



**T.C.**

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİK VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN EKİP PERFORMANSINA  
ETKİSİNDE İŞYERİ MANEVİYATININ ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Tuğçe AYDOĞDU

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Ağustos-2022





**T.C.**

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİK VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN EKİP PERFORMANSINA  
ETKİSİNDE İŞYERİ MANEVİYATININ ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Tuğçe AYDOĞDU

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Ağustos-2022

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Tuğçe AYDOĞDU



## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

**“Etik Liderlik ve Çalışan Sessizliğinin Ekip Performansına Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracı Rolü”** adlı Yüksek Lisans tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan  
Tuğçe AYDOĞDU

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Anabilim Dalı Başkanı  
Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Tuğçe AYDOĞDU tarafından hazırlanan “**Etik Liderlik ve Çalışan Sessizliğinin Ekip Performansına Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracı Rolü**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri**

**İMZA**

**Başkan** :Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

.....

**Üye** : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

.....

**Üye** :Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

.....

**ONAY:**

**Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.**

...../...../.....

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Beni teze başlama konusunda cesaretlendiren, tez konumu belirleme aşamasında yardımcı olan, tez yazım süresi boyunca desteğini, emeğini hiç esirgemeyen saygı değer danışmanım Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, tez savunma sınavımda yer alan jüri üyelerine, yüksek lisans öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Öğretim üyelerine, Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına, her daim yanımda olan manevi olarak varlığını her an yanımda hissettiğim hayat sevincim olan canım annem Hilal AYDOğDU'a, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman eksik olmayan, her konuda yardımcı olan hayat dair olan neşemi canlı tutan canım babam Fevzi AYDOğDU'a moral ve motivasyon olarak canlı kalmamı sağlayan kıymetli ablalarım, Filiz İŐBİLİR ve Ayşe Nur NEŐELİ'e beni destekledikleri için teőekkürü bir borç bilirim.

Tuğçe AYDOğDU

# ETİK LİDERLİK VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN EKİP PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞYERİ MANEVİYATININ ARACI ROLÜ

Tuğçe AYDOĞDU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans,

Ağustos 2022

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

## ÖZET

Hemen her örgüt, yaptıkları işlerin ve ürettikleri mal ve hizmetlerin müşteriye daha çok hitap edebilmesi için emek sarf etmektedirler. Eğitim sektörü gibi emek yoğun işletmelerde ekip ruhunun gerekliliği ön plana çıkarmaktadır. Nevşehir ilinde kamu sektöründeki eğitim kurumlarında ekip performansını etkileyen faktörleri inceleyen çalışmaların sınırlı olması nedeniyle bu çalışma tasarlanmıştır. Bu kapsamda etik liderlik, çalışan sessizliği ve işyeri maneviyatının ekip performansı üzerine etkileri tartışılmaktadır. Araştırmanın amacı, etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansına etkilerini ortaya koymak ve bu değişkenlerin ekip performansına etkilerinde işyeri maneviyatının aracı rolü oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini, Nevşehir il ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığında bağlı kurum ve kuruluşlar görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır (n=363). Araştırmada veriler, Brown vd.(2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği, Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen çalışan sessizliği ölçeği, Milliman vd.(2003) tarafından tasarlanan işyeri maneviyatı ölçeği ve Thompson vd.(2009) tarafından geliştirilen ekip performansı ölçeğini kapsayan bir anket formuyla toplanmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi ve Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen Process Makrosu yardımıyla BC Örneklem Yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre etik liderlik ekip performansını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşın çalışan sessizliğinin ekip performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca işyeri maneviyatının ekip performansı üzerinde pozitif etkiye sahip ortaya konmuştur. Benzer şekilde etik liderliğin işyeri maneviyatını pozitif etkilediği saptanmıştır. Öte yandan işyeri maneviyatının etik liderlik ile ekip performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğunu, fakat işyeri maneviyatının çalışan sessizliği ile ekip performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Son olarak bu araştırmanın bazı kısıtlarına yer verilmiş, bu çalışmanın bulgularından yola çıkarak eğitim, öğretmen ve memurlara yönelik bazı öneriler sunulmuş ve gelecekte bu konu ile ilgili araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Çalışan Sessizliği, Ekip Performansı, İşyeri Maneviyatı



# **THE EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE SILENCE ON TEAM PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF WORKPLACE SPIRITUALITY**

**Tuğçe AYDOĞDU**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**August 2022**

**Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

## **ABSTRACT**

Almost every organization makes an effort to make the works they do and the goods and services they produce more appealing to the customers. In labor-intensive enterprises such as the education sector, the necessity of team spirit has emphasized. This study designed due to the limited number of studies examining the factors affecting team performance in educational institutions in the public sector in Nevşehir province. In this context, the effects of ethical leadership, employee silence and workplace spirituality on team performance discussed. The aim of the research is to reveal the effects of ethical leadership and employee silence on team performance and to determine whether workplace spirituality plays a mediating role in the effects of these variables on team performance. The sampling of the research consists of public employees working in the Ministry of National Education in Nevşehir Province and Districts (n=363). The data in the study were obtained with a questionnaire form including the ethical leadership scale developed by Brown et al. (2005), employee silence scale designed by Van Dyne et al. (2003), workplace spirituality scale designed by Milliman et al.(2003) and team performance scale developed by Thompson et al.(2009). Confirmatory factor analysis, structural equation modeling and BC Sampling Method with the help of Process Macro proposed by Preacher and Hayes (2008) used in order to test the hypotheses of the research.

According to the research findings, it determined that ethical leadership positively affected team performance. On the other hand, it observed that employee silence has a negative effect on team performance. It demonstrated that workplace spirituality had a positive effect on team performance. Similarly, it determined that ethical leadership had a positive effect on workplace spirituality. On the other hand, it determined that workplace spirituality had a mediating effect on the relationship between ethical leadership and team performance, but workplace spirituality does not have a mediating effect on the relationship between employee silence and team performance. Finally, some limitations of this research are given; some suggestions for education, teachers and civil servants based on the findings of this study, and suggestions for future researchers on this subject presented.

**Key Words:** Ethical Leadership, Employee Silence, Team Performance, Workplace Spirituality

## KISALTMALAR

<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma ve Geliştirme.
<b>AVE</b>	: Açıklanan Ortalama Varyans.
<b>BYG</b>	:Bileşik Yapı Güvenilirliği.
<b>BC</b>	:Yanlılığı Düzeltilmiş (Bias-Corrected; BC) Önyükeme Yöntemi.
<b>CFI</b>	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (the Comparative Fit Index).
<b>CSZ</b>	: Çalışan Sessizliği.
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi.
<b>EL</b>	:Etik Liderlik.
<b>EP</b>	:Ekip Performansı.
<b>İSM</b>	:İşyeri Maneviyatı.
<b>IFI</b>	: Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI).
<b>KCSZ</b>	: Kabullenici Sessizlik.
<b>MEB</b>	:Milli Eğitim Bakanlığı.
<b>MI</b>	: Değişim Endeksleri (Modification Indices).
<b>OAV</b>	: Ortalama Açıklanan Varyans.
<b>PCSZ</b>	: Prososyal Sessizlik.
<b>RMSEA</b>	:Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Approximation).
<b>SCSZ</b>	:Savunmacı Sessizlik.
<b>SRMR</b>	:Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual).
<b>TLI</b>	:Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index).
<b><math>\chi^2/df</math></b>	: Ki-kare/Serbestlik Derecesi.
<b>YEM</b>	:Yapısal Eşitlik Modeli.
<b>YY</b>	: Yüzyıl.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KISALTMALAR .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

#### **TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI**

1.1.ETİK LİDERLİK .....	4
1.1.1. Liderlik Kavramı.....	4
1.1.2. Liderlik Kuramları .....	5
1.1.2.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımı .....	6
1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları .....	7
1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	8
1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi'nin Çalışmaları .....	8
1.1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi .....	9
1.1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	11
1.1.2.2.5. Likert Sistem 4 Modeli .....	11
1.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları .....	12
1.1.2.3.1. House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi .....	13

1.1.2.3.2. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	13
1.1.2.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	13
1.1.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli.....	14
1.1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı .....	14
1.1.2.4. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar .....	15
1.1.2.4.1. Karizmatik Liderlik.....	15
1.1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik .....	16
1.1.2.4.3. Etik Liderlik .....	17
1.1.3. Etik Liderlik .....	17
1.1.3.1. Etik Kavramı .....	17
1.1.3.2. Etik Liderlik Kavramı ve Tanımları.....	19
1.1.3.3. Etik Liderlik Özellikleri .....	20
1.1.3.4. Etik Liderliğin Önemi .....	21
1.1.3.5. Etik Liderlik Boyutları .....	22
1.1.3.5.1. İklimsel Etik.....	22
1.1.3.5.2. Karar Vermede Etik .....	22
1.1.3.5.3. Davranışsal Etik .....	23
1.1.3.5.4. İletişimsel Etik .....	23
1.2. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ .....	25
1.2.1. Sessizlik Kavramı.....	25
1.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	28
1.2.3. Çalışan Sessizliği .....	29
1.2.3.1. Çalışan Sessizliği Kuramları .....	31
1.2.3.1.1. Fayda-Maliyet Çözümlemesi.....	31
1.2.3.1.2. Beklenti Kuramı.....	32
1.2.3.1.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı.....	33
1.2.3.1.4. Kendini Uyarılma Kuramı.....	34
1.2.3.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları .....	35

1.2.3.2.1. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı.....	35
1.2.3.2.2. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı.....	36
1.2.3.2.3. Olumlu Toplumsal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışı .....	36
1.2.3.2.4. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı.....	37
1.2.3.3. Çalışan Sessizliğinin Sonuçları .....	37
1.2.3.3.1. Bireysel Sonuçlar .....	38
1.2.3.3.2. Örgütsel Sonuçlar.....	38
1.2.3.4. Çalışan Sessizliği ile İlgili Araştırma Bulguları .....	39
1.4. İŞYERİ MANEVİYATI .....	41
1.4.1. İşyeri Maneviyatının Anlamı ve Kapsamı .....	41
1.4.2. İşyeri Maneviyatının Boyutları .....	44
1.4.2.1. İşin Anlam Verilen Boyutu .....	45
1.4.2.2. Toplum Olabilme Duygusu.....	45
1.4.2.3. Örgütsel Değerlerle Uyum İçerisinde Olma Boyutu.....	45
1.4.3. İşyeri Maneviyatının Örgütsel Çıktıları .....	46
1.4.4. İşyeri Maneviyatı ile İlgili Araştırma Bulguları.....	47
1.5. EKİP PERFORMANSI.....	48
1.5.1. Performans ve İş Performansı Kavramı .....	48
1.5.2. Performans Boyutları .....	50
1.5.3. Performans Türleri .....	52
1.5.3.1. İş gören Performansı .....	53
1.5.3.1.1. Görev Performansı .....	55
1.5.3.1.2. Bağlamsal Performans .....	56
1.5.3.2. Ekip Performansı İle İlgili Teorik Yaklaşımlar .....	57
1.5.3.2.1. Ekip Kavramı ve Önemi .....	57
1.5.3.2.2. Ekip Oluşum Süreci .....	58
1.5.3.2.3. Ekip Türleri.....	61
1.5.3.2.4. Ekip Çalışmasının Önemi ve Avantajları .....	65

1.5.3.2.5. Ekip Çalışmasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar.....	66
1.5.3.2.6. Ekip Performansı .....	67
1.5.3.3. Örgüt Performansı.....	70
1.5.4. Ekip Performansı ile İlgili Araştırma Bulguları.....	71
1.6. ETİK LİDERLİK, ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ, İŞYERİ MANEVİYATI VE EKİP PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	72

## İKİNCİ BÖLÜM

### METODOLOJİ VE BULGULAR

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	73
2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	75
2.2.1. Örneklem.....	75
2.2.2. Veri Toplama Aracı.....	77
2.2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	77
2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri ve Prosedürü.....	79
2.3. BULGULAR .....	80
2.3.1. Ölçüm Modeli .....	80
2.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Dair Bulgular.....	84
2.3.2.2. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi .....	85
<b>SONUÇ.....</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>
<b>ETİK KURUL İZİNİ.....</b>	<b>108</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi .....	10
Şekil 2.1. Önerilen Araştırma Modeli.....	79



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 2.1.</b> Örneklemin Özellikleri .....	76
<b>Tablo 2.2.</b> Ölçüm Modeli Bulguları .....	81
<b>Tablo 2.3.</b> Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları .....	83
<b>Tablo 2.4.</b> Dışsal Modeldeki Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları .....	84
<b>Tablo 2.5.</b> Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar .....	84
<b>Tablo 2.6.</b> İşyeri Maneviyatının Aracı Etkilerinin Test Edilmesi .....	86





## GİRİŞ

Kurulan her örgüt için karlılık, etkililik ve büyüme kadar süreklilik de önemlidir. Günümüzde eğitim kurumlarında hizmetlerin etkili bir şekilde yürütülmesi için çalışanların bireysel çabaları kadar ekiplerin performansı da önemli olmaktadır. Ekip performansını liderin davranışı, çalışan tutumu ve işyeri ortamı da etkilemektedir. İşletmeler karar verme süreçleri, strateji belirleme, plan yapma gibi süreçlerini bilgi teknolojilerinden yararlanarak geliştirmeye çalışmaktadır. Ancak teknolojik olanaklar müşteri memnuniyeti ve verimlilik için yeterli görünmemektedir. Bu noktada müşteriler ve çalışanlar nezdinde güvenin inşa edilmesi için etik liderlik davranışlarının sergilenmesi ve işyeri maneviyatının sürekliliğinin sağlanması önem arz etmektedir. Buna karşın işgören sessizliğinin azaltılması hem yüksek performans hem de değişime uyum için hayati önem arz etmektedir. Çalışan sessizliği sorunu işgörenlerin yenilikçi olmasını ve eleştirel düşüncelerini olumsuz etkileyeceğinden düşük bireysel, ekip ve örgütsel performansla sonuçlanmaktadır. Bu çalışma kamu kurumlarında ekip performansı dinamiklerini incelemektedir. Etik liderlik ve işyeri maneviyatının performansı etkileyen olumlu dinamiklerden biri olmadığı öncelikle ele alınmaktadır. Buna karşın itaatin önemsendiği kamu okullarında işgören sessizliğinin olumsuz dinamiklerden bir olup olmadığı tartışılmaktadır.

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışın iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılması olarak tanımlanabilir (Brown vd., 2005: 120). Çalışanlar çalıştıkları kurumlarda iyinin veya kötünün ya da doğru veya yanlışın ne olduğu konusunda gösterecek lider arayışındadırlar. Bu liderler katılımcı bir yönetim tarzı benimseyerek karar verme sürecine etik olgusunu ve standartları önemsemektedir. Bu yüzden kurumlarda yöneticilerce etik liderlik davranışının sergilenmesi, özellikle çalışanlar fikirleri beyan ettiklerinde çalışana özel bir eleştiri gelmemesi ve önyargı ile karşılaşmaması bakımından önem arz etmektedir. Eğer çalışanlar fikir beyan ettiklerinde veya eleştirel düşüncelerini dile getirdiklerinde cezalandırılıyor, dışlanıyor ve gelişme olanaklarından mahrum bırakılıyorsa çalışan sessizliğine başvuracaklardır. Çalışan sessizliği; algılanan veya yaşanan bir adaletsizlik hakkında değişiklik veya düzeltme yapabilecek kişilerden herhangi bir

gerçek ifadenin saklanması olarak tanımlanabilir (Morrison, 2014: 176-177). Öte yandan işyeri maneviyatı, çalışanların iş süreci boyunca üstünlük deneyimini teşvik eden, bütünlük ve sevinç duyguları sağlayacak şekilde bağlı olma duyularını kolaylaştıran kültürde kanıtlanan örgütsel değerler çerçevesi olarak da tanımlanmaktadır (NandanPrabhu, Rodrigues ve Kumar, 2016: 4). Çalışan sessizliği; çalışanların dışlanmamak, konumunu korumak, önyargıya maruz kalmamak gibi nedenlerle bilinçli olarak fikirlerini paylaşmamasıdır. Bunun yanında işletmelerde olan olay ve işlemlerle ilgili bilgiler dışarı çıkarıldığında çalışanlar çeşitli sorunlarla karşılaştıkları için de sessizliğe bürünürler. Eğitim kurumlarında işyeri maneviyatının da birey, ekip ve örgüt çıktılarını etkilediğine dair sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar daha çok işyeri maneviyatı ile çalışan performansı (Avcı, 2019: 223), yenilikçi iş davranışları (İşiaçık, 2019) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Çavuşoğlu, 2021) ilişkileri üzerine yapılmıştır. Özellikle Türkçe yazınında kamu eğitim kurumlarında işyeri maneviyatı ile birlikte etik liderlik davranışının ve çalışan sessizliğinin çıktılarını etkilediğine dair ileri sürülen varsayımın test edilmesi önem arz ettiğinden çalışmamız özgün bir çalışma niteliğindedir.

Kamu kurumlarında çalışanlar açısından ekibin performansını etkileyecek çok sayıda çıktının olması önemlidir. Ancak özellikle örgütsel davranış yazınında etik liderliğin (Kiker, 2021; Zaim, Demir ve Budur, 2021), çalışan sessizliğinin (Çalışkan ve Pekkan, 2016; Şahin ve Yalçın, 2017) ve işyeri maneviyatının çalışan performansı ve ekip performansını (Avcı, 2019) nasıl etkilediği konusunda yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle kamudaki eğitim kurumlarındaki çalışanlar nezdinde etik liderliğin ve çalışan sessizliğinin ekip performansına etkilerine işyeri maneviyatının aracılık edip etmediğinin araştırılması ön görülmüştür.

Bu bulgular ışığında çalışmanın amacı, etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansı üzerinde etkilerinin olup olmadığını ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerde işyeri maneviyatının aracı rolü oynayıp oynamadığını tespit etmektir.

Bu tez çalışması öncelikle işyeri maneviyatı ile birlikte etik liderlik ile ekip performansı ilişkisi konusundaki boşluğu doldurmaya odaklanmaktadır. Çünkü etik liderliğin daha çok performans, iş performansı, görev performansı ve firma performansı üzerindeki etkilerine dair çalışmalar mevcuttur. Bununla birlikte kamu kurumlarında itaatkâr davranması istenen çalışanlar açısından çalışan sessizliğinin ekip performansına etkilerini ortaya koyan çalışmalar da oldukça sınırlı sayıdadır. Fakat kamuya bağlı eğitim kurumlarına etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansına etkisinde işyeri maneviyatının aracı rolde olduğu modelimize dair herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Yine Nevşehir ilindeki eğitim kurumları bağlamında da bu konuda herhangi âmpirik araştırma olmadığı için çalışmamız bu kurumlarda ekip performansının dinamiklerine dair alan yazındaki bulgu eksikliğini gidermektedir. Daha önemlisi bu araştırmanın bulguları eğitim kurumlarında ekip performansını iyileştirmeye yönelik öneriler geliştirme konusunda da yöneticilere ve politika yapıcılara yol gösterecektir.

Bu çerçevede çalışmanın sorunsalı, etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansını nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansına etkisinde işyeri maneviyatının aracı rolü oynamakta mıdır? Bu soruları cevaplamak için Nevşehir ilinde Milli Eğitim bağlı kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan yönetici, memur ve öğretmenler üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır.

Bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etik liderliğin, çalışan sessizliğinin, işyeri maneviyatının ve ekip performansın kavramsal çerçevesi ve literatür taraması ele alınmaktadır. İkinci bölümde çalışmanın metodolojisi açıklandıktan sonra araştırmanın bulguları ayrıntılı bir şekilde analiz edilip yorumlanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. ETİK LİDERLİK

Bu kısımda liderlik, biçimsel ve biçimsel olmayan liderlik, liderlik kuram bulguları, etik, etik liderlik, etik liderliğin boyutları ve bu kavramlarla ilgili araştırma bulgularını incelemektedir.

#### 1.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı çok eski zamanlardan bu güne kadar gelmiş bir kavram olmasına rağmen bilimsel olarak işlenmeye başlaması son yüzyıllara dayanmaktadır. Liderlik kavramı açığa çıktığından bu güne kadar bulunduğu dönemlere göre şekil alıp, farklı anlamlar yüklenerek günümüze kadar ulaşmıştır. Bulduğu dönemlere göre şekil alan bu liderlik kavramı günümüze ulaşana kadar da önemini yitirmemiştir. Bulduğu dönemlerin liderlik anlayışına göre şekillenmiş daha da önem kazanmıştır (Kılınç ve Akdemir, 2019: 794-795). Liderlik, günümüzde tek başına görülen bir olgu olmaktan ziyade bulunduğu grupta ya da toplulukta beraber hareket edilmesi gerektiği düşünülen bir kavramdır. Çünkü lider ne kadar iyi olursa olsun karşısında bulunan insanları etkileyip onları yönlendirme yeteneğine sahip olmadığında liderlik vasfını yitirecektir (Küçüközkan, 2015: 87-88). Liderlik kişinin sorgulanmaması gereken bir etik duruşa sahip olmasını gerektirir. Bir liderin yalnızca doğru ya da yanlış birbirinden ayırması yetmez. Aynı zamanda da belirsizlik durumlarında daha doğru karar verme yeteneğine sahip olması gerekir. Liderin belirsizlik yaşamaktan, belirsizlik içinde insanlar için etkili karar verme yeteneğinden kaynaklı her zaman

başka bir planı olmak zorundadır. Liderin etkili, çabuk kararlar verme yeteneği onu her zaman doğru kararlar alma yönünde yönlendirilecektir. Ancak liderin almış olduğu kararlarda ve yaptığı işlerde mükemmel olması beklenemez. Bir liderin değeri ve kalitesi liderin niyeti, değerleri, inançları yani kısaca karakteri ile ölçülebilmektedir (Zincir ve Özbebek Tunç, 2018: 23-25). Liderlik literatürde çok fazla araştırmaya sahip bir alandır. Liderlik her an karşımıza çıkan bir kavram olmasına rağmen anlaşılma konusunda en az anlaşılan kavramdır. Liderlik kavramının ne zaman açığa çıktığı, hangi özelliklere sahip olduğu, hangi koşul ve yeteneklerinin olduğu gibi kavramlar net bir şekilde anlaşılmadığı için günümüze kadar süregelmiştir (Mete, 2016: 18). Lider veya liderlik açıklanırken, birden fazla tanım yapıldığı ancak bu tanımlardan ortak bir tanım oluşturulamadığına rastlanmaktadır. Durum böyle olunca her araştırmacı araştırmalarına kendince yeni bir şeyler eklemiş ve bunun sonucunda da birden fazla tanım olduğu açığa çıkmıştır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3). Lider bir grubun odaklanmasına yönlenip belirli yeteneği doğrultusunda hareket etme yönünü etkileyen kişidir. Bu yüzden lider, liderlik özelliklerini sergileyebildiği kadar liderlik yapabilir (Aslan, 2013: 24-28). Verimliliğin artış göstererek devam etmesi için ve örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmek için önemli kavramlardan biri de liderliktir. Liderler belirlenmiş olan politika ve planları çalışanlarına bildirip görevlerini açıkça belirterek hedeflerine ulaşmak için etkileme gücünü kullanarak yönlendirebilen kişilere lider denilmektedir (Gün ve Aslan, 2018: 217-218). Kurulmuş olan işletmelerde belirlenmiş olan ortak amaçlar doğrultusunda toplanmış kişiler kendi alanlarında ne kadar iyi olurlarsa olsunlar onları yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. Başka bir açıdan bakmak gerekirse alınması gerekli olan kararları alabilecek, bu kararları belirli şekilde toparlayıp uygulayacak kişilere ihtiyaç duymak zorunlu bir hal almıştır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 2-4).

### **1.1.2. Liderlik Kuramları**

Liderlik ile ilgili birçok teorik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar dört grup altında toplanabilir:

1. Liderin özellikleri yaklaşımı,
2. Liderin davranışları yaklaşımı,
3. Durumsallık yaklaşımı,
4. Yeni yaklaşımlar.

1980'den günümüze kadar olan süreçte geliştirilen yaklaşımlar ve çalışma konumuzu oluşturan etik liderlik kavramı liderlikte yeni yaklaşımlar adı altında incelenmeye çalışılacaktır (Yalçın, 2021: 66).

#### **1.1.2.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımı**

Liderlik yaklaşımlarından olan özellikler yaklaşımı ilk yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu ilk yaklaşım lider değişkenini göz önünde bulundurmaktadır. Bu yaklaşımda lider sürecin en fazla önem arz eden değişkeni olmaktadır. İşletme ya da gruplar içerisinde bulunan bir kişi lider olarak kabul ediliyorsa o kendisinde bulunan özelliklerden olduğu kabul edilmektedir. Eğer ki o grup ya da işletme içerisinde bulunan lider kişileri etkileyebiliyorsa bu o liderin kişisel özelliğinden kaynaklandığı kanaatine varılmıştır (Koçel, 2014: 676). Bu özellikler yaklaşımında bireyler doğdukları andan itibaren bazı kişisel özelliklere sahip olarak doğarlar ve bu özellik onların lider olmasında önemli rol oynamaktadır. Bu özellikler yaklaşımının temel amacı başarılı bir liderde bulunması gereken özelliklerin açık ve net bir şekilde açıklanabilmesidir. Literatürde yapılan araştırmaya göre başarılı liderlerde bulunması gereken özellikler:

- Eleştiri ve sözlü olarak iletişim kurma yeteneği,
- Geçmişte yaşadığı başarıları,
- Duygusal olarak olgun olma ve tutarlı davranma,
- Güvenilirlik içgüdü ve başarıya gayreti,
- Farklı olan gruplara katılma ve başarıya duygusunun olması,
- Açıklık ve dışa dönüklük.

Gibi sahip olunması gereken özellikler olması gerekmektedir. 1948 yılında Stogdill tarafından yapılan araştırmaya göre liderlerde yukarıda belirtilen özelliklerinin olmasının yanında bu özelliklere sahip olan kişilerin lider olması için kesin ve yeterli

olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Arıkan, 2001: 232-235). Bunların sonucunda liderliğin sadece kişisel ile açıklanamayacağı, kişisel özelliğin yanında bazı kişisel olmayan etmenlerin de yer alması gerektiği anlaşılmıştır.

### **1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları**

Bu yaklaşım kendisinden önce araştırılmaya başlanılmış olan özellikler yaklaşımının istenilen düzeyde başarı gösterememesinden kaynaklı açığa çıkarılmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım liderin daha etkili olması amacıyla nasıl bir yol izlemesi gerektiği bulmayı amaçlamaktadır. Literatür araştırmalarına göre etkin olan lider ile etkin olmayan lider arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Etkin olan liderler içerisinde buldukları farklı durumlarda bile aynı davranışları sergileyebilecek potansiyele sahiptirler. Araştırmacılar etkili liderlik için oluşturulacak nedenleri araştırırken liderin kendisinden etkilenen kişiler ile iletişim kurma şekilleri, planlama ve onları kontrol etme şekilleri, işletmelerin amaçlarını bulma şekilleri vb. şekiller liderin etkililiğini belirlemektedir. Bu özellikleri araştıran ve savunan araştırmacılar kişilerin özelliklerinden ziyade davranışlarının gözlenmesinin daha kolay olduğunu ileri sürmektedir (Bayram, 2013: 14-15). Davranış bilimi araştırmacılarına göre liderlik bir grup içerisinde bulunan liderin oynadığı rol ve bu rol karşısında diğer insanların beklediği görev ve sorumlulukları ile yaşanan etkileşimin sonucu olarak görülmektedir. Başka bir bakış açısından ise kişilerin kendilerine ait olan özellikleri dışa vurması, yansıtması davranış olarak kabul edilmektedir. Grup ya da işletmeler içerisinde bulunan liderlerin astları ile iletişim kurup haberleşmesi, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol etme şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışların lider etkinliğini belirten önemli faktörler olarak ele almaya çalışmaktadır. Bu açıklamalara göre daha net anlaşılmaktadır ki bu yaklaşımın amacı etkili bir lider olabilmek için neler yapılmalıdır? Sorusuna cevap aramaktır. Liderlerin başarılı ve etkin olduğunu özelliklerinden çok davranışları olduğu gibi anlatılmaya çalışılmaktadır. Bu yaklaşımlara göre lider olarak doğulmaz, sonradan liderlik öğrenilir görüşü savunulmaktadır. Bu yaklaşımda liderlik biçimi göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzı olmak üzere iki liderlik tarzı üzerinde durulmaktadır (Küçüközhan, 2015: 88-89). Davranışsal liderlik kuramlarının gelişimi birçok araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar

sonucunda çeşitli liderlik tarzlarının açığa çıkması ve bu açığa çıkan liderlik tarzlarının meydana getirmiş olduğu etkiyi tartışmanın gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalar arasında, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Likert Sistem 4 Modeli bunlar arasında yer almaktadır (Gün ve Aslan, 2018: 218).

#### **1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimine büyük katkılar sağlayan bu çalışma İkinci Dünya Savaşının bittiği yıllara tekabül etmiştir. Psikoloji sosyoloji ekonomi gibi alanlarda çeşitli alanlarda bulunan araştırmacılar liderin farklı gruptaki davranışlarını analiz etmek istemişlerdir. Bu çalışma hava timleri komutanları bombalama timleri, askeri memurlar, fabrika müdürleri, fakülte yöneticileri okul müdürleri gibi kişilerin üzerinde uygulanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı organizasyon veya bir grup liderin davranışlarını belirlemektir (Armağan Ören, 2006: 20-21). Yapılan çeşitli araştırmaların sonucunda liderin davranışlarını belirleme de iki farklı boyutun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki boyuttan biri insan ilişkilerine yönelik ve göreve yönelik olarak bilinmektedir. Göreve yönelik: liderin kendi görevi ya da grupta bulunan diğer üyelerin görevlerini işini tanımlamaya, şekillendirmeye verilen isimdir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137-138). Bu boyutun yüksek olması işin başarıya ulaşması ile alakalı olduğu söylenilmektedir. İnsan ilişkilerine yönelik ise insanlar arası olan ilişki de güven duygusunun olması, iyi bir iletişimin olması ve bireylerin birbirine ve astlar ile de saygı çerçevesi içerisinde olmasını kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamı dâhilinde eğer liderin davranışları bireye yönelik olursa personel devir hızı ve devamsızlığın azalacağı gözlemlenirken, işe odaklandığında ise bireyin performansının artacağı gözlemlenmektedir (Armağan Ören, 2006: 20-21).

#### **1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi'nin Çalışmaları**

Ohio State Üniversitesinin çalışmalarının devam ettiği aşamalarda Michigan Üniversitesinde bulunan bir grup araştırmacı, Rensis Likert'in yönetiminde liderlik



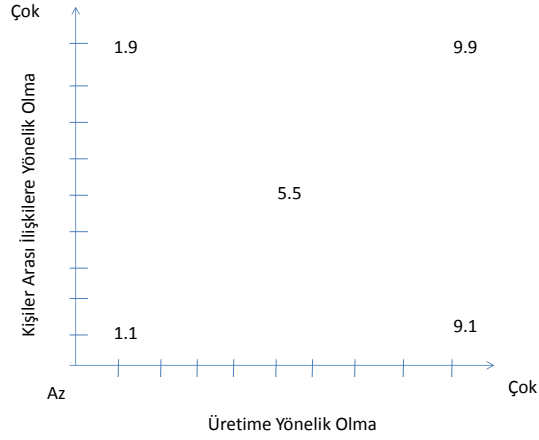
ile ilgili bilgi toplamaya çalışmıştır. Bu çalışmanın amacı grubun veya işletmenin verimliliğine katkı sağlayacak faktörleri bulmak, iş tatmini sağlamak, devamsızlığı azaltma gibi aşamaların yollarını bulmayı amaçlamaktadır. Bu araştırmanın sonucunda da iki liderlik açığa çıkarılmıştır:

*-İşe Yönelik Liderlik:* Liderin etkisinde olan kişilerin işletmeler için önceden belirlenmiş olan kriterler göre çalışıp çalışmadığını yakından takip eden, herhangi bir sorun karşısında büyük ölçüde cezalandırma yetkisine sahip olan resmi otorite sahibi kişilerin davranışlarını gösteren bir davranış şeklidir.

*-Kişiyeye Yönelik Lider:* Yetki devrini esas alan, grup içerisinde bulunan kişileri tatmin edecek ve kişilerin gelişimi için yakından ilgilenen bir davranış gösteren liderlik türüdür. Bu iki liderlik tarzı arasındaki fark liderlik aşamalarını ele alış şekillerinden kaynaklanmaktadır (Bayram, 2013: 17).

