektedir. Liderin çalışanlarla gücünü, yetkisini paylaşarak 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.

Ancak liderler bu uygulamalarına rağmen bazen işe yabancılaşma üzerinde istenilen etkiyi yaratamayabilmektedir. Bunun altında yatan nedenlerden biri, Hitler'in liderlik anlayışındaki gibi, liderin takipçilerini etiğe uygun olmayan davranışlarla amaçlara ulaştırmaya çalıştırması gösterilebilir. Çünkü günümüzde etiği göz ardı ederek sadece örgütün veya işletme sahibinin çıkarına göre hareket etmek çalışanların yaptığı işi ve örgütü sorgulamasına neden olabilecektir. Bunun sonucunda çalışanın yabancılaşma duygusu artabilecektir. Bu nedenle liderlerin etik iklimi dikkat etmesi ve olumlu bir etik iklim yaratması çalışanların işe yabancılaşma duygularını azaltmak için önemli görülmektedir. Bu açıklamalara bağlı olarak bu araştırmada dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ve bu etkide etik iklim algısının aracılık rolü sorgulanmaya çalışılmıştır.

### 1. Kuramsal Çerçeve ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde sırasıyla dönüştürücü liderlik, işe yabancılaşma ve etik iklim kavramları açıklanmıştır. Daha sonra bu değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiş ve bu açıklamalara bağlı olarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

### 1.1. Dönüştürücü Liderlik

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 düşünülmemeyeceğini belirtmiştir (Northouse, 2013: 186). Ayrıca 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 bütün potansiyellerini kullanmaları için katkı yapan, izleyicilerin kendileri hakkındaki beklentilerini dönüştüren, 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). Böylelikle dönüştürücü lider dönüşüm sürecini başlatmaktadır. Ancak dönüştürücü liderin öncelikli olarak dönüşüm sürecinin gerekliliğine inanması gerekmektedir. Daha sonra dönüştürücü lider yeni bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumsallaştırmak yoluyla dönüşüm sürecini gerçekleştirmektedir (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. 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 (Erarslan, 2004: 4). Bu anlamda dönüştürücü liderlik; ahlaki değerlerin önemsendiği bir liderlik davranışı olarak da tanımlanmaktadır.

Bass (1985) yapmış olduğu çalışmada dönüştürücü liderliğin faaliyetlerini dört alt boyutta gerçekleştirdiğini belirlemiştir. Bunlar, ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir (Bass ve Avolio, 1994: 3). Dönüştürücü liderlerin etkin olabilmesi için dönüştürücü liderliğin bu dört boyutunu da uygulaması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 392).

Dönüştürücü liderliğin *ideal etki (karizma)* boyutunda lider, izleyiciler tarafından saygı ve hayranlık duyulan, güvenilir biri (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003: 208) ve rol model olarak algılanmaktadır. Bu açıdan dönüştürücü lider karizma ile izleyenler üzerinde ideal etki oluşturmaktadır (Acar, 2013: 9).

Karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilen *ilham verici motivasyon* boyutunda ise, 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 bu şekilde izleyicilere ilham vererek izleyiciler üzerinde köklü değişikliklerin olmasını sağlamakta ve izleyiciler arasından da liderlerin ortaya çıkabilmesini sağlamaktadır (İşcan, 2006: 164).

*Entelektüel uyarım* boyutunda ise dönüştürücü lider izleyicilerin sorun çözme davranışlarında, inançlarında, değerlerinde ve düşüncelerinde değişim yaratmaktadır (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).

Dönüştürücü liderliğin *bireysel ilgi* boyutunda ise 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).

## 1.2. İşe Yabancılaşma

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). 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 nitelendirmektedir (Hirschfeld, Feild ve Bedeian, 2000: 1881). İşe yabancılaşmayı Kanungo ise 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).

Alan yazındaki araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde işe yabancılaşma kavramı genellikle 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. Bu nedenle işe yabancılaşmanın boyutları bu sınıflandırmaya bağlı olarak aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

*Güçsüzlük*, genel olarak bireyin olaylar üzerindeki kontrolü veya kontrol sahibi olamaması açısından değerlendirilmektedir. (Seeman, 1983: 173). 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 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). Bu manasıyla 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.

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 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.

*Normsuzluk* ise, 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). 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.

İşe yabancılaşmanın başka bir boyutu olan *sosyal uzaklaşma* ise toplum tarafından yüksek değer verilen amaçlar ve inançların birey için bir anlam ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır (Seeman, 1959: 788-789). 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).

