

## Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi

*The Effect of Ethical Leadership Behavior on Perceived Organizational Climate: Mediating Role of Work Loneliness*

**Kemal EROĞLUER**

Bakım Okulu ve Eğitim Merkezi,  
Balıkesir,  
Türkiye  
[k\\_eroглуer@yahoo.com.tr](mailto:k_eroглуer@yahoo.com.tr)

**Özer YILMAZ**

Balıkesir Üniversitesi  
Gönen Meslek Yüksekokulu  
Gönen, Balıkesir, Türkiye  
[ozeryilmaz@balikesir.edu.tr](mailto:ozeryilmaz@balikesir.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmada işletmelerdeki etik liderlik davranışlarının çalışanların algıladıkları örgüt iklimi üzerindeki etkileri ile bu etkileşimde iş yaşamındaki yalnızlık duygusunun aracılık rolü olup olmadığı araştırılmaktadır. Çalışma amaçları doğrultusunda geliştirilen soru formu, İstanbul'da faaliyet gösteren bir tekstil firmasının 166 çalışanına uygulanmıştır. Elde edilen verilerin güvenilirlikleri Cronbach Alfa ve McDonald'ın Omega testleri ile incelenmiş ve ölçeklerin genel olarak güvenilir olduğu görülmüştür. Hipotez testleri için Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (PLS) ile kurulan yapısal eşitlik modellemesi ile Sobel testlerinden yararlanılmış ve yapılan analizler sonucunda etik liderlik davranışlarının çalışanların algıladıkları örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu ve bu etkide iş yaşamında yalnızlık duygusunun kısmen aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, Örgüt İklimi, Yalnızlık Duygusu, Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi

### Abstract

*In this paper, the effects of ethical leadership behaviors on employees' perceived organization climate and whether work loneliness plays mediation role in this relationship are researched. A questionnaire has been developed in accordance with study objectives and implemented to 166 employees of a textile company located in Istanbul. Cronbach's Alpha and McDonald's Omega analysis were used to examine the reliability of obtained data and it was seen that the scales are reliable. Structural Equation Modeling (Partial Least Square Method) and Sobel tests were used to test the hypothesis. As a result of analysis, it has been seen that ethical leadership has positive*

*and significant effect on employees' perceived organizational climate and work loneliness plays a partial mediation role in this relationship*

**Keywords:** *Ethical Leadership, Organization Climate, Work Loneliness, Partial Least Square Algorithm*

## 1. Giriş

Günümüzde örgütler ağır rekabet şartları altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Pek çok çevresel faktörle mücadele ederken örgütün iç çevresi de dikkate alınması gereken önemli faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle örgüte hayat veren çalışanların davranışları, belirlenen hedeflere ulaşılması ve örgüt yaşamının devam etmesinde kilit rol oynar.

Küresel rekabet ve iletişim olanakları göz önüne alındığında çalışanlardan verim alınması için klasik metotlar bir noktaya kadar faydalı olmaktadır. Sürekli fayda sağlayabilmek için örgüt yönetiminin olumlu bir örgüt iklimi oluşturması, etik ilkelere uygun davranması gerekmektedir. Yoğun çalışma ortamında teknolojik gelişmeler işleri kolaylaştırmanın yanında çalışanların sosyal ilişkilerini de etkilemektedir. Örgütlerde olumlu iklim yaratılması ve etik değerlerin uygulanmasından kaynaklanan sağlıklı bir örgüt yapısı ve işleyişi çalışanların örgüte aidiyet hissetmesine, yalnızlık duygusu yaşamamasına etki ederken verimlilik üzerinde de olumlu etki yaratabilir.

Özkalp ve Kirel (2014; 309) ise lideri “örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek düzenleştiren kişi” olarak tanımlamışlar ve liderin grup ve bireyler üzerinde gücü etkin olarak kullanmasının önemini belirtmişlerdir.

Liderlik 1900'lü yıllardan itibaren bilimsel düzeyde araştırılmaya başlanmış, geleneksel olarak özellik yaklaşımları, davranış yaklaşımları ve durumsallık yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Son dönemlerde ise geleneksel yaklaşımları geliştirme çabalarıyla birlikte lider üye değişim teorisi, karizmatik, dönüştürücü, stratejik, hizmetkâr, otantik, hizmet, ruhani ve etik liderlik gibi yeni yaklaşımlar da ön plana çıkmıştır (Saylı ve Baytok, 2014; 7).

Etik, Yunancada karakter anlamına gelen “ethos” kavramından, ahlak ise Latince adet, gelenek anlamına gelen “morality” kavramından gelmektedir. Etik kavramı daha çok bireylerin karakterlerine yönelik algılanırken, ahlak insanların birbirleriyle ilişkileri kapsamında kullanılmaktadır (Thiroux, 1998). Etik, ahlaki davranışların temelindeki genel ilke ve yasaları araştıran epistemoloji temelli bir felsefedir. Ahlaki davranışın kendisini değil, onun olmasını sağlayan temel ilkenin bilgi yapısını, özünü ve doğasını inceler. Ahlak felsefesi davranışların ahlaki özünü ve yapısını incelerken, etik, davranışların arkasındaki ilke ve temelleri bilgi açısından araştırır (Çüçen, 2008; 249). Etik değerlerin liderlik için önemi ve gerekliliği sadece günümüzde önem kazanmamış insanlık tarihi boyunca etğin önemi ifade edilmiş ve bir liderde bulunması beklenen etik değerler ortaya konmaya çalışılmıştır (Madenoğlu vd., 2014; 47).

Örgütler için önemli bir konu olan etik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Brown, Treviño ve Harrison (2005) etik liderliği “kişisel etkinliklerde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif olarak uygun faaliyetler sergileyen ve sergilemiş olduğu bu tarz faaliyetleri artırmayı hedefleyen bunu yaparken de iki yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzıdır” şeklinde tanımlamışlardır (Walumbwa vd., 2011; 204). Rubin, Dierdorff ve Brown (2010) ise

etik liderliğin aslında liderliğin pozitif yönleriyle bir bağ oluşturduğuna değinmektedirler (Tuna vd. 2012; 144). Kanungo (2001) etik liderliği başkalarının yararına davranış ve eylemlerde bulunurken aynı zamanda başkalarına zarar verici davranışlardan kaçınma olarak, Khuntia ve Suar (2004) ise etik liderlerin inançları, değerleri ve davranışlarının ahlaki ilkeleri içermesi gerektiğini belirtmişlerdir (Akt.: Yukl vd., 2013; 38).

Brown ve diğerleri (2005) etik liderin; insanları ve toplumun büyük bölümünü göz önünde bulundurarak çok dikkatli ve ilkeli kararlar alan bireyler şeklinde düşünmektedir. Etik lider, doğru şeyleri yapma arayışı içinde olan, profesyonel davranışlar sergileyen, doğruluk, dürüstlük, adalet ve açıklık içinde hareket eden bireyler olarak değerlendirilebilir (Walumbwa vd., 2008; 102). Benzer şekilde Freeman ve Stewart (2006) etik lideri doğru değerlere sahip, güçlü karakterli, diğerleri için örnek olan, ayartmaya karşı direnen bir kişi olarak tanımlamışlardır. Etik liderler örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf eden, vizyon ve değerleri kendi beklentileri ile karıştırmayan örgütün önemli bir aktörüdür. Etik liderler örgütün amaç, vizyon ve değerlerini taşıırken etik ideallerin anlaşılması ve yerleştirilmesine de katkıda bulunurlar. Aynı zamanda örgüt çalışanları örgütün dış paydaşları ile örgütün amaçlarını birleştirirler (Akt.: Bello, 2012, 230).

Örgüt çalışanları etik liderlerin dürüst ve güvenilir olduğu düşünürler. Bunun da ötesinde etik liderler çalışanlarına karşı ve profesyonel iş yaşamında etik olarak davranan adil ve ilkeli karar vericiler olarak görülür. Bu etik liderliğin ahlaki kişilik yönünü, liderin kişilik özelliklerini, karakterini ve başkalarını motive etme özelliklerinin algılanmasını ifade eder (Brown ve Trevino, 2006; 597). De Hoogh ve Den Hartog (2008; 299) etik liderliğin sadece karar vermede ahlaki değerleri vurgulamadığını aynı zamanda astların görevlerinin ve çabalarının örgüt bölümlerinin amaçlarının başarılmasına nasıl katkı sağlayacağını da açıkladığını belirtmişlerdir.

Etik liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda etik liderliği ölçmek amacıyla farklı boyutların kullanıldığı görülmektedir. Kalshoven (2010) çalışmasında doğruluk, gücün paylaşılması, rolün belirli olması, çalışanların oryantasyonu, dürüstlük, etik kılavuzluk, sürdürülebilirlik çabası gibi boyutları kullanmıştır. Toor ve Ofori'ye (2009) göre ise etik davranış dürüstlük, doğruluk, namusluluk ve diğerleri için endişelenmek gibi temel prensipleri içerir. Bu durum lider tarafından başkalarının yararına davranışları özendirirken, başkalarına zarar verecek davranışlardan kaçınmasına neden olur (Akt.: Bello, 2012;238). Resick vd. (2006; 346) etik liderliği karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, insana odaklı olma, motive olmuş, teşvik edici, güçlendirici ve etik sorumluluk sahibi olma gibi altı önemli özelliğe sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen ve Yıldırım'ın (2010; 127) çalışmasında kullandığı "Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)" bu çalışma için uyumlaştırılarak veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ölçekte etik liderlik; iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Bu çalışmada da aynı boyutlar uyumlaştırılarak kullanılmıştır. Bu boyutlar kısaca şu şekilde açıklanabilir:

**İletişimsel Etik:** Gülsünler (2009;161) iletişim etiğini, insanların kendi toplumsal ahlâki hayatlarıyla, işbirliği - rekabet, kişisel-toplumsal, idealist - yararçı ve/veya evrensel – göreceli taleple nasıl ilişkiler kurduğu ile ilgilendiğini ifade etmiştir. İletişim etiği, bir yandan problemlerin çözümüne ve anlaşmazlıkların giderilmesine şeffaf ve

söylemsel bir yaklaşımın önünü açmakta; diğer yandan da bireysel başarının büyük toplumsal iyiliklerin bir kazanımı olduğunu vurgulamak suretiyle, ortak anlaşmanın erdeminin, çoğu zaman bireysel başarının zaaflarından ödün verilmek suretiyle ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. İletişimsel etik yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ilgilidir. Çalışanlarına karşı açık sözlü olan, onlara değer veren ve onlarla sağlıklı iletişim kurabilen bir lidere olan güvenin artması beklenmektedir (Yılmaz, 2005).

**İklimsel Etik:** Ahlâki tutum ve davranışlara ilişkin örgütsel değerleri, örgütsel uygulamaları ve örgütsel prosedürleri içerir. Değişim, örgüt yöneticilerinin çevreleri ile daha yoğun, tutarlı, duyarlı ve sağlıklı ilişkiler geliştirmesini zorunlu kılar. Örgütlerin varlığı üzerinde son derece önemli olan bu ilişkiler ağı, sosyal, kültürel ve etiksel boyutlar da içermektedir. Yöneticiler bu ilişkiler ağını oluştururken ve sürdürürken, örgüt içerisinde var olan sosyo-kültürel etik kodları, örgütsel kültürlerinin etiksel özelliklerini, tutum, davranış ve algılama biçimlerini, örgütsel amaçlar, politikalar ve örgüt stratejileri ile uyumluluk bakımından doğru biçimde belirlemeli ve izlemelidir. Örgütsel etik iklimin, örgütlerin kısa ve uzun vadede örgüt performansları ile ayrıca bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatminleri, örgütsel adalet algıları, işten ayrılma niyetleri gibi değişkenlerle de ilişkili olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır (Akbaş, 2010; 121)

**Davranışsal Etik:** İnsanları etkilemek için uygulanan liderlik davranışları işe uygulanırken liderin göstereceği davranışların değeri, onu izleyenlerin eylemlerinin niteliğini belirler. Liderin, liderlik davranışını sergilerken davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış olarak ifade edilen değerinin ahlaki yanı da vardır. Çalışanlarını etkileme konumunda bulunan liderlerin etik davranışlarıyla örnek oldukları kabul edilir. Etik davranışların, ilişkilerin kültürel ortamlarda var olduğu düşünüldüğünde, yönetici etik davranışlarının örgüt kültüründen etkilendiği söylenebilir (Uğurlu ve Üstüner, 2011; 435). Etik davranış kapsamında yöneticinin dürüst, adil, sorumluluk sahibi olması, tüm çalışanları eşit görmesi ve eşit davranması, diğerlerinin görüşlerine saygı göstermesi gereklidir.