#### **1.1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

1964 yıllarında Blake ve Mouton tarafından araştırılıp geliştirilen bu liderlik tarzı insana ve işe yönelik olduğuna rastlanmaktadır. Bu yönetim tarzı incelenirken kararlar, inançlar, çatışmalar, duygular, mizah anlayışı olmak üzere beş faktörün liderlik biçiminde olan tespit açıklanmaya çalışılmıştır. Bireylerin karar alırken bu kararı neye göre aldığı, nasıl bir yol izlediği gibi faktörlerin aşamaları incelenmeye çalışılmıştır. Bu beş faktör farklı aşamalar il 1-9 arasında puanlanarak 5 farklı başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu türler: cılız yönetim, şehir kulübü yöneticisi, otoriter itaatkâr yönetim, örgüt adamı yönetici ve ekip yönetimi şeklinde gruplandırılmaya çalışılmaktadır (Çelebi, 2020: 127-130).



**Kaynak:** Aydemir, 2010: 10

### Şekil 1.1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

*1.Cılız Yönetim:* 1.1 cılız yönetimdir. İşe de insana da aynı düzeyde önem veren bu liderlik yönetim tarzı üstlerinden aldıkları bilgileri emirleri iletmeleri gereken yerlere iletir ve uygularlar. İnsanları bildikleri işleri yapmaları için başlarını derde girdirmeden, risk almadan bu işleri yapmaya çalışırlar. Bu liderlikte liderler tembel oldukları için amaçlara ulaşmak kolay değildir, kişiler arası ilişkiler iyi olmadığı gibi yapılan toplantı sadece iletkenliği sağlamak ancak yeni fikirler için risk almaya değmeyeceği düşünülmektedir (Erkasap, 2015: 7).

*2.Şehir Kulübü:* Yöneticisi üretime verdiği puan 1, insan ilişkilerine verdiği değer puanı 9 olan bu tip yöneticiler insanlarla olan ilişkileri oldukça iyi ve rahat olurken, arkadaşça olurken işe, üretime verdiği değer en alt seviyelerde olan bir liderlik tarzıdır (Aydemir, 2010: 10).

*3.Otoriter İtaatkâr Yönetim:* Bu yönetim tarzına göre liderler en çok işe önem verirken insana olan önemi aza indirmişlerdir. İşe önem verirken üretimin ve

verimliliğin artış göstermesi istenmektedir. Bu yönetimin katı kurallar dâhilinde işi yapması gerekli olduğuna inanmaktadır (Küçüközhan, 2015: 93-94).

*4.Örgüt Adamı:* Yönetici işletmelerde insana ve işe eşit ve orta düzeyde önem veren yönetim tarzıdır. İş ve işçi arasında kalmaktan mutlu olmayan iş yapanın moralini, motivasyonunu yüksek tuttukça açığa çıkacak olan işin ve o işteki verimin fazla olacağını savunan yönetim anlayışıdır (Aydemir, 2010: 10).

*5.Ekip Yönetimi:* Liderlik stratejilerinden en uygun strateji olarak kabul edilmektedir. Diğer yönetim anlayışlarından farklı bir yapıya sahip olup iş ve insana verilmesi gereken değerlerin birbirinden farklı olduğuna bundan kaynaklı olarak belirli bir çalışma grubu oluşturarak hem morali hem de üretimi yüksek tutmayı kendisine amaç edinmiştir (Uğraş Turan, 2019: 10-11).

#### **1.1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi**

Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı liderin davranışlarına odaklanan araştırma çalışmalarının başında yer almaktadır. Bu araştırmaya göre X ve Y teorileri insanın doğasına ilişkin birbirine ters iki kavramdır. X teorisi yaklaşımına göre otoriter bir yapıya sahiplerdir. X yaklaşımına göre liderler astlardan ne beklediklerini söyleyip onlara ne yapmaları konusunda yol gösteren bir teori olmakla birlikte, Y yaklaşımına göre de işletmelerin amaçlarını ve bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması için motivasyon sağlanacağı düşünülen bir yaklaşımdır. Liderler katılımcı, astlarına danışan bir yönetim anlayışını benimsemektedirler (Batmunkh, 2011: 12-13).

#### **1.1.2.2.5. Likert Sistem 4 Modeli**

Rensis Likert, Douglas Mc Gregor'un yaklaşımını geliştirerek, işletmeler arasındaki etkin ve etkin olmayan işletmeler arasındaki farkı anlamaya çalışmıştır. Geliştirilen bu model liderliği dört grupta incelemeye çalışmış ve bu gruplamalar için bazı açıklamaları içermektedir (Bayram, 2013: 18-19). Bunlar:

*Sistem 1 - İstismarcı Otokratik:* Yönetim, bu liderlik tarzında astlara üstler hiç güvenilmemektedir. Astlar herhangi bir durum karşısında verilecek olan cezadan

dolayı korku hâkim bir şekilde işletmelerde çalışmaktadırlar. Kararlar üst kademedeki bulunan kişiler tarafından verilmektedir (Armağan Ören, 2006: 23-24).

*Sistem 2 - Yardımsever Otokratik:* Burada çalışanlar kendilerini tam anlamıyla özgür hissetmemektedirler. Liderler gerekli durumlarda astlarına sert cezalar verebilmektedirler. Nadir olmak ile birlikte üst yönetim astlarından fikir alabilirler. Bir nevi usta çırak ilişkisi taşımaktadır (Dikmen, 2012: 52-53).

*Sistem 3 - Katılımcı:* Üst yönetimin astlarına güveni vardır ancak tam olarak güvendiklerini söylemek mümkün değildir. Astlar alt düzeyde olacak şekilde özel ve teknik olan konularda kararlara katılım sağlamalarına izin vermektedirler. Nadir de olsa astlara cezalar verilmektedir (Batmunkh, 2011: 13-14).

*Sistem 4 - Demokratik:* İçerisinde demokratik liderlik biçiminin özelliklerini barındıran bir modeldir. Karar verme yetkisi koordine edilmiş bir şekilde örgüte dağıtılmıştır. Astlarında bulunan yaratıcı fikirlerden yararlanmaya çalışılmaktadır. Çalışanlar kendilerini özgür ve güven içerisinde hissederler (Dikmen, 2012: 52-53). Bu araştırma sonucunda sistem 3-4 verimliliğin yüksek olduğu sistem olarak değerlendirilirken, sistem 1-2 verimliliği düşük olarak değerlendirilmektedir (Armağan Ören, 2006: 23-24).

### **1.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları**

Durumsallık yaklaşımı diğer iki yaklaşımdan farklı olarak yaklaşımların karşılaşılan durumlara göre değişeceğini ön plana çıkarmaktadır. Bu yaklaşım belirli durumlarda ve koşullarda hangi liderlik tarzının uygun olduğunu ve ona göre hareket edilmesinin gerektiğini savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre çalışmalar etkili liderliğin; izleyicilerin işletmedeki liderin özelliklerinin, liderlik biçiminin, liderin içinde bulunduğu durumun bir aşama olduğunu ifade etmektedir. Bu dört aşama liderlik davranışını belirleyen temel faktörler olduğundan birbirlerini ve amaçlarını etkilemektedir (Aydemir, 2010: 11).

#### **1.1.2.3.1. House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi**

Bu teori, Robert House ve Martin Evans tarafından liderin davranışının lideri etkilediği bireylerin motivasyonunu, tatminini ve başarıma içgüdüsünü açıklamaya çalışan, amaçlarına erişim yollarının neler olduğunu araştırmaya çalışan bir teoridir. Bu modelde yöneticiler hedeflerine gidecek yolları çalışanları güdüleme ve iş tatmini gibi yolları açığa kavuşturmalıdır. Lider etkilediği kişileri beklentilerini etkileme derecesi (yol), liderin, izleyicilerin valensini (davranış neticelerinin algılanan değeri) etkileme derecesi (amaç) olmak üzere güdülenmektedir. Bu modelde etkilenen kişilerin hedeflerini belirlemek, bu hedef doğrultusunda yönlendirme yapmak, liderin performans üzerindeki etkisini açıklamaya yönelmektedir. Bu teoriye göre lider; yönlendirici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik, başarıya yönelik liderlik şekillerini kullanmaktadırlar (Aykanat, 2010: 29-31).

#### **1.1.2.3.2. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi**

1960 yılında Fred Fiedler tarafından geliştirilmiş durumsallık yaklaşımlarından en bilinenidir. Bu çalışma için üç bilinen özellik belirtilmiştir. Bunlar; lider-üye ilişkisi, işin yapısı ve liderin sahip olduğu güç bu üç özellik altında belirtilmiştir. Lider üye ilişkileri iyi- kötü şeklinde belirtilmiş, işin yapısı yapılanmış- yapılanmamış olarak bildirilirken liderin sahip olduğu güç ise fazla az olarak açıklanmıştır. Bu üç özellik sayesinde liderin içerisinde bulunduğu en olumlu ve en olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadırlar (Zencir, 2004: 18).

#### **1.1.2.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi**

Durumsal liderlik tarzlarından günümüzde en yaygın kullanılan modeli olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu kuram pratik bir model olmakla birlikte kurumsal yönetimin hâkim olduğu her alanda kullanılabilir. Etkililiğin yüksek olabilmesi ve başarıya ulaşabilmek için astlarına değer verip onların ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Bu teoride verilen durumdaki liderliğe odaklanılır. Çünkü bu teoriyi kullanan liderler için farklı durumlar farklı liderlik tarzlarını gerekli kılmaktadır. Liderler böyle davranırken astlarına önem vermeli, onların sorunlar ile nasıl başa çıktıklarını göz ardı etmemelidir. Bu modelde astlarında beceri ve

motivasyon derecelerinin deęiőeceęi belirtilmiştir. Etkili olan liderler, yapılması gereken işi başarılı geręekleştirebilmek için astlarının ihtiyaçlarına yanıt verebilen ve bu yanıtı da kendi liderlik tarzına uyum sağlatabilen kişiler olmalıdır (Tofur, 2018: 825).

#### **1.1.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli**

İlk araőtırması Vroom ve Yetton tarafından yapılmıő olup liderin farklı liderlik tarzları iğerisine giriő yapabildiğini gostermektedir. Vroom'un karar ağacı yaklaőtımı; astların karar verme sürecine katılmasını kabul eden bir teoridir. Ancak astların kararlara katılma derecesi liderler tarafından belirtilmeli ve verdiği kararlar doğrultusunda, iğinde bulunduğu durumun özelliklerini dūőunerek lider karar almaktadır. Nitelikleriyle iliőekli dūőunerek kendisinin karar aldığı Lider öncelikle problemin bütün özelliklerini değerlendirdikten sonra, astlarının hangi oranda katılması gerektiğini belirleyerek hangi karar verme tarzının o problemi çözeceğini dūőunerek karar vermesi gerekmektedir (Uęraő Turan, 2019: 13).

#### **1.1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaőtımı**

Bu yaklaőtım davranışsal liderlik yaklaőtımından durumsal liderlik yaklaőtımına geęiőte bir köprü görevi görmekle birlikte durumsallık yaklaőtımı içinde yer almaktadır. Ohio State Üniversitesinin yaptığı çalışmayı esas alan Reddin, Yöneltili İzgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına etkililik terimini de ekleyerek, liderliğin üç boyutunun olduğunu ve üzerinde deęiőkenlik yaptığını göstermeye çalışmıştır (Aykanat, 2010: 36-39). Bu yaklaőtıma göre yapılan değil, sonuç olarak ağığa çıkarılan önemsenmiştir. Reddin, bu modelinde yapılan davranışların duruma bağlı olarak etkin ve etkisiz olabileceği gözlenebilmektedir. Durum böyle olunca her an ve durumda etkin olabilecek bir tek lider davranışının olması beklenilemez. Etkinlik, içinde bulunulan durumun doğru ve düzgün kavranmasını yanında bu durumu yöneten kişinin etkilemesi ile ilgili olmaktadır. Eğer tarzı duruma uygunsa etkin uygun olmadığında etkin olmayan liderlik tarzı olmaktadır. Liderler ilişki ya da görev boyutların eğimli oldukları yöneltili tarzlar dört liderlik tarzını ağığa çıkarmaktadır (Batmunkh, 2011: 17-19):

- Görev yapmanın dūőük, iliőkinin yüksek olduęunda iliőkiyi önem verme,

- Hem görevin hem de ilişkinin yüksek olduğu sırada ilişkiye önem verme,
- Hem görevin hem de ilişkinin düşük olduğunda göreve önem verme,
- Görevin yüksek ilişkinin düşük olduğunda göreve önem verme.

Bunların sonuçlarına bakarak davranışa dönük olan yaklaşımlar, etkili ve etkisiz liderler arasındaki fark iş bölümü yapma, diğer insanlar ile iletişim kurma, işleri nasıl gerçekleştirdiklerine gibi aşamalar araştırılmaya çalışılmaktadır (Batmunkh, 2011: 17-19).

#### **1.1.2.4. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar**

Liderlik kuramları birçok kişi tarafından benimsenmiş olup birden fazla araştırmayı da beraberinde getirmiştir. Gerek uygulama açısından gerekse kuramlar açısından birden fazla eleştiriye maruz bırakılmıştır. Durum bu şekilde olunca yaklaşımlar yeni liderlik kuramlarının geliştirilmesi ve yeni uygulamalar yapılmasına neden olmuştur. Bunlardan bazı yeni yaklaşımlar şöyle sıralanabilir (Mete, 2016: 24):

1. Karizmatik Liderlik,
2. Dönüşümcü Liderlik,
3. Etik Liderlik.

##### **1.1.2.4.1. Karizmatik Liderlik**

Karizmanın biçimsel örgütlerde ortaya çıktığını gösteren en önemli çalışma House'un 1977 yılında yaptığı Karizmatik Liderlik Kuramı olduğu ön plana çıkarılmıştır. House'un bu araştırmayı liderlerin karakter özellikleri, buldukları ortamda gösterdikleri davranışsal ve durumsal özelliklerinden meydana geldiği açıklanmaya çalışılmıştır. House'a göre karizmatik liderler liderlerden etkilenen kişileri tarifsiz bir şekilde etkilediğine inanmaktadır (Gün ve Aykanat, 2012: 20). Karizma kişinin kendisinde olan doğüstü bir güce sahip olduğuna inandırması ve inandırdığı kişileri de peşinden getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu kişinin etkileme gücü etkilemeye çalıştığı kişilerin amaçlarına götürme yolunda bir yönlendirme gücü olduğuna inandırması ile başlamaktadır. Karizma insanların kişisel özellikleri, kişisel çekicilikleri ile alakalıdır. Karizma kavramı Weber'e göre lider

olan kişiyi diğerlerinden ayıran ve diğer insanları etkileme özelliğine sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Yalçın, 2021: 78-80). Karizmatik lider ise işletmede bulunan lider ve karizmasından etkilenen takipçilerin ortak bir vizyon dahilinde yüksek amaçlar etrafında bağlılık göstermeleri, performans artırma başarı ve çaba için hareket etmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Karizmatik liderler vizyon sahibidir. İnanırları herhangi bir şeyi karşısındaki etkilediği kişileri ikna edici olarak onlara anlatır ve inandırır. Karizmatik liderler risk almaktan kaçınmaz ve fedakârlık yapabilirler. Kendi takipçilerinin sorunlarına karşı duyarlıdır. Karizmatik lider ile çalışan takipçiler kendilerine güvendiği ve daha iyi işler başarmaya çalıştıkları gözlenmeye çalışılmıştır. Karizmatik liderlerin ve etkilediği kişilerin örgüte bağlılık oranları doğrusal bir şekilde ilerlemektedir (Arabacı vd., 2014: 193-200).

#### **1.1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik**

İlk olarak 1973 yılında Dawston İsyen Liderliği adlı çalışmasında bahsetmiştir. Dönüşümcü liderlik Burns tarafından ortaya konulmuş, Bass tarafından da geliştirilip literatür de yerini almıştır. Dönüşümcü liderlik yüksek hedef ve amaçlar ile birlikte çalışanların motive edildiği bir liderlik türüdür. Bu liderlik çalışanları tarafında güvenilir olarak önemli olduğu ve vizyonu belirlediği öne sürülmektedir. Dönüşümcü liderler kârizma ve ilhamı harmanlayarak izleyicilerine bir rol model olmaktadır. Dönüşümcü liderin karakteristik özelliğini şu şekilde açıklayabiliriz: İşletme içerisinde bulunanlar ile ortak vizyon yaratma ve bu vizyonu iletme, işletme içerisinde yapılacak olan işler için destekleyici örgüt kültürü geliştirme, herhangi bir iş yapılırken uygulamaya rehberlik etme, bir kişilik (karakter) sergileme, istenilen sonuçlara ulaşma olarak bilinmektedir. Bass'ın dönüşümcü liderlik modelinde ideal etki (karizma), ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel önem verme şeklinde dört öge bulunmaktadır. Bunlar (Aykanat, 2010: 42-45):

*1.Karizma:* İzleyicilere güvenilir, açık ve anlaşılır bir hedef göstererek, bu hedefe ulaşma konusunda onlara moral vermek, iyimserlik aşılacak ve izleyicilerin her daim yanlarında olduğunu onlara hissettirmektir.



*2.İlham verme:* Lider astları için rol model olarak onları etkiler, güdüler ve onlara ilham verecek şekilde hareket eder. Kurumsal ve örgütsel vizyonu astlara aktarır. İlham vermenin gayesi, astların beklenen performans seviyesinin ötesine geçmelerine yardımcı olmaktır.

*3.Bireysel önem verme:* İzleyicilerin duygu istek ve düşüncelerine içten yakınlık göstererek, kendilerini geliştirme ve yenilemelerine yardım etmek, onlara ayrı ayrı önem ve özen göstermelidir.

*4.Zihinsel Uyarım:* Liderin izleyicilere yaratıcı ve yenilikçi olma konusunda gerçekleştirdiği davranıştır.

#### **1.1.2.4.3. Etik Liderlik**

Etik liderler; iş grupları ya da bir kişinin sahip olduğu etik anlayıştan daha fazlasına sahip olan kişiler (Tuna vd., 2012: 145), farklı kuşakların bulunduğu işletmelerde kişiler arası ilişkiyi dengede tutmaya çalışan, etik değer ve ilkelere uyum sağlamaya çalışan haksız rekabetten kaçan, ahlaki farkındalık oluşturmaya çalışan adaletli, dürüst ve güven vericiliğine inanılan kişiler olarak açıklanmakta (Yılmaz, 2022: 10) ve aşağıdaki başlık altında daha ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

#### **1.1.3. Etik Liderlik**

Bu kısımda etik kavramı, etik liderlik kavramı, özellikleri, boyutları ve etik liderlik ile ilgili bulgulara yer verilmektedir.

##### **1.1.3.1. Etik Kavramı**

Etik kelimesi Yunanca'daki ethos sözcüğünden gelmektedir. Yunanca'daki bu kelime gelenek, görenek, adet ve karakter anlamını karşılamaktadır. Yine bu ifade bir kişide bulunan kişilik karakterini, huyunu ve durumlar karşısında nasıl davrandığını ifade eden anlamlar taşımaktadır (Yatkın, 2008: 212-215). Etik kavramına gelecek olursak genel anlamı ile Ahlak Felsefesi anlamını karşılamaktadır. Ama etiğin en önemli kavramı ahlaktır. Ahlak toplumun değerleriyle ilişkilidir. İçinde bulunduğumuz toplum ile geliştirdiğimiz ilişkilerde karşılıklı saygı çerçevesinde

yapılan işlerde, birbirlerini benimsemeye yarayan bir kavramdır. Toplumsal olgu olan ahlak birey ile birlikte doğmaz ve birey ile birlikte ölmez. Birey daha dünyaya gelmeden önce oluşmuş ve birey öldükten sonra da devam edecek bir olgudur. Kişinin dili, devleti, dini gibi olgular ahlakı kapsar. Birey bu ahlakın içine doğar ve bu ahlaka uyum sağlamaya çalışır. Bundan dolayıdır ki etik ve ahlak birbirine karıştırılarak çoğu zaman birbirinin yerine kullanılır. Ancak durum bu şekilde olsa da bu iki kavramın anlamı birbiri ile aynı değildir. Etik verilen işleri tek tek insanlara göre ayarlamaz, insanlar için kazanılmaya değer olup olmadığını incelemeyiz; bunun yerine bir işin ölçütlerini, bu ölçütler doğrultusunda hangi işin ya da o işin amacının iyi amaç olduğunun kabullenilmesini sağlar. Etik bir işin doğru ya da iyi olduğuna bakmaz. Bu doğru olan işin nasıl ve hangi süreçlerde karar verildiğini inceler. Ahlakın işlerin pratiğinin olduğu yerlerde görünürken, etiği bir işin teorisi olduğu görülmektedir (Mete, 2016: 27-28). Etik kavramını açıklamak o kadar kolay bir mesele değildir. Konuyla ilgili literatür taramasında bir dizi farklı tanım ortaya koymaktadır ve farklılıkların bazıları önemlidir. Etik farklı tanımlardan yola çıkarak açıklamak gerekirse, her şeyden önce, iyi yaşama, yaşamaya değer bir yaşam arayışı ve anlayışıdır. Etik bir bakış açısı meselesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir faaliyetin yapılmaya değer olduğunu ve neyin yapılmaya değmeyeceğini bilmek, neyi isteyip sahip olmaya değer olduğunu bilmek ve neyi istemeye ve sahip olmaya değmeyeceğini bilmek etik için önemlidir. Etik, tercih edilen davranış biçimlerine ilişkin birbiriyle ilişkili bir dizi değer olarak kabul edilmektedir. M. Scott Peck'e göre etik kişisel etik sistemimiz, iyi yaşam haritamızdır. Mark Pastin'a göre ise etik sistemimiz, doğru bir karar olduğunu düşündüğünüz şeyi yapmak için temel kurallarımız olarak kabul edilmektedir (Hitt, 1990: 2). Pieper 1999 yılında yaptığı araştırmada etik kavramını tıpkı bir pusula gibi olduğunu öne sürmektedir. Pusula insanlara gitmeleri gereken yeri söylemez sadece onlara yön tarifi verir. İşte aynı bu şekilde de etik insanlara doğru ya da yanlış olan davranışı değil de o davranışlara nasıl ulaşması gerektiği hakkında yol ve yöntem gösterir. Bu hayatta da olduğu gibi insanları doğru yol konusunda yol gösterici olan etik vazgeçilmez bir değer olmuştur. Etiğin en amacı, ahlakı ve ahlak ile vazgeçilmez olan iyilik, mutluluk, onurlu bir yaşam sürme gibi kavramları açıklamak ve onları anlamlandırmaktır. Güngör 1997 yılında yaptığı araştırmaya göre insanlar hayatlarında huzur mutluluk düzen

istiyorlarsa bütün herkesin kabul ettiği etik kurallarına uymak zorundadır. Uymadıkları zaman cezayı yine toplum tarafından alacaklarını bilerek hayatlarını sürdürürler (Kılınç, 2016: 6-7).

Etik faktörünü literatür araştırmasında 3 farklı şekilde yer almaktadır (Yılmaz, 2022: 3):

1. Felsefi düşüncenin içerisinde yer almaya çalışan etik kavramı iynin ne olduğunu davranışsal açısından değerlendirmeye çalışmaktadır.
2. Toplumsallık açısından ön plana alınmaya çalışılan etik kavramı insanların kişisel ilişkilerinde neler yapması gerektiği ve nelerden kaçması gerektiğini açıklamaya çalışan bir bütündür.
3. Yapılan iki açıklamaya göre araştırmalar dâhilinde daha yeni olduğu anlaşılan mesleki etik; belirli faaliyetler yapılırken kendine özgü kuralları ayrıntılı bir şekilde inceleyen kavramdır. Belli alanlardaki faaliyetlerde uyulması gereken kuralları ifade eden ve alana özgü davranışları incelemektedirler.

### **1.1.3.2. Etik Liderlik Kavramı ve Tanımları**

Etik liderlik ile birden fazla araştırma yapılmasına rağmen bu araştırmalar felsefi açıdan olmuştur. Ancak sosyal bilimciler etik liderlik olarak daha yeni araştırmalar yapmaya başlamışlardır (Kılınç, 2016: 10-13). Liderlerin etik bir kişiliğe sahip olması ve bu kararları alırken de etik kavramını göz önünde bulundurması önemlidir. Etik liderlik insanların becerilerini geliştirmeye yönelik çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar hakkında kamuoyunun bulunan endişelerini gidermek için bazı önemli iş ve akademik liderlerin neler söylediğini ve yaptığını araştırarak gözler önüne sermektedir (Fulmer, 2004: 307). Etik kavramını göz önünde bulundurarak karar veren etik liderler dürüst, güvenilir, topluma ve insana değer veren yapıdadırlar (Yılmaz, 2022: 4-6). Etik liderlik iş görenleri ya da etkilemesi gereken kişileri işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda üst seviyelere çıkarabilmeyi başarmaya yarayan ahlaki kişiliktir. Bunu daha fazla gözlemleyip inceleyecek olursak toplumu daha iyi hale getirmek için endişe duygusuna sahip olan, güven duyulan, adaletli ve yalan söylemeyen kişilerdir.

Bu liderlik anlayışına göre kaynakları ve en önemli kaynak olan insan kaynaklarını israf etmekten kaçınan etkili bir liderlik anlayışıdır. Bu liderler otoriteye, bilgiye, güvene sahip olmalı ve gerektiğinde onu tamamlayabilmelidir. Bu liderlik anlayışında sadece liderlik özelliklerinin olması yeterli değildir. Liderlik özelliklerinin yanında o özellikleri etik davranışa uyum sağlayacak bir süreçte olması gerekmektedir. Bu liderler herhangi bir şey hakkında ön yargı sürecine girmeden insanların arasında oluşan karakter olarak ve bireysel özellikler açısından farklılıkları kabul ederek onların haklarını saygı göstererek yollarına devam ederler (Uğraş Turan, 2019: 20-21). Etik liderlik belirsizlik içerisinde görünen ve farklı unsurlar barındıran bir yapısı vardır. Bu liderlik insanları yanıltan engellemek yerine, doğru bir şeyler yapmaya yönlendirmesi önemlidir (Mihelic vd, 2010: 32). Etik liderler kendileri için önemli olan davranış ilkelerini benimsemenin yanında evrensel olan ahlaki davranışların düzenlerine, rutinlerine de uymak zorundadır (Yıldızbaş Türk, 2019: 30-32).

### **1.1.3.3. Etik Liderlik Özellikleri**

Etik liderliği diğer liderlerden ayıran bazı önemli özellikleri vardır. Bunlar (Alkan ve Arıkboğa, 2017: 365-367);

- Liderler kendi davranışları ve ahlaki açıdan çalışanlarına örnek olmaya, bunun sonucunda da çalışanları etkilemeye çalışmaktadır.
- Etik liderler işgörenler ile iletişim bağına güçlü tutarlar.
- Bu liderler işgörenlerin ahlaki açıdan gelişimlerine katkıda bulunur ve bununla birlikte etik bir kültür oluşmasını sağlarlar.
- Etik liderlik haksız rekabetin oluşmasını engellemeye, görev ve güven duygusunun oluşmasında etkili olmaya çalışmaktadır.
- Etik liderlik anlayışı üzerine yapılan bir çalışmada, etik liderlerin alıcı ve açık oldukları, dürüstlük ve güvenilirlik gibi geleneksel liderlik özelliklerine sahip oldukları düşünülmektedir (Bello, 2012: 231).
- Etik liderlik, etik standartlar belirlemek ve takipçilerini etik davranıştan sorumlu tutmak gibi işlemsel lider davranışlarını içerir (Bello, 2012: 231).

- Etik liderler yönetmeyi tek taraflı olarak kabul etmeyen hem yöneten hem de yönetilen tarafından etik anlayış içerisinde birbirlerine uyum sağlayarak daha verimli işler yapabileceğini savunan liderlerdir (Yıldızbaş Türk, 2019: 32-33).
- Etik liderler işletmedeki amaçlara ulaşmak için astlarını etkileme, moral ve motivasyon gücünü tam tutma, yönlendirme, yerine göre kararlı ve beraberce hareket etme, ve personelinin güçlendirme gibi özelliklerini korumalıdır (Yıldızbaş Türk, 2019: 32-33).

#### **1.1.3.4. Etik Liderliğin Önemi**

Etik liderliği önemli hale getiren özelliği yanlış olan herhangi bir şeyi savunmak yerine ona karşı durarak onu engellemeye çalışması olacaktır. Etik liderler, işletmeler içerisinde oluşacak ya da oluşmakta olan yasal ve ahlaka uygun olmayan, örgütsel başarının artması, performansın normalden daha iyi aşamalara gelmesine yardımcı olacaktır ve gelmemesine neden olan herhangi bir şey için de set görevi göreceklerdir (Topuzoğlu, 2009: 16). Etik liderler her davranışta etik değerlerini korumaya çalışırlar. Etik belirli bir süreç birikimi ile mümkün olmaktadır. Etik lider işletmenin başarı ve performansını olumsuz yönde etkileyecek her şeye ayna görevi görerek geri yansıtmaya çalışmaktadır. Etik liderler böyle olmasına rağmen yine de yanlış uygulama içerisinde bulunan işletmeler doğru ve insanları tatmin eden bir alana varamayacaklardır. Etik ötekine, diğerine karşı sorumluluk sahibi olmaktır (Uğraş Turan, 2019: 21-24). Bu sorumluluk diğerinden karşılık beklemeden yapılmalıdır. Etik davranış sergileyen yöneticiler dürüst ve adaletli olmak, çalışanların işverenlerine güvenmek ile birlikte onlara umut vermek, nezaketli olarak onları dinlemek gibi becerilere sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler, etik liderlerde olması gereken özellikleri sergilemek zorundadırlar. Çünkü işletmede bulunan kişilerin yapacakları işleri yaparken istekli olabilmesi için liderin, adaletli davranarak etrafında bulunan insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. İşletmenin içerisinde bulunan kişilerin etik davranması hem çalışanların hem de yöneticinin etik davranması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yöneticinin etik davranması ile çalışanlar da etkilenecek örgütte olan bağlılık, örgütte olan güvenin oluşmasına katkı sağlayacaktır (Yılmaz, 2014: 22-23).

### **1.1.3.5. Etik Liderlik Boyutları**

Bu bölümde etik liderliğin iklimsel etik, karar verme etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik, olmak üzere dört boyutu aşağıda anlatılmaktadır (Çıraklı vd., 2014: 55):

#### **1.1.3.5.1. İklimsel Etik**

İçerisinde bulunduğumuz ortamlarda hissettiğimiz ya da o yerin bizlere hissettirdiği şey o yerin iklimini oluşturur. Liderin içerisinde bulunduğu örgütteki etik davranışı örgüt ikliminin oluşması için gereklidir ancak yeterli değildir. Örgüt iklimi işletme içerisinde bulunan bütün ilişkileri kapsamaktadır. İşletmeler içerisinde etik anlayışın oluşturulabilmesi için etik liderliğin yapılması gerekir ve bunun için çalışanlara yönlendirme yapılması gerekmektedir. Rehberlik görevi üstlerinde olan liderler işletmede bulunanlara hangi davranışların etiğe uygun hangi davranışların uygun olmadığını bildirmek ve onları etik davranışlara yönlendirmek, etik liderlerin görevidir. İklimsel olan bu etik problemlere yol göstermenin yanında o problemlere alternatif yollar bulma yolunda ilerlemektedir. İklim etiğinin bulunduğu işletmelerde çalışanların problemlerinin daha rahat çözüleceği, daha rahat fikirler üretileceği ve daha az çatışma olacağı gözlemlenebilmektedir (Yıldızbaş Türk, 2019: 35).

#### **1.1.3.5.2. Karar Vermede Etik**

İnsanlar herhangi bir konuda karar verirken birden çok sorun ya da problem ile karşı karşıya kalır. Bu yaşanılacak olan problemler işletmeler içerisinde yer alan liderlerin karar vermesi için geçerlidir. Liderler etik davranışlar altında kararlar vermesi gerekmektedir. Etik, liderlerin karar verirken neyin doğru, neyin yanlış ya da neyin gerekli neyin gereksiz olduğu ile ilgili çözüm yolu bulurken de çoğu zaman bir etiği ya da bu etiğin bileşenlerini içerisinde buldurmaya çalışmaktadırlar (Erdem, 2015: 5-6). Alınması gereken kararlarda liderler için önemli sayılan hem bireysel hem de örgütsel olarak kararların etik ve ahlaki olması bir sorumluluk olarak kabul edilmesidir. Etik ve ahlaki kurallar dâhilinde sorunları dürüst ve doğruluktan yana olarak tutarlı bir şekilde çözdüklerinde etik lider olarak kabul edileceklerdir. Etik

liderler kararların etik kurallar dâhilinde alındığı ve karar verme sürecinde etkin olan kişilerdir. Etik liderler bu süreçlere dikkat etmeli ve özen göstererek karar vermelidir. Liderler herhangi bir karar verirken işgörenlere örnek olacaklarını ve onlarında etik kararlar verme süreçlerini desteklemelidirler (Çıraklı vd., 2014: 56).