Son olarak *kendine yabancılaşma* ise 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. Bir kişi, yaptığı işte kendini gerçekleştiremediğini hissettiğinde ve içsel ödüllendirilmenin olmadığını düşündüğünde kendine yabancılaşmaktadır (Mottaz, 1981: 516). Kendine yabancılaşan birey tatmin sağlayıcı faktörlerden tatmin sağlayamamaktadır (Huang, 2006: 39-40). Bu açıdan kendine yabancılaşan birey örgütteki faaliyetlerini maaş gibi dışsal ödüller için gerçekleştirmektedir (Seeman, 1959: 790). Yani çalışan işi sadece bir araç olarak görmekte (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 320), kendisini işine daha az vermekte ve kendisini işe katmamaktadır (Yeniçeri, 2009: 143).

### 1.3. Etik İklim

Alan yazında etik iklim, örgüt ikliminin bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan Schneider (1983) örgüt ikliminin etik yönlerini, örgütte meydana gelen etik sorunlarla karşılaşıldığında 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 karşılaşıldığında 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 hâkim 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 ikileme 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).

Ayrıca 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 (1988), etik kriterler ve analiz odağı boyutlarının çapraz olarak etkileşimleri sonucunda örgütlerde 9 teorik etik iklim boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Victor ve Cullen (1987, 1988) daha sonra 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 araştırmada da benzer sonuca ulaşılmış ve etik iklim temel olarak beş boyuttan oluşan, çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilmiştir (Cullen, Victor ve Stephens, 1989; Schminke, Ambrose, ve Neubaum, 2005; Wimbush ve Shepard, 1994; Wyld ve Jones, 1997). Bu boyutlar araççılık, başkalarının iyiliğini isteme, bağımsızlık, kurallar ve kanun kodlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

*Araççılık ikliminde* bireyler 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).

*Başkalarının iyiliğini isteme iklimi* içinde faaliyette bulunan çalışanlar ise başkalarının iyiliğini de düşünen daha kapsayıcı şekilde karar verilmesi gerektiğini algılamaktadırlar (Simha ve Cullen, 2012: 21). Böyle bir iklim yapısı içerisinde yer alan çalışanlar başkalarının faydasına olacak ve en fazla sayıda kişiye fayda sağlayacak şekilde kararlar almaktadırlar (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 (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).

*Bağımsızlık ikliminde* ise 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.

*Kurallar ikliminde* ise, örgüt geneline yerel kurallar veya standartlar rehberlik etmekte (Martin ve Cullen, 2006: 179; Simha ve Cullen, 2012: 22) ve etik ikilemlerin çözümünde şirket politikaları yol gösterici olmaktadır (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).

Son olarak *kanun ve kodlar ikliminde* ise, örgüt içerisinde 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. Dönüştürücü Liderlik İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki**

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, 1993: 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.

Alan yazında bu düşünceyi destekleyen birkaç çalışmaya rastlanmıştır. 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 ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemişlerdir. 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. Hosseinzadeh, Nazem ve Eimani (2014) ise, Azerbaycan'da Erdebil ve Zencan illerinde yer alan İslami Azad Üniversitesi'nde gerçekleştirmiş oldukları bir araştırmada, dönüştürücü liderliğin çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azalttığını belirlemişlerdir. Damghanian ve HajKazemi (2015) ise, Tahran'da 225 sigorta çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma ile ters yönlü ilişkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Bütün bu açıklamalara ve araştırma sonuçlarına bağlı olarak dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerinde ters yönlü etkiye sahip olacağı belirtilebilir. Bu bağlamda da aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

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

### **1.5. Dönüştürücü Liderlik İle Etik İklim Arasındaki İlişki**

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 bulunduğu 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, ödüller, 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 etik iklim üzerinde etki oluşturduğu söylenebilir (Carlson ve Perrewé, 1995).

Kişisel değerleri ile izleyenlerin amaçlarını ve inançlarını değiştirebilen (Kuhnert ve Lewis, 1987) dönüştürücü liderlik, 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).

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

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. 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 belirlemiştir.

Bu açıklamalara bağlı olarak ve önceki araştırma sonuçlarına dayanarak liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasında anlamlı bir ilişkinin olacağını iddia edebiliriz. Bu bağlamda da aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H2.** Dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### **1.6. 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:

**H3.** Etik iklim ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

### **1.7. Dönüştürücü Liderlik, Etik İklim ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki**

Yukarıdaki ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde dönüştürücü 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 dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki de etik iklimin aracı değişken olarak bir etkiye sahip olacağı söylenebilir.