**Karar Vermede Etik:** Karar verme örgüt için önemli unsurlardan biridir. Karar verme süreci; çok yönlü düşünmeyi, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumlarını dikkate almayı, grup görüşlerine başvurmayı gerektirir. Karar vermek alternatifler arasından seçim yapma işlemidir. Bu nedenle karar sürecinde pek çok husus göz önüne alınırken etik değerlere de özel bir önem verilmelidir. Karar vermede etik davranma çalışanların moral ve motivasyonları ile örgütün üreteceği mal ve sunacağı hizmetin kalitesi üzerinde önemli etki yaratır. Alternatifler arasından yapılacak seçimin her zaman etik çerçeveler içerisinde olması mümkün olmayabilir. Bu nedenle verilen her karar etik sonuçlar doğurmayabilir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007; 102). Dolayısıyla karar vermek için etik algısına önem verilmesi gereklidir. Etik algılamanın etik karar vermede odak noktası olduğu ifade edilebilir (Kıranlı ve İlğan, 2008; 151).

## 1.2. Örgüt İklimi

Örgüt çalışanlarının etkin bir şekilde görevlerini yapabilmeleri için gerekli şartlardan biri de örgüt içinde olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Örgüt iklimi, örgütün özelliklerini ve bu özelliklerin çalışan davranışı üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi çalışanların moral, motivasyon ve bağlılık

duygularını etkiler, örgüt içi ilişkilerin güven içinde sürmesini sağlar, örgütün performansını arttırmaya katkıda bulunur ve rekabet ortamında örgütün var olmasını sağlar (Halis ve Uğurlu, 2008; 102).

Örgüt iklimi ile ilgili ilk dikkat çekici çalışma, Lewin, Lippitt ve White (1939) tarafından sosyal iklim konusundaki tartışmaların başlatıldığı dönemde yapıldığı görülmektedir. Çalışanların iklim algıları; bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçların tahmin edilmesi ve liderlik konuları açısından ele alınmıştır. Çalışanların davranışlarının ve algı biçimlerinin doğru bir şekilde anlaşılması için sosyal çevredeki değişkenleri dikkate almanın önemine değinilmiştir (Lewin vd. 1939; Fleishman 1953). Bu çalışmalar iklim kavramının gelişmesinde önemli bir yere sahipken örgüt iklimine yönelik kapsamlı tanımlama ise Argyris (1958) tarafından yapılmıştır. Örgüt iklimi; çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlanabilir (Gök, 2009; 590).

Ertekin (1978) örgüt iklimini, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisi olarak tanımlarken, Şişman (2002) örgüt iklimini örgüt çalışanlarının örgütü algılayış biçimi olarak tanımlamıştır. Balcı (2001) ise örgüt iklimini, örgüt kültürünü oluşturan tanımlanabilir ve dokunulabilir unsurlar olarak betimleyen iki gruba ayırmıştır. Birinci grup bireylerin bir durum karşısında gösterdikleri ortak tepki veya algı olarak adlandırılırken ikinci gruba göre ise örgüt iklimi, bireylerin davranışı üzerinde etkiye sahip olan belirli koşullar olarak adlandırılmıştır. Örgüt ikliminin örgüt içi çalışan ilişkilerinin yanı sıra, liderlik davranışları, örgütün fiziksel yapısı, hiyerarşik düzen ve çevreyle ilişkiler gibi örgütün tüm iç ve dış özelliklerini kapsadığı ve birey, ekoloji, sosyal sistem, örgüt ve kültürden oluştuğu ifade edilmiştir (Çalık vd., 2010; 169-170).

Örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi örgütlerin kendilerine has özelliklerini yansıtır. Bu kendine özgü olma durumu, aynı örgütün farklı bölümleri için de söz konusu olabilir. Örgüt ikliminin diğer bir özelliği de, örgütün biçimsel yapısına benzemeyip informal özellik göstermesidir. Örgütün fiziksel yapısını tüm çalışanlar aynı görebilirken, psikolojik yapısını oluşturan örgütsel iklimin algılanması çalışan sayısı kadar farklı olabileceği ifade edilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010; 197). Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgüt ikliminin çalışanların kendi örgütü ile ilgili kişisel yargıları ya da algıları olarak düşünüldüğü görülmüştür (Halis ve Uğurlu, 2008; 104).

Örgüt iklimi boyutları üzerinde tam bir görüş birliğine ulaşılamamıştır (Suárez vd., 2013;137). Örgüt iklimi ile yapılan çalışmalar incelendiğinde örgüt iklimi boyutlarını Koys ve DeCotiis (1991) yenilik, özerklik, takdir edilme, uyum, güven, destek, baskı, doğruluk olarak; Pritchard ve Karasick (1973) esneklik/yenilik, özerklik, merkezi karar verme, ödül düzeyi, performans ödül bağlılığı, çatışma ve işbirliği, sosyal ilişkiler, destekleme, başarıya azmi, yapı, statü kutuplaşması olarak; Hay Group/McBer (1995) ise örgüt iklimi boyutlarını esneklik, sorumluluk, ödül, takım çalışması, standartlar ve açıklık olarak belirlemişlerdir (Putter, 2010, 22).

Örgüt ikliminin ölçülmesi ile ilgili bilinen en iyi çalışmalardan biri Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen Örgütsel İklim Ölçeğidir. Bu ölçek iklimi dokuz boyutta ve elli ifade ile değerlendirmektedir (Patterson vd., 2005; 383). Furnham ve Goodstein (1997; 172-179) yaptıkları çalışmada 14 örgüt iklimi boyutu belirlemişlerdir. Bu çalışmada örgüt iklimi boyutları olarak aynı çalışmanın iletişim, ödül sistemi olarak

iki boyutu, Putter'ın (2010; 76) yaptığı çalışmadan ise yenilik ve açıklık boyutları alınmış ve bu boyutların ifadeleri uyumlaştırılarak kullanılmıştır.

**Yenilik Yapma:** Yenilik kavramı ürünlerde, süreçlerde, teknolojiye, örgütsel yapılarda yenilik yapma veya yeni pazarlara ve alanlara açılmayı ifade eder. Günümüz rekabet koşullarında finansal ve örgütsel başarı için yenilik yapma örgütler açısından çok önemli bir kavramdır. Konu ile ilgili Chesbrough, (2006: 3) yenilik yapma kavramını açık ve kapalı olarak ikiye ayırmış, kapalı yenilik yapma klasik inovasyonu ifade ederken açık yenilik yapma ise günümüzde örgütlerin uyguladıkları inovasyon olarak nitelendirmiştir. Burada önemli olan dışsal bilginin kullanımınıdır. Bu bilginin kullanılması için yeniliğe ve gelişime uygun örgüt ikliminin geliştirilmiş olması gerekmektedir. Burada örgüt yönetimine de yenilik için uygun örgüt ikliminin ve açık iş modellerinin geliştirilmesi görevi düşmektedir (Kaynak ve Maden, 2012; 38).

Yaratıcı örgüt iklimi ise, örgütün sosyal çevresi ile yaratıcılık ve yenilik ilişkisine ait algıları kapsar (Lundmark ve Björkman, 2011; 607). Bir örgütte çalışan bireylerin yenilik yapma yetenekleri varsa yenilik yapma istekleri örgütün iklimine ve desteğine bağlıdır (Mumford ve Gustafson, 1988: 38). Yeniliği teşvik eden özgür ve açık iş ortamını sağlayabilmek için, yaratıcı iklimin oluşturulmasına dikkat edilmelidir. Bu ortamı ancak yönetim oluşturabilir (VanGundy, 1984: 24; akt: Gürkan ve Koçoğlu; 2014; 589).

**İletişim:** İletişim, örgütlerde yöneticilerin iş yaptırmak için kullandıkları bir araçtır. Yönetici, iletişim araçları ile kendisine bağlı olan kişilerle iletişim kurar. Neyi, ne zaman ve nasıl istediğini iletişim ile çalışanlara aktarır (Bolat vd., 2014; 245). İletişim gerek bireysel gerekse örgütsel bazda her faaliyetin temelini oluşturmakla birlikte, örgüt içerisinde koordinasyonu sağlar (Erogluer, 2011;122). 1980'lerde örgütsel iletişim alanında etik ve değerlere ilişkin araştırmalar önem kazanmış ve örgüt içinde değerlerin inşa edilmesi, korunması ve değiştirilmesi süreci örgütsel iletişimin sorumluluğuna bırakılmıştır (Durğun, 2006;127).

İletişim örgüt ikliminin ve iş çevresinin düzenlenmesinde, risk faktörlerin kaldırılmasında önemli rol oynar. Örgütün amaç ve hedeflerinin belirgin olmaması, bireylerarası çekişmelerin yaratmış olduğu baskı ve soğuk çalışma ilişkileri, örgütten ayrılma duygusu, sistemdeki karmaşıklıklar olumsuz örgüt ikliminin kaçınılmaz sonuçlarıdır. Bu olumsuzlukların giderilmesinde çalışanların arasındaki ilişkiler düzeltilerek sosyal etkileşimi artırmak örgütsel iletişimi önemli hale getirmek gereklidir (Kırel, 2007; 329).

**Ödül Sistemi:** : Çalışanların verimliliğini arttırmak için birçok güdüleme tekniği geliştirilmiştir. Örgüt yönetimi, çalışanlarının istekli ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamak için bu teknikleri dikkatli bir şekilde seçmeli ve koşullara uygun olarak kullanılmalıdır. Çalışanı örgütte tutmak ve etkin çalışmasını sağlamak için kullanılan tüm maddi ve manevi ödüllerin planlanması, uygulamaya konulması ve etkililiğinin sağlanması için gerekli olan tüm politika ve sistemlerin geliştirilmesi zorunluluğu, örgütlerde “ödüllendirme yönetimini” ön plana çıkarmıştır (Karatepe, 2005; 119). Örgüt iklimi içerisinde, çalışanların birbirine güvenmesi, yöneticinin motive edici ve yapıcı davranışları, ödüllendirme sistemi, çalışanlar arasındaki samimiyet gibi faktörler çalışanlarda olumlu algılar oluşturur. (Uysal ve Aydemir, 2014; 1559). Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak için uygun ve eşit bir ödüllendirme sistemi uygulanmalı ve her çalışanın hak ettiği ölçüde ödüllendirileceği algısı yaratılmalıdır.

Örgütlerde eşit dağıtılmayan, performansla ilişkilendirilmeyen ödüller, başta iş tatminsizliği olmak üzere pek çok olumsuz duygunun gelişmesine neden olabilir (Özdemir, 2006; 79).

**Açıklık:** Öğrenen örgüt kültürünün en belirgin özelliklerinden birisi açıklıktır. Açıklık, herkes için bilgiye kolay ulaşılması ve serbest iletişim olarak ifade edilebilir. Bu şeffaf ortamda problemler, tecrübeler ve başarısızlıklar paylaşılır. Tartışma ve çatışmaların çözülmesi için çalışanların da benimsediği yöntemler geliştirilebilir. Çalışanlar, anlaşmazlığa düştüklerinde kendi görüşlerini açıklayabilmek için, kendilerine bu fırsatı sağlayan yasal ve desteklenen bir özgürlük ortamına ihtiyaç duyarlar. Örgütler tüm çalışanlarına bu fırsatı sağlamalı ve çalışanların, akıllarındaki şüpheleri ve belirsizlikleri azaltarak, daha katılımcı ve yaratıcı biçimde faaliyetlere katılmalarını teşvik etmelidirler. Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri derecede birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu ifade etmektedir (Özdemir, 2006; 49).