#### **1.1.3.5.3. Davranışsal Etik**

İşletmelerde etik iklimin gelişmesi kendi içerisinde ayrı bir önem belirtir. Bunun için işletmelerde etik kod, etik denetim, etik eğitimi programları ve prosedürler ortaya koyarlar. Bu resmi işlemlerden daha da önemli olan işletme ya da örgüt içerisinde bulunan liderlerin sergilemiş olduğu davranışlardır. Liderlerin etkiledikleri işgörenler liderin özelliklerinin yanında etik davranışlarında liderin özelliklerini daha fazla etkisini artırıp rol model olduğu gözlenmektedir. Etik liderler içinde buldukları her durumda etik davranışlar sergilemeyi amaçlayan, lider tarafından etkilenen kişilerin kişisel ihtiyaçlarını öneyen, kişilere tarafsız ve ön yargısız bir şekilde dinleyip yönlendirerek güven duygusu oluşturan kişilerdir. Etik liderler işgörenlerine rehberlik eden kişilerdir (Uğraş Turan, 2019: 21-24).

#### **1.1.3.5.4. İletişimsel Etik**

İşletmeler belirli amaçlar ve belirli gelişimler göstermek için kurulurlar. İşletmeler bu amaçlarını geliştirmede birden çok resmi ve resmi olmayan kurum ile iletişim halinde olmak zorundadır. Yoksa iletişim kurmadan hiçbir işletme gelişme gösteremez aksine daha da geriye doğru gitme çabası içerisine girer. Bunun yanında da yönetim ile ilişkilerini de iyi tutmak zorundadır. Örgütsel yapının ana hattını oluşturan iletişim; birey, grup, örgütün karşılıklı ilişkilerini amaç edinen bir olgudur. İşletmeler daha etkili hale gelebilmek için iletişim önemli bir ayrıntıdır. Yöneticiler iletişimi iş yaptırma aracı olarak görürler. Bu yüzden işletmelerin iş başarısı iletişim sürecinin doğru ve özenli geçmesinden kaynaklanmaktadır (Çıraklı vd., 2014: 56). Başarıları yüksek olan işletmeler çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim ağını güçlü bir şekilde gerçekleştirmektedir. Etik liderlik vasfında kabul edilmiş olan bireyler anlayışlı, iletişim duygusu gelişmiş etik değerlere sahip bireyler olarak kabul eder ve böyle özelliklere sahip olmayan kişiler gördüklerinde etik değerlere sahip

liderlerle konuşmaktan çekinmezler. Etkili iletişim becerisinin az olduğu ya da hiç olmadığı bireyler için hem başarılarında azalma, hem de yöneticilik yapmakta sıkıntılar yapıldığı görülmektedir. İletişimsel etiğin var olduğu işletmelerde çalışanlar ve yöneticilerin arasındaki iletişim bağı güçlenmektedir. İletişim etik ağının gerçekleştirmeyi başarabildiği işletmelerde verimliliğin artacağı gözlenmektedir (Yılmaz, 2022: 12-13).

### **1.1.3.6. Etik Liderlik ile İlgili Araştırma Bulguları**

Zehir ve Erdoğan (2011) Türkiye’de farklı sektörlerde yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik, etik liderlik ve çalışan performansı ilişkilerini araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre etik liderlik ile çalışanın performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir. Ancak örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna karşın savunmacı sessizlik, performans pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilerken, prososyal sessizliğin çalışan performansını pozitif ve anlamlı şekilde etki ettiği görülmüştür.

Kılınç (2016) Nevşehir Belediyesi’ne bağlı birimlerde görev yapan personel; memur, işçi ve sözleşmeli olmak toplam 323 kişi üzerinde yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme, sapkın davranışlar ve sinizme etkisi üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre etik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği, ancak etik liderliğin sapkın davranışları pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği anlaşılmıştır. Buna karşın etik liderliğin örgütsel sinizm negatif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir.

Işık ve Çetin (2020) İstanbul ilinin Beylikdüzü ilçesinde bulunan eğitim kurumlarındaki 270 okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarından karar vermede etik ve davranışsal etik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı gözlenmiştir. Buna karşın karar vermede etiğin duygusal bağlılık pozitif ve iletişimsel ve iklimsel etiğin devam bağlılığını pozitif etkilediği anlaşılmaktadır. İletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarının duygusal bağlılık,



normatif bağıllığı pozitif ve anlamlı etkilerken karar vermede etiğin normatif bağıllığı pozitif etkilediği görülmektedir.

Kiker (2021) tarafından paylaşılmış etik liderliğin ahlaki güç, hedef imtiyazları, performans ve etik davranış üzerindeki etkileri incelenmiştir. İlk olarak, paylaşılan etik liderliğin, etik olarak ihlal etme fırsatlarıyla karşı karşıya kaldığında etik seçimler yapmak için ihtiyaç duyulan ekip ahlaki gücünün ortaya çıkmasını desteklediğini öne sürer. Aynı zamanda etik liderliğin ekip performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptanmıştır. Daha sonra ekibin ahlaki gücünün, paylaşılan etik liderlik ile ekip etik davranışı arasındaki pozitif ilişkiye aracılık ettiğini saptanmıştır. Ek olarak, paylaşılan etik liderliğin ekip üyeleri arasında hedef tavizlerini teşvik ettiğini ve bu hedef tavizlerinin paylaşılan etik liderlik ile ekip performansı arasındaki pozitif ilişkiye aracılık ettiğini saptanmıştır.

Zaim, Demir ve Budur (2021)'un Irak'ın Kürdistan bölgesindeki özel şirketlerde çalışan 408 çalışan üzerinde etik liderlik, etkinlik ve ekip performansı üzerinde yaptığı araştırmada; etik liderliğin liderlik etkinliği ve takım performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Etik liderliğin boyutlarından adalet, bilgelik ve ölçülülüğün liderlik etkinliği ve takım performansını pozitif etkilediğini, ancak cesaretin anlamlı olmayan şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

## **1.2. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ**

Bu bölümde sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik kavramı, çalışan sessizliği kavramı, çalışan sessizliği kuramları, örgütsel sessizliğin boyutları, örgütsel sessizliğin sonuçları ve çalışan sessizliği ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir.

### **1.2.1. Sessizlik Kavramı**

Araştırmalarda sessizlik sosyoloji, felsefe, biyoloji ve psikoloji gibi farklı dallarda araştırmalar yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmalara göre genel olarak sessizlik kavramı her şekilde ve her yerde her zamanki temasını yansıtan toplumda bulunan cinsiyet, güç ve güven algılarına odaklanarak geniş bir şekilde yorumlanmaktadır (Çelik Baykoca, 2021: 2). Sessizlik sesin olmama durumu olarak

tanımlanmaktadır. Sessizlik yanı sesin olmadığı bazı durumlar bazen insanlara dinlendirici, rahatlatıcı, sakinlik verici bir ortam olarak görünmektedir. Normal hayata göre insanları sakinleştirici özelliği olan sessizlik işletmelerde veya örgütlerde bu anlamını koruyamaz. Çünkü işletmelerde sessiz olmanın da bir anlamın olduğu bilinmektedir (Akarsu, 2016: 5). Sessizlik kavramı; iş yerinde çalışanların kendini iletişime kapalıymış gibi göstermesine rağmen aslında insanlara belirli bir ileti verdiğini göstermektedir. Sessizlik, iş yerinde çalışanların iş yerinin karar verme sürecine katılmamak için, fikirlerini dillendirmeyerek işletmenin karar verme süreçlerine katılmayı reddettiği için sessizliği tercih ettiği anlamına gelir. İş yerlerinde sessizlik durumu dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Sessizlik davranışlarının bulunduğu işletmelerde istek ve isteksizlik ihtiyaçlarının dolaylı yollardan veya doğrudan etkilemektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalara göre örgütsel sessizlik; iş yerinde bulunan önemli sorunlara karşı iş yerinde bulunan çalışanların kaile alınması çokta önemli olmayan yani önem arz etmeyen tepkileri olarak görülmektedir (Akarsu, 2016: 5-7). Literatür taraması örgütsel sessizlik boyutlar açısından incelendiğinde Pinder ve Harlos sessizliğin iki boyutu olduğunu savunmuş ancak Van Dyne, Ang ve Botero ise Pinder ve Harlosun çalışmasından yararlanarak sessizliğin üç boyutu olduğunu üzerine yoğunlaşmıştır (Öztürk, 2019: 367):

*1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence):* Kabullenici sessizlik işletmelerde bulunan çalışanlar yöneticilerin kendilerini istemedikleri ve düşüncelerine önem vermedikleri kararı çalışanları sessiz kalma eğilimine yönlendirmektedir. Yapılan ya da yapılacak iş ile ilgili düşünce ya da bilgilerin, kabul etme, boyun eğmeden kaynaklı olarak duyguların saklanması olarak açıklanabilmektedir. İş bağlılığı düşük olanların aktif olmayan bir bağlanma şekli ile işi önemsememe, umursamama davranışından geliştirilmiştir. Herhangi bir hak iddia edilemeyen durum karşısında çalışanın önemsememesi çıkış yolu aramaması, bunları fark etmemesi ya da fark etse bile isteksizlik duymasıdır. Bu kavramı kabul eden çalışanlar iş yerinin gelişmesinde umudu olmayan, umudunu kaybetmiş, motivasyonu düşük, konuşmanın yararsız olacağını düşünen, sessizliklerini kabullenmek onaylamak anlamına geldiğini düşünen kişilerdir (Jafarguliyeva, 2020: 7-8).

2. *Savunucu Sessizlik (Defensive Silence)*: savunmacı sessizliğin temelinde korku ve endişe duygusu yatmaktadır. Çalışanlar konuşmaktan ve kendi düşüncelerini söylemekten korkmaktadırlar. Kendi fikirlerini söylediklerinde dışarıdan gelecek olan tepkiye karşı bilerek sessiz kalmayı önemseydiklerini vurgulamıştır (Göktaş Kulualp ve Çakmak, 2016: 125). Kişiler sessiz kalmayı kendileri için bir strateji olarak belirlemişlerdir. İçlerinde buldukları durumlarda görecekları ya da gördükleri yanlışlıkları, yeni gelişen fikirleri kendilerinin zarar görmemesi için gizleme taraftarı olurlar. Çevresinde bulunan insanlarla diyalog kurmaktan kaçınırlar. Fayda zarar maliyetine bakarak konuşup konuşmayacaklarını belirlerler (Akdeniz, 2018: 32-35).

3. *Pro-sosyal Sessizlik (ProSocial Silence)*: Pro-sosyal sessizlik davranışı örgütsel vatandaşlık kavramını ile de ilişkilendirilen bir kavramdır. Bu sessizlik davranışı işletmeye dışarıdan gelebilecek sorunlardan korumak için, örgüte bağlılık gücünü tehdit altına kalmamak için kasıtlı, isteğe bağlı oluşturulan bir davranış modelidir. Örgüt içerisinde olan herhangi bir talimata veya zorlamaya ihtiyaç duymadan yapılmaktadır. İşletmelerde çalışan insanlar işletmeye ait olan özel bilgileri uygun görülmeyen kişiler ile paylaşmaz, işletmenin gizliliğini korumayı tercih eder. Çalıştığı işletmeler ile ilgili işletme dışında herhangi olumsuz bir yorum yapmadığı gibi işletmesini övme niteliği taşıyan tavırları kendine rehber edinirler. Çalıştığı ortamda oluşabilecek olumsuzluklara karşın şikayette bulunmadan işine devam edebilme özelliğine sahiptir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 142). Prososyal sessizlik savunucu sessizliğin tersine korkmaktan çok örgütün ve çalışan bireylere fayda sağlamak amacıyla düşünce, görüş, bilgi, tecrübe ve önerilerini kendine saklamayı tercih etmektedirler. Bu sessizliğin temelli fedakârlık ve işbirliği dayalı olmasından kaynaklanmaktadır (Soybakıcı, 2019: 15).

Araştırma literatürü incelendiğinde anlaşılmaktadır ki çalışanların örgütü ilgilendiren konuları konuşamamasının nedenleri görüşlerini dile getirip sorunu dile getirdiklerinde de herhangi bir değişikliğin olmayacağı ve herhangi bir mobinge maruz kalabilme korkusudur (Akarsu, 2016: 7). İşletmelerde bulunan çalışanlar

içinde buldukları koşul ve kişisel özellikleri çalışanları sesliliğe ya da sessizliğe kalmaya zorunlu tutmuştur. Bazı işletmelerin içerisinde iş gücünü destekleyen değer ya da inançlara göre karar vermenin zor olduğunu ve işletme içerisinde bulunan çalışanların seslilik ya da sessizliği seçmesinin sebebine bakılmasının daha doğru cevaplar almamızı sağlayacaktır. İnsanlar her ortam da her şeyi konuşamadıkları, kendilerini rahat hissettikleri yerlerde özgürce konuşabildikleri görülmektedir. Literatür taramasına bakıldığında örgüt içerisinde oluşmakta olan sessizliğe örgütsel sessizlik, bireylerin bireysel olarak sessiz kalmasına da çalışan sessizliği denilmektedir. Bu iki kavram birbirinden farklı olmasına rağmen birbirleri yerlerine kullanılmaktadır (Çakıcı, 2007: 146-149). Bu iki kavram aşağı da daha açıklayıcı olarak açıklanmaktadır.

### **1.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı**

Literatür taramasına bakıldığında eskiden örgütsel sessizlik alanında yapılan fazla araştırma olmadığı görülmektedir. Yapılan ilk araştırma seslilik kavramını araştırırken, örgütsel sessizlik kavramı genel olarak iki araştırma ile üzerinde durulmaya çalışılmıştır. İlk çalışma 2000 yıllarda Morrison ve Milliken tarafından yapılmıştır. Morrison ve Milliken işletmelerdeki sessizliğin nasıl olduğunu açıklamaktadır. Bu çalışmaya göre işletmede bulunan çalışanlar kasıtlı olarak sahip oldukları bilgiyi saklamaya çalıştıkları bildirilmiştir. Sessiz kalmanın nedenlerinin ne olduğu araştırma konusu haline gelmiştir. Literatür araştırmasına göre bir diğer araştırma da Pinder ve Harlos'a 2001 yılında yaptığı çalışmada işletmeler içerisinde mevcut durumu değiştirme gücüne sahip çalışanlar bulunmaktadır. Fakat kurumsal olan bu süreçte kişiler kendi gerçek duygu ve düşüncelerini dile getirmeyip sessiz kalmayı tercih ederler (Yeşilaydın ve Baygın, 2015: 104). Örgütsel sessizlik işletmeler içerisinde çalışanların kendilerince belirledikleri bazı sebeplerden dolayı kendi deneyim ve bilgilerini, görüş ve fikirlerini dışarı vermeme, bilgiyi paylaşmama hali, işletmelerin önemli olan konularında çalışanların fikir ve öneri sunma konusunda istekli olmamasından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler işletmeler içerisinde yer alan kişilerin birbiri ve diğer çalışanlar ile uyumlu olarak çalışmalarını gerektiğini bilirler. Bunun içinde belirli bir emek harcamaları gerektiğini bilmektedirler. Bundan kaynaklı olarak yöneticiler belirli emek ve sermaye

harcayarak çalışanlarının birbiriyle ilişkili olmasını sağlamaya çalıştığı gözlenmektedir. Fakat bazı yöneticiler bu süreci göz ardı ederek işletmesinde sessiz kalan bireyleri kuruma uyum sağladığı herhangi bir sorun olmadığından kaynaklı olduğunu düşünerek yapmaktadır. Ancak yöneticiler bu duruma kendilerinin sebep olduğu kasıtlı ya da kasıtsız olarak fark edemezler. Böyle olan bir ortamda araştırma verilerine bakıldığında çalışanın bir tepki ya da geri çekilme davranışı için yaptığı gözlenmektedir (Akarsu, 2016: 7-8). Araştırmalara baktığımızda çalışan sessizliği ile örgütsel sessizlik birbirinin yerine kullanılmakta olduğunu görmekteyiz. Ancak bu iki kavram birbirinden farklıdır (Soybakıcı, 2019: 5). Aşağıda çalışan sessizliği ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır.

### **1.2.3. Çalışan Sessizliği**

Çalışan sessizliği de örgütsel sessizlikte olduğu gibi ilk olarak Morrison ve Milliken'in yaptığı çalışma da yer almış ikinci olarak da Pinder ve Harlos 'ın yaptığı çalışmada yer almıştır. İşletmeler içerisinde bulunan çalışanların neden sessizliği tercih ettiği araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışan sessizliği işletmeler içerisinde bulunan çalışanların görebildikleri yanlış olan herhangi bir hatayı düzeltme ya da yenilik ve değişim oluşturabilecek görüş ve fikirlerini söyleyebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Erbaşı ve Akdeniz, 2021: 245-246). Başka bir tanıma göre çalışan sessizliği, algılanan veya yaşanan bir adaletsizlik hakkında değişiklik veya düzeltme yapabilecek kişilerden herhangi bir gerçek ifadenin saklanması veya kişilerin gerçek duygu ve düşüncelerini dile getirmeyip sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlanabilmektedir (Spence ve Robbins, 1992: 161-162). İşletme içerisinde bulunan çalışanlar herhangi bir ortamda kendilerinin çalıştıkları işletmeler hakkında konuşmak durumunda kaldıklarında konuşmaları devam ederken işletmeleri hakkında şikâyet etme konumuna düşebilirler. Bu konuma düştüklerinde güven ve saygı kaybına uğrayabilir ve çevrelerinde bulunan insanlar ile ilişkileri bozulabilir ve yöneticiler tarafından bu konuşulanlar duyulduğu zaman da terfi edememe veya işten atılma gibi sorunlar ile karşılaşabileceklerdir. Çalışanların fikirlerini geri çekme veya söylememeleri azınlıkta olmalarını da kapsamaktadır. Azınlıkta oldukları durumlarda diğer insanların dışlamaması için kendi fikirlerini saklı tutmalarının daha sağlıklı olacağı kanısındadırlar. Çalışan sessizliğinin hem örgütsel hem de bireysel olumsuz

sonuçları vardı. Örgütsel sonuçlar; çalışanların yeni fikirlerinin değerlendirilmemesi, gördükleri sorunları söylemeyip gizlemesi, geri bildirimde istenmeyen sonuçlar olduğunda söylenmemesi oluşturmaktadır (Yalçınsoy, 2018: 3). Örgütlerde geri bildirim verilmesi önemli bir noktadır. Çünkü geri bildirim verildiğinde çalışan sessizliğinin neden kaynaklandığı konusunda işletmeler bilgi sahibi olacaklardır. Çalışan sessizliği tek seferlik olup arkasından devam etmeyecek bir süreç değildir. Çalışan sessizliği bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik ve Baykoca, 2021: 15-20). Çalışan sessizliği iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. İletişim eksikliğinin var olması endişeyi de beraberinde getirmektedir. Endişesi fazla olan ve kendine saygı düzeyi düşük olan kişiler negatif duygularının varlığından dolayı iletişime girmekten kaçınırlar. Durum böyle olunca işletmelerde yeni fikirlerin oluşması yeni gelişen teknolojiye ayak uydurmaları zor olmaktadır. Bu durum karşısında tedbir alınmazsa sorunların çözülmesi ve işletmenin devamlılığını sağlaması zor bir hal alacaktır (Deniz vd., 2013: 693). İşletmelerde çalışan sessizliğinin olumsuz bir başka sonucu da karar verme ve değişim girişimlerinin kalitesinin düşmesi ve değişim, gelişimin tehlikeye girmesidir. Çalışan sessizliğinin olumlu sonuçları arasında işletmelerin önemli ve özel görülen bilgileri işletmeyi korumak için sessiz kalmalarıdır. İşletmelerde bulunan çalışanların sessiz kalmalarının nedenlerine bakılarak olumlu mu olumsuz mu olduğuna karar verilebilir (Çelik ve Baykoca, 2021: 15-20). Bireysel sonuçlar ise; iş yerinde çalışan insanlar kendilerini önemli hissetmedikleri zaman herhangi bir fikir vermeyi reddederek, diğer insanların fikirleri ile uyumsuzluk sorununun olmaması için, herhangi bir sorun karşısında fikirleri karşısında bir şeylerin düzeleceği umudunda olmadığı zaman fikir beyan etmekten kaçınırlar. Bunu bilinçli ve kasıtlı olarak yapan çalışanlar ilerlemeye karşı umudunu yitiren çalışanlardır. Bu çalışanlar durum böyle olunca sessiz kalmayı tercih ederler. Başka çalışanlar ve yöneticiler tarafından da onay gören bir fikre sahip olduğunda fikirlerini özgürce söyleyip, iyi bir iletişim kurarak başarılı sonuçlar elde edilebilmektedirler. Ancak çalışanlar kendilerin iyi bir iletişim kurarak ifade edemediklerinde, buldukları ortam kasvetli ve stresli bir hal alarak işletmeye olan güven ve kendini o işletmeye ait olma yetisini kaybeder. Aidiyetin azalma, bağlılığın azalması, takdir edilmemeye destek, güçsüzlük, mutsuzluk, acizliğin artması ve performansının düşmesi gibi bireysel olarak olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Çalışanlar yaptıkları ve etkiledikleri ile ilgili kontrolü kendilerinde hissetmek isterler. Bu davranışlar sonuç olarak öğrenilmiş çaresizliğe yol açabilir (Uğur, 2017: 19).

### **1.2.3.1. Çalışan Sessizliği Kuramları**

İşletmelerin içerisinde bulunan çalışanlar işletmelerde işe başlar başlamaz sessizlik içerisine giriş yapıp kendisini her şeyden soyutlamamaktadır. İşletme içerisinde yaşadıkları bir takım sorunlar onları sessizleştirmektedir. Çalışanlar sessiz kalmayı nasıl seçtikleri yönünü açıklamak için bazı farklı kuramlardan yararlanmaktadır. Bu kuramlar şu şekildedir (Akdeniz, 2018: 21):

#### **1.2.3.1.1. Fayda-Maliyet Çözümlemesi**

Bu kuramda çalışanlar sessiz kalmadan önce ve sonra bu iki sürecinde bedeli karşılaştırırlar. Eğer ki karşılaştırma sonuçlarında sessiz kalma davranışının yararı fazla ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak bu sonuç tam tersi ise yani sessiz kalmanın yararı az zararı fazla ise sessiz kalmamayı tercih etmektedirler (Akyüz, 2015: 208). İşletmelerde bulunan yönetici ve ya çalışanlar fayda-maliyet analizi yapmadan herhangi bir şey yapmazlar. Yöneticiler açısından değerlendirecek olursak, yöneticiler yeni bir karar alırken, alacağı kararı fayda-maliyet olarak öncesinde düşünürler. Mesela; karar alınacak olan işletmelerde öncelikle karar süreci çalışanlara yansıtılır. Bu esnada çalışanların fikirlerini sunmaları istenir. Eğer verilen ortak kararlara zıt düşen bir düşünce varsa bu düşüncüyü veren, öneren kişi için süreç başlar. Fikri öneren kişinin fikri işletmeye pahalıya mal olacaksa işletme bu fikri durdurma, ört bas etmek durumundadır. Bunu da çalışanı işten çıkararak ya da emekliye ayırarak gerçekleştirir. Emekliye ayırmak ya da işten çıkarmanın maliyeti çalışanlarının tutumlarını değiştirmenin maliyetinden daha düşük olacaktır. Yönetici olaya böyle bir şekilde bakınca ister istemez çalışana da böyle bakması konusunda hak vermek gerekmektedir. İş yerinde çalışanlar açısından fayda-maliyet kavramı işgörenlerin sergilemiş olduğu içsel bir davranıştır (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54). Çalışanlar sessizleşme konusunda fayda-maliyet analizi yapmaktadır. Çalışanlar işletme içerisinde hoşlarına gitmeyen bir şey olduğunda kendilerine ait çıkarları için fayda-maliyet analizi yaparak yollarına devam ederler. Çalışanlar konuştuklarında eğer sustuklarından fazla olan bir zarar ile karşılaşacaklarını anladıkları anda

susmayı tercih ederler. Bireylerin konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşın sessizleşerek ödeyecekleri bedelleri karşılaştırarak fayda- maliyet analizini gerçekleştirirler (Bildik, 2009: 35). İş görenler bir örgütte çalışmaya başlamadan önce olaylar karşısında nasıl tepki vereceklerini önceden planlarlar. Bu planlama sürecinde çalışanlar kendi menfaatleri doğrultusunda olaylar karşısında ya sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih ederler. Çünkü çalışanın vermiş olduğu tepkiler onlara fayda ya da zarar olarak geri dönecektir. Bu durumda fayda- maliyet analizi devreye girecektir (Aydın, 2016: 31-32).

### 1.2.3.1.2. Beklenti Kuramı

Çalışan sessizliği kavramını Vroom'un bekleyiş kuramıyla temelini atmıştır. Vroom'un 1964 yıllarında geliştirmeye çalıştığı bu kuram bir insan davranışının, çeşitli hareketlerin ortaya çıkmasını sağlayan bu etkenler, bireylerin kişisel özellikleri ve çevresel koşullara da etkisini belirler. Çalışanlar işletmelerden bekledikleri faktörler bireylerin psikolojisi ile ilgili olduğu ele alınmıştır. Bunlarda çalışanların işletmelere nasıl katkı sağlayacağını dillendirmektedirler. Bu kurama göre çalışanlar işletmelerinden onları motive etmesini beklerler. Vroom'a göre bir iş görenin işe çaba gösterebilmesi için iki önemli etken olduğunu ileri sürmektedir (Özüpek, 2019: 31-32). Bunlar;

a) Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)

b) Bekleyiş(ödüllendirilme olasılığı) olarak ifade edilebilir.

Sonuç olarak Motivasyon=Valens x Bekleyiş olarak tanımlamak daha uygun olacaktır. Bu modelin üç temel değişkeni bulunur (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 861-862). Bunlar; valens, bekleyiş, araçsallık değişkenleridir.

*Valens*: Bir bireyin belirli bir gayret göstererek ulaşacağı ödülü arzu etme seviyesini belirtmektedir (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 861-862).

*Bekleyiş*: hedeflenen seviyede gayret gösterilmesi sonucunda istenen sonuca varılacağına ilişkin duyulan beklentiği ifade etmektedir (Batmunkh, 2011: 54).

*Araçsallık*: bireyin hedeflenene ulaşabilmesi durumunda kendisinin sağladığı yarar algısı olarak tanımlanabilir. Bu kuramda da belirtildiği üzere çalışan insanların motive edilmesi onların hem çabalarının hem de verimliliklerinin artmasını sağlar. Durum böyle olunca çalışan sessizliği oluşacağı gibi, çalışan sessizliğinin olumsuz



sonuçlar ile karřılařacađı dūřunūlyorsa da çalıřan sessizliđi oluřacaktır. Çalıřanlar eđer sessiz kalmanın kendilerine bir fayda sađlayacađını dūřunuyorsa, sessiz kalmayı sūrdūrecektir (Gūrsel, 2018: 19-20).

Bekleyiř kuramının dūrt varsayıma dayandırıldıđı sūylenebilir (Alkan, 2016: 33):

- İnsanlar yapılan iřten bekleediklerine, yařadıklarına ve verilen motivasyona gūre uygun olan iřletmeler girerler.
- İnsanlar yaptıkları iř karşılığında bekleediklerine gūre davranırlar.
- İnsanlar çalıştıkları işletmelere belirli emekler verirler ve bunun karşılığında da belirli bir beklentileri oluşur.
- İř gūrenler, ellerinde olan seçeneklerden kendisini en çok motive edeni seçerler.

#### **1.2.3.1.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı**

Sessizlik sarmalı kuramı, işletmelerde sessizlik algısının neden olduğunun anlatılmaya çalışıldığı ve Neumann tarafından literatūre kazandırılan bir kavram olmaktadır (Uđur, 2017: 5-6). Literatūre kazandırılan bu kavram ilk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir. Bu kuramın oluşturulmasının temel amacı diğer insanlar tarafından dışlanma korkusuna dayanır. Çalışanlar işletmelerde dışlanma korkusu yaşadığı için diğer çalışanlarının desteğinin olmadığını dūřunūr ya da bilirlerse doğru bildiklerini değil, dışlanmayacakları kararın doğru olduğunu sūyleyerek sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Dışlanma korkusu da bireylerin sessiz kalması yūnūndeki aşamalardandır. Bu sarmal çalışan sessizliğinin başladığı ve bu kişiler sayıca arttığı durumlarda bir çalışanın konuşması, diğer çalışanın konuşmaması durumunda sarmalın oluştuğunun açığa çıktığını gūstermektedir (Tayfun ve atır, 2013: 119). İşletmelerde bulunan iři yapan kişiler, diğer insanlar ile paylaşacakken öncelikle kendi fikirlerini değerlendirirler. Fikirlerinin doğru mu yanlış mı olduğunu, diğer insanlarla aşağı yukarı aynı řeyi mi dūřundüklerini teyit ederler. Bu durumda fikirler verilen kararlar ve ya verilecek olan kararlar doğrultusundaki fikirlerin diğer insanlardan farklı olması durumunda ön yargı ile karşılaşıp dışlanması durumuyla karşılaşmamak için sessiz kalmayı tercih ederler (Uçar, 2016: 80). Sessizlik sarmalının gelişmesi için grup içinde yapılacak olan tartışmalarda dūrūst ve açık olmayı engellemekte ve azınlığın fikrindense çoğunlukla

kabul edilen düşünceyi kabul etmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Bildik, 2009: 36-37).

#### **1.2.3.1.4. Kendini Uyarılama Kuramı**

Sessizlik kuramlarından bir başkası da kendini uyarılama kuramıdır. Bu kuramın kurucusu olarak görülen Snyder bu alan ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Türkiye sınırları içerisinde bir bireyin davranışlarının oluşmasında etrafında bulunan insanlar tarafından kabul edilmiş ve beğenilmenin önemsendiği ön görülmektedir. Bu beğenilme kendini uyarılama teorisine göre, içerisinde bulunduğu şartlar doğrultusunda kendi davranışları düzenlemesine ve içerisinde bulunduğu duruma göre şekil almasını sağlar. İşletmelerde iş yapanlar bireyler içerisinde buldukları durumlara uyum sağlamak için içinde bulunduğu durumuma göre şekil alma uyarılama söz konusudur. Bu şekilde içinde bulunduğu duruma göre hızlıca şekil alabilen iş yapanlar adapte olan, o sürece uyum sağlama sürecini hızlı sağlayan kişiler adapte olma derecesi yüksek olan kişilerdir. Bu kişiler kendilerini ve davranışlarını sürekli kontrol altında tutarlar (Uçar, 2016: 8). Bu kişiler kamu kurumlarında da iyi bir izlenim oluşturma çabası içerindedir. Bu türlü olan insanlar etraflarında olan biteni çok iyi anımsar ve davranışlarına ona göre şekil verirler. Asla plansız ve geliş güzel söylemde bulunmazlar (Çakıcı, 2007: 152-154). Ama her iş yapanın bulunduğu yeni duruma uyum sağlama hızları aynı değildir. Bazen için de bulunduğu durumda etkisi olmasına nazaran en çok bu kişileri, kişilik yapıları etkilemektedir. Bazı insanlar kendilerini yeni oluşan sürece uyum sağlayamazken yani hızları düşük iken bazı iş yapanlar için bu daha hızlıdır. Böyle olunca adaptasyon derecesi yüksek olan bireylerdir. Kendini ortamın şartlarına göre uyarılamayan kişiler kendilerini ön plana çıkarmayı sevmezler. Bu kişiler kendi duygu ve düşüncelerini olduğu gibi söylerler. Tutarlı olmayı önemserler. Böyle olan kişilerin kim oldukları ve nasıl davranacakları arasında oluşan ilişki tutarlı olmaya önem veren bir yapıdadır. Kişisel ilişkilerde çok iyi olduğu söylenemez. Çünkü değişim konusunda istekli değildirler (Çakıcı, 2007: 152-154).