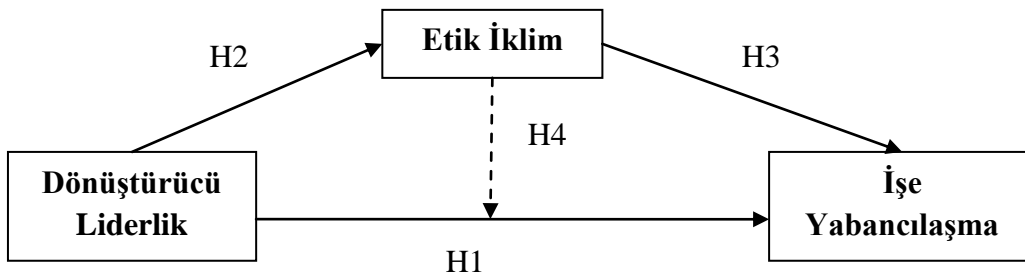
Ancak alan yazına bakıldığında dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi, dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi ve etik iklim ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar olmasına rağmen dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide 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. Örneğin Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2010) etik liderlik ile kötü davranışlar arasındaki ilişkide etik iklimin aracı etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Erben ve Güneşer (2008) ise, etik iklimin paternalist liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Shin, Sung, Choi ve Kim (2015) ise, etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve firma performansı arasındaki ilişkide etik iklimin aracı etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Bu araştırma sonuçlarına bakarak ve dönüştürücü liderlik, etik iklim ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiler genel olarak düşünüldüğünde etik iklimin dönüştürücü liderlik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide de aracı etkiye sahip olacağı söylenebilir. Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H4.** Etik iklim, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir.

Bu açıklamalar ve hipotezler sonucunda aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma modeli

## 2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın amacına, önemine, örnekleme, ölçme yöntemine ve analizler sonucunda ulaşılan bulgularına yer verilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını ve anlamlı bir etki var ise; bu etkide etik iklimin aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini belirlemektir. Alanyazına bakıldığında dönüştürücü liderlik ve etik iklim gibi faktörlerin işe yabancılaşma üzerindeki muhtemel etkilerini araştıran bazı çalışmalar 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 açıdan araştırmamızın, işe yabancılaşma sorununa kafa yoran yöneticilere ve araştırmacılara, konuyu daha kapsamlı olarak değerlendirebilmeleri açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2.2. Evren ve Örneklem

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). Bunun yanında Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı'nın (TEDMER) etik barometre araştırmasına göre 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>). Bu açıdan bankalar etik iklimin doğru olarak algılanabileceği bir sektör olarak değerlendirilebilir. Bunun dışında bankacılık sektöründe, çalışanları cesaretlendiren ve teşvik eden dönüştürücü liderliğin (Kaygın ve Kaygın, 2012) görülebileceği düşünülmektedir. 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. Uşak ilinde faaliyet gösteren bankaların çalışan sayısı Türkiye Bankalar Birliği'nin 31.12.2015 verilerine göre 552 kişidir (<https://www.tbb.org.tr>). 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.

Demografik dağılım açısından 240 anketin dağılımına bakıldığında çalışanların cinsiyetleri bakımından dağılımında %52,5'lik kısmı erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlara yaş grupları açısından bakıldığında ise araştırmaya katılan çalışanların %65'i 26-35 yaş aralığında yer almaktadır. Medeni durumlarına bakıldığında ise %70,4'lük kısmı evli çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları açısından ise Lisans (üniversite) mezunları %70 ile en yüksek oranı oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra katılımcıların çoğunluğu 4 yıl ve üzerinde bir süredir iş hayatında yer almaktadır. Son olarak katılımcıların aylık gelirleri açısından ise, %46,7 ile katılımcıların büyük çoğunluğunun 3000 TL'nin üzerinde aylık gelire sahip olduğu tespit edilmiştir.

### 2.3. Ölçme

Araştırmada pek çok araştırmada olduğu gibi anket yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca 5’li Likert Ölçeği (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) anket uygulamasında model olarak alınmıştır. 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. Bu kapsamda da dönüştürücü liderliği ölçmek için Bass (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik (The Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uygunluğunu belirleyen çalışmalardan birini Demir ve Okan (2008) yapmıştır. Demir ve Okan (2008) çok faktörlü liderlik ölçeğine ilişkin yapmış oldukları araştırmada, dönüştürücü liderlik ölçeğini 12 maddeden oluşan bir yapıda belirlemişler ve ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısını 0,81 olarak tespit etmişlerdir. Araştırmamızda ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini belirlemek adına pilot bir uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda ölçeğin bazı maddelerinin faktör yükü 0,40’ın altında değerlerle faktöre yüklendiği belirlenmiştir. Bu nedenle uzmanların da görüşleri alınarak faktör yükü 0,40’ın altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak ölçek tek boyutlu ve 7 maddelik bir ölçek olarak çalışmamızda şekillenmiştir.

Çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek için ise 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.

Anketin 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. Ölçek 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. Araştırmamızın pilot çalışması sırasında ise ölçeğin bazı maddeleri birden fazla faktöre yakın değerlerle yüklendiği için uzmanların da görüşleri alınarak ölçekten çıkarılmış ve sonuç olarak 15 maddelik bir ölçek olarak çalışmaya alınmıştır.

