



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ALGILANAN ETİKSEL İKLİM İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACILIK ROLÜ: UYGULAMALI BİR
ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

HAZIRLAYAN

Emine Akkaya

DANIŞMAN

DOÇ. DR. DURDU MEHMET BİÇKES

Nevşehir, 2021

TEŞEKKÜR

Sabır ve emek gerektiren bu zorlu süreçte tezin başından sonuna kadar tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana her konuda yardımcı olan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danıőmanım, saygıdeğer hocam Sayın Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES'e ve ihtiyaç duyduğum her an yardım ve katkılarını esirgemeyen, motivasyon desteği ve olumlu yönlendirmeleri ile katkıları unutulmayacak, öğrencisi olmaktan mutluluk ve onur duyduğum kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Őevki ÖZGENER'e ve katkılarından dolayı Sayın Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ' a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Eğitimim boyunca her türlü özveriye gösteren, sabır, anlayış ve yardımlarını benden esirgemeyen ve hayatıma değer katan canım annem ve canım babama, kardeőlerim Murat AKKAYA, Bülent AKKAYA ve Ahmet AKKAYA'ya maddi ve manevi her türlü katkılarından dolayı teşekkür ederim. Son olarak, her anlamda bana destek olan sevgili arkadaőım Burcu TOKER'e ve öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı öğretim üyelerine, anket çalışmasında desteklerini esirgemeyen tüm katılımcılara ve yanımda olan herkese teőekkürü bir borç bilirim. Yapılan bu araştırmanın faydalı olmasını temenni ediyorum.

Bu çalışmamı anne ve babama ithaf ediyorum. İyi ki varsınız.

Nevşehir, 2021

Emine AKKAYA

ALGILANAN ETİKSEL İKLİM İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACILIK ROLÜ: UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Emine AKKAYA

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Ocak 2021

Danışman: Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performans ve görev performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracı rolünü analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini, Kayseri ilindeki özel sektör çalışanları oluşturmaktadır (n=631). Bu çalışmada veriler Schwegker (2001) tarafından geliştirilen etik iklim ölçeği, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeği ve Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeklerinden oluşan bir anket yardımı ile toplanmıştır. Veriler korelasyon, regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, algılanan etiksel iklimin bağlamsal performans ve görev performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kabullenici sessizliğin bağlamsal performans ve görev performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten kabullenici sessizliğin algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performans ilişkisinde tam aracı etkiye sahip olduğu, algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performans ilişkisinde aracı etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Korunmacı sessizliğin de bağlamsal performans ve görev performansını negatif etkilediği saptanmıştır. Ancak korunmacı sessizliğin hem algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performans ilişkisinde hem de algılanan etiksel iklim ile görev performansı ilişkisinde aracı etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Korumacı sessizlik bağlamsal performans ve görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Yine korumacı sessizliğin hem algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performans ilişkisinde hem de algılanan etiksel iklim ile görev performansı arasındaki ilişkisinde aracı etkisi olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin bağlamsal performans üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Örgütsel sessizliğin algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Benzer şekilde örgütsel sessizlik görev performansını negatif şekilde etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin algılanan etiksel iklim ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Araştırma sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanabilmesi ve etki alanının net olarak belirlenebilmesi amacıyla, çalışma kapsamında, çalışmanın

kısıtları aktarılmıştır. Son olarak, araştırma bulguları çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bir takım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik İklim, İşgören Performansı, Örgütsel Sessizlik.



**THE MEDIATING ROLE OF THE ORGANIZATIONAL
SILENCE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED
ETHICAL CLIMATE AND EMPLOYEE PERFORMANCE: AN
APPLIED STUDY**