### 1.3. İş Yaşamında Yalnızlık Duygusu

Yalnızlık, sözcük olarak başkalarından uzak olma anlamına gelmektedir. Günümüzde insanın en çok yakındığı konulardan birisidir. Yalnızlık, insanların fiziksel olarak birbirinden uzak olma halinden ziyade, bireylerin karşılıklı sosyal etkileşimden uzak zihinsel durumunu ve ruh halini ifade etmektedir (Mercan vd., 2012; 215). Yalnızlık, insanın kendisini anlaşılma ve kimsesiz hissettiği durumlar olarak da ifade edilebilir. Genel anlamda yalnızlık, bireyler arası ilişkilerin ve sosyal etkileşimin niteliğinin zayıf olmasının yarattığı ruh halidir (Ernst ve Cacioppo, 1999). Yalnızlık, çevreye uyumun bozulduğu, bireyin kendisini kimsesiz ve anlaşılma hissettiği, uyumsuzluk ve mutsuzluğun egemen olduğu bir durum olarak da tanımlanabilir (Geçtan, 1999). Yalnızlık, daha çok bireyler arası engeller ve iletişimsizlik nedeniyle, bireyin çevresindeki insanları tehdit aracı olarak görmesi, yüksek düzeyde kaygı duyması ve insanlardan uzaklaşması sonucu ortaya çıkar (Yalom, 1999; akt.: Yılmaz ve Aslan, 2013; 60).

Yalnızlık konusu 1950’li yıllarda Fromm Reichman’ın (1959) “Yalnızlık” adlı çalışmasıyla kavramlaşmıştır. Yalnızlığı Perlman ve Peplau (1981) “kişinin sosyal ilişkilerinde nitelik veya nicelik olarak önemli bir eksiklikten oluşan nahoş, antipatik bir deneyim” şeklinde tanımlamışlar ve ilk ampirik çalışmayı yapmışlardır. Yalnızlık kişi tarafından yaşanan bazı ilişkilerdeki kalite eksikliğinden kaynaklanan nahoş ve kabul edilemez bir durumdur. Bu ilişki sayısının arzu edilenden daha az olduğu durumlar ile samimiyetin arzu edilen kadar olmadığı durumları içerir (De Jong Gierveld, 1987; 120). Yalnızlık tanımlarının temelinde öznellik, olumsuz deneyimler ve var olan ilişkiler ile ilişki standartlarının nitelik ve nicelikleri arasındaki değerlendirme sonuçları yer almaktadır (Gierveld vd., 2006; 486).

Yalnızlık konusu ile ilgili yapılan tanımlardaki ortak noktalardan birincisi, yalnızlığın niceliksel değil, daha çok niteliksel bir sorun olması, ikincisi ise tanımlarda yalnızlığın öznel bir yaşantı olarak belirtilmesidir. Üçüncüsü, yalnızlık istenmeyen, kaçınılmaya çalışılan, kaygı, öfke, üzüntü, stres gibi olumsuz duygularla ilişkili bir yaşantı olarak tanımlanmış ve ilgili çalışmalarda depresyon, anksiyete bozuklukları gibi ruhsal belirtilerle olan pozitif ilişkisi vurgulanmıştır (Doğan vd., 2009; 272).

Yalnızlık olumlu ve olumsuz olarak iki şekilde ifade edilmiştir. Yalnızlığın olumlu türü günlük yaşamın sorunlarından gönüllü olarak kaçınılması ve daha üst seviyedeki amaçlara odaklanılmasıdır. Günümüzde olumlu yalnızlık aynı zamanda

mahremiyet, gizlilik olarak algılanırken, olumsuz yalnızlık ise kişisel ilişkilerin ve yönetici gibi önemli kişilerle olan ilişkilerin memnuniyet verici seviyede veya en azından kabul edilebilir seviyede olmaması ile ilgili olduğu belirtilmiştir (Gierveld, 2006; 486).

Yalnızlık duygusu sadece kişilerle değil işe yönelik olsun veya olmasın tüm konularla ilişkili olabilir. Bireyler iş yaşamında ayrımcılığa uğradıklarını düşündükleri ve yardım görmedikleri zaman yalnızlık duygusunu hissedebilirler. Bu duygu pek çok olumsuz duyguyu da beraberinde getirir. Oysa bireylerin arkadaşlık, desteklenme, ait olma ve kimlik sahibi olma gibi farklı duyguları içeren ilişkilere ihtiyacı vardır. Araştırmalar bu bağlamda anlamlı ilişkilerin, kişilerin davranışları ve bağlılık duyguları üzerinde etkili olduğunu, sosyal destek göremeyen çalışanların ise performanslarının daha düşük olduğunu göstermektedir (Ren vd. 2011; 5).

İş yerindeki yalnızlığın en belirgin sonuçlarının çalışanın iş veriminin düşmesi ve iş doyumunun azalması olarak beklenir. Yalnızlık sebebiyle iş yerinde performansını yeterli düzeyde sergileyemeyen çalışanların başarısızlık duygusuna kapılması ve kendini yetersiz görmesi onların iş doyumunun azalmasına neden olur. İş yerinde yalnızlık ile yarışmacı tutum, çalışma arkadaşları desteği, iş dışı destek, yönetici desteği, iş yükü, korku iklimi, topluluk ruhu, iş doyumunu, algılanan iş stresi, örgütsel bağlılık, yaşam doyumunu gibi ruhsal özelliklerle anlamlı olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir (Wright, 2005; akt.: Mercan vd., 2012; 218).

İş yaşamında yalnızlık konusu duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık olarak iki boyutta incelenebilir. Bu boyutlar kısaca şu şekilde açıklanabilir:

**Duygusal Yoksunluk:** İşyerinde yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutunu, çalışanın işyerindeki arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin niteliği belirlemektedir. Bu boyut işyerindeki ilişkilerin duygusal niteliğinin algılanması olarak açıklanabilir (Doğan vd, 2009). İş yaşamında ortaya çıkan duygusal yoksunluk çalışanın kendini diğer çalışanlara karşı kapatması, duygu ve düşüncelerini diğer çalışanlarla paylaşmaması, çalışma arkadaşlarının kendini anlamayacağını düşünmesi olarak açıklanabilir. İşyerinde kendini rahat ve huzurlu hissetmeyen, iş ortamında kaygı ve boşluk duyguları yaşayan, iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kuramayan çalışanların işyerinde duygusal yoksunluk yaşadıkları söylenebilir. İşyerinde duygusal yoksunluk yaşayan çalışanlar, iş arkadaşları ile aralarında mesafe olduğu, kendilerini gruptan dışlanmış hissettikleri, genel bir boşluk duygusu yaşadıkları izlenimi verirler (Mercan vd., 2012; 217).

**Sosyal Arkadaşlık:** Sosyal arkadaşlık boyutunda çalışanın işyerindeki sosyal ilişkilere katılması, kendini işyerindeki sosyal ilişkilerin bir parçası olarak görmesi söz konusudur. İşyerindeki diğer çalışanlarla rahat iletişim kuramayan, sosyal aktivitelere katılmayan, etkinliklere ilgi göstermeyen çalışanların sosyal arkadaşlık boyutunda yalnızlık yaşadıkları söylenebilir. İşyerinde yaşanan yalnızlığın sosyal arkadaşlık alt boyutunda iletişim yetersizliğinin önemli bir payı olduğu ifade edilebilir (Mercan vd., 2012; 217).

Modern örgütler, faaliyetlerinde etkinliğe odaklandıklarından, çalışanlar üzerinde güçlü bir denetim ve eşgüdüm mekanizması oluştururlar. Bu süreçte, çalışan, pek çok yönden örgütsel baskı ve zorlamayı hissetmekte, bunu yaşadığı stresle dışı vurmaktadır. Bu örgütlerde çalışan, örgütün yönetim tarzından ötürü kendini tam olarak ifade edemeyebilir. Bu durum çalışanın ileri düzeyde yabancılaşma ve yalnızlık duygusu hissetmesine neden olur (Tükel, 2012; 42) .



#### **1.4. Etik Liderlik, Örgüt İklimi ve Yalnızlık Duygusu Arasındaki İlişkiler**

Çalışanlar için bir rol model olan liderin etik uygulamaları sonucunda çalışma ortamının atmosferi ve elde edilen örgütsel çıktılarının nitelik ve niceliğinin değişiklik gösterebileceği değerlendirilir. Etik liderlik ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak pek çok çalışma yapılmıştır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014; Daly, 2002; Shin, 2012). Yapılan çalışmalarda yöneticilerin etik değerleri gözetmeleri, faaliyetleri bu değerleri dikkate alarak yönlendirmeleri örgütün çalışma atmosferi, çalışanlar arası ilişkiler ve örgütün iklimi üzerinde olumlu yönde etkileri olacağı ifade edilebilir.

Liderlik ve örgüt iklimi konuları birbiri ile yakın ilişki içindedir. Rol model olarak alınan liderin adil, tarafsız, destekleyici ve yapıcı liderlik uygulamalarıyla örgütün tüm süreçleri olumlu veya olumsuz olarak etkilenir. Çalışanların beklentilerini karşılayacak seviyede olumlu uygulamalar hepsinin temel etkileyici unsuru olan örgüt iklimini de olumlu yönde etkileyerek örgütsel vatandaşlık davranışı, işle özdeşleşme gibi önemli konulara önemli katkı sağlar. Bu bilgilerden hareketle etik liderlik ve örgüt iklimi ilişkisini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen hipotez şu şekilde ifade edilebilir

H1 Çalışanların etik liderlik algısının, örgüt iklimi algıları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

İş yaşamında yalnızlık duygusu ile etik liderlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiler etik liderlik ve örgüt iklimi boyutları bazında incelenmeye çalışılacaktır.

##### **1.4.1. Etik Liderlik Boyutları ile İş Yerinde Yalnızlık Duygusu Arasındaki İlişkiler**

Victor ve Cullen (1988), etik iklimi, sosyal normları sergileyen iş ikliminin bir türü ve örgütsel kültürün bir parçası olarak görmüş, etik içeriğe sahip örgütsel yöntem ve uygulamaların yaygın algıları olarak tanımlamışlar ve insanları önemseme, yasa ve ilkeler, kurallar, bağımsızlık ve araç boyutlarıyla incelemiştir (Akt: Sağnak, 2010; 1123).

Etik standartlara sahip örgütlerde çalışanlar, etik standartlardan dolayı özgüveni daha yüksek, örgütüne bağlı bir çalışan olarak örgütün verimliliğini arttırmaya çalışırlar. Bu durum iş sonuçlarının gelişmesine etki ederken, örgütün; vizyona dayalı ve güçlü yapısı, etik değerlere sahip donanımlı çalışanlarıyla daha büyük hedefleri gerçekleştirmeye yönelir (Mizuo, 1998: 66). Çalışanın bireysel değerleri ile örgütsel değerlerin örtüşmesi, çalışanların örgüte karşı olan ilgisini arttıracak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesini (Saylı ve Kızıldağ; 2007; 237) sağlarken, bu durum çalışanın iş yaşamında yalnızlık duygusunu azaltıcı etkide bulunabilecektir.

Örgüt liderleri, etik davranışlarla iklimin belirlenmesinde önemli rol oynarlar. Örgüt ikliminin belirlenmesinde ve değişmesinde bazı faktörler önemli olduğu halde liderler, etik iklim üzerinde en büyük etkiye sahiptir (Grojean vd., 2004). Etik iklim, yönetimin eylemlerini meşrulaştırırken, çalışanlar ve gruplar arasında güven ilişkisinin gelişmesine yol açar (Dickson vd., 2001). Örgüt tipi ve buna uygun yönetici rolleri de etik yönelimi etkileyebilir. Etik lider olmak etik liderlikle ilgili saygınlık kazanmaya bağlıdır. Bu saygınlık, ahlaklı insan ve ahlaklı yönetici boyutlarına ilişkin başkalarının algılarına bağlıdır (Treviño, Hartman & Brown, 2000; Akt. Sağnak, 2010; 1121).

Sağnak (2010; 1132) çalışma yaptığı okullarda etik iklim boyutlarının oluştuğunu belirlerken, Agarwal ve Malloy (1999) ile Brower ve Shrader (2000) kar amacı güden

örgütlerde, kar amacı gütmeyenlere göre bencillik ikliminin daha yüksek olduğunu, tersi durumda ise iyilikseverlik ikliminin daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Örgüt yaşamında benimsenen yönetim şekli çalışanların davranışları üzerinde etkili olur. Yönetim şekli iletişim örüntüsü üzerine kurulur. İletişim örüntüsü ise örgüt içindeki ilişkiler üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. İş yaşamında iletişimsel etik kavramı yönetim ve çalışanlar arasında kurulan iletişimin doğruluğunu, güvenilirliğini, destekleyiciliğini, tarafsız olunmasını ve eşitlikçi davranışların sergilenmesini içerir. Etik davranış, başkaları ile kurulan ilişkilerde dürüst ve içten olmayı gerektirir. Bu şekilde davranmayan yöneticiler çalışanlar üzerinde güvensizlik başta olmak üzere pek çok olumsuz duyguyu yaşamalarına neden olurlar.