### **1.2.3.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları**

Aynı sektörde bulunmasına rağmen birden fazla farklı içeriklere sahip işletmeler var olmaktadır. Aynı sektörde bulunan bu işletmeler farklı rekabet taktikleri bulunarak diğer işletmeler ile hayatlarını devam ettirebilmektedirler. Bu taktiklerden en önemlisi insan kaynağıdır. Bu insan kaynağının etkin bir şekilde rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, insan faktörünün etkili olması ile ilgilidir. İnsan kavramını etkin hale getirebilmek hem diğer çalışma arkadaşlarının hem de yönetici rolünü üstlenmiş kişilere aittir. İnsan kavramı etkin bir şekilde işletmeye dâhil olduğunda çevresine karşı korkmadan düşüncelerini özgürce ifade eden, yeniliklere açık ve işletme için gelişim sağlayacak fikirlerini beyan eden kişilerdir. Ancak çalıştıkları işletmeye olan korku, güvensizlik sessiz kalma özelliğini artırmaktadır. İnsanlar kendilerinin zarar görmemesi için bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ederler. Fakat durum böyle olunca da insanlar işletmelerde gördükleri eksiklikleri bildirmezler. Kendilerinde kalan bu yenilik düşüncesini diğer insanlar ile paylaşamayan kişiler; sinirli ve mutsuz bir hale bürünürler. Bu durumda da işletmeler için belirlenen amaçlar ulaşma da engel beyan ettikleri gözlenebilmektedir (Uğur, 2017: 8-9). Araştırma sonuçlarına göre kişilerin sessiz kalması üç tür altında toplamak mümkündür. Bunlar (Alparsan ve Kayalar, 2012: 142);

- a) İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı,
- b) Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı,
- c) Olumlu toplumsal eğilime dayalı sessizlik davranışı,
- d) İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı.

#### **1.2.3.2.1. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı**

İnsanlar hayatlarında ve iş yerlerinde kabul görülmeyi istemektedir. Bundan dolayı kendi görüşleri ile diğer insanların görüşlerinin birbirine benzemesini isterler. Eğer ki insanlar diğer insanlar tarafından fikirlerinin örtüşmediğini fark ederlerse sessiz kalma eğilimi içerisinde kalmayı tercih ederler. Bu davranış içerisinde olan bireyler kendilerine güveni tam olarak gelişmemiş olduğu varsayılmaktadır. Bu olay sadece bir maksada bağlamamak gerekmektedir. Çünkü insanlar kendilerine değer verilmesini istemektedirler (Uğur, 2017: 9-10). Çalışanlar işletmeye girdiklerinde

işletmeler için eksik olan bir maddeyi ya da yenilik düşüncelerini iletirler. Ancak yöneticilerin sürekli verilen ve yenilik düşüncesini reddederek kendi bildiğini yapması durumunda çalışanlar kendilerini yetersiz gördükleri, fikir beyan etmelerine rağmen iyileştirmenin olmadığını görmeleri durumunda sessiz kalmayı tercih ederler (Alparsan ve Kayalar, 2012: 140-141). Durum böyle olunca çalışanlar kendi düşüncelerini söylemeyip, grupta alınan kararlara uyum sağlayıp duygu ve düşüncelerini o alınacak kararlara göre şekillendirirler (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016: 960).

#### **1.2.3.2.2. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı**

Korku; kişinin içinde bulunduğu durumu, duygularını ve davranışlarını etkileyen bir kavramdır. Korku kavramı çalışan sessizliğinin ortaya çıkmasındaki en büyük faktör olmaktadır. Kendini psikolojik olarak güvende hissetmeyen kişiler kendi korumak için fikirlerini kendilerine saklamaktadırlar (Ülker ve Kanten, 2009: 115). Dışarıdan gelecek etkilere karşı kendilerini kapatırlar ve bunu da kasıtlı olarak yaptıkları düşünülmektedir. İnsanlar işini kaybetmemek, gereksiz yere iş gücünün artmaması için sessizliğe bürünmektedirler (Benlier ve Yıldırım, 2017: 159).

#### **1.2.3.2.3. Olumlu Toplumsal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışı**

İnsanlar toplum içerisinde yaşayan bir varlıktır. Hayatlarını devam ettirebilmek için de ben merkezli olmaktan vazgeçip diğer insanlar ile ilişki kurması gerekmektedir. İlişkileri kurmaya çalışırken de empati gücünü kazanmaya çalışmalıdır. Olumsuz olmayan toplumsal alanda kurulan ilişkiler grup dayanışmasının bir örneği olabilir. Olumlu olarak toplum içerisinde kurulan ilişkilerde empati özelliği yüksek olan bireyler, diğer insanların yaşadıkları zorlukları görüp o zorlukları anlamaları ve yardımlaşmaları beklenilmektedir (Alparsan ve Kayalar, 2012: 142). Bu yaklaşım bireysel olarak amaçlarını gerçekleştirmek yerine daha üst amaçlara ulaşabilmek için insanların ve kendisinin daha iyi yerlere gelebilmesi için toplumsal amaçları yapmayı kendine görev edinmiştir. Bu görev sonucu insanların işletmeler için önemli olan bilgileri dışarı sızdırmaması, işletmeyi korumak istemesi de sessiz kalmayı

gerektiren bir durumdur. Bu sessiz kalma davranışı olumsuz etkilerden işletmeyi korumak için bilinçli ve kasıtlı yapılmaktadır (Benlier ve Yıldırım, 2017: 160).

#### **1.2.3.2.4. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı**

Birden fazla işletmenin bulunduğu dünya da her işletmenin kendine özel yönetim şekli bulunmaktadır. Kimi işletmelerin yönetim tarzı insan ilişkilerine önem vermezken kimi işletmelerin yönetim tarzları insan ilişkilerine önem vermektedir. İnsan ilişkilerine önem vermeyen yönetim tarzlarında; iş görenlerin verdiği fikirlere değer verilmez. Bu da o işvereni karar verme sürecinden dışarıda bırakmayı amaçladığı anlamına gelmektedir. İşverenler ile iş görenler arasında birbirleri ve diğer insanlar ile iletişim kurmalarını sağlayan bir iletişim beceri mevcuttur (Alparsan ve Kayalar, 2012: 142). İşverenlerin işgörenlerine yönelik tutumları olumlu ise ilişkileri de olumlu yönde ilerlemektedir. İlişkiler bu şekilde olduğunda çalışan sessizliği azalır, çalışan sesliliği açığa çıkar. Durumu böyle olan işletmelerde örgütsel bağlılık oranı da artmaktadır. Eğer ki işveren ile iş gören arasındaki ilişki tam tersi istikamette ise işletmeye olan örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bu da işveren ile iş gören arasındaki değişen ilişkiye karşı bir tepkidir. Örgüte olan bağlılığın azalması çalışan sessizliğini ortaya çıkarabilir (Yalçınsoy, 2018: 4). Çünkü çalışan sessizliği ile örgüte olan bağlılık arası ters orantının varlığından ibarettir. Çalışanlar örgütte bulunan sorunları üst düzey yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına söylemekten çekinirler. Çünkü bu söylem sonucunda onları kırmak ve ya üzmemek istemezler. Eğer ki sorunları vaktinden önce dile getirmişse diğer çalışanlar ve üst düzey yöneticiler tarafından saldırgan biri algısı yaratmak istemezler. Bunun sonucunda ilişkilerinin bozulmaması için vaktinden önce dile getirmemeye çalışır hatta hiç dile getirmek istemezler. İşletmelerdeki iş görenler ile arasındaki ilişkinin bozulmaması ve ilişkilerini korumak için, yani dışlanmamak için sessiz kalmayı tercih ederler (Tülübaş ve Celep, 2014: 283).

#### **1.2.3.3. Çalışan Sessizliğinin Sonuçları**

Sessizlik kavramı çok basit bir kavramış gibi görünmesine rağmen çok farklı sonuçlar oluşturan bir yöntemdir. Bu sessizlik üzerine birden fazla araştırma yapıldı,

bireysel ve örgütsel olarak çalışan sessizliğinin sonuçları incelenmiştir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143-144).

#### **1.2.3.3.1. Bireysel Sonuçlar**

Bireysel sonuçlar; iş yerinde çalışan insanlar kendilerini önemli hissetmedikleri zaman herhangi bir fikir vermeyi reddederek, diğer insanların fikirleri ile uyumsuzluk sorununun olmaması, herhangi bir sorun karşısında fikirleri karşısında bir şeylerin düzeleceği umudunda olmadığı zaman fikir beyan etmekten kaçınırlar. Bunu bilinçli ve kasıtlı olarak yapan çalışanlar ilerlemeye karşı umudunu yitiren çalışanlardır. Bu çalışanlar durum böyle olunca sessiz kalmayı tercih ederler. Başka çalışanlar ve yöneticiler tarafından da onay gören bir fikre sahip olduğunda fikirlerini özgürce söyleyip, iyi bir iletişim kurarak başarılı sonuçlar elde edilebilmektedir. Ancak çalışanlar kendilerin iyi bir iletişim kurarak ifade edemediklerinde buldukları ortam kasvetli ve stresli bir hal alarak işletmeye olan güven ve kendini o işletmeye ait olma yetisini kaybeder. Aidiyetin azalması, bağlılığın azalması, takdir edilmemeye destek, güçsüzlük, mutsuzluk, acizliğin artması ve performansının düşmesi gibi bireysel olarak olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlar yaptıkları ve etkiledikleri ile ilgili kontrolü kendilerinde hissetmek isterler. Bu davranışlar sonuç olarak öğrenilmiş çaresizliğe yol açabilir (Uğur, 2017: 19).

#### **1.2.3.3.2. Örgütsel Sonuçlar**

Örgütsel sonuçlar; çalışanların yeni fikirlerinin değerlendirilmemesi, gördükleri sorunları söylemeyip gizlemesi, geri bildirimde istenmeyen sonuçlar olduğunda söylenmemesi oluşturmaktadır (Yalçınsoy, 2018: 3). Örgütlerde geri bildirim verilmesi önem arz etmektedir. Çünkü geri bildirim ile çalışan sessizliğinin neden kaynaklı olduğunu bildirir. Çalışan sessizliği süreci iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu eksiklik ile birlikte endişe oluşur. Endişesi kat sayısı fazla olan ve kendine saygı düzeyi düşük olan kişiler oluşan bu duygudan iletişim kurmak istemezler. İletişim olmadan yeni fikir oluşmaz, teknolojiye ayak uydurma süresi gecikir. İletişim eksikliğine karşı tedbir alınmazsa sorunların çözülmesi ve işletmenin devamlılığını sağlaması zor olacaktır. İşletmelerde çalışan sessizliğinin olumsuz bir

başka sonucu da karar verme ve değişim girişimlerinin kalitesinin düşmesi ve değim, gelişimin tehlikeye girmesidir. Çalışan sessizliğinin olumlu sonuçları arasında işletmelerin önemli ve özel görülen bilgileri işletmeyi korumak için sessiz kalmalarıdır. İşletmelerde bulunan çalışanların sessiz kalmalarının nedenlerine bakılarak olumlu mu olumsuz mu olduğuna karar verilebilir (Çelik ve Baykoca, 2021: 15-20).

#### **1.2.3.4. Çalışan Sessizliği ile İlgili Araştırma Bulguları**

Batmunkh (2011) İstanbul'da bulunan Marmara Üniversitesi ve Doğuş Üniversitesinin İİBF bölümünde görev yapmakta olan 119 akademisyen üzerinde liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre liderlik tarzların diğer alt boyutu olan etkileşimci liderlik ile örgütte sessizliği etkileyen nedenlerden izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Akyüz (2015) Marmara Bölgesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan 24 tane üretim ve satış üzerine çalışmakta olan işletmelerde 174 kişinin üzerinde uygulanan örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık performansı ilişkisi ve bu ilişkilerde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarından prososyal sessizliğin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Örgütsel sessizliğin diğer boyutlarından prososyal sessizlik ve savunmacı sessizlik de örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemiştir. Deneysel sonuçlara göre, örgütsel sessizlik ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü olduğunu göstermektedir.

Aydın (2016) Denizli ilinin Pamukkale ve Merkez Efendi ilçeleri bağlı ortaokulda çalışan 450 öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde inceleme yapılmaya

çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algıları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışkan ve Pekkan (2016) yaptığı araştırma Mersin ilinde sağlık sektöründe çalışmalarına devam 768 personel üzerinde örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: etik ikliminin aracılık rolü incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizliğin iş performansını negatif yönde etkilediği, koruma amaçlı sessizliğin iş performansını olumlu yönde etkilediği ve etik iklimin koruma amaçlı sessizlik iş performansı ilişkisinde de kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Önder (2017) Burdur merkez ortaöğretim kurumlarında görev yapan 270 öğretmen örnekleminde örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırma sonuçlar incelendiğinde; örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizliğin, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaleti ile düşük düzeyde, işlem adaleti ve etkileşim adaleti ile orta düzeyde negatif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Yani öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel sessizliklerinin azalacağı tespiti yapılmıştır. Örgütsel sessizlikle ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Şahin ve Yalçın (2017) İzmir'in Çiğli ilçesinde bulunan 500 öğretmen üzerinde örgütsel sessizlik ile çalışanların performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular, örgüt yararına sessizlik ile performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın hem savunma amaçlı sessizlik hem Kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Erbaşı ve Akdeniz (2021) Konya'nın il merkezinde bulunan üç özel bankanın 131 çalışanına uygulanan. performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler



incelendiğinde, katılımcıların çalışan sessizliklerinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Ancak performans değerlendirme hatalarına dair algının çalışan sessizliği üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ortaya konmuştur.

## **1.4. İŞYERİ MANEVİYATI**

Bu bölümde işyeri maneviyatının anlamı ve kapsamı, işyeri maneviyatının boyutları, işyeri maneviyatının örgütsel çıktıları, işyeri maneviyatı ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmektedir.

### **1.4.1. İşyeri Maneviyatının Anlamı ve Kapsamı**

Hayat insanların yaşam alanıdır. İnsanlar burada yaşamlarını sürdürebilmek için bir miktar maddiyatlarının ellerinde olması lazımdır. Çünkü insanlar hayatta kalabilmek için belirli bir ekonomik koşula ihtiyaç duyarlar. Hayatta kalma standartları giderek zorlaşırken, insanların bu hayatta kalmak için sarf ettikleri ekonomik çaba da daha da artması ve bu artan çaba bir müddet sonra gözden kaybolmaktadır. Ancak fark edilmelidir ki insanlar ihtiyaçlarını temin ederken sadece maddi imkânlar ile tatmin edilemezler. Maddi imkânların yanında manevi olarak da insanların açlıklarının giderilmesi gerekmektedir. Yaşam şartlarına uyum sağlamaya çalışan insanoğlu birden çok işletmelerde yer almakta ve buralarda da manevi olarak açlığını gidermeye çalışmaktadır (Örgev ve Günalan, 2011: 52-53).

İnsanlar yaşamları boyunca edindikleri tecrübelerin çoğunluğunu çalıştığı işletmelerde, işyerlerinde öğrenmektedir. Çalışma hayatları olan iş yerleri insanların hayatlarında merkezi bir konum olarak yer almakta ve zamanlarının, enerjilerinin çoğunluğunu harcandığı bir yer haline gelmiştir. O yüzden çalışma ortamında bulunan diğer çalışanlar, çalıştıkları iş, işleri yapmak için iletişimde bulunması gereken kişiler gibi birçok etken insanların ruhuna, psikolojisine de etki etmektedir. Çalışanların yaptığı işin özüne inildiğinde, iş görenlerin psikolojik, ruhsal, manevi duygularını tatmin etmeye yönelik değildir (Çavuşoğlu, 2021: 3-8).

Bunu tahmin edebilmek için kurum kültürü ile birlikte sosyal ve manevi değerlere de sahip olan işletmeler kendilerine etik değerler altında kurallar oluşturmuştur. Bu kurallar çalışan kişiler için olumlu hale dönüşmüştür. İnançlarından kaynaklı olan maneviyat duygusunu yaşayarak işini yapabilen çalışanlar kurumlarına da sadakat göstermeleri gerektiğini bilmektedirler. Manevi duygusunu işletmelerde yaşayan çalışanlar kendilerini işletmeye ait olduklarını ve verimliliğe de dikkat etmeleri gerektiğini bilirler. Durum böyle olunca işletmelerde verimliliğin artması için işletmeler çalışanların manevi değerlerine önem verip, manevi duygularını kurum içinde yaşamalarına da izin vermektedirler (Seyyar ve Evkaya, 2015: 146-147).

Maneviyat kelimesinin Latince kökenli olduğunu ve nefes anlamı taşıdığını öne sürülmektedir. Maneviyatlı olan bireylerin bütün bireylerde yer alan diğer bireyler tarafından da özel olarak kabul edilen nefes kavramın farkında olup, buna göre hareket ettikleri vurgulanmıştır. İnsanlar yeni bir işe girdiklerinde kendilerine bazı sorular sormaktadır. Bu sorular şu şekildedir: Çalışma ortamımda yapacağım iş benim ruhumu yansıtıyor mu? Çalışma arkadaşlarımda manevi duygularına saygılı mıyım? Çalıştığım işletmede bana ihtiyacı olanlara destek oluyor muyum? Çalışma ortamın insanların manevi duygusu için yeterince güzel mi? Yaptığım işleri manevi duygularıma uygun yapıyor muyum? Kişilerin kendilerine sordukları bu sorular neticesinde işyerlerine kendi manevi duygularını taşıyamadıkları için verimliliğin az olduğu sonucuna rastlanmıştır. Kendilerinin manevi duygularını yansıtılabildikleri yerde daha verimli ve düzenli işler yapacakları ortaya çıkmıştır (Kaçay, 2019: 29).

Maneviyatın tanımı literatür de ortak bir karar niteliğinde çok fazla bulunmamasına rağmen, iş yeri maneviyatı konusunda da araştırmacılar ortak unsurlar içerecek kararlar bulmasına nazaran, üzerine ortaklaşa karar verecekleri bir tanım bulamamışlardır. Maneviyat terimi Allah'a ve insanların iç dünyasını oluşturan iki temel üzerine oturmaktadır. Maneviyat kavramını dar bir kavram olarak inceleyecek olursak; hayatımızda din olarak kutsalı arayan ve bu arayıştan kaynaklanan duygu düşünce ve davranışların bütünüdür. Kutsal kelimesi kişi ya da kişiler tarafından algılanmakta olan asıl gerçeklik, ilahi nesneye atıfta bulunmaktır (Çavuşoğlu, 2021: 4).

Dünyada yaşanan değişimlerin bu kadar hız kazanmadığı ve köklü değişiklikler olmadığı zamanlarda, iş görenlerin maneviyat duygusunu bırakarak sadece zihinsel becerileri ile işe gelmeleri ve iş yapmaları beklenmekte olmasına rağmen, işgörenlerin ve çalıştıkları işletmelerinde maneviyat duygusundan ayrılmasının mümkün olmadığı, iş görenlerin moral ve motivasyonlarının maneviyat duygusundan ayrıldığında azalabileceğini, iş görenlerin fiziksel, zihinsel ve maneviyatının bir bütün halinde bulunması istenilmiştir. Durum böyle olunca araştırma yapacak kişilerin işyeri maneviyatını da göz önüne almaları önemli hale gelmiştir (Kaçay, 2019: 30).

İşyeri maneviyatı, iş yeri tinselliği olarak da adlandırılmaktadır. İşyeri tinselliği iş görenlerin kendine ait ve önem verdiği değerleri ile iş yaptıkları ve ya yapacakları yerlerdeki kurumlarda kurumun kendine ait değerlerini içselleştirerek hal ya da hareketlerinin kurum ve kendinin değerleri doğrultusunda yönlenemesine denir. İş yerlerinde yaşanan bu içselleştirme işletmeler tarafından önem arz etmektedir. İş yerinin ve kendine ait değerleri içselleştirebilen iş görenler, çalışan arkadaşları, yöneticiler ile uyum sürecini düzenli yönetebilirler, motivasyonu tam olur (Avcı, 2019: 214).

İşyeri maneviyatı Batı literatüründe 1990 yıllarının son zamanlarında görülmekte olmasına rağmen Türkiye de 2009 yıllarında yapılmaya başlandığı ortaya konulmaktadır (Atakul, 2022: 12).

Türkiye de iş yeri maneviyatı daha yeni çalışma hayatlarına girmeye başlamış bir kavram olmasından dolayı açık, net bir anlayış bulunamamaktadır. Uluslar arası düzeyde bulunan birçok bilim adamı araştırma yapmış olmasına nazaran açıklamalardan da anlaşıldığı üzere işyeri maneviyatının boyutları hakkında, tam olarak birlik sağlanamamıştır (Sadykova ve Tutar, 2014: 45). Bu açıklamaya göre iş yeri maneviyatı insanların yaşamlarında bulunan amaçlarını bulma, iş arkadaşları ya da diğer insanlar ile güçlü ilişkiler kurma, kişilerin inançları ile içinde buldukları

kurumun amaçlarına uyumlu olması ve kuruma olan bağlılık duygusunun artmasına denilmektedir (Çakıroğlu ve Aydoğan, 2021: 1063).

İşyeri maneviyatını işletmelerin uygulamaya koymasındaki en temel etken işletmeleri rekabet etme üstünlüğü sağlaması, üretilen ürünlerin daha kaliteli olması ve çalışan kişilerin nihai olan ilgilerini dini özellikleri ile özgürce ifade edebilmeleri sağlayıp manevi duygularını yaşamasına izin veren bir kavramdır. Manevi duygunun çalışanlarına verim ve bağlılığını artırmak bir araç olarak kullanıldığı göz ardı edilemezken insanları işletmeler içerisinde mutlu olmalarını sağlamak için onların ruhsal yönden de mutluluğunun sağlanmasının önemli olduğu bilinmelidir (Ghorbanifar ve Azma, 2014: 1686).

Verimliliğin ve performansın artması işletmelerde bulunan yöneticiler için son derece önemli iki faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler her gün kendini büyümeye odaklanmış ve rekabet ile karşı karşıya kalıp onunla mücadele eden bir yapıya sahiptir. Düşük olan işgücüne ancak yüksek olan maliyetlere sahip işletmelerde ve ülkelerde rekabet ile baş etmek zor bir hal almaktadır. Bu zorlu zamandan kurtulmanın yolları işçi verimliliğinin artırılması ve çalışanların manevi zekâsının artmasıdır. Bu iki unsurda çalışanın kendisini o şirkete ait hissetmesi ile olmaktadır (Çakır Berzah ve Çakır, 2015: 137-147).

#### **1.4.2. İşyeri Maneviyatının Boyutları**

İşyeri maneviyatının tanımlarında da ortak bir tanım bulunmadığı gibi işyeri maneviyatının boyutları arasında da farklı açıklama ve tanımlamalar mevcut olmasına rağmen genelleştirilmiş boyutlarına rastlanmamaktadır. Fakat birbirinden farklı araştırmacıların üzerinde durduğu bazı ortak boyutlar bulunmaktadır. Milliman ve arkadaşlarına göre işyeri maneviyatını üç boyutta incelemek daha mantıklı olacak iken 1) işin anlam verilen boyutu, 2) toplum olabilme duygusu ve 3) örgütsel değerlerle uyum içerisinde olma boyutudur. Ashmos ve Duchon göre ise işyeri maneviyatının boyutlarını belirlerken içselleştirilmiş yaşam, anlamlı bir iş boyutu ve topluluk hissi içerisinde bulunmak üzere üç boyutunun olduğundan söz etmektedir (Örgev ve Günalan, 2011: 55-56).

#### **1.4.2.1. İşin Anlam Verilen Boyutu**

İşyerinde çalışan kişilerden çok işin kendisine daha çok önem veren bir boyuttur. İşin kendi hayatında bulunan maneviyat gücünün de onların hayatlarına da anlam katması beklenen bir işte çalışmasıdır. İşletmeler de çalışanlar sürekli işlerine bir anlam yükleme arayışlarındadır. Bu anlam yükleme işin manevi ya da ruhsal olarak da insanda bulunan eksikliği kapatması ile ilişkilendirilmektedir. İşletmeler de iş gören kişiler işletmelerde sadece maddi yönden bir anlam yüklemek istemezler. İçsel olarak da bir anlam yükleme taraftarıdır. Anlam verilmekte olunan işlerin ortaya koymakta olduğu maneviyat görüşü ise, kişilerin mantığa yatkın anlam ve amaç aramasında bulunması gerekmektedir. İşgörenler işletmelerde belirli bir amaca hizmet ettiklerin de ve bu işin kendi manevi duygusunu ve maddi kısmını da tatmin ettiğini fark ettiklerin işe ve işletmeye bağlılıkları artmaktadır (Bekiş, 2013: 52).

#### **1.4.2.2. Toplum Olabilme Duygusu**

Toplumsal yaşamın temeli olarak insanlar birbirleri ile etkileşim halindedir. Etkileşim içerisinde olmayan bir yaşam görülmesi mümkün olmamaktadır. İşletmelerde hayatlarını devam ettirmekte olan bir insan gibidir ve diğer insan ya da şirketler ile etkileşim halindedirler. İşletmelerde birden çok çalışan yer almaktadır. Bu çalışanlar birbirleri ile sürekli etkileşim halindedir. Bundan dolayı birbirlerine karşı bir bağlılık duygusu oluşmaktadır. Birbirlerine karşı oluşan bu güçlü bağlılık gücü onların birbirleri ile hareket etme gücünü artırmaktadır (Kaçay, 2019: 32). Topluluk hissini oluşturmuş ve güçlü olan bir işletme de bilgi alışverişi, birbirini destekleyerek öğrenme isteği, belirtilen hedeflere bağlılık, grup çalışmalarında alınan memnuniyeti güçlendirmektedir (Gürler ve Boz, 2016: 492-493).

#### **1.4.2.3. Örgütsel Değerlerle Uyum İçerisinde Olma Boyutu**

Topluluk duygusu işyeri maneviyatı için önemli bir boyut olup derinlemesine bağlantı ve ilişki şeklinde tanımlanmaktadır. Bu boyut insan davranışlarını grup olarak değerlendirmekte diğer çalışma arkadaşları ile olan etkileşimlerini incelemektedir. Toplu hareket etme inancı insanların kendileri ve diğer insanlar arasındaki zihinsel, duygusal, manevi bağlantının varlığından bahsetmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014: 47). Örgütsel uyum işletme içerisinde yer alan

yöneticilerin ve çalışanların birbirleri ile uyum içerisinde olmaları gerektiğini böyle olunca da çalışanların ve toplum içerisinde bulunan bireylerin refahının daha üstün daha ön planda olduğu savunulmaktadır. İşletme içerisinde bulunan çalışanların ve örgütün iyiliğini istemekte ve bireyin ve toplumun değerleri ile örgütün amaç ve görevlerin uyushması olarak anlaşılmaktadır (Kaçay, 2019: 32). Çalışan kişilerin de müşteriler kadar önemsenmeleri kendilerini o şirket için ailenin üyesi olarak kabul etmelerine etkindir (Sadykova ve Tutar, 2014: 47).

### **1.4.3. İşyeri Maneviyatının Örgütsel Çıktıları**

Maneviyat kavramı 1980'li yıllarda kurum hirsına tepki olarak ortaya çıkmış ve umutlar, hayaller, düşüncelerimiz, duygularımız ve davranışlarımızla ilgili ve çok boyutlu olduğunu anlatılmaya çalışılmıştır. Bu kadar boyuta sahip olan bir kavramın birkaç kelime ile anlatılabilmesi mümkün değildir. Eğer bu kadar boyuta sahip olan bir kavramı birkaç kavram ile açıklamaya çalışırsak anlamında hatalar oluşabilmektedir. Maneviyat duygusu sadece insanların zihinsel ve fiziksel özelliklerinden kaynaklı olmadığı insanların sadece kendilerinde bulunan yetenekleri olarak kabul edilmektedir. 20. Yüzyılın büyük çoğunluğunda işletmelerin birçoğunda geleneksel yönetime devam etmiş, insan kavramı göz önüne alınmamıştır. Fakat günümüze gelindiğın de güven, uyum, değer, dürüstlük gibi manevi olarak kabul edilen kavramların işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. 20. Yüzyılda gelişme gösteren teknoloji bazı bozulmalara neden olmuş ve bu bozulmaları düzenleyebilmek için işlerinde maneviyatın insanların manevi boşluğunu doldurmasının önemli olduğu gözlenmiştir (Kaçay, 2019: 33-35). Çalışanların hayat deneyimlerinin yol açtığı ilerleme, yüksek verimlilik ve yüksek performansa yol açmaktadır. Maneviyat duygusu insanların hedeflerine ulaşması için, kar amacının olduğu işletmelerde, çalışanlarının mutlu huzurlu olup daha güzel performans sergileyerek örgüt kültürünü oluşturmaya çalıştıkları gözlenmektedir. İşletmelerde manevi değeri sağlayarak daha finansal konuya destek olabilmektedir. İşyeri maneviyatını işletmelerde doğru uygulandığı zaman verimlilik karlılık, etkinlik gibi finansal performans değerleri artış gösterebileceği gibi eğer doğru uygulanmadığı takdirde stres, çatışma, işe devamsızlık, tükenmişlik ve iş gücü devir

hızı yüksek olacağı ve bunun işletmeye zarar vereceği gözlenmektedir (Bekiş, 2013: 66-70).

#### **1.4.4. İşyeri Maneviyatı ile İlgili Araştırma Bulguları**

Yönetim literatüründe işyeri maneviyatı ile ilgili çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan Sadykova ve Tutar (2014) Adapazarı Dörtüol Sanayi bölgesi otomotiv yan sanayinde 103 çalışan üzerinde işyeri maneviyatı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bulgulara göre, işyeri maneviyatının boyutları olan anlamlı iş topluluk duygusu ile örgütsel güven boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kavuklu (2018) Kastamonu İlinde bulunan Gürmen Grup Ramsey Tekstil Fabrikası'ndaki 313 işgören üzerinde işyerinde maneviyat ve psikolojik sermaye ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulguları, işyerinde maneviyatın psikolojik sermaye üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Avcı (2019: 223) İstanbul ili Maltepe Belediyesinin büro çalışanları örnekleminde İşyeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine durmuştur. Bulgular, işyeri maneviyatı ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İşyeri maneviyatı boyutlarından işe tutkunluk ve gizlemlilik deneyiminin ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, ancak “manevi bağ” ve “topluluk duygusu” alt boyutları ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı olmayan ilişki gözlenmiştir. Bununla birlikte İşıaçık (2019) Türk hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı işçiler olup örneklem İstanbul'da teknoloji, Ar-Ge, Telekomünikasyon, Eğitim, Bankacılık-Finans ve Pazarlama olmak üzere farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışan 249 kişi üzerinde algılanan kurumsal sosyal sorumluluk ve işyeri maneviyatının yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkileri ve psikolojik güvenlik algısının bu etkilerdeki rolü incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işyeri maneviyatı ile yenilikçi iş davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu, bunun yanında algılanan kurumsal sosyal sorumluluk ile yenilikçi iş davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna ilaveten Çavuşoğlu (2021) Türk Hava Yolları çalışanlarından oluşan 277 kişi örnekleminde işyeri maneviyatının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretim karşıtı iş davranışı üzerinde etkisi araştırmıştır. Araştırmanın bulgularına göre işyeri

maneviyatı ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler sonucuna varılmıştır. Bunun yanında araştırmaya göre işyeri maneviyatı ve alt boyutları ile ve üretim karşıtı iş davranışı ve alt boyutları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler kanısı olduğu kabul edilmiştir. Araştırma da bulunan bir diğer bulguya göre işyeri maneviyatının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif, çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarını negatif ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Öte yandan Aytekin ve Güvener (2022) Gaziantep ilindeki 445 kamu ve özel hastane çalışanları üzerinde kolektif etkinlik, katılımcılık duygusu ve ekip karar kalitesinin ekip performansına etkisini incelemiştir. Araştırmanın bulgulara göre ekip içerisinde kolektif etkinlik ve katılımcılık duygusunun ekibin karar kalitesini pozitif yönde etkilediği ve ekipteki karar verme kalitesinin de ekip performansını pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca yüksek rekabet sürecinin olduğu ekiplerde kolektif etkinlik, ekibin karar kalitesini düşürdüğü zaman ekip performansı da düşürdüğüne rastlanmaktadır. Ancak bu çalışmadaki gibi etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansına etkisinde işyeri maneviyatının aracı rolünü ele alan çalışmalara henüz rastlanmamaktadır.

## **1.5. EKİP PERFORMANSI**

Bu bölümde performans ve iş performansı kavramı, performans boyutları, performans türleri, görev performansı, bağlamsal performans, ekip performansı ile ilgili teorik yaklaşımlar, örgüt performansı, ekip performansı ile ilgili araştırma bulgularından bahsedilmiştir.