Emine AKKAYA

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, M.B.A, January 2021

Supervisor: Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the relationship between perceived ethical climate and contextual performance and task performance and to analyze the mediating role of organizational silence in the relationship between these variables. The sampling of the study consists of private sector employees in Kayseri province (n = 631). The data in this study was collected with the help of a questionnaire include that ethical climate scale developed by Schwepker (2001), job performance scale developed by Goodman and Svyantek (1999) and organizational silence scales developed by Dyne, Ang and Botero (2003). The data were analyzed with correlation, regression and hierarchical regression analysis. According to the findings of the research, it has been determined that perceived ethical climate has a positive effect on contextual performance and task performance. It was determined that acquiescent silence have a negative effect on contextual performance and task performance. Moreover, it has been determined that acquiescent silence have a full mediating effect on the relationship between perceived ethical climate and contextual performance, it has been observed that do not have a mediating effect on the relationship between perceived ethical climate and contextual performance. It has been determined that defensive silence negatively affects contextual performance and task performance. However of defensive silence, it has been determined that have a do not have a mediating effect mediating effect the relationship perceived ethical climate and contextual performance, nor in the relationship between perceived ethical climate and task performance. The protectionist silence have a positive effect on contextual performance and task performance. In addition, protectionist silence it has been determined that have a mediating effect mediating effect the relationship perceived ethical climate and contextual performance, nor in the relationship between perceived ethical climate and task performance. It has been observed that the organizational silence have a negative effect on contextual performance. It has

been determined that organizational silence have a mediating effect on the relationship between perceived ethical climate and contextual performance. Similarly, the organizational silence has been negatively effects task performance. At the same time, it has been determined that organizational silence do not have a mediating effect on the relationship between perceived ethical climate and task performance. Within the scope of the study, the limitations of the study have been conveyed in order to interpret the researchresults correctly and to determine the area of influence clearly. Finally, several recommendations were presented to the practitioners and researchers within the framework of the research findings.

Key Words: Ethic, Ethical Climate, Employee Performance, Organizational Silence.



KISALTMALAR

- AGFI** : Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index).
- AFA** : Açıklayıcı Faktör Analizi
- BAP** : Bağlamsal Performans
- BYG** : Bileşik Yapı Güvenilirliği
- CFI** : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (the Comparative Fit Index).
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi.
- Eİ** : Algılanan Etiksel İklim.
- GFI** : Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index).
- GOP** : Görev Performansı.
- OAV** : Ortalama Açıklanan Varyans.
- KA** : Kabullenici Sessizlik.
- KO** : Korunmacı Sessizlik.
- KR** : Korumacı Sessizlik.
- RMSEA** : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Approximation).
- SRMR** : Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual).
- TDK** : Türk Dil Kurumu.
- TLI** : Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index).
- χ^2/df** : Ki-kare/Serbestlik Derecesi.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	II
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK.....	III
KABUL VE ONAY SAYFASI	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET	VI
ABSTRACT.....	VIII
KISALTMALAR	X
TABLOLAR LİSTESİ.....	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. ETİK İKLİM.....	4
1.1.1. Etik İklim Kavramı, Tanımı ve Önemi	4
1.1.2. Etik İklimin Alt Boyutları	8
1.1.2.1. Etik Kriterler Boyutu	9
1.1.2.1.1. Egoizm Boyutu	9
1.1.2.1.2. Yardımseverlik Boyutu	10
1.1.2.1.3. İkelilik Boyutu	10
1.1.2.2. Etik Analiz Düzeyi Boyutları.....	11
1.1.2.2.1. Bireysel Analiz Odağı.....	11
1.1.2.2.2. Yerel Etik Analiz Boyutu.....	11
1.1.2.2.3. Evrensel Etik Analiz Boyutu.....	12
1.1.3. Etik İklim Tipleri.....	12
1.1.3.1. Araçsallık Etik İklim Tipi	13
1.1.3.2. Başkalarını Önemseme Etik İklim Tipi	13
1.1.3.3. Bağımsızlık Etik İklim Tipi	13

1.1.3.4. Kurallar Etik İklim Tipi	14
1.1.3.5. Mesleki Kod ve Kanunlar Etik İklim Tipi	14
1.1.4. Etik İklim Üzerine Yapılmış Çalışmalar	14
1.2. İŞGÖREN PERFORMANSI	17
1.2.1. İşgören Performansı Kavramı, Tanımı ve Önemi	17
1.2.2. İşgören Performansının Boyutları	19
1.2.2.1. Görev Performansı	19
1.2.2.2. Bağlamsal Performans	20
1.2.3. İşgören Performansının Bileşenleri	21
1.2.4. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler	22
1.2.4.1. Kişisel Faktörler	23
1.2.4.1.1. Yaş, Cinsiyet ve Medeni Durum	23
1.2.4.1.2. Eğitim	24
1.2.4.1.3. Stres	25
1.2.4.1.4. Kişilik	27
1.2.4.1.5. Mesleki Tecrübe	28
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler	28
1.2.4.3. Çevresel Faktörler	29
1.2.5. İşgören Performansı Değerleme ve Önemi	29
1.2.6. İşgören Performansı Değerlemenin Amacı	30
1.2.7. İşgören Performans Değerlemenin Yararları	31
1.2.8. İşgören Performansı Değerleme Süreci	32
1.2.8.1. İş Analizi	33
1.2.8.2. Performans Değerleme Sürecinde Hedef Belirleme	34
1.2.8.3. Performans Değerleme Kriterlerinin Saptanması	34
1.2.8.4. Performans Değerleme Standartlarının Saptanması	36
1.2.8.5. Performans Değerlemecilerin Belirlenmesi	36
1.2.8.6. Performans Değerleme Süreci	37
1.2.8.7. Performans Değerleme Sonrası Geri Bildirim Verilmesi	38
1.2.8.8. Performans Değerleme Aralıklarının Belirlenmesi	39
1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	39
1.3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı	39
1.3.2. Örgütsel Sessizlik Türleri	40