İletişimde etik değerlerin gözetilmesi çalışanların işe yönelik duyguları üzerinde olumlu etki yaratırken aynı zamanda örgüt içi karşılıklı ilişkilerde de olumlu etki yaratabilir. Zira iletişim pek çok problemin ortaya çıkmadan çözümünü sağlayabileceği gibi örgüt içi ilişkilerde de olumlu bir yönlendirici olarak değerlendirilir. Çalışanlar arasındaki bağlılığı, güveni, karşılıklı yardımlaşma ve destek duygularını etkileyerek çalışanın örgüt içinde izole edilmesini, yalnızlaşmasını engeller. Özgan vd., (2013; 7) öğretmenler arasında yaptıkları araştırmada iletişime yönelik olarak yapılan psikolojik yıldırma uygulamalarında, okula yeni gelen öğretmenlerin uyumu konusunda sorun yaşandığı, okullarda siyaset yapılması ve farklı ideolojilerin dile getirilmesinin diğer bir ifadeyle uygun olmayan bir iletişim şeklinin öğretmenleri birbirinden uzaklaştırdığı ve bazı öğretmenlerin kendilerini ön plana çıkarmaya çalıştıkları sonuçlarına ulaşmışlardır.

Örgüt iklimi çalışmalarına bakıldığında örgüt çalışanlarının örgüt iklimini algılamasında yöneticilerin önemli bir rolü olduğu belirlenmiştir. Örgüt iklimi ile ilgili olumlu düşünceye sahip olan çalışan sayısının artması yöneticinin davranışlarına bağlıdır. Yönetimin desteğini hisseden çalışanın daha az destek hisseden çalışana göre olumlu örgüt iklimi algısı daha yüksektir. Örgütün büyüklüğü ile örgüt iklimi arasında da ilişki olduğu ve bu ilişkinin yönetimin desteğine ve olumlu davranışların sergilenmesine bağlı olduğu ifade edilebilir. Örgütün büyüklüğü çalışanlar tarafından beklenen örgütsel desteğin sağlanmasını bazen zorlaştırır ve geciktirir (Putter, 2010; 52). Üst yönetimin etik liderlik uygulamalarının çalışanların etik iklim algıları üzerinde olumlu etki yarattığı (Shin vd., 2014; 1) ifade edilebilir. Yöneticinin davranışlarında etik değerleri göz önünde bulundurması çalışanların yönetime ve örgütlerine karşı olan olumlu duygularını pekiştireceği ifade edilebilir. Örgütlerde etik davranışların sergilenmesi çalışanın moral ve motivasyonu ile örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Mayer vd., (2010; 8) liderin çalışanların örgüt iklimi algıları üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların işe ve sosyal ilişkilere yönelik etkileşimlerini güçlendirerek dayanışma ve iş birliğini arttırırken yalnızlık duygusu yaşamalarını da azaltacağı değerlendirilir.

Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan, bu davranışlarıyla çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturan kişilerdir. Liderin kararlarını verirken etik değerleri dikkate almasının örgütsel güven oluşturmada önemli bir etkiye sahip olacağı değerlendirilmektedir (Teyfur vd., 2013, 86).

Yönetsel etik; göreceli bir kavram olan ahlakın belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurullarla beslenerek ortaya çıkmış biçimi (Kılavuz, 2002: 258) olarak tanımlanmaktadır. Etik karar verme kişilere karşı sorumlu olmayı, kararsızlıkla mücadele edebilmeyi, diğer gamlığı, altın kurala uymayı gerektirir. Etik karar verme

hem etiği, hem de karar vermeyi birleştirir. Karar verme sırasında çeşitli ikilemler ile karşılaşılabilir. İkilemlerin çözümlenebilmesi için örgütlerde kişilere rehberlik edebilecek etik ilkeler oluşturulmalıdır. Her örgütün kendi içinde devamlı güncelleştirebileceği etik karar verme rehberi oluşturması çalışanlarının etik ilkelere uymalarına katkı sağlayabilecektir (Kıranlı ve İlğan, 2008; 160). Etik ilkelere uyan yönetici ve çalışanların verecekleri kararlarda diğer çalışanların zarar görmemesi temel alacağından çalışanlar arasında yaşanabilecek olumsuz ilişkiler ve bunların yaratacağı yalnızlık duygusunun önlenebileceği değerlendirilmektedir.

Bu bilgilerden hareketle karar vermede etik liderlik ile iş yerindeki yalnızlık duygusu arasındaki ilişkiye yönelik olarak belirlenen hipotez şu şekilde ifade edilebilir:

H2- Çalışanların etik liderlik algısının, iş yaşamındaki yalnızlık duyguları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

#### **1.4.2. İş Yerinde Yalnızlık Duygusu ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiler**

Örgüt ikliminin psikolojiyle ve bireylerin örgüt içindeki davranışlarını etkileyen unsurlarla yakından ilgili olması örgüt iklimi araştırmalarının, yaratıcılık, yenilik, motivasyon gibi unsurları kapsamına aldığı görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanın faaliyette bulunduğu örgüt iklimini, yeniliği destekleyici olarak algılamasının yenilikçi davranışını olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır (Scott ve Bruce, 1994; Schneider, 1983; Reichers ve Schneider, 1990; Schein, 1990; akt.: Özbağ, 2012; 148). Geleceğin örgütlerinin çalışanları yaratıcı ve yenilikçi yeteneklere sahip olmak durumundadırlar. Yaratıcılığı ve yenilikçiliği geliştirebilmek, gerekli davranışları motive etmek için örgütlerin doğru ve etkin bir ödül sistemi kurmaları zorunludur (Moseley, 2009; 6). Ödüllendirme sürecinin adil işlememesi veya bu şekilde algılanması çalışanların haksızlığa uğradığı düşüncesine kapılmasına ve yaratıcılık duygularının ortaya çıkmamasına veya olumsuz etkilenmesine neden olabilir.

Örgüt iklimi; liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve çalışanların kişilik özelliklerinden etkilenirken aynı zamanda kişilerin iş davranışlarını, işe dayalı duygu ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir (Schein 1997; Bozkurt 1997; Ostroff ve Rothausen 1997; Aytaç 2003a). Bu karşılıklı etkileşimden kaynaklanan örgüt iklimi, çalışanlar için sağlıklı bir örgütsel ortam yarattığında, çalışanların performansı, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye yol açmaktadır (Schein 1997:3; Patterson vd. 2004; akt.: Gök, 2009; 592). Örgütsel ilişkiler açısından çalışanlar arasında yaşanan görüş ve düşünce farklılıklarının, gelişme ve yeniliğe yol açacağı ve örgütsel hedeflere katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Farklılıkların yol açacağı çeşitlilik ve çok seslilik, geliştirici katkılar sağlamakta ve çalışanları teşvik etmektedir (Asunakutlu ve Safran; 2000; 117). İş yaşamında olumlu iletişim ve etkileşim kuramayan ve giderek yalnızlaşan çalışanların örgütsel destek algılarının düşük olması, faaliyetlere katılım ve daha fazlasını yapma arzularını olumsuz etkileyeceği ve bunlara bağlı olarak örgüt iklimi algılarının da olumsuz yönde olacağı değerlendirilmektedir.

Feldman ve Hugh (1986: 197)'a göre tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları çalışanların iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır (Erdil vd., 2004; 20).

Çalışanlar, örgütün yönetim tarzına ya da örgüt yapısına uyum sağlayamayabilir. İşyerindeki çalışma koşulları ve çalışanların görevleri kendileri için uygun olmayabilir. Bunların yanında örgütün inançları, tutumları ve ahlaki yapısı çalışanın inançları ve ahlaki yapısıyla çelişebilir. Tüm bu olumsuzluklar; çalışanın işi, örgütü ve kendisi ile ilgili olarak olumsuz duygular hissetmesine neden olmaktadır. Örgütün iklimi, örgüt içerisindeki çatışmalar, yüksek düzeyde yaşanan stres ve moral düşüklüğü de çalışanın olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde yaşanan bu tür sıkıntılar çalışanın bireysel olarak etkilemekte ve zamanla bu durum örgütün geneline yansımaktadır. Genel olarak teknolojik gelişmeler, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler, kültürel yapıdaki olumsuzluklar ve kişinin bu durumlara herhangi bir şekilde müdahale edememesi durumu kişiyi yıpratmakta ve çevresinden uzaklaştırmaktadır (Özler ve Dirican, 2014; 295). Bu olumsuz duygular çalışanın ilişkilerinde yalnızlaşmasına ve beraberinde işine, örgütüne karşı olan sorumluluklarını tam olarak yerine getirememesine neden olabilir ve örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir engel teşkil edebilir.

Ponzetti (1990) üniversite öğrencileri üzerinde yalnızlıkla ilgili yaptığı araştırmada utangaçlık, düşük özsaygı, güvensizlik, dostça olmayan iletişim şekli ve öğrencilerin sosyal ilişkilerinin çokluğu gibi hususların yalnızlık duygusu ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Üniversite öğrencileri tarafından, güçlü bir sosyal destek sisteminin varlığının daha az yalnızlık duygusu hissine neden olduğu ifade edilmiştir (Rhodes, 2014; 8).

Armağan (2014; 42) öğrencilerin yalnızlık düzeyleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada; öğrencilerde yalnızlık düzeyi arttıkça iletişim kurma becerisinin azaldığı, yalnızlık düştükçe, iletişim kurma becerisinin yükseldiği, aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Örgütlerin sahip olduğu özellikler ve örgüt iklimi çalışanlar üzerinde etkili olduğu gibi çalışanların sahip oldukları duygular da örgüt iklimi üzerinde etkili olur. Langelier (2006) örgütte mutluluk ve güven hissi duygularının var olmasının çalışanlarda işe karşı sorumluluk duygusunu etkilediğini, özgüven duygusunun var olmasının yenilik yapma ve sınırları genişletme davranışı göstermelerine neden olduğunu belirtmiştir. Buna karşın üzgünlük, kızgınlık ve nefret duygularının ise işten kaçma, geri çekilme ve düşük performans neden olabileceğini ifade etmiştir (Töremen ve Çankaya, 2008; 41). Bu olumsuz duygular ise çalışanın kendisini iş yaşamında yalnız hissetmesine neden olurken, yalnızlık duygusunun örgütün iklimi ve buna bağlı olarak örgüt faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebileceği ifade edilebilir.

Çalışanların gösterdikleri performansın uygun olarak değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işten gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanınmaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı veya diğer ekonomik ve manevi özendirme araçlarını içeren bir ödül sistemine sahip olması çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır (Chin vd., 2002: 373). Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. İncir (1990: 59) yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesinin, çalışanlara büyük tatmin sağladığını belirtmiştir (Erdil vd., 2004; 21). Bu kapsamda iş yerinde üstleri ve çalışma arkadaşları ile yeterli seviyede yakınlık kuramayan veya başka nedenlerle yalnızlaşan çalışanların ödüllendirme sürecinde

yeterli seviyede desteklenmeyeceği ve çalışanın olumsuz duygularının daha da artabileceği ifade edilebilir.

Yöneticilerin iş yaşamında uyguladıkları yakın ve sürekli denetim, baskıcı yönetim tarzı gibi yöntemler çalışanların başta stres olmak üzere pek çok konuda önemli problemler yaşamalarına, örgütlerinden beklentilerinin karşılanmamasına, örgütleri ile ilgili olumsuz duygulara kapılmalarına, tatminsizliğe, tükenmişlik duygusu ve yalnızlık hissine kapılmalarına neden olabilir. Psikolojik şiddetin unsurlarından olan kıskançlık, rekabet, dışlama ve etkisizleştirme gibi duygular (Töremen ve Çankaya, 2008; 43) çalışanların iş yaşamında kendilerini geri çekmelerine ve yalnız kalmalarına neden olurken diğer çalışanlar ve yöneticilerle olan iletişimleri zayıflar ve örgütsel faaliyetlere olan katkıları azalabilir. Algılanan yalnızlık çalışanların kişilerarası ilişkileri olumsuz yönde etkilemekte ve samimi ilişkiler kurma yerine soyutlanma ve sosyal izolasyonun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Mercan vd., 2012; 219).