## 2.4. Analiz ve Bulgular

Araştırmada toplanan verilerin analiz ve yorumunu kolaylaştırmak adına istatistiksel tekniklerden ve AMOS ile SPSS paket programlarından yararlanılmış ve ilk olarak normallik testi ile verilerin normal dağılım gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Çünkü veri seti normal dağılım gösterdiğinde kullanılacak yöntemler ile veri seti normal dağılım göstermediğinde kullanılacak yöntemler farklılaşmaktadır.

Bu nedenle 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. Daha sonra normalliği ortaya koymak maksadıyla basıklık ve çarpıklık değerlerine de bakılmıştır. Sonuçta veri setinin normal dağılıma uymadığı belirlenmiştir.

Bu sonuç belirlendikten sonra araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ifadelerin güvenilirliklerini araştırmak amacıyla cronbach alpha katsayısından yararlanılmıştır. Bir çalışmanın güvenilir olarak kabul edilmesi için cronbach alfa katsayısının alması gereken değerle ilgili genel kani 0,70 ve üzerinde olmasıdır (Morgan, Leech, Gloeckner ve Barrett, 2004: 122). Bu genel kaniya bağlı kalarak yaptığımız analiz sonucunda dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin ifadelerin cronbach alfa değeri 0,952 olarak, işe yabancılaşma ölçeğine ilişkin ifadelerin cronbach alfa değeri 0,934 olarak ve etik iklim ölçeğine ilişkin ifadelerin cronbach alfa değeri 0,783 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar da araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir bir yapıda olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini ve temel boyutlarını belirlemek amacıyla ise açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde KMO değerinin 0,60'tan yüksek olması ve Bartlett küresellik derecesinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Yanık, 2014: 198). Araştırmamızda ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ölçeğinin KMO değeri 0,944 olarak, anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak belirlenmiştir. İşe yabancılaşma ölçeğinin KMO değeri ise 0,937 olarak, anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak belirlenmiştir. Etik iklim ölçeğinin KMO değeri ise 0,920 olarak, anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerler ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

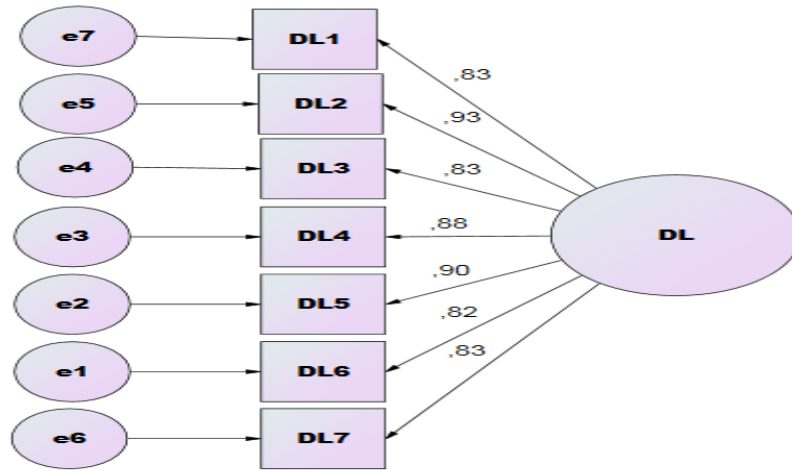
Ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonra faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu tekniklerinden yararlanılmış ve özdeğeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler bu analizde dikkate alınmıştır. Bu değerler kapsamında yapılan analizler sonucunda 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. İşe yabancılaşma ölçeğinin ise 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. Etik iklim ölçeğinin ise 5 faktör altında toplandığı belirlenmiş ve ölçek maddelerinin toplam varyansın %84,89'unu açıkladığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca faktörleri oluşturan değişkenlerin, ait oldukları faktöre 0,585 ile 0,857 arasında değişen değerlerle yüklendiği görülmüştür. Bu sonuçlar da maddelerin ait oldukları faktörü kabul edilebilir düzeyde açıkladığını ortaya koymaktadır.

Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda ölçeklere ilişkin soru işaretleri giderildikten ve faktör analizi ile ölçeklerin faktör yapısı belirlendikten sonra faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla ölçekler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

İlk olarak dönüştürücü liderliğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve doğrulayıcı faktör analizinde belirlenen maddelerin standardize regresyon yükleri Şekil 2'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.** Dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 2'de görüldüğü gibi maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin ,82 ile ,90 arasında değerler aldığı ve 0,50'den yüksek değerlere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan ölçeğin parametre tahminleri açısından ortaya herhangi bir sorun çıkarmadığı anlaşılmıştır. Daha sonra modelin uyum iyiliği indekslerine bakılmıştır. Uyum iyiliği indeksleri sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri (Naktiyok, 2015: 119)	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

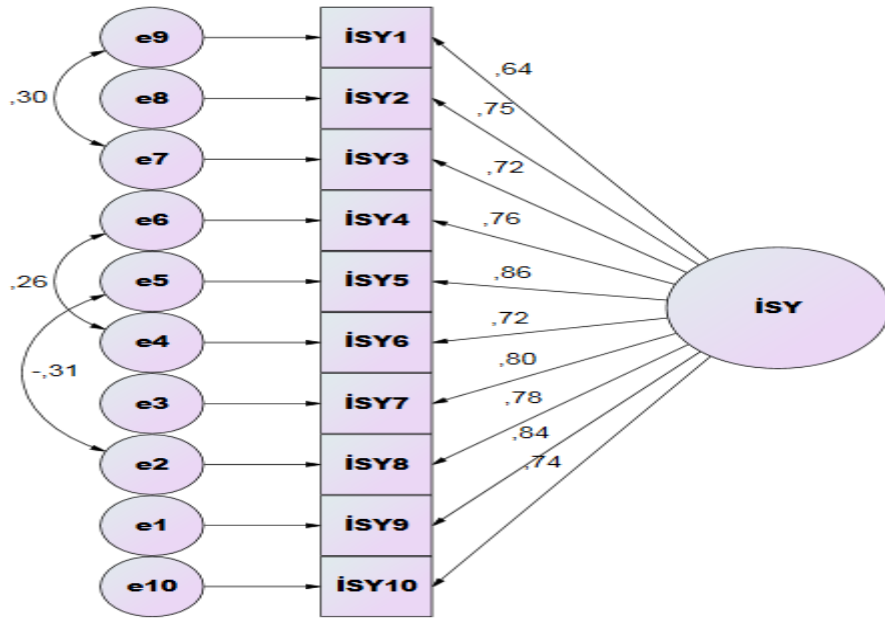
Tablo 1’de ölçüm modelinin uyum iyiliği indekslerine referans değerleriyle karşılaştırılarak bakıldığında hiçbir indeksin referans değerlerinden sapmadığı görülmektedir. Bu açıdan dönüştürücü liderlik ölçeğinin model için uyumlu olduğu belirtilebilir.

Daha sonra işe yabancılaşma ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına bakılmış ve ölçeğin parametre tahminleri açısından ortaya herhangi bir sorun çıkarmadığı anlaşılmıştır. Ancak modelin uyum iyiliği indekslerine referans değerleriyle karşılaştırılarak bakıldığında RMSEA değerinin ,101 ile referans değerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak modelin 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’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

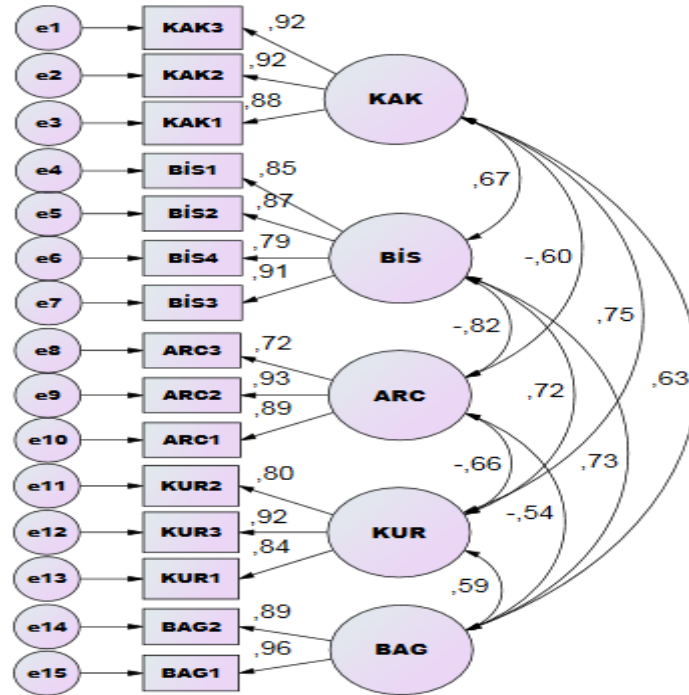
İndeksler	Referans Değeri (Naktiyok, 2015: 119)	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,411
CFI	$\geq 0,90$	,971
RMSEA	$\leq 0,08$	,077
IFI	$\geq 0,90$	,972
TLI	$\geq 0,90$	,960
RMR	$\leq 0,1$	,048

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 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3. İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin modifikasyonlu doğrulayıcı faktör analizi

Daha sonra etik iklim ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına bakılmış ve maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4. Etik iklim ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 4’de 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 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Etik İklim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri (Naktiyok, 2015: 119)	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

Tablo 3’e bakıldığında ölçüm modeline ait hiçbir indeksin referans değerlerinden sapmadığı görülmektedir. Bu açıdan etik iklim ölçeğinin model için uyumlu olduğu belirtilebilir.