### **1.5.1. Performans ve İş Performansı Kavramı**

Eski zamanlardan bu güne kadar her şirketin kendine özel olan bir yönetim stratejisi bulunmaktadır. Bu yönetim stratejisi eski zamanlarda daha farklı iken günümüzde insana değer verilen bir strateji haline dönüşmüştür. Eski zamanlardaki strateji insana önem vermeyen, insana önem vermeden de bir şekilde işlerin ilerleyeceğini, performansın gelişeceğini söyleyen bir yapı iken; günümüzde bu süreç daha farklı bir hal alma konusunda ilerleme kat etmektedir. Bu ilerleme insan kaynağına önem verme süreci olarak ele alınmaktadır (Doğan ve Kır: 2). Bu süreçte performans



kaynağı ile insan kaynağını doğru orantı da tutma gereği ön plana çıkmıştır. Ön plana çıkan bu süreç insan kaynağının performansı yükseltme sürecinde önemli olduğunu vurgulamıştır. Günümüzde bulunan hızlı ve sürekli olan değişikliklere uyum sağlamak elimizde bulunan kaynakların kalitesi ile ilgilidir. Bu uyum sağlama sürecinde gerekli olan en önemli kaynakta yine insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarını düzgün bir strateji ile yönetemeyen işletmeler ilerleyen süreçlerde hayatta kalma konusunda zorluk yaşayacaklardır. Zorluk yaşamak istemeyen işletmeler de günümüze yakın süreçlerde ortaya çıkan işletme tarzlarını benimseyerek insan kaynağı olarak bilinen performans yükselticilerine önem verme sürecine girmişlerdir (Özer, 2009: 3-5).

Performans yükselticilerini incelemeyen önce literatürde yer alan performans kavramını incelemekte yarar olduğunu düşünüyorum. Performans ve performans değerlendirme literatür taramaları incelendiğinde farklı alanlarda inceleme yapılmış olup, bu kavram ile ilgili birden fazla tanım ortaya atılmıştır. Bu tanımlamalara bakıldığında birbirleriyle ilgili olan farklı anlamlı tanımlar mevcuttur. Kavramı daha iyi anlamlandırabilmek için kavramın kökenine bakılması önemsenmiştir. Performans kavramının kökeni Fransız kökenli olup “performance“ kelimesinden geliştirilmiş bir kavramdır. Bu kavram Türkçe’ye “başarı” kelimesi olarak dönüştürülmektedir (Erbaşı ve Akdeniz, 2021: 244-245).

Performans kavramı çok çeşitli unsur ya da boyutların bir araya gelmesi ile oluşan bir olgudur. Performansın her unsuru veya boyutu zaman içerisinde aynı öneme sahip olmamaktadır. Kimi zaman bu unsurların bazıları önemini yitirmiş, kimi zaman diğer boyutu daha önemli hale gelmiş kimi zaman da yeni boyutlar ortaya çıkmıştır. Farklı bir açıdan bakacak olursak ürünlere ve yapılması gereken hizmet unsurlarına göre de performans kavramının şekil değiştirmiştir (Kahraman, 2009: 412).

Performans kavramı: belirlenen bir amaç doğrultusunda hareket ederek elinden gelenin en iyisini yapmaktır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178-179). Farklı bir açıklama olarak bakacak olursak işletmelerin belirlemiş olduğu hedef ve amaçlara ulaşım seviyesinin ölçülmesi olarak da görülmektedir (Avcı, 2019: 215). Performans

işletmelerde başarı derecelendirme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç çalışanların motivasyonunu, işe benimsemelerini, kendini o işletmenin parçası gibi görmesini de önemli görmektedir. Eğer çalışanlar işletmelerde kendini ait hissetmezlerse performansları düşük olduğu ve verimliliğin azaldığı gözlenmektedir (Özer, 2009: 4-7).

### **1.5.2. Performans Boyutları**

Performans kavramı çeşitli boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutlar yapılan hizmette göre zaman içerisinde bazılarının önemi azalırken bazıları ise önemini artırmıştır. Performansın boyutları; etkinlik, etkililik, verimlilik, yenilik, kalite, esneklik, ekonomiklik ve karlılıktır (Kahraman, 2009: 414; Akdağ, 2012: 7-15). Bu kavramlar aşağıdaki gibi açıklamak mümkün olacaktır.

*Etkinlik:* İşletmelerin amaçlarına ulaşmada göstermiş olduğu kararlılık sağlamlık derecesi, işletmelerin önceden belirlemiş olduğu, istediği amaçları ne derecede gerçekleştirmiş olduğu ile ilgilidir. Yeni bir ürünü açığa çıkarabilmek amacıyla kullanılan ekonomik boyutu içerisine almaktadır. Diğer bir deyişle standart performansın fiili performansa oranıdır (Yükçü ve Atağan, 2010: 3-4).

*Etkililik:* İşletmelerin yaptıkları bir iş sonucu ulaştıkları sonuç ile sahip oldukları kaynaklar ile ellerinden gelenin en iyisini yaparak diğer yapılan ile elle tutulup gözle görülebilecek bir amaca ulaşma sonucudur. Gerçekleşenlerin eldeki olanların en iyi kullanılmasıyla gerçekleşecek olanlara oranıdır. Etkililik, belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilme seviyesidir. Yönetim bilimi olarak incelendiğinde istenilen amaçlara ulaşabilmek için, hatta bunun ile de yetinmeyi reddederek sürekli kendini yenileyip daha ileri geçme aşamasıdır. Örgütsel olarak incelediğimizde işletmeler içerisinde belirlenmiş olan hedeflere kıt ve yüksek öneme sahip kaynakların bulunabilmesidir (Akdağ, 2012: 7-15).

*Verimlilik:* İşletmelerin hedeflerini belirledikleri ham maddeleri ile en yüksek ürün sağlama süreci olarak tanımlamak daha iyi olacaktır. Verimlilik işletmelerde farklı alanlarda kullanılmıştır. İşletmelerin yönetim sürecinde verimliliğin sağlanmasında,

zaman kayıplarının önlenmesinde, planlama ve örgütleme gibi aşamalarda kullanılmaktadır. Elde edilen gelirin, kullanılacak oranı olarak tanımlanabilmektedir. Literatürde bu konu ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların ortak bir tanım yapılması gerekirse belirlenmiş zaman içerisinde üretim neticesinde elde edilen aynı zaman zarfında da üretim amacı içerisinde harcanan faktörlere oranı olarak karşımıza çıkmaktadır. Verimlilik çıktının girdiye oranı olarak kabul edilmektedir (Çoban, 2007: 22-23).

*Yenilik:* İşletmelerde önemlilik arz eden ve piyasaya sürümü kolaylaştıran bir boyuttur. İşletmelerde yapılan her yenilik yenilik değildir. Bir işletmeye yapılacak olan yeniliğin müşterinin gözünden katma değer yaratması ve ürünü daha çekici hale getirmesi önemlidir. Eğer bu etkileri yaratmayan yenilikler yapan işletmeler var ise bu yaptıkları yenilikler yenilik olarak kabul edilmezler. İşletmelerin yaptığı yenilikler ürünlere ürünlerine bir albeni kazandırmıyorsa o yeniliğin yapılmasına gerek olmadığı belirtilmektedir. Yenilik yapılmadan önce araştırma ve geliştirme yapılması gerekmektedir. İşletmeler yenilik çalışmalarının da her zaman olumlu sonuçlar alamayacağı gibi risklerin olduğu unutulmamalıdır (Bayyurt, 2011: 583-584).

*Kalite:* İşletmelerin asıl olarak varlığını ayakta tutacak olan işletmelerin ürünlerinde, hizmetlerinde bulunan kalitesidir. Bir insan bir işletmeden hizmet ya da ürün aldıktan sonra o ürün ya da hizmeti nasıl gerçekleştirdiğine ve kendi ihtiyacını ne derece de karşıladığına bakar. Eğer ki hizmet aldığı işletmede almak istediği hizmeti tam anlamı ile alamazsa o işletme o kişi için bir daha gelmek istemeyeceği bir işletmedir. Kişiler birbirlerini etkileme potansiyeline sahip insanlar olduğu için kendi istemediği gibi diğer insanları da etkisinde bırakabilmektedir. Kalite işletmeler için ödün verilmemesi gereken bir boyuttur (Mergen, 1993: 25-26).

*Esneklik:* Türkiye de esneklik kavramı katı kelimesinin zıttı olarak görülmektedir. Durum böyle olumca esneklik kavramına olumlu anlam özelliği kazandırmaktadır. Esneklik her işletmede var olması gereken bir olgudur. İşletmeler hızlı ve süreklilik sağlayan değişimleri yakalamak için esnek olmak zorundadır. Bu esneklikte

işletmelerin yapısı olan esneklik ile ilgilidir. Esnekliğe sahip olan işletmeler, işletmelerde oluşan değişimlere karşı uyarı mekanizması geliştirerek onları yeniliklere karşı uyum sağlama sürecine alarak uyum sağlamalarına yardımcı olan bir etkidir (Parlak ve Özdemir, 2012: 5-9).

*Ekonomiklik:* Performans kavramlarında önemini yitirmeyi reddeden tek kavram ekonomiklikdir. Ekonomiklik hangi işletme, hangi iş olursa olsun her daim varlığını koruyan ve işletmelerin her aşamasında yer alan bir kavramdır. Bu kavram işletmelerde yapılacak olan işlerin, üretilecek olan hizmetin aşamalarında gerekli olan malzeme veya diğer maddelerin temini için kullanılacak para ile sağlamlığın ters orantılı olarak bulunmasını isteyen bir kavramdır. En düşük, en az maliyet ile birlikte uygun sürede kaliteli işler başara bilmesini amaç edinmektedir. İşletmeler ekonomikliği hesaplamaya çalışırken ürettikleri gelirden elde edilen miktarı, bu ürün açığa çıkana kadar ki harcadığı toplam miktara bölmesi ile oluşmaktadır (Akdağ, 2012: 14-15).

*Karlılık:* İşletmeler zaman içerisinde farklı üretimler yaparak bunları harcadıkları toplam parasal miktarın oranını azalmaya çalışmaktadır. Yani işletmeler dönem içinde yaptıkları karlarını sermayeye bölerek bulmaya çalışırlar. Bu oran ne kadar fazlalık gösterirse işletmeler dönem içerisinde o kadar kazançlı olduklarını hissederler. İşletmelerin belirli dönemler içerisinde elde etmeye çalıştıkları karın, o dönemde kullanılmakta olan sermayeye oranıdır. Kar oranının yüksek olması için üretilen ürünün maliyetinin az olması gerekirken, üretilen ürünün ve satışların fazla olması gerekli görülmektedir. İşletmeler iflas durumuna düşmemek, mal varlıklarını gerektiği zaman nakit paraya çevirerek kullanması ve gerekli riskleri almasına ifade etmekte olan bir kavramdır (Saldanlı, 2012: 168-169).

### **1.5.3. Performans Türleri**

Bu bölümde iş gören performansı, ekip performansı ve örgüt performansı ile ilgili araştırma bulguları hakkında bilgi verilecektir.

### 1.5.3.1. İşgören Performansı

Yukarıdaki açıklamalarda da belirtildiği üzere performans kavramı eski zamanlardan beri araştırma konusu olmasına rağmen tüm dünyayı içine alan bir açıklama yapılamamıştır. Performans bir kaynaktan işletmelerin belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda belirli emek sarf ederek o amaca ulaşma derecesi olarak görülmektedir. Başka bir kaynaktan ise çalışanların normal hayatta yaptığı ile çalışanların işlerinde yaptıkları arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 95). İş gören performansı 1900 yıllarda ortaya çıkmış ve son 80 yıl sürecinde de Türkiye'de araştırma konusu kapsamına girmiştir. Son 20 yılda da daha önem kazanarak literatür taramasında yer almıştır (Güney, 2014: 181). Son yıllarda meydana gelmekte olan değişiklikler dünya da diğer insanlardan farklı olan insanları işe alarak yaşanılacak kriz anında anın da müdahale etmeyi ön planda tutmuştur. Bu da işletmelerde bulunan insan gücünü kıymetli hale gelmesini sağlamıştır. Bununla birlikte iş gören performansı önem kazanmış ve işletmelerde insan kaynağı ayırt edici bir hal almıştır. Durum böyle olunca işletmeler de bulunan iş görenlerin başarısı ne kadar yüksek ise çalıştıkları işletmelerinde başarısı o kadar yüksek olacağı anlaşılmıştır (Tayfun ve Çatır, 2013: 120). İş gören performansı çalışan performansı ile aynı iki kavramdır. İşgören performansının artmasını ya da azalmasını sağlayan literatür de birden fazla etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerden bazılarının aşağıda yer verilmiştir (Kır, 2018: 56-59).

*-Yetenek:* Yetenek insanların beden ve zihnen sahip oldukları yetinin tamamına denilmektedir (Aktuğ, 2016: 43). Her şeyin bir sınırı olduğu gibi insan yeteneklerinin de bir sınırı vardır. İnsanlar yeteneklerinin farkında olmalı ya da farkına varmalıdır. İnsanlar yetenekleri doğrultusunda kendileri ile bütünüyle uyum sağlayan ve işe girdiğinde bu uyumu ile işletmesini daha ileri bir seviyeye getiren kişiler olabileceklerine inandıklarında o işletme de çalışmaya başlamalıdır (Kır, 2018: 55).

*-Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği:* Çalışanların içinde buldukları alanların çalışanlara uyum sağlaması da önemlidir. Çalışanların işlerini yapacakları işletmelerde bulunması gereken iş güvenliği önlemlerinin alınması çalışanların iş yerine olan güvenini artıracaktır. Artan bu güven de çalışanların adaptasyon sorunu

yaşamamalarını sağlayacak ve bununla birlikte çalışanların performansı artacaktır. Çalışanların buldukları işletmelerde kendilerini tehlikeye atacak durumun önlenmesi, çalışanlarına önem veren işletmeler olduğunun göstergesi olacaktır. Bunun gibi çalışanları için iş güvenliği önlemini alan işletmeler çalışanların performanslarını artırır (Kılınç, 2016: 79).

-*Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzı*: İşletmelerde bulunan örgüt yapıları işletmelerde çalışan insanları etkilemektedir. İşletmelerdeki örgüt yapıları çalışanları etkilediği için yöneticiler örgüt yapılarını ne çok dik ne de çok yassı bir pozisyon da tutmamaları gerekmektedir. İşletmelerin amaçları hedefleri açık ve belirgin olmalı, görev tanımları açık olmalı, alınacak olan kararlarda çalışanlara da söz hakkı verilmelidir. Çalışanlar kararlarını söylediklerinde yöneticilerin verdiği tepki önemlidir. Eğer yöneticiler bu kararlar doğrultusunda çalışana ön yargı ile karşılık verir ya da onu bir daha ki sürece dahil etmezse çalışanlar fikirlerini kendilerine saklamayı tercih eder. Çalışanlar kararlarını rahatça bildirebilmesi için yöneticilerin esnek olması gerekmektedir. Yöneticilerin daha esnek olduğu işletmelerde performans daha iyi olmaktadır (Badrani ve diğerleri, 2015: 723).

-*Eğitim*: Yaşanılan rekabete uyum sağlamak için işletmelerde en önemli kaynağın insan olduğunu bildirilmiştir. İşletmelerde insan kaynağına verilen önem ile birlikte performansta güçlenme ve işletmeye bağlılık artmaktadır. Ancak sürekli olarak gelişen rekabet ortamına uyum sağlamak için işletmelerde bulunan insanların durağan bir yapıya sahip olmaması gerekmektedir. Bunun için de işletmede bulunan çalışanların bu sürece uyum sağlayabilmesi için eğitim açıklığının kapatılması gerekmektedir. Eğitim açıklığı kapatılmayan insanlar yeni oluşan şartlara uyum sağlama sürecinde gecikebilir bu da işletmeleri olumsuz yönde etkiler. Nitelikli işgücüne sahip olmak isteyen işletmeler çalışanlarına eğitim vermeleri gerekmektedir (Kır, 2018: 57).

- *Yükselme Olanığı ve Kariyer Yönetimi*: Çalışanlar işletmeler de işe başlamadan önce işletmelerde yükselme olanağının olup olmadığına dikkat etmektedirler. Kimi çalışana göre kariyer planı kendini kanıtlamak iken kimi çalışana göre finansal olarak artışın olacağını kapsamaktadır. Kariyer yönetimi olmayan işletmeler çalışanların

performanslarında azalmaya neden olurken, kariyer planını olan işletmelerde çalışan iş görenler performansları ile doğru orantılı olarak yükselme yaşama olasılığına karşı daha fazla çalışmaktadır. Kariyer planı yaparak emek sarf eden çalışanlar adil olmayan bir sistem içerisinde kendini kötü hissederek çalışmaktan ve emek harcamaktan vazgeçebilirler. Bundan dolayıdır ki işletmelerde adil olmak önemlidir (Kılınç, 2016: 80).

*-Adaletli Ödül ve Performans Değerlendirme Sistemlerinin Olması:* Rekabet anlayışının daha çok ön planda olduğu günümüzde işletmeler arasında bu rekabeti yönetebilmek önemli bir amaçtır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için insan gücüne kendilerini önemli görmelerini sağlayacak etkilerde bulunmak önemlidir. Çalışanlar kendilerini motive edecek; takdir edilme, terfi, finansal olarak artış verilmesi ile mutlu olmaktadır. Adaletli ödül sistemi bulunan işletmelerde çalışanlar normal şartlara göre daha çok emek sarf ederek daha sonraki yıllarda görecekları enerji ve emeklerini yakın zaman da görmüş olurlar. Durum böyle olunca son yıllarda performans değerlendirme önem kazanmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178).

Etkin bir performans değerlemeyle birlikte çalışanlar hangi konuda eksik olduklarını görerek o eksikliklerini kapatmak için önem verirler. Performanslarını güçlendirmek için yapmaları gereken kriterlere de dikkat ederler. Böyle olunca da çalışanlar kendiışlerine daha fazla uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Groen, Belt ve Wilderom, 2012: 644).

#### **1.5.3.1.1. Görev Performansı**

İşletmenin nasıl işlemesi nasıl yürütülmesi gerektiği önceden belirlenmiş bir yönetim anlayışına dayanmaktadır. Bu yönetim anlayışının yanında işletmede üretilecek temel maddelerinde hangi sıralama doğrultusunda ve nasıl yapılacağı önceden belirtilmiş bir olgudur. Önceden belirlenmiş bu görev kriterleri kapsamında bu kriterleri kabul ederek bunları yapabilecek şekilde yapılması gereken sorumlulukların yerine getirilmesi, amaçlanan hedeflere yönlendirilmesi açısından işgörenlerin yaptığı eylemsel hareketlerdir. Görev performansını diğer etkenlerden farklı olmasını sağlayan yapısı işin sabit görev ve sorumlulukların olmasıdır. Çalışanların görev

performanslarının yüksek olması işlerine daha fazla mesleki yeterliliklerinin olduğuna, uygun çalışma ortamı ve tam olarak görev tanımlarının açıklandığında daha etkili olacakları yani işlerindeki unsurlarının da önemli olduğu anlaşılmaktadır (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 75). Bu açıklamaların yanına ek olarak görev performansına ait iki ek alt bileşen olduğu kabul edilmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 184-185):

*-İdari ve teknik kaynaklı görev performansı:* Liderlik anlayışlı görev performansına ait olmayan yani bunları kapsamayan diğer görevleri içine almaktadır. Başka bir ifade ile liderlik tanımına ait olmayan liderin veya yöneticinin altında görev yapan işgörenlerin tüm görevlerini görev performansı kendi alanı altında kapsamaktadır.

*-Liderlik anlayışlı görev performansı:* İnsanları yönlendirme, bir konu hakkında harekete geçirme, insanları motive etme gibi diğer bütün görevlerde liderin görevleri arasındadır.

#### **1.5.3.1.2. Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans görev performansı dışında kalmasına rağmen görev performansında artış olması için çalışanlara destek veren bir nitelik sergilemektedir. Bağlamsal performans normal çalışma saatlerinin dışında kalan süreçte de istekli olarak çalışmaya dâhil olmak, iş yerine sadık kalma, işletmeyi gerekli yerde destekleme ve gerekli olan konularda işletmeyi koruma, istekli olarak yaptığı daha birçok işte bağlamsal performansı kapsamaktadır (Onay, 2011: 590). Bunun yanında örgütsel vatandaşlık kavramının daha gelişmiş halinin bağlamsal performans olduğu düşünülmektedir. Lakin örgütsel vatandaşlık kavramı herhangi bir karşılık beklemeden yapılmasına karşın; bağlamsal performans kavramının sonucunda belirli bir değerlendirme yapılıyor olması iki kavramı birbirinden ayıran bir açıklamadır (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 75-76). 1996 yılında yapılan bir başka araştırmaya göre bağlamsal performans daha içerikleri zengin ve sağlam yapılar oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu araştırmaya göre işletme yapısının daha güçlü hale gelmesi için iki farklı boyut altında incelemenin yararlı olacağını gözlemlemiştir (Ünlü ve Yürür, 2011: 184-185):



*Kişilerarasını kolaylaştırıcı unsurlar:* İşletmede çalıştığı arkadaşlarına destek olan, onların gelişimlerine katkı sağlayan, insanlarla anlayış gösteren, çalışmayı sevip, çalışma prensiplerine uyum sağlayan, yardımsever nitelikli kişiliğe sahip olan ve bu etkenlere uyum sağlayan kişilerden oluşmaktadır (Özdevecioğlu vd., 2014: 4-5).

*İşe adanma unsurları:* İşletmede görev olan bireylerin içsel davranışları neticesinde zorunlu olmamasına rağmen işletme disiplinine uyum sağlayan, sıkı çalışma yapan, sorunları çözmek için inisiyatif alan motivasyonu tam olarak çok çalışmaya uyum sağlayan, risk alma ve belirlenen amaçlara uyum sağlama konusunda kurallara uyum sağlayarak çalışmaya uyum sağlayan davranışları içermektedir (Özdevecioğlu ve Sevgi Kanıgür, 2009: 61-64).

### **1.5.3.2. Ekip Performansı İle İlgili Teorik Yaklaşımlar**

Bu kısımda ekip kavramı ve önemi, ekip oluşum süreci, ekip türleri, ekip performansı ve ekip performansı ile ilgili araştırma bulguları ele alınmaktadır.

#### **1.5.3.2.1. Ekip Kavramı ve Önemi**

İşletmeler rekabet ile baş ederek sürdürülebilirlikleri uzun vadede tutmayı önemsedikleri için ekip önemli bir hal alma yolunda ilerlemektedir. Geçmişten günümüze kadar olan bu süreçte insanlar ihtiyaçlarını bireysel ortamdan daha çok ekip içerisinde karşılamanın daha etkili ve verimli olduğu kanaatine varmıştır. Durum böyle olunca da insanlar ekiplerin ve kendilerinin iş yerlerinde bulunan amaçlarına daha kolay ulaşmak, sosyalleşme ihtiyacını gidermek, başarmak ve başarılarını paylaşma güdüsünü sağlamak amacıyla ekiplere katılım sağlarlar. Ekip kavramının açıklanması konusunda artarak ilerleyen teorik araştırmalara rağmen, bu araştırmalar hakkında ortak bir tanım olmamak ile birlikte, birden fazla mevcut tanım bulunmaktadır. Ekip ile yapılan literatür araştırmalarından elde edilen bilgi edinme aşamaları sıralı olarak tekrarlanmaktadır. Fakat tekrar niteliği taşıyan bu bilgi öğrenme sürecinin ekip olarak öğrenme için gerekli olduğu savunulmaktadır. Ekipler istenilen niteliği farklı işleri yaparken bağlanma ve istenilen sonuca bağlı olacak

şekilde farklılık göstermeleri olağan görülmektedir (Güner, 2013: 100-104). Ekipler işletme içerisinde olan performansı güçlendirmeye çalışan, çalışanları bireysel işçilerden ziyade birbirine bağlı ekiplerin üyeleri olarak gören bir iş tasarımı felsefesidir. Ekipler olumlu iletişim ile birlikte liderlik becerilerini ve sorun çözme becerileri olan topluluklardır. Ekipler bireysel çabadan çok uyumlu ekiplerin daha iyi performanslar gösterdiği kanıtına varmışlardır (Fapohunda, 2013: 1-2). Ekip içerisinde bulunan performans süreçleri genellikle öğrenme sonuçları ile ölçülmekte olup, performansta hiçbir değişikliğin olmadığı öğrenmenin gerçekleşmediği anlamına gelmediği varsayılarak performansla karıştırılır. Buna örnek vermek gerekirse ekip öğrenmesini, ekip üyelerinin ortak deneyimi tarafından üretilen ekibin bilgi ve beceri düzeyindeki nispeten kalıcı bir değişiklik olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, öğrenme her zaman bir takımın genel performansında bir değişikliğe yol açmadığından ve iyileştirilmiş performans her zaman öğrenmenin bir sonucu olmadığından, takım öğrenimi süreçleri ile bunların sonuçları arasında ayırım yapmak önemlidir. Bu nedenle, takip ederek, bir ekibin elde ettiği ve işlediği ekip üyeleri tarafından yürütülen öğrenme faaliyetlerine odaklanıyoruz (van Woerkom, Croon, 2009: 561-562). Ekibi açıklamak gerekirse; belirlenen bir amaca ulaşmak için çalışmalarını yapma konusunda bir arada bulunan ve sürekli etkileşim halinde olan en az iki veya daha fazla kişiden oluşan bir topluluktur. Başka bir açıklamaya göre işletme içerisinde sorunları çözebilmek için bir arada bulunan beraber karar alan sürekli ve geçici görev gruplarıdır. Ekip çalışması; örgütte bulunan faaliyetleri ve hedefleri yapabilmek için ekibi oluşturan tüm kişilerin çalışma ve karar verme sürecine katıldığı, destek verildiği amaçlı sonuçlar elde etmeye çalışan topluluklardır (Yılmaz, 2019: 31-32). Başka bir açıklamaya göre ekip çalışması; yalnız çalışarak başarılamayacak ve nispeten karmaşık amaçlara ulaşılmasına imkân sağlayan bir süreç olarak görülebilmektedir. Modern örgüt yapılarının da ekipler ve ekip çalışmasının performans açısından gerekli olduğu düşünülmektedir (Aytekin ve Güvener, 2022: 70).

#### **1.5.3.2.2. Ekip Oluşum Süreci**

Birden fazla etkinliğin performans olarak daha iyi olacağı düşüncesi ile oluşan ekiplerin oluşum ve gelişimleri ile ilgili yapılan araştırma sonuçları bunların sıradan

bir süreç olmadığını yavaş yavaş gelişim gösteren bir süreç olduğunu ve evrelerinde önemli bir yapısının olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalarda insanların farklı başlıklar altında toparlanmasına rağmen içeriklerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmalar arasında en çok atıf yapılan model olan, Tuckman ve Jensen'in geliştirdikleri 5 aşamalı bir süreçtir. Bu sürecin modelinde ekiplerin oluşum süreci, çatışma ve karmaşa yaşanan dönem, kurallar koyma ve kuralları ekiplere kabul ettirme süreci, başarıya odaklanma süreci ve dağılma süreçleri altında toparlanmışlardır. Bu modelin aşamalarını şöyle açıklayabiliriz (Yılmaz, 2019: 31).

*-Oluşum Süreci:* Oluşum süreci her yeni ortama girdiğimizde oluşan sorunlar ve aşamalar ile karşılaştığımız bir süreçtir. Bu süreçte ekip üyeleri birbirleri ile iletişim kurmaya çalıştıkları, ne iş ile uğraşacaklarını öğrendikleri, ekte bulunan kişilerin birbirlerine hangi konuda yardımcı olacaklarını ve bu yardımı nasıl sağlayacakları, ekibin kurallarını, davranış biçimlerinin nasıl olacağı gibi ekip içerisinde uymaları gereken unsurları öğrenirler. Oluşum süreci tüm ekip üyeleri için belirsizliğin ve karmaşanın fazla olduğu, kendilerini yönlendirecek olarak yasal ve yasal olmayan liderin güç ve otoritesini kavramaya çalıştıkları, bu otoriteyi kabul etmeye çalıştıkları aşamadır. Bunun yanında ekibi oluşturan üyeler onlardan beklenen beklentinin ne olduğunu ve kuralların neler olduğunu da tam anlamı ile anlayana kadar işletmeye olan bağlılığını korumak zorundadır (Durdubaş, 2013: 8-10). Bu süreç ekip üyelerinden beklenenin ne olduğunun anlaşılmasının zorlaştığı ve amacının ne olduğu tam bilinmediği için ekip görev ve amaçlara aşinalık kazanana kadar verimlilik en altta olduğu süreç olarak görülmektedir. Durum böyle olunca oluşum evresi boyunca ekip üyeleri,

- Ekibin benden beklediği görev ve amaç nedir?
- Ekip içerisinde ekip üyelerinin uyması gereken davranış türleri nelerdir?
- İçinde bulunduğum ekibe uyum sağlayabilecek miyim?

gibi sorulara cevap bulmaya çalışmaktadır. Farklı bir bakış açısıyla ekip oluşum sürecini oluşturan özellikler şu şekildedir: Orta düzeyde istek ve ilgi sahip olma, orta düzeyde kaygının varlığı. çekingenliğin var olması, heyecan duygusuna sahip olma,

güven duygusunun var olmaması, yasal bir iletişim süreci, otoriteye bağımlılık duyma gibi özellikler mevcuttur (Yılmaz, 2019: 38-40).

-*Çatışma ve Karmaşa*: Bu dönem diğer dönemlere göre daha zor bir dönem olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde ekipler işletme içerisinde kendilerine verilen görev ve sorumlulukları net olarak bilmelidir. Bu dönem işletmelerde iyi yönetildiğinde yaratıcılığın oluştuğu ve insanların kendinden beklenen sorumluluklar dâhilinde kendini ön plana çıkarmaya çalıştığı bir dönem olmaktadır. Bazı zamanlarda işletme içerisinde çalışanlara beklediği görev ve sorumluluklar yeterli açıklanmadığı zaman tartışmalar yaşanması olağan bir durumdur. Yapılan ve yapılacak olan tartışmalar açık bir şekilde olmalı ve bastırılmaya çalışılmamalıdır. Aksine bastırmak yerine süreç güzel bir şekilde yönetilmelidir. Ancak işletme süreci düzenli yönetemediği için işletmeler kırılma noktasından ayrılabilir (Karakaya, 2020: 18-19).

-*Kurallar Koyma Ve Kuralları Ekiplere Kabul Ettirme*: Bu döneme çatışma ve fırtına dönemine yöneten kişiler ve işletmeler ulaşabilmiştir. Bu işletmelerde artık çatışmalar son bularak norm oluşturma ve uyum süreci içerisine girmiştir. Ekip artık birbirini bir bütün olarak kabul etmiş ve karar verme konusunda beraber hareket etmeye başlamışlardır. Birbirlerinden herhangi bir şey saklamadan birbirlerine karşı açık ve net olmaya dikkat etmişlerdir. Birbirlerini dinleyip, bazı konularda fikir alışverişi yapmaya önem verir hale gelmişler. Bu bölümde ekip üyelerinin çalışma koşulları, liderliğin kimde olacağı ve ekip içerisinde bulunan kişilerin rolleri açıklanıp netleştiği bölümdür. Ekip ilişkilerinin önem kazandığı ve bağlılığın arttığı bu dönemde grup-ekip kültürü de oluşmaktadır (Moroğlu, 2007: 9).

-*Başarıya Odaklanma*: Başarıya odaklanma evresi en çok sorunların çözümlenmesi, ekip üyelerinin görevlerini yerine getirme süreci üzerinde fazlaca durulan bir süreçtir. Bu süreçte artık çalışanlar hangi zamanda tek başlarına çalışması gerektiği hangi zamanda ekip ile beraber çalışmalarını gerektiği konusunda iyice ustalaşmışlardır. Süreç olarak ilerleyerek gelinmiş olan bu aşamada ekip üyelerinin etkinliğinin ve verimliliğin fazla olması beklenmektedir. Çünkü bu evreye gelene kadar ekipler birden fazla aşama kat etmişler ve emek sarf etmişlerdir. Burada

alınacak olan başarı da bu emeğin bir karşılığı niteliğindedir (Canlı, 2010: 12). Bu sürece gelindiğinde ekip liderleri artık ekip üyelerini dışarıda bulunan uzmanlar ile desteklemelidir. Bu destekleme gerek psikolojik gerekse görevi açısından olmalıdır. Ekip liderleri yüksek görev performansını ve verimliliğini yönetmeye bu süreçte hazır olarak beklemesi gerekmektedir. Ekipler artık bu aşama da olgunluğuna erişmiş dağılma aşamasına da yaklaşmışlardır. Farklı bir bakış açısıyla bakacak olursak başarıya odaklanma sürecinde ekibin özellikleri şu durumdadır: Bağlılık ve tatmin duygusu fazlalaşması, birbirini destekleyen ekip üyeleri olması, problem çözmede beceri gücünün oluşması, çatışmalarla baş edebilme, paylaşılmaya uygun liderlik anlayışı, yüksek performans gösterme isteği sahiptir (Yılmaz, 2019: 38-40).