1.3.2.1. Kabullenici Sessizlik.....	41
1.3.2.2. Korunma Maksatlı Sessizlik	41
1.3.2.3. Koruma Maksatlı Sessizlik	42
1.3.3. İşgörenleri Sessiz Kalmaya İten Dinamikler.....	43
1.3.3.1. Bireysel Dinamikler	43
1.3.3.2. Örgütsel Dinamikler.....	46
1.3.3.3. Yönetmel Dinamikler	48
1.3.4. Etik İklim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	51
1.3.5. Örgütsel Sessizlik ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki.....	53
1.3.6. Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü.....	54

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ETİKSEL İKLİM İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

2.1. Araştırmanın Amacı.....	56
2.2. Araştırmanın Önemi.....	56
2.3. Araştırmanın Yöntemi.....	59
2.4. Araştırmanın Metodolojisi	59
2.4.2. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler	59
2.4.3. Model ve Hipotezler.....	61
2.4.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	65
2.5.1. İşgörenlere Ait Demografik Özellikler	66
2.5.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	67
2.5.2.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Ölçüm Modelinin Test Edilmesi	67
2.5.2.2. Araştırma Hipotezleri ve Modelinin Test edilmesi.....	72
2.5.2.2.1. Kabullenici Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Durumlarda Algılanan Etiksel İklimin Bağlamsal Performans ve Görev Performansına Etkileri	73
2.5.2.2.2. Korunmacı Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Durumlarda Algılanan Etiksel İklimin Bağlamsal Performans ve Görev Performansına Etkileri	75

2.5.2.2.3. Korumacı Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Durumlarda Algılanan Etiksel İklimin Bağlamsal Performans ve Görev Performansına Etkileri	77
2.5.2.2.4. Örgütsel Sessizliğin Aracı Olduğu Durumlarda Algılanan Etiksel İklimin Bağlamsal Performans ve Görev Performansına Etkileri	80
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	88
ANKET FORMU	125
ETİK KURUL KARARI	128
ÖZ GEÇMİŞ	157



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Etik İklim Alt Boyutları	9
Tablo 1.2. Güncellenen Etik İklim Alt Boyutları	12
Tablo 2.1: Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği İndeksleri	65
Tablo 2.2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	66
Tablo 2.3: Ölçüm Modeline Dair DFA Sonuçları.....	68
Tablo 2.4: Araştırmadaki Ölçeklerin Ayırt Edici Geçerlik Bulguları.....	71
Tablo 2.5: Araştırmanın Ölçüm Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	72
Tablo 2.6: Kabullenici Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Modelde Algılanan Etiksel İklim ile Bağlamsal Performans ve Görev Performansı İlişkisi	74
Tablo 2.7: Korunmacı Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Modelde Algılanan Etiksel İklim ile Bağlamsal Performans ve Görev Performansı İlişkisi	76
Tablo 2.8: Korunmacı Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Modelde Algılanan Etiksel İklim ile Bağlamsal Performans ve Görev Performansı İlişkisi.....	78
Tablo 2.9: Örgütsel Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Modelde Algılanan Etiksel İklim ile Bağlamsal Performans ve Görev Performansı İlişkisi.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Örgütsel Stres Yönetimi	26
Şekil 2. 2: Performans Değerleme Döngüsü.....	33
Şekil 2. 3: Araştırma Modeli	62
Şekil 2. 4: Ölçüm Modelindeki Değişkenlere İlişkin Ölçeklere İlişkin Birinci Düzey DFA.....	68