Doğrulamalı faktör analizinden sonra araştırmamızda veriler normal dağılım göstermediği için spearman korelasyon analizi (Heiman, 2011: 365) kullanılmış ve bulgular Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Değişkenler Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

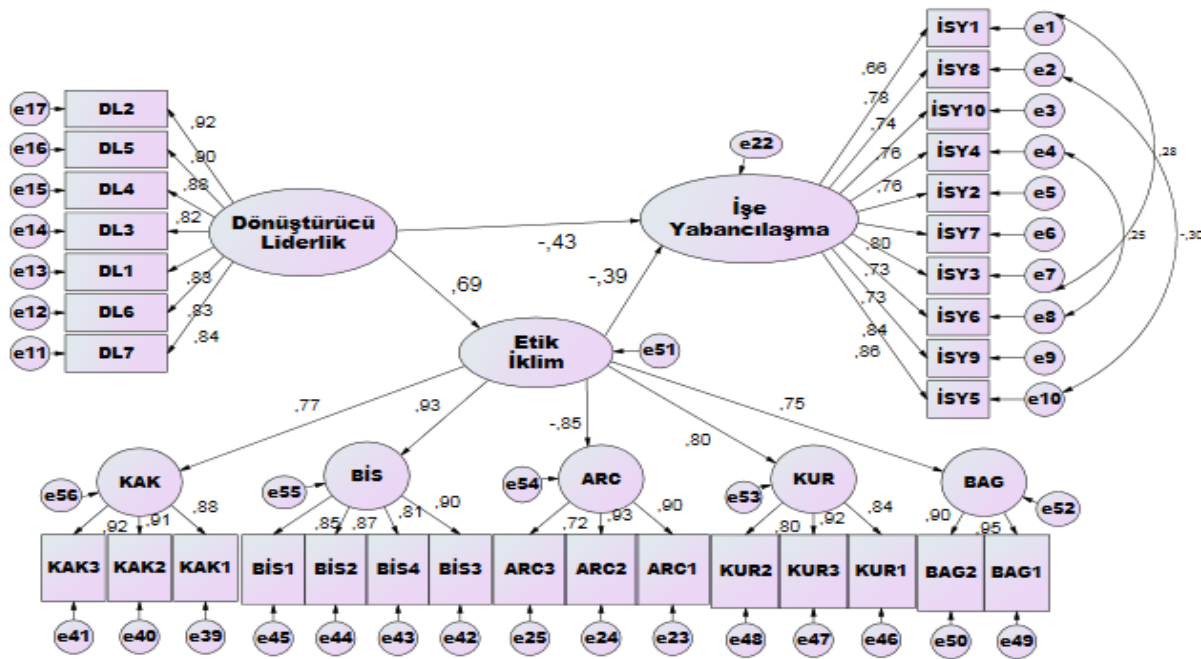
Faktörler	X	1	2	3	Tolerans	VİF
1-Dönüştürücü Liderlik	3,65	1			,717	1,395
3-İşe Yabancılaşma	2,38	-,639**	1		-	-
3-Etik İklim	3,39	,484**	-,495**	1	,717	1,395

\*\*p<0,01

Tablo 4’e bakıldığında hiçbir değişken arasında 0,8’in üzerinde (Yanık, 2015: 193) korelasyon olmadığı görülmektedir. Bu açıdan veri setinin çoklu doğrusal bağlantılılık sorunu göstermediği söylenebilir. Ayrıca tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir. Bu ilişkiler dönüştürücü liderlik ve işe yabancılaşma arasında ters yönlü (-,639), benzer şekilde etik iklim ile işe yabancılaşma arasında da ters yönlü (-,495) ve dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasında aynı yönlü (,484) olarak tablodan izlenmektedir. Ayrıca tabloda araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamalara da yer verilmiştir. Ortalamalar araştırma kapsamındaki bankalarda orta düzeyin üzerinde dönüştürücü liderlik davranışı algılandığını, etik iklim algısının ise orta düzeyde algılandığını ve işe yabancılaşma duygusunun düşük düzeyde hissedildiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığını değerlendirmek için değişkenlere ait VİF (Varyans Büyütme Çarpanı) ve tolerans değerlerine de bakılmıştır. Araştırmamızın bağımsız değişkenlerinin VIF değerleri 10’un altında ve tolerans değerleri de 0,10 (Clark, 2013: 6-

7)'un üzerindedir. Bu bulgulara dayanarak araştırmamızdaki değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir.