Örgüt içinde yalıtılan, yalnızlaşan çalışan örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmeye başlar. Olanlardan örgütün genelini sorumlu tutar ve örgüte olan bağlılığı azalmaya başlar. Çalışanın örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmesi ve örgüte olan bağlılığının azalması tükenmişlik sendromunun belirtileri olarak değerlendirilebilir. Örgüte karşı beslenen olumsuz duygular tükenmişlik sendromuna neden olabilirken (Özler ve Dirican, 2014; 297) bu olumsuz duygular yalnızlık duygusunun daha ağır hissedilmesine de neden olabilir. Örgüt içerisinde ayrıma uğrayan çalışanların çevresiyle iletişim kurmak istememeleri yanında iletişim kurma yeteneklerinin de yeterli olmadığı ifade edilebilir. İletişim kurma yeteneğinin zayıf olması çalışanın yalnızlaşmasında temel unsurlardan biri olabilir. Yetersiz iletişim ise çalışanın örgüt iklimi ve faaliyetleri ile ilgili yeterli seviyede bilgisinin olmamasına ve düşük algı seviyesine sahip olmalarına neden olabilir.

Açıklık ilkesi örgütlerde karşılıklı iletişimi gerektirir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için yöneticiler ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarında sağlıklı iletişim kurulmalıdır. Bolino vd., (2004; 240) yaptığı çalışmada çoğu zaman olumlu örgüt iklimine sahip örgütlerde çalışanlarının yönetim tarafından daha çok çaba sarf etmeye yönlendirilmeleri yanında çalışanların arkadaşlarından işe yönelik yardım talep etmelerinin bu çalışanlar tarafından hoş karşılanmadığını tespit etmişlerdir. Bu bilgilerden hareketle örgüt iklimi ile iş yaşamında yalnızlık duygusu arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez şu şekilde ifade edilebilir:

H3- Çalışanların iş yaşamındaki yalnızlık duygularının, algıladıkları örgüt iklimi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

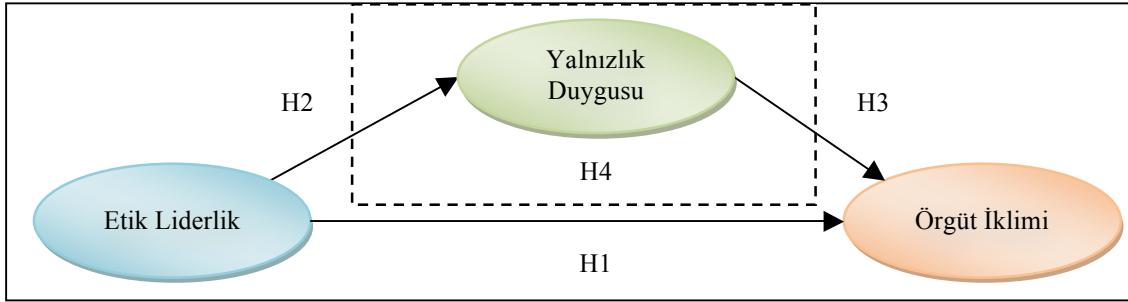
Çalışmanın son hipotezi, çalışanların etik liderlik algısı ile algıladıkları örgüt iklimi arasındaki ilişkide, iş yerinde yaşadıkları yalnızlık duygusunun aracılık etkisinin olup olmadığına yöneliktir. Aracılık analizinde temel olarak birbirleri ile ilişkili olan iki değişken arasına müdahil olan yeni bir değişkenin, bu ilişki üzerindeki etkisini incelemektedir (Hari Jr, vd, 2014, 36-37). Aracının modele dahil olduğu durumda iki değişken arasında oluşan etkinin (dolaylı etki), direkt etkiden farklı olması durumunda, bu etkinin bir bölümünün aracı değişken tarafından paylaşılması şeklinde yorumlanmaktadır (Burmalioglu, Polat ve Meydan, 2013, 17). Verilen bilgilerden hareketle etik liderlik ve örgüt iklimi ilişkisi üzerinde yalnızlık duygusunun aracılık etkisinin olabileceği değerlendirilerek geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H4. Çalışanların etik liderlik algılarının, algıladıkları örgüt iklimi üzerindeki etkisinde iş yaşamındaki yalnızlık duygusunun aracılık etkisi vardır.

## 2.Yöntem

### 2.1.Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmada, İstanbul’da faaliyet gösteren bir tekstil firmasının çalışanların etik liderlik algılarının, algıladıkları örgüt iklimi üzerindeki etkileri ile bu ilişkide “yalnızlık duygusunun” aracılık etkisi bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışma, literatürde yer alan diğer çalışmalardan yola çıkarak neden sonuç ilişkisine dayalı ve ampirik şekilde tasarlanmıştır. Araştırma amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli ve ileri sürülen hipotezler Şekil 1’de gösterilmektedir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

Literatürde etik liderliğin, algılanan örgüt iklimi üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma yer almaktadır (Chan vd., 2010; 223); ancak örgütsel davranış çalışmalarında aracılık etkisinin sıklıkla kullanılan bir yöntem olmasına karşın (Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013, 17), yalnızlık duygusunun etik liderlik ve örgüt iklimi ilişkisindeki aracılık etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısı ile çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin literatürdeki bu eksikliği giderme noktasında önem arz edeceği düşünülmektedir.

### 2.2.Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın ana kümesini İstanbul’da faaliyet gösteren bir tekstil firmasının çalışanları oluşturmaktadır. Ana kütlede yer alan çalışan sayısı 225’tir. Bu ana kütlede gerekli veriyi toplamak üzere bir soru formu geliştirilmiş ve form, firma yöneticilerinden gerekli izinler alındıktan sonra tüm çalışanlara dinlenme zamanlarında dağıtılmıştır. Formun dağıtımı sırasında çalışanlara gerekli bilgiler verilmiş ve tamamlanan formların çalışma için getirilen kutuya atılması istenmiştir. Uygulama sonunda 174 anket geri dönmüştür (Geri dönüş oranı %77,3). Yapılan inceleme sonucunda 8 adet formun eksik olarak doldurulduğu anlaşılmış ve değerlendirme dışı bırakılmıştır. Kalan 166 adet form değerlendirilmeye dahil edilmiştir. Firmanın çalışan sayısı dikkate alındığında katılımcı sayısının araştırmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olduğu düşünülmektedir.

Veri toplama için kullanılan soru formunda yer alan etik liderliğe yönelik ifadeler Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen ve Yıldırım’ın (2010; 127) tez çalışmasında kullandığı Etik Liderlik Ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Örgüt iklimi konusu dört boyutta incelenmiştir. Patterson vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada belirlenen 17 boyuttan çalışmamızla ilgili olduğu değerlendirilen iletişim boyutu alınmış, Türkçeye uyarlanmıştır. Diğer örgüt iklimi boyutları olarak kullanılan yenilik yapma, ödül sistemi ve açıklık boyutları ise Putter (2010; 63)’in çalışmasından Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. İş yaşamında yalnızlığı belirlemeye yönelik ifadeler ise Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilen ve Doğan vd.(2009; 271-277) tarafından titiz bir çalışma ile Türkçeye uyarlanan çalışmasında yer alan ifadelerden

yararlanılarak oluşturulmuştur. Soru formu 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış olup, formda yer alan ifadeler (1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Kesinlikle Katılıyorum arasında olacak şekilde düzenlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanlardan ifadelere yönelik düşüncelerini 1-5 arasında kendilerine uygun gördükleri değerler ile ifade etmeleri istenmiştir. Dört bölümden oluşan soru formunun birinci bölümde demografik özellikleri belirlemeye yönelik yedi ifade, ikinci bölümde etik liderlik ile ilgili olarak otuz yedi ifade, üçüncü bölümde örgüt iklimi ile ilgili yirmi dokuz ifade olmak ve iş yaşamında yalnızlık konusuna ilişkin on altı olmak üzere toplam seksen iki ifade yer almıştır.

Soru formundaki soruların farklı çalışmalardan toplanması ve çoğunluğunun çeviri ile elde edilmesi, formun güvenilirliği ve geçerliliği noktasında olumsuzluk yaratabilmektedir. Bu noktada ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir. Ölçeklere ilişkin geçerlilik çalışmalarında öncelikli olarak “çeviri-geri çeviri” işlemi yapılmış; İngilizce çalışmalardan yazarlar tarafından Türkçeye çevrilen sorular, Balıkesir Üniversitesinde görevli bir İngilizce okutmanı tarafından İngilizceye geri çevrilmiş ve iki çeviri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Ortaya çıkan çeviri farklılıkları düzeltilmiş ve bu sayede anlam kargaşası çıkarabilecek hatalı çevirilerin önüne geçilmiştir.

Geçerlilik çalışması noktasında ikinci olarak uzman görüşlerine başvurulmasına karar verilmiştir. “Ölçme aracında bulunan maddelerin ölçme aracına uygun olup olmadığını, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediğini belirlemek için uzman görüşüne başvurularak” (Yılmaz, 2014, 139) gerçekleştirilen bu çalışma kapsam geçerliliği konusunda önem arz etmektedir. Hazırlanan form, 3 adet Dr. unvanına sahip akademisyene gönderilmiş ve ölçeğe ilişkin değerlendirmeleri beklenmiştir. Dönütler doğrultusundan soru formu yeniden düzenlenmiş ve toplamda 74 soruya indirgenmiştir.

Elde edilen yeni soru formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliği test etmek için Cronbach’ın Alfa ( $\alpha$ ) yöntemi ile birlikte, Mc Donald’ın yönteminin de kullanıma sına karar verilmiştir. Omega ( $\omega$ ) yönteminin güvenilirlik analizi için seçilmesinde bu yöntemin Alpha ile ilgili sert varsayımları sağlayamayan veriler için daha esnek varsayımlar sağlayan (Gignac, 2009, 12) bir yöntem olması etkili olmuştur. Alfa güvenilirlik analizi için SPSS 21, Omega güvenilirlik analizi için Factor 9.2 programlarından yararlanılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| ÖLÇEK                | BOYUTLAR           | N         | Ort.         | S.S.         | $\alpha$<br>Değeri | $\omega$<br>Değeri |
|----------------------|--------------------|-----------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|
| ETİK LİDERLİK        | İklimsel Etik      | 10        | 3,321        | 0,319        | 0,710              | 0,828              |
|                      | İletişimsel Etik   | 11        | 3,274        | 0,354        | 0,789              | 0,864              |
|                      | Davranışsal Etik   | 6         | 3,465        | 0,314        | 0,595              | 0,769              |
|                      | Karar Vermede Etik | 6         | 3,598        | 0,332        | 0,652              | 0,799              |
|                      | <b>TOPLAM</b>      | <b>33</b> | <b>3,382</b> | <b>0,333</b> | <b>0,840</b>       | <b>0,929</b>       |
| ÖRGÜT İKLİMİ         | Yenilik Yapma      | 6         | 3,428        | 0,437        | 0,712              | 0,797              |
|                      | İletişim           | 6         | 3,353        | 0,331        | 0,568              | 0,734              |
|                      | Ödül Sistemi       | 6         | 2,795        | 0,434        | 0,732              | 0,793              |
|                      | Açıklık            | 7         | 3,359        | 0,347        | 0,594              | 0,740              |
|                      | <b>TOPLAM</b>      | <b>25</b> | <b>3,239</b> | <b>0,385</b> | <b>0,721</b>       | <b>0,873</b>       |
| YALNIZLIK<br>DUYGUSU | Duygusal Yoksunluk | 9         | 3,747        | 0,359        | 0,765              | 0,861              |
|                      | Sosyal Arkadaşlık  | 7         | 3,662        | 0,383        | 0,711              | 0,823              |
|                      | <b>TOPLAM</b>      | <b>16</b> | <b>3,71</b>  | <b>0,369</b> | <b>0,769</b>       | <b>0,885</b>       |