GİRİŞ

Globalleşmenin ve yoğun rekabetin beraberinde getirmiş olduğu yeni dinamikler işgörenlere olan bakış açısında da farklılıklar yaratmıştır. Bu yönüyle işgören yalnızca üretim sürecinde yer alan bir kaynak olarak görülmekten çıkıp; teorik anlamda edindiği bilgiyi uygulamaya dökmesi, örgütsel anlamda karşısına çıkan problemlerle baş edebilmesi, bu problemleri fırsata çevirebilmesi vb. yönü ile örgütün yaşamsallığı adına kritik önem taşıyan bir güç haline gelmiştir. 21.yy. örgütlerinin çağın gerektirdiği koşullara uyum sağlamasındaki en önemli koşullardan biri insan odaklı yaklaşımı esas alarak, işgörenlerine güven, şeffaflık, dürüstlük vb. değerlere sahip bir etik ortam yaratıp bu ortamda kendilerini gerçekleştirme imkânı tanımaktır. Zira ekonomik kalkınma sürecinde örgütsel karlılık, verimlilik, iktisadi büyüme, gelir dağılımı vb. alanlarda etkili olan baş aktör örgütün sahip olduğu nitelikli işgören sermayesidir. Bir örgütün hedeflediği başarıyı yakalayabilmesi ancak nitelikli insan sermayesine sahip olmasına ve bu kaynaklardan etkin şekilde yararlanabilmesine bağlıdır. İşgörenlere etik iklim ortamının yaratılması ve iş ahlakı ilkelerinin benimsetilerek gereklerinin yerine getirilmesi, örgütün uzun vadede başarı yakalaması noktasında oldukça önemlidir. Çünkü oluşumu sağlamış böyle bir etik iklim, işgörenleri bu oluşumun gereklerine uygun şekilde davranmaya itmektedir. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet ortamında işletmeler kimi zaman etik değerleri göz ardı edip etik dışı davranışlarda bulunabilmektedirler. Etik dışı faaliyetler (yolsuzluk, yasa dışı eylemler, rüşvet, adam kayırma, korkutma, yetkinin amacına uygun kullanılmayışı, ayırım yapma, yıldırma, kötü yönetim uygulamaları, psikolojik baskı, zimmet, vergi kaçakçılığı vb.) ise örgütlerde büyük kayıplara neden olarak örgüt varlığını tehlikeye düşürmektedir. Örgütlerde oluşum gösteren bu tür etik dışı eylemlerin engelenmeye çalışılması, etik ilkelerin benimsenmesi ve uygulamaya dökülmesi günden güne daha da zorlaşmaktadır. Örgüt içinde etik olmayan davranışlarda bulunulması ve bu davranışların oluşumuna engel olunmaması örgüt açısından birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Bu olumsuz sonuçların önüne geçmek ve etik olmayan davranışları engellemek için sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde örgüt içinde etik ilkeler teşvik edilmeli, tüm

işgörenler tarafından uygulanmalıdır. Zira etik olmayan davranışların örgüte önemli maliyetler yüklediği yadsınamaz bir gerçek olup çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Bu anlamda örgütün kurumsal faaliyetlerini şekillendiren ve işgörenlerin davranışlarına yön veren en önemli unsurlardan biri de etik iklimdir. Örgüt içinde şeffaflık, doğruluk, sosyal sorumluluk, dürüstlük, liyakat gibi değerlerin hakim olduğu bir örgüt iklimi arzulanıyorsa öncelikli olarak üst yönetimin bu etik değerlerden hiçbir şekilde ödün vermemesi gerekir. İşgörenleri de bu etik ilkelere uygun şekilde davranmaya özendirilecek pozitif bir iklim yaratmaları icap etmektedir. Zira işgörenlerin etik iklim algılamaları onların iş yapma usullerini, motivasyonlarını, örgüt kültürünü, işgörenlerin adalet algılarını iş ahlakına uygun davranmalarını, iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını, etiğe uygun karar vermelerini vb. unsurları büyük ölçüde etkilemektedir. Küresel rekabet birtakım etiksel sorunları da beraberinde getirmiştir. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet üstünlüğü sağlamaya dönük dinamikler, insanları kimi zaman çatışmaya ve gerilime sürükleyebilmekte ve etik değerlerin kimi zaman göz ardı edilmesine ve keyfi kararların alınarak ahlaka aykırı eylemlerde bulunulmasına neden olabilmektedir.