Bu sonuçlara bağlı olarak yapısal denklik modelinin analiz edilebileceğine karar verilmiş ve veri setinin normal dağılım göstermemesi sebebiyle yapısal denklik modelinde 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). Bu kapsamda oluşturulan model kestirim sonuçlarıyla Şekil 5’de gösterilmiştir.



Şekil 5. Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmaya etkisinde etik iklimin aracı etkisi

Kestirim sonuçları belirlendikten sonra uyum iyiliği değerlerine de bakılmış ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Modelin uyum iyiliği sonuçları ise, Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri (Naktiyok, 2015: 119)	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

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 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken		Yordayan Değişken	Standardize Faktör Yükleri	Alt Düzey	Üst Düzey	P
İşe Yabancılaşma	<----	Dönüştürücü Liderlik	-,433	-,611	-,205	,002
Etik İklim	<----	Dönüştürücü Liderlik	,695	,584	,786	,002
İşe Yabancılaşma	<----	Etik İklim	-,391	-,603	-,215	,001

Tabloda görüldüğü gibi, %95 güvenilirlik düzeyinde bootstrap yöntemiyle gerçekleştirilen analiz sonucunda tüm kestirim sonuçlarının anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerin alt ve üst sınırları arasında sıfır değerinin de yer almadığı tablodan izlenmektedir. 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 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	Dönüştürücü Liderlik	Etik İklim	İşe Yabancılaşma
Etik İklim	Doğrudan	,695	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000
	Toplam	,695	,000	,000
İşe Yabancılaşma	Doğrudan	-,433	-,391	,000
	Dolaylı	-,272	,000	,000
	Toplam	-,705	-,391	,000

Tablo 7’ye bakıldığında dönüştürücü liderliğin etik iklim üzerindeki doğrudan etkisi ,695 olarak, etik iklimin işe yabancılaşma üzerindeki doğrudan etkisi -,391 olarak belirlenmiştir. Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki doğrudan etkisi ise -,433 olarak, dolaylı etkisi ise -,272 olarak saptanmıştır. Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki toplam etkisi ise -,705 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar (Tablo 7) ve Tablo 6 bir arada değerlendirildiğinde dönüştürücü liderliğin negatif ve anlamlı olarak işe yabancılaşmayı etkilediği, aynı şekilde etik iklim algısının da işe yabancılaşmayı negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği, dönüştürücü liderliğin etik iklim algısını ise pozitif yönlü ve anlamlı olarak

etkilediği söylenebilir. Ayrıca dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki negatif yönlü ilişkide etik iklimin *kısmi aracılık rolü* üstlendiği belirtilebilir. Bu sonuçlara bağlı olarak *H1, H2, H3 ve H4* hipotezleri *kabul edilmiştir*.

### 3. Sonuç ve Öneriler

Liderlik tarzlarından dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde çalışanların etik iklim algılamalarının 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 araştırma kapsamında bazı sorulara yanıt aranmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerde yöneticilerin ne ölçüde dönüştürücü liderlik davranışı sergiledikleri sorgulanmıştır. Katılımcıların dönüştürücü liderlik ifadelerine verdikleri yanıtların ortalaması 3,65 ile orta düzeyin üzerinde bir ortalama olarak belirlenmiştir. Bu da örneklem kapsamındaki örgütlerde çok yüksek düzeyde olmasa da yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı sergilediklerini göstermektedir. 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 artırılması 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.

Daha sonra 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 yaşamalarına 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.

Araştırmamızda daha sonra örneklem kapsamındaki katılımcıların etik iklim algıları sorgulanmış ve araştırmanın yapıldığı bankalarda orta düzeyde olumlu bir etik iklimin algılandığı belirlenmiştir. 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.

Ulaştığımız bu bulgulardan sonra dönüştürücü liderlik, işe yabancılaşma ve etik iklim değişkenlerinin ortalamalarının istenilen düzeye getirilebilmesi için hangi değişkene veya değişkenlere önem verilmesi gerektiği sorgulanmıştır. Bunun için yapısal denklik modeli ile araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine ve aracılık rollerine bakılmış ve ilk olarak 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. 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. Bu sonuç dönüştürücü liderliğin, işe yabancılaşma hissi yaşayan çalışanlara sahip örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır. 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 liderliğin etik iklim üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında ise, dönüştürücü liderliğin olumlu bir etik iklim ortaya çıkardığı saptanmıştır. 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 olduğunun 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 olumlu bir etik iklimin ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Daha sonra etik iklim algısının çalışanların işe yabancılaşma duyguları üzerindeki etkisi 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. 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 belirtilebilir.