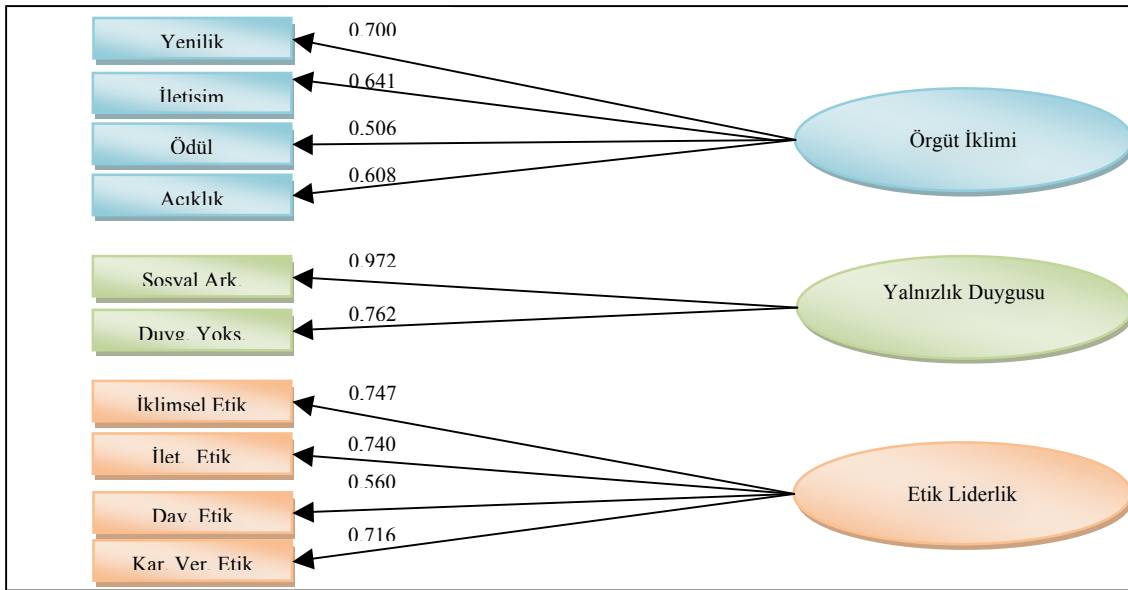
N=Gözlem Sayısı, Ort.=Ortalama, S.S=Standart Sapma





anlamlılık düzeyi) eşzamanlı olarak değerlendirmektedir. PLS yönteminin veri dağılımı konusunda hiçbir varsayımı olmamakla birlikte, tahminlerin istatistikî anlam düzeylerinin tespitinde (bootstrapping ve jackknifing gibi) parametrik olmayan yöntemleri kullanmaktadır. Ayrıca PLS yöntemi örneklem büyüklüğü konusunda minimum düzeyde kısıtlama getirmektedir” (Yılmaz ve Akgül, 2014, 26-27). Yani, örneklemin küçük olduğu durumlarda veri analizini mümkün kılmakta ve bu özelliğiyle de bu araştırma için en uygun yöntem olmaktadır.

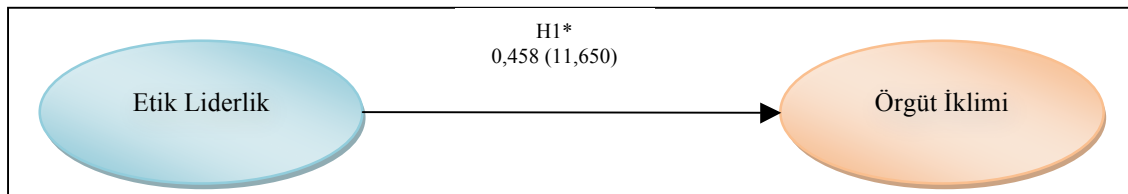
Analiz aşamasından önce ölçeklere ilişkin alt boyutlara (iklimsel etik, iletişimsel etik, yenilik yapma vb.) ait sorulara verilen yanıtların ortalamaları alınarak her bir alt boyutu temsil edecek yeni değişkenler oluşturulmuş ve elde edilen yeni veriler SmartPLS 2.0 programına aktarılmıştır. Analizde öncelikli olarak ölçeklere ilişkin faktör yüklemeleri (Doğrulayıcı Faktör Analizi) incelenmiştir. Elde edilen standart katsayılar Şekil 2’de gösterilmiştir.



PLS Algorithm: Factor Weighting Scheme, Maximum Iterations: 1000

### Şekil 2. Ölçeklere İlişkin Faktör Yükleri (CFA)

Şekil 2’de yer alan tüm katsayılar %95 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ( $t > 1,96$ ). Bu sonuca göre tüm alt boyutların ilgili yapı ile olan ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısı ile elde edilen veriler ve yapısal ilişkiler hipotez testleri için yeterlidir. H1 hipotezinin test edilmesi için kurulan yapısal modele ilişkin elde edilen standart katsayılar Şekil 3’te gösterilmiştir.



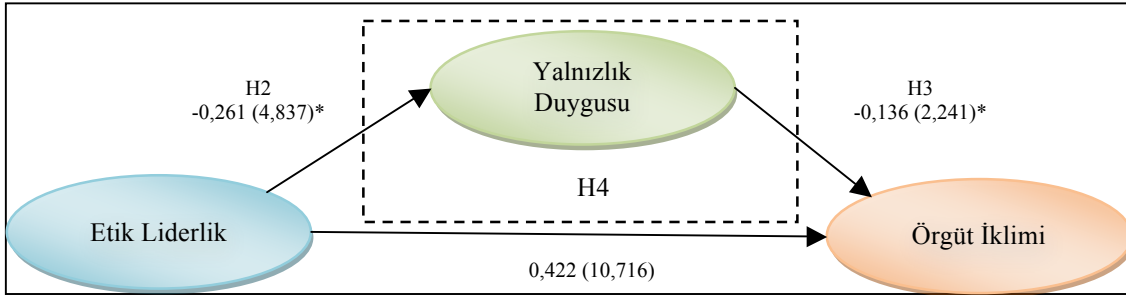
PLS Algorithm: Path Weighting Scheme Maximum Iterations: 1000

\*Hipotez numarası, Standart Katsayı, (t değeri)

### Şekil 3. H1 Hipotezine İlişkin Sonuç

Şekil 3’te görüldüğü üzere, Etik liderlik algısının, algılanan örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların etik liderlik algılarında bir birimlik artış meydana geldiğinde, algıladıkları örgüt iklimi 0,458 birim artmaktadır. Bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada ileri sürülen 2-3 ve 4 numaralı hipotezlerin test edilmesi için SmartPLS programı yardımı ile Yapısal Eşitlik Modeli kurulmuş ve elde edilen sonuçlar Şekil 4’te özetlenmiştir.



PLS Algorithm: Path Weighting Scheme Maximum Iterations: 1000

\* Hipotez numarası, Standart Katsayı, (t değeri)

#### Şekil 4. Dolaylı Etki Modeli (H2-H3-H4)

Şekil 4’te görüldüğü üzere, kurulan yapısal model sonucunda etik liderlik algısının örgütsel yalnızlık üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kurulan ikinci hipotez (H2) kabul edilmektedir. Modelde ayrıca örgütsel yalnızlık duygusunun, çalışanların algıladıkları örgüt iklimini de negatif yönde etkilediği de görülmektedir. Bu durum da teorik olarak beklenen ve kurulan H3 hipotezini destekleyen bir sonuçtur. Çalışma sonuçlarına benzer olarak; He vd. (2014, 747) kendini değerlendirme ve yaşam tatmini arasında yalnızlık ve duygulanımın aracılık etkisini inceledikleri araştırmalarında yalnızlığın duygulanım ve yaşam tatmini üzerinde kısmi aracılık rolü olduğunu belirlemişlerdir.

Araştırmaya ilişkin kurulan hipotezlerden sonuncusu (H4) aracılık testi ile ilgilidir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için üç şartın var olması gerekir. “Bu şartlardan birincisi, bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesidir. İkincisi, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. Üçüncüsü ise, bağımlı değişken üzerinde, bağımsız değişkenin etkisi ilk duruma göre daha az olmalıdır. Aracı değişken dikkate alındığında eğer bağımlı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamsızlaşıyorsa tam aracılık, bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisi azalıyor ama anlamsızlaşmıyorsa kısmi aracılıktan söz edilir” (Usta ve Memiş, 2009; 100). Ayrıca bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında tek aracı değişken olan modellere, basit aracılık modeli ismi verilmektedir (Wessels ve Drennan, 2010,554).

İlgili modelde aracılık etkisi için gerekli olan üç gereklilikte sağlanmaktadır. Aracılık etkisi incelendiğinde; “Yalnızlık duygusunun” aracı değişken olarak modele dahil edilmesinden sonra, “etik liderlik” ile “örgüt iklimi” arasındaki standart katsayının direkt modele göre (0,458) düşüş gösterdiği (0,422) anlaşılmaktadır. Bu değişimin istatistiksel olarak anlamlı bir değişim olup olmadığını test etmek için Sobel (1982) testi de yapılmalıdır. “Söz konusu Sobel testinin anlamlı çıkması, aracılık etkisinin

istatistiksel olarak anlamlı olacak kadar güçlü olduğunu göstermektedir (Tayfur ve Arslan, 2012, 163). Yapılan Sobel testinin sonunda (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>), analize ilişkin z değeri 2,044 ve p değeri 0,040 olarak elde edilmiştir. Bu durumda “yalnızlık duygusunun”, çalışanların “etik liderlik algısı” ile “algıladıkları örgüt iklimi” arasında anlamlı derecede aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların yalnızlık duygusu modele dahil edildiğinde, “etik liderliğin” çalışanların “algıladıkları örgüt iklimi” üzerindeki etkisi azalmaktadır. Ancak hem direkt hem de indirekt etkilerin incelendiği modellerde (Şekil 3-4) etik liderlik ile örgüt iklimi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı kaldığından bu aracılık etkisi *kısmi aracılık* olarak isimlendirilmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H4 hipotezi de kabul edilmektedir.

#### 4.Sonuç ve Tartışma

Globalleşme her alanda olduğu gibi yönetim alanında da büyük etkiler yaratmıştır. Çalışanların örgütlerini sahiplenmesi, daha fazla destek olması için zorlama ve maddi ödüller bir yere kadar etkili olmaktadır. Ancak çalışanları kendi istekleri ile örgütsel faaliyetlere dahil edebilmesinde örgütün adil olması, çalışanlarına destek olması, çalışanların beklentilerini karşılamak gibi konular ön plana çıkmaktadır. Etkili bir örgüt yönetiminde liderlik çok önemli bir unsurdur. Liderlik golf oyuncusu oyun esnasında farklı tipte sopaları kullanması gibi liderde duruma uygun liderlik tarzını uygulamalıdır. Bu tarzlar içinde önemli bir yer tutan etik liderlik günümüzde yöneticilerin üzerinde önemle durduğu bir konu haline gelmiştir.

Etik liderlik, doğru şeyleri yapma arayışı içinde, profesyonel davranışlar sergileyen, doğruluk, dürüstlük, adalet ve açıklık içinde hareket eden liderin davranışları olarak değerlendirilebilir (Walumbwa vd., 2008; 102). Bu kapsamda yöneticilerin doğru, dürüst, adil, açık olmaları ve proaktif davranışları çalışanlar üzerinde önemli etki yaratırken örgütsel faaliyetler üzerinde önemli etkileri olabilir.

Örgütün iklimi çalışanlar, yöneticiler, iş süreçleri, paydaşlar ve dış müşterilerin beklentileri üzerinde etkilidir. Olumlu ve destekleyici örgüt ikliminde çalışanların örgüte karşı hissettikleri olumlu duyguları örgüt içi ilişkiler, iletişim, süreçler ve elde edilen çıktının mal veya hizmetin kalitesi üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği değerlendirilmektedir.

Örgüt içi iletişim ve ilişkiler çalışanların örgüt içinde kendilerini kabul edilmiş veya dışlanmış, yalnız bırakılmış hissine kapılmalarına yol açabilmektedir. Çalışanların kendilerini örgüt içinde yalnız hissetmeleri, yalnızlık duygusu yaşamaları çalışanların örgütsel faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

Araştırmanın örneklemini İstanbul’da faaliyet gösteren bir tekstil firmasının çalışanları oluşturmuştur. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde işin özelliğinden dolayı tek düze bir işleyiş hakimdir. Hazır giyim imalatında kumaş tedariki - model tasarımı (stilist)- model hazırlama (bilgisayar çizimi) - kesim - dikim - ütü ve depolama gibi işler yapılmaktadır. Çalışanlar bu işleri belirli bir sürede bitirmeli, üretimin akışını sürekli olarak sağlamalıdır. Ancak, işçilerin çoğunun vasıfsız olması, genç olması, iş yaşamında kısa süre geçirmeleri, yapılan işlerin monoton, basit, tekrarlı ve zamanla sıkıcı bir hale gelmesi çalışanlar üzerinde olumsuz duygular yarattığı söylenebilir. Bu olumsuz duygular çalışanların iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, işe ve çevresine yabancılaşma, yalnızlaşma ve iş kazası yaşamaya neden olabilmektedir. Bu sorunlar işe devamsızlık, üretim miktarında ve kalitede düşüş,

şikayetler, iletişim ve ilişkilerde bozulmalar gibi olumsuzlukları beraberinde getirebilir. Bu olumsuz duyguların işçi üzerindeki etkilerinin azaltılması için işin genişletilmesi veya zenginleştirilmesi, iş rotasyonu gibi uygulamalar yapılmalı, çalışanlar monotonluktan kurtarılmalıdır.