Bahsi geçen etik sorunların oluşumuna engel olabilmek için pozitif bir etik iklim inşa edilmelidir. İşgörenler bu etik iklimi kabullenip benimsedikleri ölçüde etik ilkelere uygun hareket edebilmektedirler. İşgörenlerin örgüt faaliyetleri ile ilgili konularda fikirlerini açıkça beyan etmekten kaçındıkları durum olarak tanımlanabilen örgütsel sessizlik süreci; örgütsel gelişim ve yeniliğe engel olarak örgütsel birtakım sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Problemlerin dile getirilmediği, sessizliğin yaygın olduğu etik değerlerden yoksun bir örgüt ikliminde işgörenlerin sessiz kalma davranışı sergilemeleri kuvvetle muhtemel bir durumdur. Böyle bir sessizlik ikliminin ise zamanla işgören performansında azalış, moral ve motivasyonda düşüş, örgütsel bağlılıkta azalış vb. negatif etkiler yarattığı çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu bağlamda kimi zaman çeşitli konularda sessiz kalmayı tercih eden işgörenler eğer örgüt içinde iletişim kanallarının açık olduğu, kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri pozitif bir iklim algılandıkça ise örgütsel ve yönetsel faaliyetlere daha fazla katılım sağlayabilirler. Çünkü etik iklim atmosferinde işgörenler örgüt içinde yakındıkları durumları veya beklentilerini daha rahat ifade edebilirler. Kendilerini ifade edebilmenin ve örgüt içinde bir şeyleri değiştirebilmenin mutluluğu

da işgörenlerin performansına olumlu şekilde yansıtılabilmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda işgörenlerin örgütsel sürece daha fazla katılım sağlamaları beklenmektedir. Ancak etik bir iklimin olmadığı ve örgütsel düzeyde sessizliğin hakim olduğu bir ortamda ne yazık ki bu pek de mümkün gözükmemektedir.

Çalışmanın amacı, algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracı rol oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Bu amaç yönünde araştırmada ülke genelinde faaliyet gösteren özel sektörleri incelemek bütçe kısıtı ve zaman açısından mümkün olmadığından örneklem bazında sınırlamaya gidilerek araştırmanın örneklemini olarak Kayseri ilinde faaliyet gösteren özel sektör çalışanları olarak belirlenmiştir. Çalışmada araştırma sorunsalı, “algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişki nasıl ve ne yöndedir?” ve “algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik aracılık etkisine sahip midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu sorulara cevap aramak için tasarlanan tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*, algılanan etiksel iklim, işgören performansı ve örgütsel sessizlik değişkenleri kavramsal çerçevede ele alınarak her bir araştırma değişkeni ile ilgili yönetim yazınında yer alan bulgulara değinilmiştir. *İkinci bölümde* ise Kayseri ilinde faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarının etik iklim algıları ile işgören performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ampirik araştırmanın bulguları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmanın bu bölümünde “algılanan etiksel iklim”, “işgören performansı” ve “örgütsel sessizlik” kavramlarına detaylı şekilde yer verilerek, bu kavramlarla ilgili araştırma konusu olan bilimsel çalışmalara ve bu çalışmaların sonuçlarına değinilmiştir. Yürütülen bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler teorik zeminde ve araştırma bulguları ışığında irdelenerek algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolü açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1. ETİK İKLİM

Araştırmanın bu bölümünde “etik iklim” olgusunun tanımına ve önemine yer verilerek etik iklim boyutları ve etik iklim tipleri açıklanmıştır. Daha sonra etik iklim üzerine yapılmış olan çalışmalar genel bir bakış açısıyla incelenerek sonuçlarına değinilmiştir.

1.1.1. Etik İklim Kavramı, Tanımı ve Önemi

Tarihsel sürece bakıldığında “etik” kavramının çeşitli tanımlamaları olduğu görülmektedir. Etik kavramına ilişkin çalışmalar 2500 yıl öncesine Eski Yunanlı düşünür Aristo’ya kadar ulaşmaktadır. Etik kavramı, Antik Yunanca’ da yer alan “ethikos” kelimesinden türetilmiştir. Yunanca’da “karakter” manasına gelen *etik* sözcüğü; doğru, yanlış, iyi, kötü, yarar vb. kavramları inceleyen, kişisel ve grupsal davranım ilişkilerinde iyiyi ve kötüyü belirleyen ahlaki değerler, ilkeler ve