*-Dağılma:* Bu süreçte ilk aşama olan ekip oluşum aşamasında belirtilen hedef ve amaçlara ulaşılması, ekip ve ekip üyelerinin görevinin tam olarak yapılması ile bitirilmesi gözlenmektedir. Bu aşamaya gelindiğinde ekip üyeleri görev ve sorumluluklarını yerine getirdikleri için mutlu ancak birbirlerinden ayrılacakları için üzgün oldukları bir aşamadır. Bu dağılma süreci ekip liderinin yapacağı toplantı ile son bulacak iken isteğe bağlı olarak ekip üyelerinin ödüllendirilmesi ile de bitirilebilir (Toprak, 2006: 74).

### **1.5.3.2.3. Ekip Türleri**

Günümüzdeki bulunan zaman dilimlerinde işletmelerin hiçbiri birbiriyle aynı ekip türünü kullanmamaktadır. Her işletme kendisine uygun gördüğü kendisine uyum sağlayan farklı ekip türlerini kullanmaktadır. İşletmeler daha verimli üretim yapabilmek için ekip tarzlarında kendisine uyum sağlayan ekip türlerini seçmeye çalışmışlardır. Ekipler çok çeşitli görevler üstlenebilen takımlar olduğu için bu ekiplerin kullanacakları ekip türünü kendilerine uyum sağlayan bir tür seçtiklerinde başarıyı yakalama konusunda önemli bir adım atmış olmaktadır. Bundan kaynaklı da literatür taraması incelendiğinde farklı araştırmalar göz önüne alınarak sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere ekip türleri sorunlara çözüm bulma, Bu bölümde işletmelerde en çok görülen ekip türleri olan sorun çözme, kendi kendini yöneten ekipler, fonksiyonel, yaratıcı, taktik ve sanal ekipler incelenecektir (Eroğlu, 2019: 77-78):

- *-Sorun Çözme Ekipleri:* İşletmeler, örgütlerde var olan problemlerin çözümlenmesi için sorun çözme ekiplerine başvuru yapmaktadırlar. İşletmeler problemlerin çözümünde bu ekiplere güven duymakta ve işletmeler içerisinde aynı bölümde yer alan ancak belirlenmiş gün ve saatlerde bir araya gelerek yapılacak olan işin niteliği, niceliği, kalitesi, verimlilik düzeyinin artmasını ve çalışma alanlarını iyileştirmek için toplanan ekiplerdir (Özalp, 1998: 13). Bu ekipler 15-5 kişiden oluşan, her hafta birkaç saatliğine bir araya gelip, işin kalitesini, etkililiğini ve çalışma ortamını daha iyi bir hale getirmek için uğraşan takımlardır (Özkalp ve Kırel, 2013: 245). Karar ve görüşlere katkı sağladıkları için katılımcı yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Sorun çözme ekipleri işletmelerde kararlarını söyleme, yapılması gereken düşünceler hakkında yorum yapma yetkisine sahip ancak verilecek olan kararları uygulama yetkisine sahip olmadığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Sorun çözme teknikleri ya da kalite çemberlerinin başarı gösterebilmesi için işletme yönetimi tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Sorun çözme ekiplerinin kararlarını rahatlıkla söylemesinde ekip üyelerinin birbirlerine olan güven duygusu önemlidir. Güven duygusunun olmadığı yerlerde kararın söylenmesine olanak tanınmamaktadır. Sorun çözme ekipleri sadece aynı bölümler arasında dinamik olan süreçlerin çözülmesi için belirli aralıklar ile toplanan sonra dağılan bir yapı olmanın yanında farklı bölümlerden gelen insanların gelmesi ile de oluşan bir yapıdır. Durum böyle olunca tanımlarda biraz farklılaşma oluşmuştur. Eğer işletmeler içerisinde oluşan sorun çözme ekipleri aynı departmandan gelen kişiler ile oluşmuş ise “dikey ekip”, farklı departmandan farklı uzmanlık alanına sahip olan kişilerden oluşmuş ise de “yatay ekip” olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2019: 77-78).

*-Fonksiyonel Ekipler:* Geçmişten günümüze gelen bu süreçte hayatımızda ve işletmelerde birden fazla yenilik açığa çıkmıştır. Açığa çıkan bu yeniliklere uyum sağlama, bu süreçte uzmanlaşma gibi yeniliklere yakalayabilmek için işbirliği vazgeçilmez olmaya başlamıştır. Oluşan bu yenilikler işletmeler açısından ürünlerin

piyasaya daha kısa sürede çıkmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı ki işletmelerin çoğunluğu yenilikleri yakalamak için işbirliğini önemseyen bir pozisyon almıştır. Bundan kaynaklı işletmeler başarılı olabilmek için fonksiyonel ekipler oluşturarak onları desteklemek şartıyla daha güçlü bir hal almıştır. Bu ekip türleri işletmelerin farklı bölümlerinde yer alan çalışanların o bölüm ile ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlar ve diğer bölümlerdeki çalışanlar ile karşılaştıklarında daha yaratıcı fikirler sundukları için daha çok tercih edilirler. Fonksiyonel ekipler işletmelere rekabet konusunda avantaj sağlayacak ve gelişmiş olan yetenekler sunabileceklerdir. Bu ekipler sayesinde oluşan problemler daha hızlı bir şekilde çözüleceği gibi, karmaşık ve çözüme konusunda zorlanılacak olan problemleri bularak, araştırmacı, yaratıcı ve yenilikçi taraflarını geliştirirler (Özkalp ve Kırel, 2013: 247-248). Bu yönleri ile müşteri odaklı hale gelerek örgütsel öğrenme ve bilgiyi üretme gücüne sahip olurlar. Bu ekiplerin de işletmeleri zorlayacak yönleri vardır. Bu ekiplerin oluşum evreleri uzun zaman almakta ve yönetilmesi aşırı emek isteyip zor olan bir ekiptir. Bundan dolayı ekip üyelerinin karmaşık olan alanlarda çalışmayı öğrenmeleri gerekmektedir (Özalp, 1998: 13). Özet ile şu şekilde açıklamak mümkün olacaktır: Değişim süreklilik arz eden ve var olan bir etkidir. Bu etken işletmelerin neredeyse her aşamasına etki ettiği için işletmeler fonksiyonel ekipleri tercih ederek ve bu tercih ettikleri ekip türünü destekleyerek değişime ayak uydurabilirler.

*-Kendi Kendini Yönetebilen Takımlar:* Literatür taramasına bakıldığında otonom gruplar olarak da bilinmektedir. Bu ekipler karar verme sürecinde ekip içerisinde bulunan diğer ekip arkadaşlarını yönlendirme gücüne sahip, doğru bilgiyi doğru yerde kullanmasını bilen, ekibe fayda sağlayacak işler ile uğraşan, yaptıkları işlerde büyük dikkat toplayacak bütün bilgi gücüne sahip ekiplerdir. Kendi kendini yöneten bu ekipler 5- 10 kişiden oluşmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013: 246). Bu ekipler planlama, öncelik belirleme, yönlendirme, koordine etme ve süreci iyi bir şekilde tamamlama gücüne sahip ekiplerdir (Boone ve Kurtz, 2013: 291). Kendi kendilerini yöneten bu ekipler birbirine benzeyen ancak farklı yeteneklere sahip çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmelerin kendi kendini yöneten ekipler kullanmasının amacı verimliliklerinin yüksek, esnekliklerinin fazla, bağlılık oranlarının yüksek,

çalışanlarının hayat kaliteleri ve iş doyumu yüksek olan müşteri memnuniyeti olarak ön görülmektedir (İnce vd., 2004: 431).

*Sanal Ekipler:* Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insanlar evlerinden çıkmadan birden fazla eşyaya ulaşabilmektedir. İnsanlar artık küreselleşmenin etkisi altına girmektedir. Bundan dolayı amaçlara ulaşmak için ekipte bulunan üyelerin farklı ortam ve coğrafyada bulunan insanlar ile elektronik ortamlarda iletişim kurabilmesi sanal ekiplerin oluşumunu başlatmıştır. Sanal ekip üyeleri çalıştıkları ekip arkadaşları ile birlikte yakın temasta olmayan teknoloji sayesinde ekip olma özelliği taşıyan ekiplerdir. Sanal ekip üyelerinin uzmanlık alanları birden fazla olduğundan, iletişim kabiliyeti güçlü, yaratıcı ve yenilikçi yapıya sahip olma özelliklerini barındırırlar. Sanal ekiplerin çalışma alanları fiziksel ve duygusal ortamı olmadığı için var olan kararları almasına imkan tanımaktadırlar (Boone ve Kurtz, 2013: 291-292). Bu avantaj gibi görünen ancak dezavantaj niteliği taşıyan fiziksel ortamın olmaması kültürel ve sosyal açıdan var olan değerleri dikkate almadan kararların alınmasıdır. Bu ekiplerin fiziksel bir alanı olmadığından üretim süreci hızlı ilerler, maliyetler daha aza indirgenirken; dezavantajı fiziksel olarak beraber olmadıkları için ekip ruhunu oluşturamamış ekiplerdir. Yüzyüze görüşerek iş yapamayacak olan bu ekibin planlanmış bir görev takvimi olmalı, ekipte bulunan ekip üyelerinin görev ve sorumluluklarının tam anlamı ile belirlenmiş olmasına dikkat edilmelidir. Birbirleri ile iletişim halinde çalışan bu ekipler tek bir üyeden oluşmamalı ve görüşmelerini elektronik cihazlar ile sağlamalıdır (Çakır, 2014: 58-61).

*-Kalite Çemberleri Ekibi:* Hawthorne araştırması ile birlikte insanların çalıştıkları iş ile kararlarını söyleme hakkının olmasını istemesinin reddedilmesiyle birlikte 1960 yıllarda Japonya da yapılan araştırma sonuçlarının Hawthornenin araştırma sonucu ile örtüşen bu sonuçlar ile kalite çemberleri uygulanmaya başlanmıştır. Japonya da verilen ismi Türkçe olarak düşürsek kendi kendini yöneten takımlar olarak da adlandırıldığı anlaşılmaktadır (Bayazıt, 1998: 95-98). Kalite çemberleri işyerlerinde verimlilik, kalite gibi çeşitli faktörleri çözmek için genellikle haftada bir kere buluşan işletmelerin büyüklük oranlarına göre 4-12 kişi arasında değişim sağlayan gönüllülük esaslı gruplardır. Bu gruplara katılmak gönüllülük esasına dayandığı gibi



ayrılmakta gönüllülük esasına dayanmaktadır (Efil, 2013: 256-257). Bu ekibin içerisinde var olan ekip üyeleri sürekli olarak birlikte hareket etmeye çalışmalıdırlar. Kalite çemberi çalışma ortamının iyileşmesine ve büyümesine katkı sağlamak insanlar arasında olan iletişim ve muhabbeti düzenli yürütme için bir araya gelmişlerdir (Bayazıt, 1998: 95-98).

#### **1.5.3.2.4. Ekip Çalışmasının Önemi ve Avantajları**

Ekipler kendi aralarında güçlü bir bağ kurarak işbirliği ve deneyimleri ile birlikte işletmelere tek başlarına sağladıkları katkıdan daha fazla katkı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Ekipler çalışanlar arasında güven duygusunu kazandırarak amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan en önemli kriterdir. Günümüz zaman diliminde ekipler performans düzeyini artırmak için verimliliği artırmayı, sorunları çözmeyi, hizmette kaliteyi sağlamayı, yeni fikirler geliştirmeyi amaç edinmektedir. Ekip anlayışı neredeyse bütün sektörel düzeyde kullanılmaya başlamıştır. Bununla birlikte rekabet sürecinin artması verimliliği artırdığı, iş gücü maliyetlerini azalttığı ve çalışanların şirketlerine olan bağlılıklarını arttığı kanıtını gözler önüne sermiştir. Ekip olarak yapılan çalışmalar bireysel olarak yapılan çalışmalardan daha yüksek verimlilik ve kalite de olduğu, maliyet oranlarının azaldığı sürecini gözlemlemektedir. Böyle olunca örgütsel başarı birbiriyle uyumlu bir şekilde hareket eden ekip çalışması ile ilişkilendirilmiştir (Çelik, 2016: 28-31). Ekip içerisinde bulunan çalışanlar işletmelerin işlerine, kendilerinin işleri gibi sahip çıktıklarında verimlilik artacak, ortak verilecek olan kararlar ekip içerisindeki güven duygusunu fazlaştıracak ve bağımlılığı artırıp motivasyonu yükseltecektir. Bunun sonucunda kalite ve işe bağlılık oranı artacaktır (Yüce, 2015: 8-10). Ekiplerin daha başarılı olmasını ekip içerisinde bulunan üyelerin karakter ve yetileri belirleyecektir. Ekip içerisine doğru çalışanları bulundurmak, bu çalışanların amaçlarına odaklı olması bu konuda önemli bir noktadır. Amacına odaklanmayıp başka işlerle uğraşan yanlış çalışanlar işletmeler için tehlike arz etmektedirler. Çalışanları, doğru olan ekipleri desteklemek gerekmektedir. İletişim gücünü tam tutmalı, hedefler tam olarak belirlenmelidir. Bunların gerçekleşip gerçekleşmediği de kontrol mekanizmaları ile kontrol altında tutulmalıdır (Toprak, 2006: 81-83). Ekiplerin daha etkin olabilmeleri için ekip içerisinde olan çalışanların güven duygusu, ekibin dayanışma içerisinde

olmasına önem gösterilmesi, ekibin amaç birliği içerinde olması, bir takım amaçlar doğrultusunda ekip liderliği oluşturma gibi etkileri vardır. Ekip içerisinde yer alan liderler daha etkili olabilmek için ekibe ön ayak olurlar. Ekip yelerine model olurlar ve bir işten herkesin yarar görmesi için müzakereci olmaları, çalışanları bazı karar ve fikirler doğrultusunda eğitebilmeleri, ekibin yapısını düzenleyebilmeleri, çalışanların yönetimden destek görmesi ve çalışanların kararlara katılım hakkı sağlanması önemli kritik noktalardan olmaktadır (Yılmaz, 2019: 53-55).

#### **1.5.3.2.5. Ekip alışmasında Ortaya ıkabilecek Sorunlar**

Ekip işletmelerde oluşması bir o kadar önemli bir kavram olmasının yanında bu oluşacak yeni bir topluluğunda işletmeye oluşturduğu ya da oluşturacağı farklı sıkıntılar yer almaktadır. İşletmeler içerisinde bulunan farklı insanlar toplu olarak karar verme, beraber hareket etme aşaması olduğu için kişilerarası problem ya da anlaşmazlıklar çıkabilir. Bu da karar verme aşamasında hızlı davranılmasına o da hatalı kararlara neden olabilmektedir (Ercan, 2019: 22). Ekip içerisinde bulunan birden fazla kişi ekip için bazen sorun teşkil etmektedir. Çünkü ekipte ye sayısı fazla oldukça bazı çalışanlar hiçbir işi yapmak için harekete geçmeyecek aksine birilerinin yapmasını bekleyecektir. Durum böyle olunca işletmede çatırtılar oluşup diğer çalışan kişiler tarafından sıkıntı olabilecektir. Bunun yanında karar alma sürecinde tek kişi hızlıca karar verebilecekken toplu olarak daha zor karar alım hızı oluşabilecek, işler yavaşlayabileceği gibi bunun yanında yanlış kararlara da neden olabilecektir. Kurumun düzeninin bozulmaması için sessiz kalmayı n görüp alınacak hatalı karara müdahale edilmeyebilmektedir (Karakaya, 2020: 23-24). Çalışma ve ekip içerisinde bulunan ekip yesi alınan hedefleri doğru bulmadığı gibi o amaca terste düşebilir. Ekiplerde iletişim önemli olduğu için katı olan hiyerarşi de bu gerekleşmeyebilmektedir. Ekibin içerisinde yetki ve sorumlulukları kesin olmaması karmaşıklık yaşatabilir. Yöneticilerde bazen yüksek performans gösteren ekiplerde kendi otoritelerinin sıkıntıya düşeceği korkusu ile bilinç veya bilinçsiz olarak ekip çalışmasını engelleyebilmektedirler (Moroğlu, 2007: 23).

### 1.5.3.2.6. Ekip Performansı

Literatürde araştırma yapan kişiler uzun zamanlardır, ekip performansını etkileyen süreç değişkenlerini bulmakla uğraşmaktadırlar. Günümüzde bulunan birçok ekip değişim veya belirsizlikle karşı karşıya olduğundan, ekipler çevrelerini ve müşterilerini anlamak için ve etkili bir şekilde yönetebilmek, ekip süreci iyileştirebilmek için öğrenme etkinliklerine katılmalıdır. Öğrenme, bir ekibin değişen koşullara uyum sağlamasına, süreçleri ve uygulamaları sürekli olarak iyileştirmesi ve sonunda daha iyi bir ekip performansı ile sonuçlanacak ekip hedeflerine ulaşmanın yeni ve daha iyi yollarını keşfetmesine yardımcı olabilir. Ancak araştırmalar, ekip halinde öğrenme ile ekip performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye başlamıştır. Bazı araştırmacılara göre yazarlar, ekip halinde öğrenme davranışının takım performansı ile pozitif bir ilişki olduğunu gösterse de, henüz araştırma konusu haline gelmeyen farklı takım öğrenimi türlerinin, farklı değerlendiriciler tarafından derecelendirildiği gibi, farklı performans türleri ile nasıl ilişkisinin olacağı merak edilen konu haline gelmiştir (van Woerkom ve Croom, 2009: 563).

Ekip, performans hedefi olmayan gruplara göre daha üretkendir. Yani, ekip üyeleri kendilerini el ile tutulup, göz ile görülebilen performans hedeflerine odaklanmaktadır. Ekipler esnek yapılara sahip olmaları ile organizasyon performansının ana unsurlarından birini oluşturmaktadır. Günümüzde bulunan işletmelerde çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak, bilgi akışının kolay olmasını sağlamak ve performansın artması için ekip çalışmalarına önem verilmesi gerekli görülmektedir. İşletmelerin organizasyon yapısının sürekliliğini korumak için iletişim ve koordinasyonu desteklemeleri gerekmektedir. İşletmelerde ekip çalışmasının gerekliliğini gösteren dört nedeni vardır. İlk önce ekip üyelerinin üstün becerileri ve deneyimleri önemlidir. Bundan kaynaklı olarak çalışanların becerileri, yetkin olmaları, deneyim ve bilginin ekiplere önemli katkısı vardır. İkincisini oluşturan ise ekip üyelerine sağlanacak olan yetki ve zamanında olan çözümleri destekleyecek şekilde birbirleriyle iletişim kurabilecekleri ve tartışabilecekleri alanları olmalıdır. Üçüncüsünü oluşturan ise işletmelerin mali ve idari yönlerini destekleyen tarafsız bir boyutun olması gerekmektedir. Kısaca çalışanların bağlılığını

sağlamak için işi eğlenceli hale getirerek motivasyonu yüksek tutmaya çalışmaktadırlar (Ismail, 2018: 54-58).

Ekip halinde öğrenme, organizasyonların stratejik ve operasyonel olarak uyarlanabilir ve duyarlı hale gelmelerini sağlayan anahtar bir mekanizma olduğu için değerlidir. Yani öğrenen organizasyonlar haline gelirler. Önceki araştırmalar, takım halinde öğrenmenin süreçlerinin daha iyi genel ekip performansına yol açabilirken 2014 yılında yapılan araştırmada, takım halinde öğrenmenin, üyelerin yazılım geliştirme projelerinde teknik performans beklentilerini karşılamalarını sağladığını bulmuştur. Ayrıca, dönüştürücü ve otantik liderlik gibi liderlik tarzlarının takım halinde öğrenme ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu liderlik tarzlarının etik bir bileşeni olmasına rağmen, etik liderliğin takım halinde öğrenme üzerindeki doğrudan etkisi hakkında pek fazla şey bilinmemektedir. Ekip halinde öğrenmenin takım performansı üzerindeki etkisi yazılım geliştirme projelerinin performansı şu iki boyutta değerlendirilmelidir: ürün performansı ve süreç performansıdır. Ürün performansı proje tarafından sağlanan çıktıyı ölçerken, süreç performansı yazılım geliştirmenin verimliliğini ölçmektedir. Bu nedenle, bu yönler yazılım geliştirme proje performansı için kriterler olarak kullanılır. Önceki araştırmalar, ekip halinde öğrenmenin ekip performansının seviyesini arttırdığını ortaya koymaktadır. 1999 yılında yapılan araştırmaya göre, ekip halinde öğrenme davranışları imalat takımı performansını etkilerken, van Woerkom ve Croon 2009 yılında ekip halinde öğrenmenin, özellikle bilgi işleme, ekip performansının güçlü bir tahmincisidir. 2013 yılındaki bilgilere göre ekip halinde öğrenmenin polis ve itfaiyecilerin ekip etkinliği ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Son olarak, ekip halinde öğrenmenin, yüksek öğretim takımlarında araştırma performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuştur (Chamtitigul and Li, 2021: 240-259).

Ekip performansı birden fazla alanı kapsayan çok yönlü bir kavram olarak kabul edilmektedir. Ekip üyelerinin rolleri ve sorumlulukları iyi tanımlandığında, ekipler çok yönlü becerilerin, deneyimlerin ve kararların birbiri ile harmanlanmasını gerektiren durumlarda çalışma gruplarından daha iyi performans gösterir. Ayrıca, üye sayıları arttıkça ekiplerin organize olmuş gruplara göre daha esnek olduğu da

belirtilmelidir. İşletme de bulunan ekiplerin etkililiği örgütlerde bulunan başarı için önemli bir yere sahiptir. Fakat her ekip aynı düzeyde etkililik oluşturmayacağı gibi aynı üretkenliği de sağlayamayabilir. Literatür araştırma sonuçlarına göre ekiplerin yüzde 80 ile 90'ı performans konusunda zorluk yaşamakta olduğu varsayılmaktadır. 1996 yıllarında yapılan araştırmalara göre, ekiplerin çoğu verimlilik düzeyi, performansı artışı, yaratıcılığın gelişmesi, bağlılığın oluşması, memnuniyet ve refah seviyesinin artışı gibi olan etkenlerin istenilen yükseklikte olmadığı kabul edilerek bildiriye sunulmaya çalışılmıştır. Ekip performansı etkililiğin, verimliliğin ve yeni faydalı bilgiler ile süreçlerin gelişmesine sahip olmasının ekip çalışmaları için önemli bir alanda yer aldığını belirtmektedir. Ekipler için gerekli olan etkililik bütün ekip üyelerini tatmin edecek amal ve beklentilerinin yanında üretilecek olan ürün veya süreçlerin hatasız olma derecesini olarak ifade edilmektedir. Yine ekipler için gerekli öneme sahip verimlilik belirlenmiş olan programa gereken kaynaklar ile bu kaynaklar doğrultusunda oluşacak çıktıları karşılaştırması olarak ele alınmaya çalışılmaktadır (van Woerkom, Croom, 2009: 562). Daha öncesinde bireyselliği benimsemiş sonrasında ekip içerisine dâhil olmuş kişiler ekip olmayı bir tehdit olarak karşılıyorsa verimlilik ve etkililik üzerinde olumsuz etkiler oluşturup kararlara yüksek düzeyde katılımı engelleyebilmektedir. Ekiplerde yapacakları işleri belirli bir zaman diliminde yapmaları gerektiği için verimli ekip çalışması çok önemlidir. Ekip çalışmasına yararının olduğuna inanılan bir diğer madde ise yeni ve faydalı fikirler ürünler veya süreçler geliştirmesi ve bunları iş bağlamında uygulaması gerekmektedir. Ekipler böyle bir süreç içerisinde yenilikçiliği de önemli bir performans ölçüsü olarak görmektedirler. Yenilikçilikte bir ekip tarafından hangi stratejilerin, süreçlerin veya ürünlerin geliştirildiği süreç olarak tanımlanmaktadır (Widmann ve Mulder, 2020: 3-4).

Literatür taramasına bakıldığında ekip performansına etki edecek çeşitli faktörleri bulmak mümkündür. Bunlar arasında katılım ve güven, yenilikçilik, vizyon, işbirliği ve uyum, katılımcı liderlik, açıkça tanımlanmış hedefler, iletişim, risk alma, öz eleştiri ve kalite geliştirme sayılabilir. Ekip performansı, sürecin ve insanların bir ürünü olup geliştirilmesi için zamana ihtiyaç vardır. Liderlik ekibin oluşması ve

sürecine devam ettirebilmesi için önemli bir süreçtir. Etkili bir takım performansının bağlı olduğunu bazı faktörler bulunmaktadır (Gürtekin, 2006: 13-20):

- Daha önceden tasarlanmış acil zaman duygusunu oluşturun.
- Üye kişileri işlerine uygunluk ve becerilere göre dikkatlice seçin.
- İyi bir başlangıç yapın çünkü ilk izlenimler önemlidir.
- İşletmeler oluşurken davranış için temel kuralları belirleyin.
- Ekip performansının değerlendirileceği hedefler ve ölçülebilir önlemler üzerinde anlaşmaya varın.
- Üyelerin birbirleriyle giderek daha rahat hissetmeleri için sık sık görüşün.
- Bireysel katılımı tanımak ve güçlendirmek için olumlu geri bildirim gücünü kullanın.

### **1.5.3.3. Örgüt Performansı**

İşletmeler kuruldukları günden günümüze kadar ki süreçte sürekli olarak küresel çapta ve yüksek dozda olan rekabet ile mücadele ederek ayakta kalmaya çalışmaktadırlar (Singh vd., 2016: 214-215). Bu ayakta kalmaya çalışma azmi ile başarılı olmanın en önem gerektiren kurallarından, çalışanların güçlerinden ve yeteneklerinden en yüksek oranda fayda sağlamaktır. İşletmede bulunan ekip üyelerinin yüksek performansı ile örgütün belirlemiş olduğu amaçları en kısa zamanda, en az hata sayısına indirgeyerek ve yüksek derecede kalitede üretebilmesini etki edecektir. Performans, yönetim üzerinde yapılan araştırmada bireysel ve örgütsel olmak üzere iki aşamada incelenmektedir. Bireysel aşamada performans kavramı, işletmede önceden belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda başarı seviyesini yüksek olarak kabul edilirken; örgütsel aşamada performans, işletmeler içerisinde üretilen mal ve hizmetlerin bağlılık verimlilik etkilik ölçütlerine göre ayarlanma sürecidir (Yalçın, 2021: 33-35). Bu kapsamda örgüt performansı, işletmenin içerisinde bulunduğu durumu, kuruluş aşamasında belirlemiş olduğu amaçların hangi oranda başarıldığı ve rakipler ile karşılaştırma sonucunda yeteneklerini örgüt içerisinde nasıl gerçekleştirdiğini arayan kavramdır. Başka bir ifadeyle açıklamak gerekirse işletmelerin yeniliklere karşı ne derecede esneklik sağlayabileceğini, elinde bulunan kaynakları kullanılış açısından verimliliğini ve

müşterilerin ihtiyaçlarına nasıl cevap verebileceği ile alakalı birçok yönlü kavramdır. Yönetim üzerinde yapılan araştırmalara göre örgüt performansına yönelik bakış, geçmişten günümüze gelişerek devam etmiş ve günümüz döneminde de kendi bünyesine yenilikler katarak devam etmiş bir süreçtir. Klasik ekonomi döneminde örgüt performansı finansa ait bir kavram gibi açıklamaya çalışırken, çeşitli araştırmalar sonucunda günümüzde örgüt performansının basit bir yapıya sahip olmadığı neticesine varılmıştır (Akdağ, 2012: 7). Eski dönemde var olan finansal performansın örgüt performansı için önemli bir belirleyici olmadığı görünmüştür. Durum bu şekilde olunca günümüz bilgi çağı ile birlikte bünyesine kriterler katmaya başlamıştır. Günümüz ise örgüt performansı değerlendirmesi yapılırken finansal olan göstergeler ve yeni ortaya çıkan finansal olmayan göstergeler ile de karşılaştırılmaktadır. Örgüt performansı kavramı bütün işletmeleri kapsayan bir yapı olmak ile birlikte örgüt içinde gerekli olan temel kriterlerin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin şekil alması ve yönlendirilmesi ile uzun sürede doğruca örgütsel performansı etkileyebilecektir (Kurgun ve Akdağ, 2013: 159-160).

#### **1.5.4. Ekip Performansı ile İlgili Araştırma Bulguları**

Aytekin ve Güvener (2022) Gaziantep ilindeki 445 kamu ve özel hastane çalışanları üzerinde kolektif etkinlik, katılımcılık duygusu ve ekip karar kalitesinin ekip performansına etkisini incelemiştir. Bu bulgularına göre; ekipteki kolektif etkinlik ve katılımcılık duygusunun ekibin karar kalitesini pozitif etkilediği ve ekipteki karar kalitesinin ekip performansını pozitif etkilediği gözlenmiştir. Aynı zamanda yüksek rekabetin olduğu ekiplerde kolektif etkinlik, ekibin karar kalitesini düşürdüğünde ekip performansı da düşmektedir.

van Woerkom ve Croon (2009) farklı kuruluşlarda 624 çalışan ve 88 ekip üzerinde yaptıkları çalışmada ekip öğrenme aktiviteleri ile ekip performans ilişkisini incelemişlerdir. Bulgular, ekip üyelerinin etkinlik dereceleri, ekibin sınırlılığı ve istikrarı ve bilgi işleme ile pozitif, bilgi edinme ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yine yöneticinin etkililik derecelendirmeleri, sınırlılık ve istikrar, bilgi işleme ve bilgi depolama ve geri alma ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Ekip üyelerinin verimlilik derecelendirmelerinin, bilgi işlemeyle pozitif, bilgi edinmeyle

negatif ilişkili olduğu gözlenmiştir. Yöneticinin verimlilik derecelendirmelerinin, sınırlılık, kararlılık ve bilgi depolama ve geri alma ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ekip üyelerinin yenilikçilik derecelendirmelerinin, bilgi işleme ile pozitif, diğer değişkenler anlamlı ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Chamtitigul ile Li (2009) Tayland'ta bulunan 354 yazılım geliştirme proje ekibini incelemiştir. Araştırmada kullanacağı hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi ile Web tabanlı bir anket kullanarak nicel bir araştırma yapılmıştır. Bulgular, etik liderliğin bilgi edinme, bilgi işleme ve bilgi depolama ve geri alma gibi ekip halinde öğrenme süreçleriyle pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular etik liderliğin ekip performansı üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bunun yanında etik liderlik ile ekip performansı arasındaki pozitif ilişkinin olduğunu, kısmen ekip öğrenme süreçleri, yani bilgi işleme ve bilgi depolama ve geri alma ile aracılık ettiğini göstermiştir.

## **1.6. ETİK LİDERLİK, ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ, İŞYERİ MANEVİYATI VE EKİP PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Etik liderlik işletmelerde önemli bir yere sahip olan liderlik tarzıdır. Etik liderler kişiler arası oluşan ve oluşacak olan ilişkilerde işgörenlerin çift yönlü, adaletli, dürüst kararlar vermeyi kendine ilke edinen kişilere denilmektedir (Cansaran ve Yılmaz, 2018: 164). Etik liderler ellerinde bulunan güçleri doğru ve adaletli bir şekilde kullanma yetisine sahip, davranışları ile diğer kişilere rol model olmayı tercih eden kişilerdir. Diğer insanlar ile ilişkileri iyi olup, duygusal bağları güçlü olan kişilerdir (Demir, 2022: 493).



## İKİNCİ BÖLÜM

### METODOLOJİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın metodolojisi ve kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde yapılan görgül bir araştırmanın bulguları yer almaktadır.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmeler önceden belirledikleri amaçlara ulaşabilmek ve sürdürülebilirliği devam ettirebilmek adına çalışan bireylerin performansları ve işe devam durumlarının önem arz etmektedir. İleri bilgi teknolojilerden etkin şekilde yararlanabilmek ilişkilerde güvene ve ekip çalışmasına bağlıdır. İnsanlar arasında oluşan ilişkiler doğru yönetildiği zaman işletmeler daha rekabetçi olacaklardır. Bu çalışmada kurumlarda işyeri maneviyatı ile birlikte etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansını etkileyip etkilemediği ele alınmaktadır.

Literatürde önceki çalışmalar incelendiğinde etik liderliğin örgütsel sessizlik, etik liderlik ve çalışan performansı (Zehir ve Erdoğan, 2011), örgütsel özdeşleşme, sapkın davranışlar ve sinizm (Kılınç, 2016), örgütsel bağlılık (Işık ve Çetin, 2020) ahlaki güç, hedef imtiyazları, performans ve etik davranış (Kiker, 2021) üzerine etkileri incelenmiştir. Bugüne değin sadece Zaim, Demir ve Budur (2021) etik liderlik ile etkinlik ve ekip performansı ilişkisini ele almıştır. Bu nedenle çalışmada etik liderlik ile ekip performansı ilişkisi inceleme alanı olarak benimsenmiştir. Çünkü etik liderler etik ilkeler kapsamında insanlar arasında ilişkileri korumaya çalışan, insanlar bu liderler sayesinde doğru ve güvenilir bir şekilde iyiyi kötüden ayırabilirler. Aynı zamanda etik liderler çalışanlarının sessiz kalmasını

istememesinin yanında, çalışanlarının da karar verilecek bir konu hakkında fikir beyan etmelerini istemektedirler.