Bu çalışmada çalışanların etik liderlik algısının örgüt iklimi algısı üzerine etkisi ve iş yaşamında yalnızlık duygusunun etik liderlik ve örgüt iklimi algıları üzerindeki aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda etik liderlik, iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarıyla ele alınmıştır. Örgüt iklimi, yenilik yapma, iletişim, ödül sistemi ve açıklık boyutlarıyla değerlendirilmiştir. İş yaşamında yalnızlık duygusu ise duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutlarıyla incelenmiştir. Ancak analizlerde etik liderlik, örgüt iklimi ve iş yaşamında yalnızlık duygusu tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Çalışanların etik liderlik ve örgüt iklimi konularında olumlu yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. İş yaşamında yalnızlık duygusu kapsamında değerlendirilen sosyal arkadaşlık boyutuna olumlu yönde görüş bildirilmiş, duygusal yoksunluk boyutuna ise olumsuz yönde görüş bildirilmiştir. İfadelerin olumsuz olduğu bu boyutta çalışanların yalnızlık çekmedikleri ancak çalışma koşullarından ötürü sosyal ilişkilerin zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada 4 hipotez ileri sürülmüş ve ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi için PLS (kısmi en küçük kareler yöntemi) algoritmasına dayanan yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. İki adımlı yaklaşım doğrultusunda öncelikle verilere ilişkin faktör yükleri hesaplanmış, ardından oluşturulan yapılar üzerinden hipotez testlerine geçilmiştir. Hipotez testleri sonucunda şu önemli sonuçlar elde edilmiştir:

- Çalışanların etik liderlik algısının, algıladıkları örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu yönünde ileri sürülen ilk hipotezin testi için yapılan analiz sonucunda bu hipotez kabul edilmiştir. İlgili katsayı incelendiğinde; çalışanların etik liderlik algılarında meydana gelen 1 birimlik artışın, algıladıkları örgüt iklimini 0,458 birim arttırdığı görülmektedir. Örgütlerde çalışan odaklı adil ve eşitlikçi bir yönetim tarzının sergilenmesi çalışanların örgütün çalışma atmosferine ilişkin düşüncelerini olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülebilir. Çalışanların olumlu düşünceleri işlerine olan bağlılıklarını, örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini ve nihayetinde örgütün iklimi üzerinde olumlu etki yaratacak bir davranış sergilemelerine neden olacaktır. Çalışma sonuçlarına benzer olarak Zou, (2014, 887) yalnızlık ve duygusal zeka davranışı arasındaki ilişkide sosyal destek ve özsaygının aracılık etkisini araştırdığı çalışmasında yalnızlıkla duygusal zeka davranışı arasında negatif etki bulunduğunu belirtmiştir. Başkalarından görülen destek arttıkça kişilerin yalnızlık duygusunun azaldığını belirtmiştir. Shin vd., (2014; 1) örgütlerde üst yönetimin sergilediği etik liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu olumlu etki çalışanların yalnızlık duygusuna kapılmalarını azaltabileceği ifade edilebilir.

- Çalışanların etik liderlik algıları örgütlerinde diğer bir ifade ile iş yaşamında daha az yalnızlık duygusu hissetmelerine neden olacağı değerlendirilmektedir. H2 hipotezinin analizi ile bu bilgiler desteklenmiştir. Örgütlerde çalışanların olumlu etik liderlik algıları işlerine, arkadaşlarına, bölümlerine ve örgütlerine karşı olumlu düşüncelerinin oluşmasına ve daha destekleyici davranışlar ile birlikte benimseme ve sahiplenme davranışları sergilemelerine neden olur. Çalışanların örgütün bir parçası

oldukları duygusu iş yaşamında yalnızlık çekmelerini azaltıcı etki yaratacağı ifade edilebilir.

• Model testi sonucunda elde edilen bir diğer önemli sonuç, çalışanların iş yaşamındaki yalnızlık duygularının, algıladıkları örgüt iklimi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğudur (H3). İş yaşamında yalnızlık duygusu yaşayan çalışanlarda iş veriminin düşmesi ve iş doyumunun azalması (Mercan vd. 2012; 218) beklenmektedir. Bu olumsuz duyguların etkisi altında olan çalışanların içinde buldukları örgüt iklimini değerlendirirken daha kötümser olmaları ya da örgüt iklimine ilişkin pozitif noktaları gözden kaçırmaları olasıdır.

• Çalışmanın son hipotezini test etmek için yapılan aracılık testi sonucunda, çalışanların etik liderlik algılarının, algıladıkları örgüt iklimi üzerindeki etkisinde iş yaşamındaki yalnızlık duygusunun kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre iş yaşamındaki yalnızlık duygusu, etik liderlik algısının, örgüt iklimi üzerindeki etkisini azaltmakta; ancak tam olarak anlamsızlaştırmamaktadır. Erdil ve Ertosun (2011, 505) tarafından yapılan çalışmada olumlu yönde destekleyici bir örgüt ikliminin yalnızlık duygusunu azalttığını ve çalışanların kendini iyi hissetmeleri (mutlulukları) üzerinde olumlu etki yarattığını, sosyal iklim ve yalnızlığın çalışanların kendini iyi hissetmelerinin (mutlulukları) tahminleyicisi olduğunu belirtmişlerdir.

Elde edilen sonuçlar üzerinde bu çalışmanın yapıldığı tekstil sektörünün kendine has özelliklerinin yanında işin niteliği ile çalışan profilinin etkili olduğu değerlendirilmektedir. İş yoğunluğundan kaynaklanan sosyal ilişkilerin azlığı, işin monoton olması, zaman kısıtı, siparişlerin istenen kalitede etkin olarak zamanında yetiştirilmesi zorunluluğu örgütün iklimi ve etik liderlik davranışları üzerinde etkili olacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların kültür seviyesi yanında eğitim düzeyleri, iş gücü devir hızı ve yeni çalışan sayısının fazla olması örgütsel çıktılar üzerinde olumsuz etkide bulunabilir.

Benzer çalışmanın örgütün iç ve dış müşterileri arasındaki insan ilişkilerinin daha yoğun olduğu, teknolojinin daha yoğun kullanıldığı, eğitim ve kültür seviyesinin daha yüksek olduğu bankacılık, eğitim ve sağlık gibi sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde yapılması daha farklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Örgüt iklimini belirlemede kullanılacak farklı örgüt iklimi boyutları farklı algılamanın ortaya çıkmasını sağlayabilir. Olumlu algı yaratan etik liderlik uygulamaları ve olumlu örgüt iklimi algısının çalışanların iş yaşamında daha az yalnızlık çekmelerini sağlayabileceği düşüncesini destekleyen bir çalışmaya ulaşılammıştır. Ancak örgüt iklimi ve iş yaşamında yalnızlık duygusu ile etik liderlikle iş yaşamında yalnızlık duygusu arasındaki ilişkiye yönelik sınırlı sayıda çalışmanın sonuçlarını bu çalışmanın sonuçları desteklemektedir. Bu noktadan hareketle yapılan çalışmanın sonuçlarının literatürde yer alan önceki çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte olduğu, ancak konular ve boyutları arasındaki ilişkilerin çalışmanın uygulandığı tekstil sektörünün özellikleri nedeniyle düşük çıktığı düşünülmektedir. Çalışmanın farklı bölgelerde, farklı sektörlerde ve farklı çalışanlar üzerinde uygulanması ile farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceği ve bu alanda çok sınırlı sayıda olan çalışmalar da göz önüne alındığında literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### Kaynakça

- Akbaş, T.T. (2010). “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 121-137.
- Akdoğan, A., Demirtaş, Ö. (2014). “Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü” AKÜ İİBF Dergisi. Cilt: XVI Sayı, 107-123.
- Armağan, A.. (2014). “Yalnızlık Ve Kişilerarası İletişim İlişkisi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma” Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt: 7 Sayı: 30.
- Asunakutlu, T. Safran, B. (2006). “Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) Ve Çatışma Arasındaki İlişki” SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Sayı 11, 111-129.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2007). “Etik Kodların Yönetmelik Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi”. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt: 9, Sayı: 2.
- Bello, S. M. (2012). “Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance” International Journal of Business and Social Science. Vol. 3 No. 11, 228-236.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen O., İnci Bolat, O. ve Erdem, B. 2014. Yönetim ve Organizasyon. Detay Yayıncılık. 4. Baskı. Ankara.
- Bolino, M. C., Turnley, W.H. Niehoff, B. P. (2004). “The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior” Human Resource Management Review 14, 229–246. doi:10.1016/j.hrmr.2004.05.004.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. (2006). “Ethical Leadership: A review and future directions” The Leadership Quarterly. 17. 595–616 doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Burmaoğlu, S., Polat, M., Meydan, C. H. (2013). “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 13. Sayı 1, 13-26.
- Chan, C.C. A., McBey, K, Scott-Ladd, B. (2011). “Ethical Leadership in Modern Employment Relationships: Lessons from St. Benedict” Journal of Business Ethics 100, 221–228. DOI 10.1007/s10551-010-0676-x
- Çalık, T., Kurt, T. (2010). “Okul İklimi Ölçeği'nin (OIÖ) Geliştirilmesi” Eğitim ve Bilim. Cilt 35. Sayı 157. 167-180
- Çüçen, A.K. (2008). Felsefeye Giriş. Asa Kitabevi. 5. Basım. Bursa.
- Daly, J. L. (2002). “Implications of Organizational Climate and Ethical Leadership on reengineering in Municipal Government” PAQ Summer 2002. 198-217.
- De Hoogh A. H.B, Hartog, D.N.D (2008). “Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study” The Leadership Quarterly. 19, 297–311. DOI:10.1016/j.leaqua.2008.03.002
- Doğan, T., Çetin, B. Sungur, M.Z. (2009). “İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması” Anadolu Psikiyatri Dergisi. Sayı:10, 271-277.

- Durğun, S.. (2006). “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim”. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 3. Sayı 2, 112-132.
- Erdil, O., Keskin,H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat., S (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe bir Uygulama.” Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 5 (1), 17-26.
- Erdil, O. ve Ertosun Ö.G. (2011). “The Relationship between Social Climate and Loneliness in the Workplace and Effects on Employee Well-Being” *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 24., 505–525
- Eren, Er. (2001). “Yönetim ve Organizasyon”. Beta Yayınları. 5. Baskı. İstanbul.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121-136.
- Furnham, A., Goodstein., L.D. (1997). “The Organizational Climate Questionnaire (OCQ)” *The 1997 Annual: Vol. 2 Consulting/© 1997 by Pfeiffer*.
- Gignac, G.E., (2009). “Psychometrics and the Measurement of Emotional Intelligence” (chapter). *Assessing Emotional Intelligence, Theory, Research, and Applications*, E-book, (Ed: Stough, Con, Saklofske, Donald H., Parker, James D. A) ISBN 978-0-387-88370-0, 9-40.
- Gierveld, J.J, Tilburg.,T. and Dykstra P.A. (2006). “Loneliness and Social Isolation”. *Cambridge handbook of personal relationships / A.Vangelisti and D.Perlman, eds*. Cambridge: Cambridge University Press, 485-500.
- Gök, Si. (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt.6 Sayı 2, 587-605.
- Gülsünler, M.E. (2009). “İletişim Etiği Ve Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Mesleki Etik Kurallarına Bakışı” [josc.selcuk.edu.tr/josc/article/download/117/112](http://josc.selcuk.edu.tr/josc/article/download/117/112) Erişim Tarihi: 20 Ekim 2014.
- Gürkan, G.Ç. ve Koçoğlu, M. (2014). “Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt 7. Sayı 29. 588-602.
- Hair J. F. Jr., G., Hult, G.T.M, Ringle, C.M and Sarsted, M. (2014) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Halis, M. ve Uğurlu. Ö. Y. (2008). “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi” “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt:10 Sayı:2, 101-123.
- He, D. Shi,M. and Yi, F.(2014). “Mediating Effects of Affect and Loneliness on the Relationship Between Core Self-evaluation and Life Satisfaction Among Two Groups of Chinese Adolescents” *Soc Indic Res* 119, 747–756 DOI 10.1007/s11205-013-0508-3
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım. Ankara.
- Karatepe, S. (2005). “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. Cilt:60-4, 117-132.
- Kaynak, R. ve Maden., M. O.(2012). “İnovasyonda sınırların Genişlemesi: açık İnovasyon” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt:8 Sayı:1, 31-47.
- Kıranlı, S. ve İlğan, A. (2008). “Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik” *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 150-162.