standartlar sistemi şeklinde tanımlanmaktadır (Hatcher, 2004: 358). Farklı bir tanımda ise etik, bilgi ve sağduyunun yön verdiği görüşleri takip etmek, yerleşik, ahlaki ve topluma ilişkin kurallara saygılı davranmak ve bu maksatla şahsi çıkar ve isteklerden fedakârlıkta bulunmak şeklinde yorumlanmaktadır (Barutçugil, 2004: Akt: Demirtaş, 2013: 19). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ahlak, toplumsal alanda bireylerin uymaya mecbur oldukları davranış norm ve biçimleri olarak tanımlanmaktadır (TDK Güncel Türkçe Sözlüğü, 2020). Bu şekliyle ahlaki davranış, kişinin toplum tarafından kabul görmüş iyi ve doğru olarak nitelendirilen çeşitli standartlara uygun şekilde davranış sergilemesi olarak nitelendirilmektedir (Wart, 2003: 332). Ahlak ve etik kavramlarının kimi zaman birbirinin yerine kullanıldığı ve bu kavramların birbiriyle karıştırıldığı durumlar olabilmektedir. Ancak bu kavramlar birbiriyle aynı anlamda değildir. Ahlak idealler ve kültürel değerlere ilişkin yanlış ve doğruları ve bunlara uygun olarak ne şekilde davranılması gerektiğine yönelik yazılı olmayan standartları kapsarken, etik kavramı daha soyut kavramlara dayalı olup aynı zamanda bahsi geçen soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamakla ilgili olan bir kavramdır (Büte, 2011: 104). Etik iklim, “sabit, psikolojik olarak anlamlı, örgütlerinde varolan ilke ve prosedürlerle ilişkili olarak işgörenlerin üzerinde görüş birliğine vardığı” ortak yargı olarak tanımlanırken (Elçi ve Alpkan, 2006: 143); farklı bir kaynakta, etiksel problemlerin üstesinden nasıl gelinebileceği ve etiksel anlamda doğru olarak nitelendirilen davranışların ne olduğu hususunda örgütün müşterek algılamaları şeklinde ifade edilmektedir (Savran, 2007: 17). Hangi eylemin doğru olarak nitelendirildiği ve etik problemlerin ne şekilde üstesinden gelinebileceğine ilişkin paylaşılmış fikirler topluluğu (Savran, 2007: 16) ya da ahlaki manada karar vermeye dönük örgüt ile ilgili işaretler veya işgörenlerin inançları olan etik iklim (Weber ve Seger, 2002: 70); ahlaki tavır ve eylemlerle ilişkili olan örgüte ait işlem, uygulama ve değerleri temsil niteliğindedir (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003: 128). Etik iklim işgörelere karşılaştıkları sorunları değerlendirip seçenekleri gözden geçirmeye katkı sağlarken aynı zamanda kabul edilebilen ve kabul edilemeyen eylemler ile ilgili hüküm vermeleri noktasında da işgörelere kılavuzluk etmektedir (Barnett ve Schubert, 2002: 281).

Bir tanımda etik iklim, durağan ve psikolojik manada anlamlı olan, işgörenlerin çalıştıkları örgütte mevcut olan prosedür ve ilkelerle ilgili fikir birliğinde oldukları ortak hüküm olarak tanımlanmaktadır (Dönertaş, 2008: 10). Etik dışı eylemlerin örgütte görülme aralığı etiksel iklimin oluşum ve uygunluğu üzerinde etkiler yaratmaktadır (Şahin ve Dünder, 2011: 133). Örgütsel iklime etki eden faktörlere bakıldığında; örgüt kültürü, devlet düzenlemeleri, sosyo-kültürel çevre, bireysel nedenler, örgüt lideri, etik değerler, örgüt geçmişi, etik kod, etik algılar vb. unsurlar olduğu görülmektedir. Örgütün etiksel iklimi işgörenlerin farklı durumlar karşısında nasıl tepki verdiğini etkileyip, işgörenlerin örgütün tüm etiksel iklimini nasıl etkilediğini belirterek (Kaplan, 2010: 10-11) örgüt üyelerine koşulları değerlendirme ve teşhis etme noktasında “algısal mercekle” işlevi aracılığıyla yardımcı olur (Cullen, Parboteeah ve Victor 2003: 129). Liderler örgütlerindeki etik olmayan eylemlerin üstesinden gelebilmek için pozitif bir etik iklim oluşturmalarıdır (Yasan, 2019: 15). Çünkü örgütteki etik iklim türünün bilinirliği;

- İşgörenlerin hangi problemleri etik konusu ile bağdaştırdıklarını anlamalarına,
- Bu problemlerin anlaşılması, ölçülmesi ve çözülmesi için hangi kriterlerden yararlandıklarının bilinmesine yardımcı olmaktadır (Cullen, Victor ve Stephens, 1989: 51).