Çalışan sessizliği de yönetim ya da çalışan kişiler tarafından dışlanmamak, kötü bir izlenim olmamak adına kendi fikir veya düşüncelerini beyan etmeyerek veya saklayarak sessiz kalmayı tercih etme davranışıdır. Sessiz kalma davranışı bazı durumlarda kurumları koruma maksatlı olacak şekilde bilgi ve belgelerini saklama biçiminde de olabilir. Önceki çalışmalarda örgütsel sessizliğin ve boyutlarının iş performansı (Çalışkan ve Pekkan, 2016) ve işgören performansı (Şahin ve Yalçın, 2017) ilişkisi incelenmiştir. Türkçe literatürdeki sınırlı sayıda çalışma nedeniyle çalışan sessizliği ile ekip performansı ilişkisi irdelenmiştir.

Yönetim literatüründe işyeri maneviyatı ile örgütsel güven (Sadykova ve Tutar, 2014), psikolojik sermaye (Kavuklu, 2018), çalışan performansını (Avcı, 2019), algılanan kurumsal sosyal sorumluluk ve yenilikçi iş davranışları (İşiaçık, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretim karşıtı iş davranışı (Çavuşoğlu, 2021) ilişkisini ele alan sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Ekip performansı ise insanların birlikte yaptıkları işlerin etkili, verimli, uyumlu ve esnekliği ile ilgilidir. Acaba bunca işyeri maneviyatı kamu kurum ve kuruluşlarında liderlik davranışı ve sessiz kalma davranışını tercih eden işgörenlerin dâhil olduğu ekiplerin performansını etkiliyor mu sorusunun yanıtı bu çalışmayı tasarlamamızda oldukça etkili olmuştur. Bu nedenle çalışmanın amacı, etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansına etkisinde işyeri maneviyatının aracı rolü olup olmadığını ortaya koymaktır.

Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşlarında ekiplerin verimli ve etkili çalışabilmesi için işyeri maneviyatı ile birlikte etik lider davranışları ve çalışan sessizliğinin ekiplerin performansını nasıl ve ne yönde değiştirdiğine dair bulgulara gereksinimi ortaya koymaktadır. Çünkü kurum ve kuruluşlar içerisinde bulunan çalışanların tatmin olması, kuruma aidiyet duyması, örgütün değerlerle bezenmesi, işin anlamlı olması, toplumsal değerlerle uyum ve etik prensipler dâhilinde örgütün yönetilmesi çalışan sessizliğini azaltacak ve dolaylı olarak verimliliği artırma vesilesi olacaktır.

## 2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda örneklem ve özellikleri, veri toplama araçları, araştırma modeli ve hipotezleri, veri analiz yöntemleri ve prosedürü üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

### 2.2.1. Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Nevşehir il ve ilçelerinde Milli Eğitime Bağlı okul ve kurumlarda görev yapan 5141 kamu çalışanı (öğretmen ve memur) oluşturmaktadır. Bu sayıda erkek ve kadın sayısı dikkate alınarak p değeri 0,51 ve q değeri 0,49 olarak hesaplanmaktadır. Tolerans değeri  $d=0.05$  olarak kabul edilmiştir. Ardından % 95 güven düzeyinde evrenin belli olduğu aşağıdaki formülde rakamlar yerine konularak örneklem büyüklüğü 358 olarak hesaplanmıştır (Kurtuluş, 2004). Bu araştırmanın eğitim çalışanları üzerinde yapılma amacı, eğitimde yaygın olan ekip çalışmasının liderlikten, işyeri maneviyatı ve çalışan sessizliğinden kaynaklı sorunlarını tespit etmek ve bu bulgulara göre çalışanın ekip performansını artırmaya yönelik politika önerileri geliştirmektir.

Basit tesadüfi örnekleme yöntemi benimsenerek Nevşehir il ve ilçelerindeki kamu okullarında bulunan 600 öğretmenler ve kamu kurumlarında görev yapan 600 kamu çalışanlarına bizzat araştırmacılar tarafından dağıtılmıştır. Bu anketlerden 390 adet geri dönmüştür. Ancak 26 anket eksik cevaplandığından ve normal dağılım varsayımını ihlal ettiği için veri setinden çıkarılmıştır. Bu anketler çıkarıldıktan sonra 363 anket formu analize tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı % 60.5 civarındadır. Bu oranın ana kütleyi temsil etme yeteneği olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. Bu araştırmaya katılım sağlayan 363 MEB bağlı kamu çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 2. 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 2.1. Örneklemin Özellikleri**

Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş</b>		
Erkek	214	59	21-30 yaş arası	70	19.3
Kadın	149	41	31-40 yaş arası	136	37.5
			41-50 yaş arası	98	25.6
<b>Medeni Durum</b>			51 yaş ve üzeri	64	17.6
Evli	256	70,5			
Bekar	107	29,5	<b>İş Deneyimi</b>		
			5 yıl ve daha az	60	16.6
<b>Eğitim Durumu</b>			6-10 yıl arası	92	25.3
Lise	21	5.8	11-15 yıl arası	64	17.6
Meslek Yüksekokulu	47	12.9	16 yıl ve üzeri	147	40.5
Fakülte	265	73			
Lisansüstü	30	8.3	<b>Katılımcıların Çalıştığı Okuldaki Çalışan Sayısı</b>		
<b>Katılımcıların Mesleği</b>			50 ve daha az	595	11,5
Öğretmen	268	73.8	51-100 arası	78	15,3
Memur	95	26.2	101-150 arası	293	57,3
			151 ve daha fazla	81	15,9

**n= 363**

Bu çalışmada yer alan katılımcıların demografik özelliklerine göre öğretmen ve memurların %59'unun erkek %41'inin kadın olduğu gözlenmektedir. Bu katılımcıların %70,5'inin evli %29,5'inin bekâr olduğu fark edilmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde lise mezunlarının %5.8 olduğu, meslek yüksekokullarının %12.9 olduğu, fakülte mezunlarının %73 olduğu ve lisansüstü mezunlarının da %8.3 olduğu görülmektedir. 21-30 yaş arasının %19.3, 31-40 yaş arasının %37.5, 41-50 yaş arasının %25.6, 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların %17.6 olduğu görülmektedir. 5 yıl ve daha az deneyime sahip %16.6, 6-10 yıl arası deneyime sahip olan öğretmen ve memurların %25.3, 11-15 yıl arası deneyime sahip olan öğretmen ve memurların %17.6, 16 yıl ve üzeri deneyime sahip öğretmen ve memurların %40.5 olduğu ifade edilebilmektedir. Araştırmaya katılanların %26.2'ünün memur ve %73.8'i öğretmen olduğu görülmektedir.

### 2.2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan anket formu daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerden ve katılımcıların demografik özelliklerine dair sorulardan oluşturulmuştur. Bu ölçekler şu şekilde açıklanabilir:

**-Etik Liderlik:** Katılımların etik liderlik davranışlarına dair algılarını ortaya koymak için Brown vd. (2005) geliştirilen 10 ifadenin yer aldığı 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade; *“Bu kurumda yöneticiler çalışanların önerilerini dikkate alır.”*

**-Çalışan Sessizliği Ölçeği:** Katılımcıların çalışan sessizliğine ilişkin algılarını ortaya koymak için Van Dyne vd. (2003) tarafından tasarlanan çalışan sessizliği ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 15 ifadenin yer aldığı 5’li Likert ölçeği şeklindedir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum ). Örneğin, *“Bir çalışan olarak işyerim ile bağlantım kopuk olduğu için değişiklik öneriler konusunda isteksizlik duyuyorum.”*

**-İşyeri Maneviyat Ölçeği:** Katılımcıların işyeri maneviyatına dayalı algılarını ölçmek için Milliman ve diğerlerinin (2003) geliştirdikleri 21 ifadeli 5’li Likert tipi İşyeri Maneviyatı ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade; *“İşyerimde çalışmaktan sevinç duyuyorum.”*

**-Ekip Performansı Ölçeği:** Katılımcıların ekip performansı algılarını ortaya koymak için Thompson vd. (2009) tarafından tasarlanan Ekip Performans Ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek 5’li Likert tipi olup 18 ifadeli (1= Hiçbir Zaman, 5= Hemen Her Zaman). Örnek ifade; *“İşyerinde tüm ekip üyeleri iyi performans için çaba gösterir.”*

### 2.2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Zehir ve Erdoğan’ın (2011) Türkiye’de farklı sektörlerde etik liderlik ve örgütsel sessizlik ile çalışan performansı ilişkisi üzerinde durduğu araştırmanın bulgularına

göre etik liderlik ile çalışan performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın kabullenici sessizlik ve prososyal sessizliğin performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği, ama savunmacı sessizlik, performansı pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır.

Kiker (2021) tarafından paylaşılmış etik liderlik ve performans ilişkilerini ele aldığı çalışmada da paylaşılmış etik liderliğin ekip performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Zaim, Demir ve Budur (2021) Irak'ın Kürdistan bölgesindeki özel şirketlerde çalışanlar üzerinde etik liderlik, etkinlik ve ekip performansı araştırdığı çalışmanın bulguları etik liderliğin liderlik etkinliği ve takım performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Diğer yandan Çalışkan ve Pekkan (2016) örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğin iş performansını negatif yönde etkilediği, prososyal sessizliğin iş performansını pozitif yönde etkilediğini ve etik iklimin savunmacı sessizlik ile iş performansı ilişkisinde kısmi aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Buna karşın Şahin ve Yalçın (2017) savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Yönetim literatüründe işyeri maneviyatı ile ilgili çeşitli çalışmalara incelendiğinde Avcı (2019: 223) büro çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada işyeri maneviyatı ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Bununla birlikte İşıaık (2019) Türk hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı işçiler üzerinde yaptığı çalışmada sonuçlar, işyeri maneviyatı ile yenilikçi iş davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Çavuşoğlu (2021) sivil havacılık çalışanları örneklemini üzerinde yaptığı araştırmanın bulguları işyeri maneviyatı ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler sonucuna varılmıştır. Ancak bu çalışmada ele aldığımız etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansına etkisinde işyeri maneviyatının aracı rolünü ele alan çalışmalara henüz rastlanmamaktadır.

Yukarıdaki bulgular dikkate alınarak tez çalışmasında ileri sürülen hipotezler ve model aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

**Hipotez 1:** Etik liderlik, ekip performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2:** Çalışan sessizliği, ekip performansı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

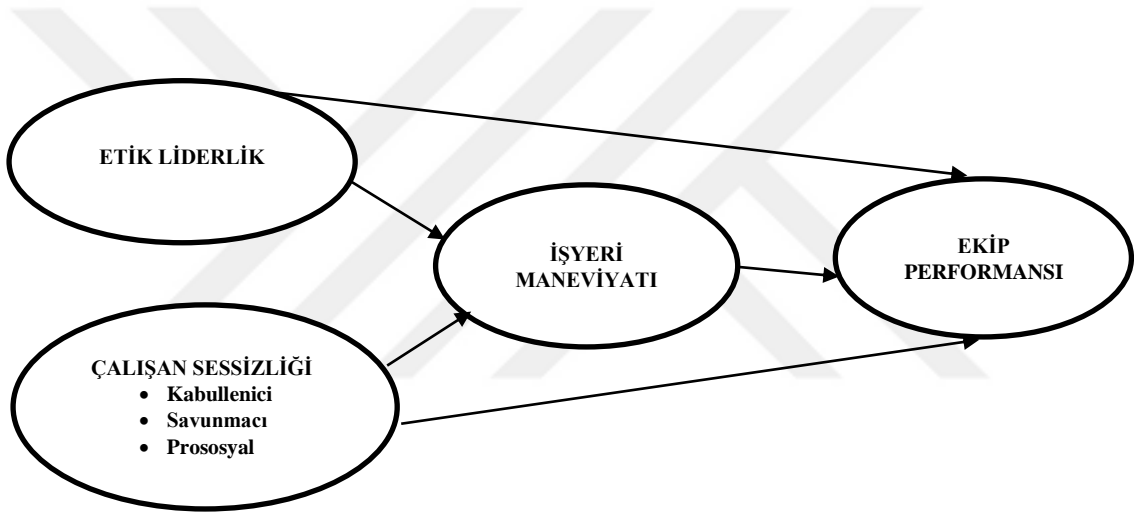
**Hipotez 3:** İşyeri maneviyatı, ekip performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4:** Etik liderlik, işyeri maneviyatı üzerinde pozitif etkiye sahiptir

**Hipotez 5:** Çalışan sessizliği, işyeri maneviyatı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 6:** İşyeri maneviyatı, etik liderlik ile ekip performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

**Hipotez 7:** İşyeri maneviyatı, çalışan sessizliği ile ekip performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.



**Şekil 2.1. Önerilen Araştırma Modeli**

#### 2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri ve Prosedürü

Bu çalışmanın verileri, Nevşehir il ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan öğretmen ve memurlardan elde edilmiştir. Veri seti oluşturulduktan sonra Mahallanobis uzaklığı değerleri incelenmiş ve aykırı değerlere sahip 26 anket veri setinden çıkarılmıştır. Bu durumda Mahallanobis D (59) 173,63 hesaplanmıştır (Hair vd., 2013). Daha sonra verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık değerlerinin -,982 ile ,926 arasında olduğu, Basıklık değerlerinin ise -,991 ile ,203 arasında olduğu saptanmıştır. Bu çarpıklık değerleri  $\pm 3$ 'ü aşmadığında ve basıklık değerleri  $\pm 7$  geçmediğinden normal dağılım varsayımı doğrulanmıştır (Kline, 2011). Yine ölçüm

modelindeki ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliklerini test etmek maksadıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Akabinde araştırma modeli ve hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi yapılmıştır. Aracı değişkenin etkilerini test etmek için Preacher ve Hayes (2008) PROCESS Makrosu kullanılmıştır.

## 2.3. BULGULAR

### 2.3.1. Ölçüm Modeli

Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için ölçüm modeli tasarlanmıştır. İlk modelde uyum iyiliği değerleri yetersiz çıktığından Etik Liderlik Ölçeğindeki 2.ifade, Çalışan Sessizliği ölçeğindeki 1 ve 8 ifadeleri 0,50'den düşük faktör yüküne sahip oldukları için modelden çıkarılmıştır. Daha sonra bazı uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir olmadığından Mahallanobis uzaklığı değerleri incelenerek aşırı değerler çıkarılmıştır. Son olarak etik liderlik ölçeğindeki e14 ile e15'e ait e4 ve e5, e18 ile e19'ye ait e8 ve e9 hata terimleri arasında, çalışan sessizliği ölçeğindeki cs2 ile cs3' ait e12 ve e13 hata terimleri arasında, cs21 ile cs22'ye ait e11 ve e12 hata terimleri arasında, İşyeri maneviyatı ölçeğindeki mi20 ile mi18'e ait e43 ve e45 hata terimleri arasında, mi17 ile mi16'e ait e46 ve e47 hata terimleri arasında, ekip performansı ölçeğindeki ep15 ile ep16'e ait e67 ve e68 hata terimleri arasında ve ep16 ile ep17'e ait e68 ve e69 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Bu işlemlerden sonra Bentler (1990) ve (Byrne, 2001) göre kabul edilebilir uyum iyi değerlerine ( $\chi^2/sd < 3$ , IFI > .90, TLI > .90; CFI > .90; SRMR < .08 ve RMSEA < 0.08) sahip ölçüm modelinin bulguları Tablo 2. 2'de sunulmuştur

Fornell ve Larcker'ın (1981) önerdiği prosedür kullanılarak ölçüm modelimizdeki bulgularla hesaplanan Bileşik Yapı Güvenilirliği (BYG) değerleri 0.98 ile 0.85 arasındadır. Bu değerlerin =0.70'in üzerinde olması istenmektedir. Yine modeldeki ölçeklerin ortalama açıklanan varyans OAV (AVE) değerlerinin 0,64 ile 0,88 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerlerin 0.50'nin üzerinde olması kabul görmektedir. Son olarak dört ölçekteki tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0.517'den yüksek olduğu gözlenmektedir. İfadelerin faktör yüklerinin de 0,50'nin üzerinde olması genel kabul görmektedir (Kline, 2011). Ayrıca modeldeki tüm ölçeklerin



Cronbach's alpha değerlerinin 0.86'nın üzerinde olduğu ve Nunnally (1978) göre bu değerlerin 0.70 üzerinde olması istenmektedir. Bu nedenle modeldeki dört ölçeğe dair yakınsak geçerliliğin ve iç tutarlılığın sağlandığı ifade edilebilir.

**Tablo 2. 2. Ölçüm Modeli Bulguları**  
**İkinci Düzey DFA Sonuçları**

<b>ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ</b> (Cronbach's $\alpha = .87$ , BYG = .85, OAV = .71)		
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü (β)</b>	<b>t Değeri*</b>
Prososyal Sessizlik	,517	*
Kabullenici Sessizlik	,992	9,955
Savunmacı Sessizlik	,878	8,967
<b>İŞYERİ MANEVİYATI</b> (Cronbach's $\alpha = .96$ , BYG = .95, OAV = .88)		
Anlamlı İş	,916	*
Topluluk Duyusu	,892	16,188
Değer Uyumu	,978	14,997
<b>İkinci Düzey DFA Sonuçları</b>		
<b>ETİK LİDERLİK</b> (Cronbach's $\alpha = .94$ , BYG = .94, AVE = .72)		
1.Bu kurumda yöneticiler çalışanların önerilerini dikkate alır.	,836	*
3.Bu kurumda yöneticiler, özel hayatlarını etik kurallar çerçevesinde yaşarlar.	,619	12,870
4.Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	,825	21,078
5. Bu kurumda yöneticiler adil ve dengeli kararlar verirler.	,865	20,774
6.Bu kurumda yöneticiler güvenilir kişilerdir.	,844	19,959
7.Bu kurumda çalışanlar, yöneticilerle iş etiğı veya değerlerini tartışırar.	,835	19,622
8.Bu kurumda yöneticiler işlerin etik açıdan doğru bir şekilde nasıl yapılması gerektiğı konusunda örnekler verirler.	,798	18,274
9. Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	,802	18,349
10. Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	,847	20,048
<b>ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ</b>		
<b>Kabullenici Sessizlik</b> (Cronbach's $\alpha = .88$ , BYG = .87, AVE = .69)		
2.İşyerimde alınan kararları kabul eder ve karar ile ilgili pasif kalıp fikirlerimi saklarım.	,646	*
3.Bu çalışan olarak, işyerindeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi kendime saklarım.	,773	15,356
4. Kurumda başaramama kaygısı nedeni ile işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi saklarım.	,805	12,777
5. Bu çalışan olarak işyeriyle bağlantım kopuk olduğundan iş ortamının iyileştirilmesi konusundaki fikirlerimi kendime saklarım.	,904	13,722
<b>Savunmacı Sessizlik</b> (Cronbach's $\alpha = .86$ , BYG = .83, AVE = .64)		
6.İşyerinde geleceğime dair kaygılarım nedeniyle değişime yönelik yeni	,823	*

fikirlerimi söylemem.		
7.İşyerinde bana zarar verileceği endişesiyle işimle ilgili bilgileri bir başkası ile paylaşmam	,549	11,149
9. Kendimi korumak için işyerinin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	,822	16,899
10. İşyerinde korku ortamı hakim olduğu için sorunlara yönelik çözüm önerilerimi paylaşmam.	,775	15,563
<b>Prososyal Sessizlik</b> (Cronbach's $\alpha = .92$ , BYG = .94, AVE = .79)		
11.İşyerinde işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkaları ile paylaşmam.	,872	*
12.İşyerimin yararına olduğu için, özel bilgileri başkaları ile paylaşmam.	,898	31,850
13. İşyeri sınırlarını açıklama konusunda başkalarınca yapılan baskılara direnirim.	,884	22,447
14.İşyerime zarar verebilecek bilgileri ifşa etmeyi reddederim.	,831	20,143
15.İşyerimle ilgili endişelerimden dolayı kurumunun gizli bilgilerini uygun şekilde muhafaza ederim.	,832	20,177
<b>İŞYERİ MANEVİYATI</b>		
<b>Anlamlı İş</b> (Cronbach's $\alpha = .93$ , BYG = .92, AVE = .72)		
6.İşimin benim için özel anlamı vardır.	,757	17,337
5.İşim ile toplumsal fayda arasında bir bağlantı görüyorum.	,743	15,344
4.Genelde işyerine gitmek için can atıyorum.	,866	*
3. İşim, yaşamımda önemli olduğunu düşündüğüm şeylerle tutarlıdır.	,815	19,530
2.İşim ruhuma enerji veriyor.	,797	20,128
1.İşyerinde çalışmaktan sevinç duyuyorum.	,865	21,652
<b>Topluluk Duyusu</b> (Cronbach's $\alpha = .93$ , BYG = .93, AVE = .76)		
13. İşyerinde kendimi ailenin bir parçasıymış gibi hissediyorum.	,857	20,229
12. İşyerinde çalışanların birbirlerini gerçekten önemsediklerine inanıyorum.	,890	22,143
11.İşyerinde çalışanların ortak amaçla birbirlerine bağlı olduğunu düşünüyorum.	,861	20,880
10. İşyerinde insanların görüşlerimi özgürce ifade ettiklerini hissedirim.	,849	*
9.İşyerinde insanların birbirine destek olduğuna inanırım.	,767	17,415
<b>Değer Uyumu</b> (Cronbach's $\alpha = .92$ , BYG = .92, AVE = .67)		
21. Çalıştığım kurum, ruhumun enerjili olup olmadığını umursar.	,751	*
20.Çalıştığım kurumun misyonuna bağlılık duyarım.	,727	14,112
19.Çalıştığım işyeri işgörenlerin sağlığı için endişelenir.	,805	18,599
18. Çalıştığım kurumun amaçlarına bağlılık duyarım.	,733	14,232
17.Çalıştığım kurum vicdanlıdır.	,841	16,586
16. Çalıştığım işletme tüm çalışanlarını önemser.	,827	16,236
15. Çalıştığım işletme yoksul ve dezavantajlı insanlarla ilgilenir.	,687	13,197
14.Çalıştığım kurumun değerleri hakkında olumlu düşünürüm.	,790	15,438
<b>EKİP PERFORMANSI</b> (Cronbach's $\alpha = .98$ , BYG = .98, AVE = .75)		
1.İşyerimde tüm ekip üyeleri iyi performans için çaba gösterir.	,712	*

2. Ekip üyeleri farklı görüşlere sahip olduğunda, her üye kendi bakış açısını açıklar.	,763	15,873
3. Ekip üyeleri birbirlerini fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri için teşvik eder.	,810	15,294
4. Ekip üyeleri, eleştiriyi kişiselleştirmeden yapar ve görüşünü paylaşır.	,827	15,618
5. Ekip üyeleri farklı bakış açılarına saygı duyar.	,842	15,912
6.Çoğu zaman üyeler, ekip arkadaşlarının söylediklerini başka sözcüklerle ifade ederek anlaşılmasına yardımcı olurlar.	,825	15,579
7.Ekibimizde her üyenin en iyi fikirlerini sunacağı problem çözme (beyin fırtınası gibi) tekniklerden yararlanır.	,854	16,140
8.Ekip üyeleri, tüm üyeleri memnun eden çözümler bulmak için çalışır.	,850	16,060
9.Tüm ekip üyeleri, grup tartışmaları sırasında sürekli dikkat almır.	,912	17,260
10.Ekibim, nihai bir karar vermeden önce aktif olarak birden fazla bakış açısını ortaya çıkarır ve değerlendirir.	,901	17,050
11.Birisi bireysel veya ekip performansı ile ilgili endişesini dile getirdiğinde ekip üyeleri birbirini dinler.	,861	16,275
12.Ekip üyeleri, ekibin tüm faaliyetlerine isteyerek katılır.	,834	15,755
13. Ekip üyeleri, açıkça konuşarak fikir ayrılıklarını çözerler.	,881	16,660
14.Ekip üyeleri, ekibin daha etkili olması için bireysel veya ekip performansı hakkında geri bildirimde bulunur.	,865	16,346
15.Ekip üyeleri, konuşurken diğer ekip üyelerinin söyledikleri şeyleri de dikkat alırlar.	,834	15,761
16.Ekibimdeki üyeler bir ölçüde karşılıklı taviz verip aralarında uzlaşma sağlayarak birçok çatışmayı çözer.	,791	14,933
17.Farklı görüşlere sahip olan üyeler, takıma görüşlerini açıklar.	,793	14,959
18. Ekip üyelerinin önerdikleri şey, ekibin iyi bir karar vermesine yardımcı olduğunda takdir edilir.	,824	15,563
<b>Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri:</b> $\chi^2/sd= 2,008$ ; IFI= ,92; TLI= ,92; CFI= ,92; SRMR= 0,065; RMSEA= 0,053.		

\*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. \*\*\* p<.001

Tablo 2.2'te görüldüğü gibi kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modelindeki değişkenlerin OAV değerleri, söz konusu değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının karelerinden yüksek olduğu için tüm ölçekler için ayırt edici geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir (Kline, 2011). Bununla birlikte ölçüm modelindeki ölçekler için gerek yakınsak geçerlilik gerekse ayırt edici geçerlik sağlanması yapı geçerliğinin de olduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 2.3. Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4
1.EL	,848			
2.CS	0,1122	,843		
3.İSM	0,2294	0,0506	,938	

<b>4.EP</b>	0,3588	0,0992	0,2125	<b>,866</b>
-------------	--------	--------	--------	-------------

EL: Etik Liderlik, CS: Çalışan Sessizliği, İSM: İşyeri Maneviyatı, EP: Ekip Performansı.

Bu Tabloda çapraz olarak seyreden koyu katsayılar AVE değerleridir. Koyu olmayan katsayılar ise değişkenler arasındaki korelasyonların karesi olmaktadır.

Tablo 2.3’de görüldüğü gibi ölçüm modelimizdeki değişkenler arasındaki korelasyonların 0.8’den düşük olması ayırt edici geçerliliğin sağlandığını gösterir. Analiz sonuçlarına göre etik liderlik ile işyeri maneviyatı ( $r = ,479$ ;  $p < 0.001$ ) ve ekip performansı ( $r = ,599$ ;  $p < 0.001$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Buna karşın göre etik liderlik ile çalışan sessizliği ( $r = -,335$ ;  $p < 0.01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Öte yandan çalışan sessizliğinin hem işyeri maneviyatı ( $r = -,225$ ;  $p < 0.05$ ) hem de ekip performansı ( $r = -,315$ ;  $p < 0.01$ ) ile negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten işyeri maneviyatı ile ekip performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r = ,461$ ;  $p < 0.001$ ) olduğu görülmektedir

**Tablo 2.4.** Dışsal Modeldeki Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	$\bar{x}$	St. Sapma	1	2	3	4
<b>1.EL</b>	3,43	1,01	1			
<b>2.CS</b>	2,82	,77	-,335*	1		
<b>3.İSM</b>	3,39	,91	,479***	-,225*	1	
<b>4.EP</b>	3,57	,94	,599***	-,315**	,461***	1

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ; EL: Etik Liderlik, CS: Çalışan Sessizliği, İSM: İşyeri Maneviyatı, EP: Ekip Performansı.

### 2.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Dair Bulgular

Ölçüm modeli esas alınarak hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi uygulanmıştır. Kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip YEM modeli Tablo 2.5’te görülebilir.

**Tablo 2.5.** Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	İlişkiler	$\beta$	t değeri	p	Sonuç
H1	<b>EL → EP</b>	,457	7,669	<b>,000</b>	Kabul
H2	<b>CSZ → EP</b>	-,112	-2,324	<b>,020</b>	Kabul
H3	<b>İSM → EP</b>	,217	4,107	<b>,000</b>	Kabul
H4	<b>EL → İSM</b>	,455	7,738	<b>,000</b>	Kabul
H5	<b>CSZ → İSM</b>	-,072	-1,304	,192	Red

**YEM Modelinin Uyum İyiliği Değerleri:**  $\chi^2/sd= 2,070$ ; IFI: ,92; TLI= ,91; CFI= ,92; SRMR= 0,065; RMSEA= 0,053.

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; EL: Etik Liderlik, CS: Çalışan Sessizliği, İSM: İşyeri Maneviyatı, EP: Ekip Performansı.

YEM bulgularına göre etik liderlik ekip performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken ( $\beta = ,457$ ;  $p<.001$ ), çalışan sessizliğinin ekip performansını negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta = -,112$ ;  $p<.05$ ). Bu bulgular dikkate alındığında **Hipotez 1** ve **Hipotez 2** kabul edilmiştir. Bununla birlikte aracı değişken işyeri maneviyatının ekip performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir ( $\beta = ,217$ ;  $p<.001$ ). Bu nedenle **Hipotez 3 de** desteklenmiştir. Öte yandan etik liderlik işyeri maneviyatını pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken ( $\beta = ,455$ ;  $p<.001$ ), çalışan sessizliğinin işyeri maneviyatını negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır ( $\beta = -,072$ ;  $p>.05$ ). Bu yüzden **Hipotez 4** desteklenirken, **Hipotez 5** reddedilmiştir.

Önerilen modelimizde etik liderlik ve çalışan sessizliği değişkenlerinin, bağımlı değişken ekip performansına dair varyansı açıklama oranı %40.1 ( $R^2= 0,401$ )'dir. Bu etkinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte etik liderlik ve çalışan sessizliği değişkenlerinin, aracı değişken olan işyeri maneviyatına dair varyansı açıklama oranı %23.4 ( $R^2= 0,234$ ) civarındadır. Bu etkinin de orta düzeyde olduğu gözlenmektedir.

### 2.3.2.2. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Bu araştırmada gerek etik liderlik ile ekip performansı ilişkisinde gerekse çalışan sessizliği ile ekip performansı ilişkisinde işyeri maneviyatının aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek için Preacher ve Hayes (2008) tarafından tavsiye edilen 0.05 anlam düzeyinde 5000 örneklem büyüklüğü esas alınarak BC Önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap tahminleri incelendiğinde işyeri maneviyatı aracı değişken olarak modele girdiğinde etik liderliğin ekip performansına etkisinde bir azalış olduğu gözlenmektedir. Buna ilaveten 0.05 anlam düzeyinde modeldeki dolaylı etkiye dair alt ve üst limitler sıfırdan farklılaştığı için işyeri maneviyatının

aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir ( $\beta = ,0886$ ; %95 CI [ $,0040$  ile  $,1462$ ]). Bu bulguya göre **Hipotez 6** desteklenmiştir. İşyeri maneviyatının ekip performansındaki varyansı ek olarak %18.4 açıklamaktadır. Buna karşın iş yeri maneviyatı çalışan sessizliği ile ekip performansı ilişkisinde aracı rolü oynamamaktadır. Çünkü dolaylı etkilere ilişkin bulgular incelendiğinde alt ve üst limitler sıfırı(0) kapsamaktadır ( $\beta = -,0417$ ; %95 CI [ $-,1045$  ile  $,0146$ ]) Bu yüzden **Hipotez 7** ret edilmiştir.

**Tablo 2.6.** İşyeri Maneviyatının Aracı Etkilerinin Test Edilmesi

Bağımsız Değişken	Aracı	Bağımlı Değişken	St. $\beta$	S. H	Alt sınıır	Üst Sınıır	$\Delta R^2$	P	SONUÇ
EL	İSM	EP	,0866	,0256	<b>,0440</b>	<b>,1462</b>	,184	<b>,000</b>	Kabul
CSZ	İSM	EP	-,0417	,0299	-,1045	,0146		,1128	Red
KCSZ	İSM	EP	-,0868	,0236	-,1437	-,0475	,172	<b>,000</b>	Kabul
SCSZ	İSM	EP	-,0628	,0214	,1114	-,0259	,173	<b>,0017</b>	Kabul
PCSZ	İSM	EP	,0542	,0243	,0109	,1099	,161	<b>,0064</b>	Kabul

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ; EL: Etik Liderlik, CS: Çalışan Sessizliği, İSM: İşyeri Maneviyatı, EP: Ekip Performansı, KCSZ: Kabullenici Sessizlik, SCSZ: Savunmacı Sessizlik, PCSZ: Prososyal Sessizlik.