Bu sonuçlar belirlendikten sonra dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmaya etkisinde etik iklim algısının aracı rolüne bakıldığında ise; etik iklimin, dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki negatif yönlü ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışanların işe yabancılaşma duygularını azaltan tek faktörün dönüştürücü liderlik olmadığını göstermektedir. Ayrıca olumlu etik iklim algısının çalışanların işe yabancılaşma

duygularını azaltmada dönüştürücü liderlik ile birlikte önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.

Elde edilen bu bulguların tamamı; işe yabancılaşma yaşayan çalışanlarının bu duygusunu ortadan kaldırmak veya en azından azaltmak isteyen örgütlerin dönüştürücü liderliğe ve olumlu etik iklime 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. Bunun sonucunda örgütler için işe yabancılaşma anlamında bir nebze de olsa istenilen ortam yaratılmış olacaktır.

Araştırmamızda elde edilen sonuçlara göre işletme liderlerine 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 görecektir.

- 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.

Ayrıca her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar şunlardır.

- Araştırmada elde edilen bulguların güvenilirliği, çalışanların değerlendirmeleri ile sınırlıdır.

• Bunun yanında araştırmamız belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmiş olup; sadece çalışanların o dönemdeki düşüncelerini yansıtmakta ve araştırmanın yapıldığı zaman ile sınırlı olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmamızdaki sınırlılıklara bağlı olarak gelecekte yapılacak araştırmalara şu önerilerde bulunulabilir;

• 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 aracılığı ile etkisi incelenebilir.

• Ayrıca bu araştırmada veriler önceden hazırlanmış bir soru formu ile elde edildiği için gelecek araştırmaların söz konusu değişkenleri nitel olarak ele alıp ilişkilerin bu doğrultuda değerlendirilmesi 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.
- 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.
- 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.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- 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. (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.
- 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.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. New York: Open Road Integrated (1978)
- Carlson, D. S. ve Perrew, P. L. (1995). "Institutionalization Of Organizational Ethics Through Transformational Leadership". *Journal Of Business Ethics*, 14(10), 829-838.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Clark, P. C. (2013). The Effects Of Multicollinearity In Multilevel Models (Doktora Tezi). Wright State University.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Engelbrecht, A. S., Van Aswegen, A. S. ve Theron, C. C. (2005). The Effect Of Ethical Values On Transformational Leadership And Ethical Climate İn Organisations. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 19-26.
- 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.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32
- Floyd, K. S. (2010). *Leadership Styles, Ethics Institutionalization, Ethical Work, Climate, And Employee Attitudes Toward Information Technology Misuse İn Higher Education: A Correlational Study*. (Doktora Tezi). Georgia Southern University. Electronic Theses & Dissertations. Paper 339.
- Gill, R., Levine, N. ve Pitt, D. C. (1998). "Leadership And Organizations For The New Millennium". *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 46-56.
- 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.
- 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.
- Heiman, G. W. (2011). *Basic Statistics for the Behavioral Sciences*. Kanada: Cengage Learning.
- 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.
- Hosseinzadeh, A., Nazem, F. ve Eimani, M. N. (2014). A Structural Model For Transformational Leadership Style Based On Job Alienation İn District 2 of Islamic Azad University. *Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences*, 3(1), 01-05.
- Hoy, W. K. (1972). Dimensions Of Student Alienation And Characteristics Of Public High Schools. *Interchange*, 3(4), 38-52.
- Huang, Y. C. (2006). The Relationships Among Job Satisfaction, Professional Commitment, Organizational Alienation, And Coaching Efficacy Of School Volleyball Coaches İn Taiwan (Yayımlanmamış Doktora Tezi), United States Sports Academy, Alabama, United States of America.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimsel Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11(6), 160-177.
- Johnson, C. E. (2008). *Meeting The Ethical Challenges of Leadership: Casting Lightor Shadow* (3rd Ed.). Sage Publications.
- Kanungo, R. N. (1992). "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business". *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 413-422.

- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 36(1), 311-346.
- Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th Ed.). USA: SAGE Publications.
- 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.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış* (6.Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi
- 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.
- 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.
- 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>
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. (Çev.: İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.(2011).
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Southwick, R. B. (1998). *Antecedents Of Transformational, Transactional, And Laissez-Faire Leadership* (Doctoral Thesis), University of Georgia.
- 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.
- 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.
- 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.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlık ilişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65(1), 175-204.
- 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/İllere\\_ve\\_Bolgelere\\_Gore\\_Ozet\\_Bilgiler.zip](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/tumu/1016/İllere_ve_Bolgelere_Gore_Ozet_Bilgiler.zip)
- 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.
- 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.
- 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.
- Wyld, D. C. ve Jones, C. A. (1997). The Importance 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.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların 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.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ KültürSanat Yayıncılık
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- 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.