- Kırel, Ç. (2007). “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 7 Sayı 2, 317-334.
- Madenoğlu C. Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi.” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2014, Cilt 20, Sayı 1, 47-69.
- Mayer, D. M, Kuenzi, M. and Greenbaum, R.L. (2010). “Examining the Link Between Ethical Leadership and employee Misconduct: The mediating Role of Ethical Climate”. Journal of Business Ethics. Vol. 95, 7-16. DOI 10.1007/s10551-011-0794-0
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S., ve Bengül, S. (2012). “İşyeri Yalnızlığı Ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 1, 213-226.
- Moseley, A. (2009). “Redesigning Your Organization for Success: Shift to a New Paradigm” Leadership Advance Online. Issue XVI, School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University, 1-6.
- Özbağ, G. K., (2012). “Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:27, Sayı:2, 145-161.
- Özdemir, F. (2006). “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” Doktora tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgan, H., Kara, M. ve Arslan, M.C. (2013). “Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Uyguladıkları Psikolojik Yıldırma Uygulamaları ve Etkileri” Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi. 1 (1), 2-14.
- Özkalp, E ve Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ekin Basın Yayın Dağıtımçılık. 5. Baskı. Bursa.
- Özler, N. D.E. ve Dirican (Özçınar), M. (2014). “Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı 39, 291-310.
- Patterson, M. G., M. A. West, V. J. Shackleton, Je. F. Dawson, R. Lawthom, S. Martlis, D. L. Robinson and A. M. Wallace. (2005). “Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation” Journal of Organizational Behavior. 26, 379–408. DOI: 10.1002/job.312.
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, A., Fonseca-Pedrero E. and García-Cueto, E. (2013). “Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale” Psicothema, Vol. 25, No. 1, 137-144 doi: 10.7334/psicothema 2012.260
- Putter, L. (2010). “Organizational Climate and Performance. The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate” Graduation Thesis Master of Science in Management of Technology. Delft University of Technology.
- Ren, H., Chen, Y. and Liang Zhang, L. (2011). “When you feel lonely at work: Social loneliness, work strains, and performance” Global Business and Social Science Research Conference Beijing, China, 1-21. <http://www.wbiconpro.com/433-Hong.pdf> Erişim Tarihi: 22.06.2014



- Resick, C. J., Hanges, P.J., Dickson, M. W. and Mitchelson, J. K. (2006). “A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership” *Journal of Business Ethics* (2006) 63, 345–359 DOI 10.1007/s10551-005-3242-1
- Rhodes, J.L. (2014). “Loneliness: How Superficial Relationships, Identity Gaps, and Social Support Contribute to Feelings of Loneliness at Pepperdine University” *Pepperdine Journal of Communication Vol.2 Article 3*. <http://digitalcommons.pepperdine.edu/pjcr/vol2/iss1/3>
- Ringle, C. M., Wende, S., Will, A (2005). *SmartPLS 2.0*, (Computer software). Retrieved from [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de)
- Sağnak, M. (2010). “Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik İklim Arasındaki İlişki” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 10 (2)., 1113-1152.
- Saylı, H., Baytok. A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık. 1. Basım. Ankara.
- Saylı, H., Kızıldağ, D. (2000).” Yönetimsel Etik Ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”. *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt IX, Sayı:1*, 2007. 231-251.
- Shin, Y., Young Sung S., Choi, J. N. And Kim, M. S. (2014). “Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate” *J Bus Ethics* DOI 10.1007/s10551-014-2144-5, 1-15.
- Shin, Y. (2012).” CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior” *J Bus Ethics* 108, 299–312. DOI 10.1007/s10551-011-1091-7
- Sobel, M.E. (1982). “Asymptotic confident intervals for indirect effects in structural equation models.” *Social Methodology*, 13, 111-147.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Tayfur, Ö. Ve Arslan, M. (2012). “Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü,” *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 1, 147-172
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)” *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı:21, 84-106.
- Töremen, F. Çankaya, İ. (2008). “Yönetimde Etkili bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi” *Kuramsal Eğitimbilim*. 1(1), 33-47.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). ”Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği “ *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2, 143-155.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65-2, 195-218.
- Tükel, İ. (2012). “ Modern Örgütlerde Yabancılaşma ve Kafka’nın “Dönüşüm” Romanının Bu Bağlamda Analizi” *Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi Cilt: 1 Sayı: 2*, 34-50.

- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 41, 434-448.
- Usta, R. ve Memiş, S. (2009). “Hizmet Kalitesi ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki Üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4, 87-108.
- Uysal, H. T. ve Aydemir, S. (2014).” Örgütsel İklimin Çalışma Psikolojisine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2, 1557-1574
- Walumbwa, F. O., D. M. Mayer, P. Wang, H. Wang, K. Workman, A. L. Christensen. (2011). “Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification” Organizational Behavior and Human Decision Process. 115, 204-213. DOI:10.1016/j.obhdp.2010.11.002
- Wessels, J. and Drennan, J. (2010), "An investigation of consumer acceptance of M-banking", International Journal of Bank Marketing, Vol. 28 Iss 7, 547 – 568
- Wright, S. L. (2005).” Organizational Climate, Social Support and Loneliness in the Workplace” in Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe, Charmine E.J. Härtel (ed.) The Effect of Affect in Organizational Settings (Research on Emotion in Organizations, Vol.1 Emerald Group Publishing Limited, 123 - 142
- Wright, S. L., Burt, C.D.B., Strongman., K. T. (2006). “Loneliness in the Workplace: Construck Defination and Scale Development”. New Zealand Journal of Psychology. Vol.35. No.2, 59-68.
- Yıldırım A. (2010). “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama” Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Yılmaz, E. ve Aslan, H. (2013). “Öğretmenlerin İş Yerindeki Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 3(3)., 59-69
- Yılmaz, Ö. (2014). “İlişkisel Pazarlama Faaliyetlerinin Ağızdan Ağıza İletişim (Wom) Yaratma Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir
- Yılmaz, Ö. ve Akgül, V. (2014). “Turizm Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gönen Örneği” Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi. Yıl 1. Sayı 2., 20-31.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. and Prussia, G. A. (2013). “An Improved Measure of Ethical Leadership” Journal of Leadership & Organizational Studies 20(1), 38–48. DOI: 10.1177/1548051811429352.
- Zou, Jilin. (2014). “Associations Between Trait Emotional Intelligence and Loneliness in Chinese Undergraduate Students: Mediating Effects of Self-Esteem and Social Support”. Psychological reports: Mental & Physical Health. 114. 3, 880-890. DOI 10.2466/04.21.PRO.114k29w3
- <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (SOBEL Test Calculator)

## **The Effect of Ethical Leadership Behavior on Perceived Organizational Climate: Mediating Role of Work Loneliness**

**Kemal EROĞLUER**

Bakım Okulu ve Eğitim Merkezi,  
Balıkesir,  
Turkey  
[k\\_eroğluer@yahoo.com.tr](mailto:k_eroğluer@yahoo.com.tr)

**Özer YILMAZ**

Balıkesir University  
Gönen Vocational School  
Gönen, Balıkesir, Turkey  
[ozeryilmaz@balikesir.edu.tr](mailto:ozeryilmaz@balikesir.edu.tr)

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

In this paper, the effects of ethical leadership behaviors on employees' perceived organization climate and whether work loneliness plays mediation role in this relationship are researched. Nowadays, there have been growing competitive working conditions due to globalization and increasing number of organizations. In this competitive environment, organizations should take into consideration not only external environment factors but also the internal structures of the organizations. Especially employees play a crucial role in reaching the goals and the sustainable success of the organization.

Creating a positive atmosphere and implementing ethical rules which provide a healthy organizational structure yield in increased efficiency and sense of belonging of the employees; also decreased work loneliness. The most important implementers ethical rules in the organizations are the leaders. Eren (2013) defined leadership as "gathering a group of people around certain objectives and the total capabilities and the knowledge to stimulate them to come these objectives true". Employees consider ethical leaders as honest and reliable. Beyond these ethical leaders are known as behaving ethical towards their employees in their professional life and principled decision makers. This study 4 main dimension of ethical leadership was investigated. These dimensions are: "communicative ethic", "climatical ethic", "behavioral ethic" and "decisional ethic".

On the other side, work atmosphere is one of the most required conditions of work efficiency for the employees'. In businesses, organizational climate respects the features of the organization and the effects of them on employees' behaviors. A positive organizational climate effects employees' motivation and sense of belonging. It also provides reliable organizational relationship and improves the organizational performance. The dimensions of organizational climate used in this study are: "innovation", "communication", "rewards" and "clarity".

#### **Methodology**

The following hypotheses were tested in the study:

H1- Employees' ethical leadership perceptions positively and significantly affect their organizational climate perceptions

H2- Employees' ethical leadership perceptions negatively and significantly affect work loneliness.

H3- Employees' work loneliness negatively and significantly affect organizational climate

H4- Work loneliness plays a mediation role on the effect of employees' ethical leadership perceptions on perceived organizational climate

Initially, a questionnaire including 82 items was developed for this study in order to gather data. It has been decreased to 74 items after the validity increasing processes. This questionnaire was delivered to all (225 participants) employees of a textile company located in Istanbul. 174 questioners were responded (respond Rate %77,3). 8 questionnaires were eliminated due to lack of information in the forms. Thus finally 166 forms were used for the analysis. Firstly Reliability analyses were performed to determine the suitability of the data for analysis. SPSS 21 and Factor 9.2. programs were used for Cronbach's Alpha and Mc Donald's Omega Reliability Analyses and the acceptable reliability results were found (Ethical Leadership Scale:  $\alpha=0,840$   $\omega=0,929$ ; Organizational Climate:  $\alpha=0,721$   $\omega=0,873$ ; Work Lonliness  $\alpha=0,769$   $\omega=0,885$ ). Descriptive statistics, Structural Equation Modeling based on PLS (Partial least square) algorithm and Sobel test were used to summarize the relationships among the variables.

### Findings

First of all CFA (Confirmatory Factor Analysis) analysis with SmartPLS was conducted to confirm the dimensions of the latent variables (Ethical Leadership, Work Loneliness and organization Climate) and it has been seen that factor loadings are acceptable for all latent variables (factor loads: 0,506- 0,972).

After this confirmation process hypotheses were tested with SmartPLS program (method: PLS algorithm, Path Weighting Scheme and maximum 1000 Iterations). First hypothesis (H1) which claimed that employees' ethical leadership perceptions positively and significantly affect their organizational climate perceptions was accepted (coefficient=0,458 and  $p<0,05$ ). This finding indicated that when the employees' have higher ethical leadership perceptions; they perceive their organizational climate more positively.

H2 and H3 hypotheses were also accepted which showed that ethical leadership perceptions have negative and significant effects on work loneliness (coefficient: -0,261,  $p<0,05$ ); and work loneliness has negative and significant effects on perceived organizational climate (coefficient: -0,136,  $p<0,05$ ).

In addition according to path analyze and Sobel test procedure, it has been seen that work loneliness mediate the effects of employees' ethical leadership perceptions on their perceived organizational climates partially (H4 was accepted).

### Conclusion

Economic awards and managerial pressure have limited effect on increasing employees' sense of belonging. However organizations' being fair, supporting employees, meeting their expectations are important factors in increasing their sense of belongingness. At this point ethical leadership implementations also play a crucial role. In this study the mediation effect of work loneliness on the employees' perception of ethical leadership on their perceived organizational climate was investigated. All hypotheses were accepted according to results.

These results are in accordance with those of some previous studies (e.g. Erdil ve Ertoşun, 2011; Wright, 2005) and this shows the importance of the role of ethical leadership behaviors on organizational performance and climate.

It should not be forgotten that the results of this study are limited with only one organization operating in textile sector and the results may be different if it is conducted in other sectors especially services such as education, health and banking