## SONUÇ

Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin tutumu ve çalışanların itaatkar davranışları eğitimin kalitesini ve çalışanların performansını olumsuz etkilemektedir. Eğitimde iş ve işlemlerin ekip çalışmasının bir urudur. Ekiplerin yüksek performans göstermesindeki öncülleri ve nedenlerini saptamak kadar içinde bulunulan işyerinin maneviyatı da oldukça önemli bir işlev görmektedir. Bu çalışmada etik liderliğin ekip performansını olumlu etkileyeceği, çalışan sessizliğinin ekip performansını olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Fakat işyeri maneviyatının aracı olması durumunda bu değişkenlerin ekiplerin performansına nasıl etkileyeceği incelenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında bu değişkenlerin ele alındığı çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu nedenle çalışmada etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansına etkilerini ortaya konulmakta ve bu değişkenler ile ekip performansı ilişkisinde işyeri maneviyatının aracı etkiye sahip olup olmadığı ortaya konulmaktadır.

Araştırma sonuçlarında göre etik liderlik ekip performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Kiker (2021) alışmasında da paylaşılmış etik liderliğin ekip performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Benzer şekilde Zaim, Demir ve Budur (2021) etik liderliğin takım performansını pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Bu bulguları çalışmamızın bulgularını doğrudan desteklemektedir.

alışan sessizliğinin ekip performansını negatif ve anlamlı şekilde etkilediğine dair bulgu, alışkan ve Pekkan (2016) rgtsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğin iş performansını negatif yönde etkilediğine dair bulguları ile paralellik göstermektedir. Buna karşın bu çalışmada işyeri maneviyatının ekip performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu bulgu, Avcı'nın (2019) işyeri maneviyatı ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulduğu çalışmanın bulgularıyla benzer niteliktedir.

Araştırma sonuçları, işyeri maneviyatının etik liderlik ile ekip performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan işyeri maneviyatının çalışan sessizliği ile ekip performansı ilişkisinde aracı rolü oynamadığı tespit

edilmiştir. Daha önce etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansına etkisinde işyeri maneviyatının aracı rolünü ele alan çalışmalara henüz rastlanmadığından bu bulgular literatürde katkı yapacak niteliktedir.

Bu çalışmanın bulgularından yola çıkarak eğitim kurumlarına ekip performansını artırmak için şu çıkarımlar veya önerilerde bulunulabilir:

1. Etik liderlik davranışının ekip performansını artıracığı tespit edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu kurum ve kuruluşlarında etik liderlik davranışının yaygınlaşması için etik davranışların ödüllendirilmesine dair ödül sistemleri oluşturulmalı, etik kodlar oluşturulmalı ve öğretmenlerin kariyerlerinde sergilenen etiğe uygun somut davranışlarının performans kriteri haline getirilmesi gerekir. Vakalar ve rol modelleri yardımıyla etiğin kurumsallaştırılması gerekmektedir

2. Çalışan sessizliğinin ekip performansını düşürdüğü tespit edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu kurum ve kuruluşlarda çalışan sessizliğini azaltmak için yöneticilerin olmadığı ortamlarda sorunlara çalışanlardan çözüm önerisi getirilmesini teşvik edecek kurumsal mekanizmalara işlerlik kazandırılabilir. Uyumlu ve itaate dayalı bir personelden ziyade eleştirel ve farklı fikirlere sahip personelin katılımıyla yöneticilerin yaptığı değişimler, yenilikler ve katkılar yöneticinin performans değerlendirme kriteri olarak benimsenmelidir

3. İşyeri maneviyatının etik liderlik davranışı ile birlikte ekip performansını üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. Sadece çalışanın çabasını değil etkileşimlerinin getirisini maksimum kılacak anlamlı işlerin tasarlanması gerekir. Çalışanların, topluluk bağlamında gerçekleşen anlamlı işlerden beslendikleri ve beslenen bir iç yaşamları olduğu yöneticilerce kabul edilmelidir. Çalışanların farklılıklardan oluşan sınırları aşarak en azından içinde bulunduğu işyerindeki insan topluluğunu bir bütün olarak görmesine fırsat verilmelidir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da vardır. Bu kısıtlardan birincisi anketteki ifade sayısının çok fazla olması ve katılımcıların anketi cevaplamada isteksiz



davranmalarıdır. İkincisi bu çalışma Nevşehir ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurum ve kuruluşlardaki çalışanlar örneklemeden yapıldığı için bulguların genellenebilmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada kamu sektöründeki eğitim kurumları çalışanları perspektifinde işyeri maneviyatı ile birlikte etik liderlik ve çalışan sessizliğinin ekip performansını nasıl etkilediğine dair bir model test edilmiş ve tartışılmıştır. Gelecekte bu değişkenlerle ilgili çalışmaların özel sektördeki eğitim kurumlarında yapılması tavsiye edilebilir. Yine işyeri maneviyatı ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için kültürlerarası bir çalışma tavsiye edilebilir.



## KAYNAKÇA

- Akarsu SF (2016) Hemşirelerde çalışan sessizliği ve iş doyumunu arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği, Ankara.
- Akdağ G (2012) Otel işletmelerinde entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisi: Akdeniz bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Akdeniz MO (2018) Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetine etkisi ve işletmelerde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sivas.
- Aktuğ S (2016) Hizmetiçi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi ve algılanan çalışan performansı üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akyüz B (2015) Örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık performansı ilişkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 44: 207-216.
- Alkan Z (2016) Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta.
- Alkan DP, Arikboğa FŞ (2017) Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ve bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 24(2): 349-369.
- Alparslan AM ve Kayalar M (2012) Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(6): 136-147.

- Arabacı İB, Alanoğlu M ve Doğan B (2014) Okul m¼d¼rlerinin karizmatik liderlik ¼zellikleri ile ¼đretmenlerin ¼rg¼tsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies* 1(1): 192-221.
- Arıkan S (2001) Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atat¼rk'¼n liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *H.¼. İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dergisi* 19(1): 231-257
- Armağan ¼ren S (2006) G¼n¼m¼z¼n liderlik profili; Transformasyonel (d¼n¼Őt¼r¼c¼) liderlik Antalya b¼lgesinde bulunan beş yıldıztlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi, Akdeniz ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Turizm İŞletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- Aslan Ő (2013) *Geçmişten G¼n¼m¼ze Liderlik Kuramları* (Eğitim Yayınevi, Konya).
- Atakul Ő (2022) İŞyeri maneviyatı ve ¼rg¼tsel adaletin ¼rg¼tsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ¼zerindeki etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim ¼niversitesi, Lisans¼st¼ Eğitim Enstit¼s¼, İŞletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Avcı N (2019) İŞ Yeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişki ¼zerine bir inceleme. *Yeni Medya Elektronik Dergi* 3(3): 213-225.
- Avcı U ve Topaloğlu C (2009) HiyerarŐik kademelere g¼re liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları ¼zerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi* 11(16): 1-20.
- Aydemir NK (2010) İŞletmelerdeki liderlik yaklaşımları ile T¼rk Silahlı Kuvvetleri'ndeki liderlik yaklaŐımlarının karŐılaŐtırılması. Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İŞletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Aydın F (2016) Ortaokul y¼neticilerinin kullandıkları ¼rg¼tsel g¼ t¼rleri ve ¼đretmenlerin ¼rg¼tsel sessizlik davranışları. Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi, Pamukkale ¼niversitesi, Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Y¼netimi Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.
- Aykanat Z (2010) Karizmatik liderlik ve ¼rg¼t k¼lt¼r¼ ilişkisi ¼zerine bir uygulama. Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.

Aytekin M ve Güvener H (2022) Kollektif etkinlik, katılımcılık duygusu ve ekip karar kalitesinin ekip performansına etkisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi* 7(17): 68-89.

Badrani MR, Madya ve Akil SMBS (2015) Impact of shared leadership on human resource management, organizational behavior and job performance at Almadar Aljadeed Company Tripoli- Libya. *International Journal of Applied Research* 1(13): 720-725.

Bağcı Z, Mohan Bursalı Y (2015) Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(10): 69-90.

Batmunkh M (2011) Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Bayazıt Ö (1998) Toplam Kalite Yönetimi'nin yürütülmesinde önemli bir araç: kalite çemberleri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* 53(1): 95-105.

Bayram Ş (2013) Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.

Bayyurt N (2011) İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Journal of Social Policy Conferences* 53: 577-592.

Bekiş T (2013) İşyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

Bello SM (2012) Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science* 3(11): 228-236.

- Benlier OC, Yıldırım N (2017) Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde etkileri: kamu banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi* (59): 155-168.
- Bentler PM (1990) Comparative index in structural models, *Psychological Bulletin* 107: 238-246.
- Bildik B (2009) Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Boone LE, Kurtz DL(2013) *Çağdaş İşletme* (Çeviren: Yalçın, A.). (Nobel Yayınevi Ankara).
- Brown ME, Treviño LK and Harrison DA (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117- 134.
- Byrne, BM (2001) *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.).
- Canlı F (2010) Sağlık çalışanlarının ekip çalışmasına ilişkin görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Ana Bilim Dalı, Adana.
- Cansaran D ve Yılmaz F (2018) Etik liderlik davranışının kişilerarası ilişki boyutları üzerine etkileri: Göynücek ilçesi kamu kurumlarında bir uygulama. *Verimlilik Dergisi* 2: 163-181.
- Chamtitigul N, Li W (2009) School of business administration, south china university of technology, guangzhou, guangdong, *China Personnel Review* 38(5): 560-577.
- Chamtitigul N, Li W (2021) The influence of ethical leadership and team learning on team performance in software development projects. *Team Performance Management*, 3(4): 240-259.
- Çakıcı A, (2007) Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 (1): 145-162.
- Çakır Berzah M. Çakır, M (2015) İş hayatında maneviyat yaklaşımı ne vadediyor? *Yönetim Bilimleri Dergisi* 13(26): 135-149.

- Çakır M (2014) Yeni medya ve küresel şirketler ilişkisinde sanal ekipler ve crowdsourcing etkisi. *Online Academic Journal of Information Technology* 5(16): 45-70.
- Çakıroğlu D, Aydoğan E (2021) Örgütsel maneviyat ölçeğinin Türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(2): 1062-1077.
- Çalışkan A, Pekkan NÜ (2016) Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: Etik ikliminin aracılık rolü. *Adana Çukurova Üniversitesi, IV. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana.
- Çavuşoğlu FS (2021) İşyeri maneviyatının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretim karşıtı iş davranışı üzerinde etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Çelebi F (2020) *İktisadi ve İdari Bilimlerde Kavramsal ve Uygulamalı Araştırmalar*. (Duvar Yayınları, İstanbul).
- Çelik A (2016) Hemşirelerdeki motivasyon düzeyinin ekip çalışması üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Çelik Baykoca RZ (2021) Hastane çalışanlarının iş yerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Munzur Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tunceli.
- Çıraklı Ü, Uğurluoğlu Ö, Şantaş F, Çelik Y (2014) Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi. *Hastanede Bir Uygulama İşletme Bilimi Dergisi* 2(2): 53-69.
- Çoban S (2007) Yıldırma sorununun çözümüne yönelik bir yaklaşım: İçsel pazarlama. *Verimlilik Dergisi* (2): 37-54.
- Demir E (2022) Etik liderliğin örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizliğe etkisi: Kırıkkale üniversitesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *International Social Mentality And Researcher Thinkers Journal* 8(56): 492-502.

- Deniz N, Noyan A ve Ertosun ÖG (2013) The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 99: 691-700.
- Dikmen B (2012) Liderlik kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Doğan S ve Kır A (2018) Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi. Ömer Halisdemir Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(4): 1-14.
- Durdubaş D (2013) Bir sezon boyunca takım hedef belirleme yoluyla uygulanan takım oluşturma müdahalesinin takım sargınlığı ve motivasyonel iklim üzerine etkisinin belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı, Ankara.
- Efil İ (2013) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Dora Yayınevi, Bursa).
- Erbaşı A, Akdeniz G (2021) Performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerindeki etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 46: 243-253.
- Ercan B.(2019) Hemşirelerin ekip çalışması tutumu ve bazı mesleki özelliklerinin hasta güvenliği kültürüne etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Erdem AR (2015) Eğitim yönetimi etiği ve eğitim yönetiminde etik liderliğin kritiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3(10): 1-15.
- Erenler, E. (2010) Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erkasap A (2015) Liderlik analizi: Blake & Mouton yönetsel diyagramı modeli. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı, İstanbul.

- Eroğlu Y (2019) Yönetici tarzlarının ekip performansı üzerindeki etkisi: havacılık sektöründeki kabin ekipleri üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, İstanbul.
- Fapohunda TM (2013) Towards effective team building in the workplace. *International journal of education and research* 1(4): 1-12.
- Fornell, C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50.
- Fulmer RM (2004) The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics* 33(3): 307-317.
- Ghorbanifar M ve Azma F (2014) Workplace spirituality and organizational citizenship behavior: Evidence from banking industry. *Management Science Letters* 4(8): 1685-1692.
- Göktaş Kulualp H ve Çakmak AF (2016) Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 12(1): 123-146.
- Groen BAC, Belt M, Wilderom CPM (2012) Enabling performance measurement in a small professional service firm. *The International Journal of Productivity And Performance Management* 61(8): 839-862.
- Gün H ve Aykanat Z (2012) Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16(1): 17-36.
- Gün İ, Aslan Ö (2018) Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi* 5(3): 217-226.
- Güner F (2013) İç girişimciliğin yenilik ve ekip yönetimi ile ilişkisi ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı, Denizli.
- Güney PD (2012) *Liderlik* (Nobel Akademi Yayıncılık, İstanbul).



- Güney S (2014) *İnsan Kaynakları Yönetimi 1 Basım* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Gürbüz S, Yüksel M (2008) Çalışma ortamında duygusal zeka: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9 (2): 174-190.
- Gürler M, Boz D (2016) Otantik liderliğin topluluk hissi üzerine etkisi *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Avrasya Özel Sayısı, 488-500.
- Gürsel Ö (2018) Örgütsel sessizlik ve sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü: belediye çalışanları üzerine bir inceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Gürtekin E (2006) The role of team climate in a rapidly changing organization and its effects on team performance. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı, İstanbul.
- Hair JF, Babin WC, Babin BJ, Anderson RE ve Tatham RL (2013) *Multivariate data analysis*, Pearson New International Edition (7th ed.) (Pearson Education, Harlow).
- Hitt WD (1990) *Ethics and leadership* columbus. OH: Battelle Press.
- Ismail A (2018) Relationship between instant messaging, social networking, knowledge sharing and team work performance. Unpublished Master's Thesis, Graduate School of Social Sciences Department of Business Administration, Gaziantep.
- Işık M, Çetin M (2020) Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *IZUJED* 2(4): 155-173.
- İnce M, Bedük A, Aydoğan E (2004) Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11: 423-446.
- İşiaçık S (2019) The impacts of perceived corporate social responsibility and workplace spirituality on innovative work behaviors: the role of psychological safety perception. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış (İngilizce) Bilim Dalı, İstanbul.

- Jafarguliyeva N (2020) Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına göre sınıflandırılması ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Kaçay Z (2019) İşyeri yılmazlığının yordayıcıları: örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve işyeri maneviyatı (spor genel müdürlüğü örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Kahraman R (2009) İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 8(16) : 410- 427.
- Kahveci G, Demirtaş Z (2013) Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim* 38(167): 50-64.
- Karakaya A (2020) Sağlık çalışanlarının klinik liderlik anlayışının ekip çalışmasına etkisi: bir kamu hastanesi örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği, Anabilim Dalı, Sivas.
- Kavuklu H (2018) İşyerinde maneviyat ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kastamonu.
- Kılınç E (2016) Psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkisine ilişkin kamu-özel hastanelerde karşılaştırmalı bir araştırma: Gaziantep örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kilis.
- Kılınç U, Akdemir M (2019) Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24(4): 793-811.
- Kır A (2018) Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Niğde.

- Kiker JD (2021) Shared ethical leadership in teams: Its emergent conditions and effects on moral potency, goal concessions, performance, and ethical behavior. Drexel University. Doctor of Philosophy.
- Kline RB (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 3rd Edition* (Guilford Pres., New York).
- Koçel T (2014) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Kurgun O, Akdağ G (2013) Entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisi: Akdeniz bölgesindeki otel işletmelerinde bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 2(2): 155-176.
- Kurtuluş K (2004) *Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş 7. Basım* (Literatür Yayınevi, İstanbul).
- Küçüközkan Y (2015) Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(2): 86-115.
- Mergen E (1993). Toplam kalite yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11 (1): 25-33.
- Mete B (2016) Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisi: güvenin aracı rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Rize.
- Mihelic KK, Lipicnik B, Tekavcic M (2010) Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)* 14(5): 31-40.
- Milliman J Czaplewski AJ ve Ferguson J (2003) Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management* 16(4): 426-430.
- Moroğlu D (2007) Cumhuriyet üniversitesi hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının ekip çalışmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, Sivas.
- Morrison EW (2014) Employee Voice and Silence. *Annu. Rev. Organ, Psychol Organ Behav* 1: 173–97.
- NandanPrabhu KP, Rodrigues, LL ve Kumar, KR. (2016). Workplace spirituality: A review of approaches to conceptualization and operationalization.

*PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality* 9(2): 1-17.

Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory Second Edition* (McGraw Hill Inc., New York).

Onay M (2011) Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış* 11(4): 587-600.

Önder E (2017) Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 18(2): 669-686.

Örgev M ve Günalan M (2011) İşyeri maneviyatı üzerine eleştirel bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1 (2): 51-64.

Özalp İ (1998) İşletmelerde grup ve ekip kavramı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(1): 1-16.

Özdevecioğlu M ve Kanıgür S (2009) Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi* 11(16): 53-82.

Özdevecioğlu M, Akın M, Karaca M ve İştahlı B (2014) Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4(1): 1-18.

Özer MA (2009) Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi* 73: 3-29.

Özkalp E, Kırel Ç (2013) *Örgütsel Davranış* (Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa).

Öztürk İ (2019) Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi* 5(2): 365-379.

Özüpek AA (2019) Örgütsel sessizlik, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişki: inşaat sektörü üzerine bir çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Parlak Z ve Özdemir S (2011) Esneklik kavramı ve emek piyasalarında esneklik. *In Journal of Social Policy Conferences* 60: 1-60.

- Preacher KJ, Hayes AF (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879-891.
- Sadykova G, Tutar H (2014) İşyeri maneviyatı ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Sayıştay Dergisi* 93: 43-65.
- Saldanlı A (2012) Likidite ve karlılık arasındaki ilişki - İMKB 100 imalat sektörü üzerine âmpirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16: 167-176.
- Schumacker RE, Lomax RG (2010) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (Routledge, New York).
- Seyyar A, Evkaya C (2015) Batıda işyeri maneviyatı üzerinde yapılan bilimsel çalışmaların Türk bilim camiasına etkileri. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 16. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Özel Sayısı 3.
- Singh S, Darwish T K ve Potočnik K (2016) Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management* 27(1): 214-224.
- Spence JT ve Robbins AS (1992) Workaholism: definition, measurement and preliminary results. *Journal of Personality Assessment* 58: 160-178.
- Soybakıcı B (2019) İşletmelerde örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki: otel çalışanları üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Şahin H, Yalçın B (2017) Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir İli Çiğli İlçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 15(3): 60-901.
- Şehitoğlu Y Zehir C (2010) Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi* 43(4): 87-110.
- Tağ MN, Çetinkaya B (2019) Öznel iyi oluş hali, başkasına güven ve iş motivasyonu arasındaki ilişki: beklenti teorisi çerçevesinde çok düzeyli analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 15(3): 858-888.

- Tağraf H ve Çalman İ (2009) Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(2): 135-154.
- Tayfun A, Çatır O (2013) Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(3): 114-134.
- Tofur S (2018) Sinematografik anlatıda Hersey-Blanchard durumsal liderlik modeli: Koro filmi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi* 11(4): 822-837.
- Toprak A (2006) İşletmelerde liderlik ve ekip çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Topuzoğlu AP (2009) Demografik özellikler açısından okul yöneticisinin etik liderlik özellikleri İstanbul İli Anadolu Yakası örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tuna M, Bircan H ve Yeşiltaş M (2012) Etik liderlik Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 26(2): 143-155.
- Tülübaş T, Celep C (2014) Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 29(1): 280-297.
- Uçar Z (2016) İşgören sessizliği: teorik yaklaşımlar temelinde betimsel bir analiz. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi* 1 (1): 67-86.
- Uğraş Turan E (2019) Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi: bir alan araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Uğur ED (2017) Örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışlarına ilişkin bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ülker F ve Kanter P (2009) Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi* 1(2): 11-126.
- Ünlü O, Yürür S (2011) Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/ bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 37: 183-207.
- Van Dyne L, Ang S, Botero, IC (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40(6): 1359-1392.
- van Woerkom M ve Croon M (2009). The relationships between team learning activities and team performance. *Personnel Review*, 38 (5): 560-577.
- Widmann A ve Mulder RH (2020) The effect of team learning behaviours and team mental models on teacher team performance. *Instructional Science* 48(1): 1-21.
- Yalçın M (2021) *Duygusal Emek ve Etkili Liderlik* (İksad Yayınevi, Adıyaman).
- Yalçınsoy A (2018) Algılanan Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizliği Davranışının İşgören Performansına Etkisinin Analizi. *The Journal Social Science* 2(3): 1-11.
- Yalçınsoy A ve Zincirkıran M (2016) Örgütsel sessizlik ve işgören sessizlik davranışının işgören performansına etkisinin analizi. *2'nd International Congress on Economics and Business, Sarajevo /Bosnia and Herzegovina* 958-966.
- Yatkın A (2008) Etik düşünce ve davranışın yerel yönetimlerde hizmet verimliliğinin artırılmasında rolü ve önemi: Elâzığ Belediyesi örnek alan araştırması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 18(1): 211-231.
- Yeşilaydın G, Baygın G (2015) Türkiye'de Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(4): 103-120.
- Yıldızbaş Türk N (2019) Toplam kalite yönetiminde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin TKY ve çalışanların iş performansına etkisinin

- incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Yılmaz E (2022) Hastane çalışanlarında etik liderlik algısının çalışan selsiliği ve psikolojik güçlendirme üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Yılmaz MK (2019) Havacılık işletmelerinde vardiya sistemi, ekip çalışması ve çalışan memnuniyeti. Ankara: Iksad Publications ISBN: 978-625-7029-43-8.
- Yılmaz M (2014) Spor genel müdürlüğü ve taşra teşkilatı çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Sakarya.
- Yüce A (2015) Ameliyathane çalışanlarında ekip çalışması ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yükçü S ve Atağan G (2010) Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(4): 1-13.
- Zaim H Demir A ve Budur T (2021) Ethical leadership, effectiveness and teamperformance: an Islamic perspective. *Middle East J. Management*, 8(1): 42-66.
- Zehir C ve Erdoğan E (2011) The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: 1389–1404.
- Zencir E (2004) Bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme: Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.



Zincir O, Özbebek Tunç A (2018) Yöneticim etik bir lider midir? Beyaz yaka çalışanların algısı üzerine bir çalışma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18(1): 23-47.



## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “**Etik Liderlik ve Çalışan Sessizliğinin Ekip Performansına Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracı Rolü**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

Tez Danışmanı

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

**Tuğçe AYDOĞDU**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**A. Kamu kurumlarında çalışanların etik liderlik, çalışan sessizliği ve işyeri maneviyatına dair algıları ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**

<b>ETİK LİDERLİK</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
2.Bu kurumda yöneticiler, etik standartlara uymayan çalışanlara yaptırım uygular.	1	2	3	4	5
3.Bu kurumda yöneticiler, özel hayatlarını etik kurallar çerçevesinde yaşarlar.	1	2	3	4	5
4.Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	1	2	3	4	5
5. Bu kurumda yöneticiler adil ve dengeli kararlar verirler.	1	2	3	4	5
6.Bu kurumdaki yöneticiler güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5
7.Bu kurumda çalışanlar, yöneticilerle iş etiği veya iş değerlerini tartışırlar.	1	2	3	4	5
8.Bu kurumda yöneticiler işlerin etik açıdan doğru bir şekilde nasıl yapılması gerektiği konusunda örnekler verirler.	1	2	3	4	5
9. Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	1	2	3	4	5

<b>ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Bir çalışan olarak işyerimle bağlantım kopuk olduğu için değişiklik önerileri konusunda isteksizlik duyuyorum.	1	2	3	4	5
2. İşyerimde alınan kararları kabul eder ve karar ile ilgili pasif kalıp fikirlerimi saklarım.	1	2	3	4	5
3. Bir çalışan olarak, işyerindeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4. Kurumda başaramama kaygısı nedeni ile işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi saklarım.	1	2	3	4	5
5. Bir çalışan olarak işyeriyle bağlantım kopuk olduğundan iş ortamının iyileştirilmesi konusundaki fikirlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
6. İşyerinde geleceğime dair kaygılarım nedeniyle değişime yönelik yeni fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
7. İşyerinde bana zarar verileceği endişesiyle işimle ilgili bilgileri bir başkası ile paylaşmam	1	2	3	4	5
8. İşimle ilgili bilgileri kendimi korumak için başkaları ile paylaşmam.	1	2	3	4	5
9. Kendimi korumak için işyerinin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	1	2	3	4	5
10. İşyerinde korku ortamı hakim olduğu için sorunlara yönelik çözüm önerilerimi paylaşmam.	1	2	3	4	5
11. İşyerinde işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkaları ile paylaşmam.	1	2	3	4	5
12. İşyerimin yararına olduğu için, özel bilgileri başkaları ile paylaşmam.	1	2	3	4	5
13. İşyeri sırlarını açıklama konusunda başkalarınca yapılan baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14. İşyerime zarar verebilecek bilgileri ifşa etmeyi reddederim.	1	2	3	4	5
15. İşyerimle ilgili endişelerimden dolayı kurumunun gizli bilgilerini uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5
<b>İŞYERİ MANEVİYATI</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. İşyerinde çalışmaktan sevinç duyuyorum.	1	2	3	4	5
2. İşim ruhuma enerji veriyor.	1	2	3	4	5
3. İşim, yaşamımda önemli olduğumu düşündüğüm şeylerle tutarlıdır.	1	2	3	4	5
4. Genelde işyerine gitmek için can atıyorum.	1	2	3	4	5
5. İşim ile toplumsal fayda arasında bir bağlantı görüyorum.	1	2	3	4	5
6. İşimin benim için özel anlamı vardır.	1	2	3	4	5

7. Diğer çalışanlarla işbirliği içinde çalışmayı değerli bulurum.	1	2	3	4	5
8.Kendimi topluluğun bir parçası olarak hissedirim.	1	2	3	4	5
9.İşyerinde insanların birbirine destek olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
10. İşyerinde insanların görüşlerini özgürce ifade ettiklerini hissedirim.	1	2	3	4	5
11.İşyerinde çalışanların ortak amaçla birbirlerine bağlandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. İşyerinde çalışanların birbirlerini gerçekten önemsediklerine inanıyorum.	1	2	3	4	5
13. İşyerinde kendimi ailenin bir parçasıymış gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
14.Çalıştığım kurumun değerleri hakkında olumlu düşünürüm.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım işletme yoksul ve dezavantajlı insanlarla ilgilenir.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım işletme tüm çalışanlarını önemser.	1	2	3	4	5
17.Çalıştığım kurum vicdanlıdır.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım kurumun amaçlarına bağlılık duyarım.	1	2	3	4	5
19.Çalıştığım işyeri iş görenlerin sağlığı için endişelenir.	1	2	3	4	5
20.Çalıştığım kurumun misyonuna bağlılık duyarım.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım kurum, ruhumun enerjili olup olmadığını umursar.	1	2	3	4	5

**B. Kamu kurumlarında çalışanların ekip performansına dair alguları ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**

EKİP PERFORMANSI					
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Arada Sırada	Sık sık	Hemen Her Zaman
1.İşyerimde tüm ekip üyeleri iyi performans için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
2. Ekip üyeleri farklı görüşlere sahip olduğunda, her üye kendi bakış açısını açıklar.	1	2	3	4	5
3. Ekip üyeleri birbirlerini fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri için teşvik eder.	1	2	3	4	5

4. Ekip üyeleri, eleştiriyi kişiselleştirmeden yapar ve görüşünü paylaşır.	1	2	3	4	5
5. Ekip üyeleri farklı bakış açılarına saygı duyar.	1	2	3	4	5
6.Çoğu zaman üyeler, ekip arkadaşlarının söylediklerini başka sözcüklerle ifade ederek anlaşılmasına yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
7.Ekibimizde her üyenin en iyi fikirlerini sunacağı problem çözme (beyin fırtınası gibi) tekniklerden yararlanılır.	1	2	3	4	5
8.Ekip üyeleri, tüm üyeleri memnun eden çözümler bulmak için çalışır.	1	2	3	4	5
9.Tüm ekip üyeleri, grup tartışmaları sırasında sürekli dikkate alınır.	1	2	3	4	5
10.Ekibim, nihai bir karar vermeden önce aktif olarak birden fazla bakış açısını ortaya çıkarır ve değerlendirir.	1	2	3	4	5
11.Birisi bireysel veya ekip performansı ile ilgili endişesini dile getirdiğinde ekip üyeleri birbirini dinler.	1	2	3	4	5
12.Ekip üyeleri, ekibin tüm faaliyetlerine isteyerek katılır.	1	2	3	4	5
13. Ekip üyeleri, açıkça konuşarak fikir ayrılıklarını çözerler.	1	2	3	4	5
14.Ekip üyeleri, ekibin daha etkili olması için bireysel veya ekip performansı hakkında geri bildirimde bulunur.	1	2	3	4	5
15.Ekip üyeleri, konuşurken diğer ekip üyelerinin söyledikleri şeyleri de dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
16.Ekibimdeki üyeler bir ölçüde karşılıklı taviz verip aralarında uzlaşma sağlayarak birçok çatışmayı çözer.	1	2	3	4	5
17.Farklı görüşlere sahip olan üyeler, takıma görüşlerini açıklar.	1	2	3	4	5
18. Ekip üyelerinin önerdikleri şey, ekibin iyi bir karar vermesine yardımcı olduğunda takdir edilir.	1	2	3	4	5

#### D. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. **Cinsiyetiniz** : (...) Erkek (...) Kadın

2. **Medeni Durumunuz** : (...) Evli (...) Bekâr

3. **Eğitim Durumunuz** : (...)İlköğretim (...)Lise (...)Meslek Yüksekokulu (...)Fakülte (...)Yüksek Lisans/Doktora

4. **Yaşınız** : (...) 21 yaş aşağısı (...) 21-30 yaş arası (...) 31-40 yaş arası (...) 41-50 yaş arası (...) 51 yaş üzeri

5. **İş Deneyiminiz** : (...) 1 yıldan az (...) 1-5 yıl arası (...) 6-10 yıl arası (...) 11-15 yıl arası (...) 15 yıldan fazla

6. **Kurumun Çalışan Sayısı**: (...) 10 ve daha az (...) 11-25 arası (...) 26-50 arası (...) 51 ve daha fazla

7. **Mesleğiniz**: .....

**Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.**

## ETİK KURUL İZİNİ



T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Yayın Etik Kurulu

TOPLANTI SAYISI  
12

KARAR SAYISI  
496

TOPLANTI TARİHİ  
28.12.2021

**Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Tuğçe AYDOĞDU'nun "Etik Liderlik ve Çalışan Sessizliğinin Ekip Performansına Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 22.12.2021 tarih ve 2100074949 sayılı yazının görüşülmesi.**

**2021.12.496.** Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Tuğçe AYDOĞDU'nun "Etik Liderlik ve Çalışan Sessizliğinin Ekip Performansına Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 22.12.2021 tarih ve 2100074949 sayılı yazı görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "**Etik Liderlik ve Çalışan Sessizliğinin Ekip Performansına Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracı Rolü**" isimli yüksek lisans tezi ve ilgili belgeler araştırmacının gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Tuğçe AYDOĞDU ( Öğrenci)

Prof. Dr. Bayram DEVİREN  
Üye

Prof. Dr. Zülfikar DURMUŞ  
Dekan

Prof. Dr. Şule AYDIN  
Üye

Prof. Dr. Şahlan ÖZTÜRK  
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü V.

Prof. Dr. Mustafa Hilmi ÇOLAKOĞLU  
Üye

Prof. Dr. Hacı Abdullah ŞENGÜL  
Üye

Prof. Dr. Fatih ÖZDEMİR  
Üye

Prof. Dr. Ersan KABALCI  
Üye

Prof. Dr. Serkan ŞAHİNKAYA  
Kurul Başkanı

\*Prof. Dr. İbrahim ERDOĞAN toplantıya katılmadı.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 0MAP-1RJR-0109

Belge Doğrulama Adresi : <https://ebysorgu.nevsehir.edu.tr>

Adres:  
Telefon No :

Fax No :

Bilgi İçin :Leyla Karagedik  
Memur