Etik olmayan davranışların örgüt içinde görülme sıklığının artması örgütte işgören ilişkilerini ve işgörenlerin verimliliğini tehdit edebilir. İşgören performansında azalışa yol açarak örgüte ciddi maliyetler ve kayıplar yükleyebilir. Örgüt içinde olumsuz bir durum yaratan etik dışı davranışların azaltılabilmesi örgüt içinde iyi bir etik iklimin yaşama geçirilmesi ile mümkün olabilir. Örgütteki tüm işgörenleri etiğe uygun davranmaya teşvik edecek bir etik iklim kültürünün oluşturulması ve üst yönetimin etik iklimin oluşumunu yakından takip etmesi oldukça önemlidir (Buluş, 2019: 9).

Globalleşme ile birlikte belirsizliğin ve rekabetin üst seviyede yaşandığı iş hayatında etik iklimi olumsuz şekilde etkileyen faktörlerin tespiti yapılarak oluşumunu önleyici tedbirler alınmalı ve etik değerler işgörelere benimsetilmelidir. Çünkü örgütlerde etik iklim ortamının yaratılması ve işgörelere hissettirilmesi işgörelerin performanslarını iyileştirme ve hem işgören hem de örgüt verimliliğini artırma

yönünde aşağıda sıralandığı gibi birtakım olumlu etkilere yol açmaktadır. Aynı zamanda bu etkiler etik iklimin faydaları olarak da değerlendirilebilir:

- Ahlaki olmayan davranışların etik iklim aracılığı ile değiştirilmesi örgüt kârını olumlu yönde etkileyebilir (Akbaş, 2010: 122). Ayrıca örgütte güçlü etiksel iklimin varlığı birimin bağlılık, ekip ruhu ve moralinin artmasını etkileyecektir (Dickson vd., 2001: 213).
- Örgüt içinde üst kademe yöneticileri tarafından oluşturulan ve işgörenlerin olumlu algıladığı etkin bir etik iklim işgörenlerdeki stres seviyesini en aza indirgeyerek, moral ve motivasyon ile iş tatminine ilişkin performans artışı sağlayarak üyesi oldukları takımın başarılarına olumlu şekilde yansır (Bilgen, 2014: 30).
- Etik iklim algısının işgören-örgüt uyumuyla bütünleşmesi sonucu birey kendini örgütte daha fazla uyum içinde hissedebilir. Dolayısıyla örgütün veya işgörenin etiksel anlayışa sahip olması, işgörenin sorumluluğunda olan işle özdeşleşmesi hususunda da etkilidir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 107).
- Örgüt içinde doğru etiksel iklim yaratılarak etiğe uygun kararlar alınması ile işgörenlerin örgütlerine etik olarak da bakmaları sağlanmakta ve örgütsel verimlilik artmaktadır (Şahin ve Dündar, 2011: 132).
- Etik iklim işgörenlerin hangi sorunların etik ile ilişkili olduğunu saptamakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların bu problemleri tespit etme, ölçme ve çözüme noktasında hangi ahlak ölçütlerinden yararlandıklarını da belirlemektedir (Hayatoğlu, 2010: 10).
- Etik değerlerin oluşumu örgüt paydaşları arasında güven duygusu yaratarak iç ve dış çevre ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi bakımından oldukça önemlidir (Dönertaş, 2008: 56). Örgüt üyelerinin etik sorunları tanımlamalarını sağlayarak, bu sorunlarla nasıl baş edecekleri konusunda onlara yol gösteren örgütsel kültürün bir parçasıdır (Weber ve Seger, 2002: 70).

- Örgüt içinde etik bir iklimin olmayışı halinde işgörenlerin arkadaşlarına ve örgüte olan bağlılığının ve sadakatinin azalacağı, işgörenler arasında iş etiğine uygun olmayan ilişkilerin işgörenleri strese maruz bırakacağı, işgörenlerin zamanlarının büyük kısmını kendilerini korumaya ve verdikleri hükümlerin doğruluğunu kanıtlamaya harcamayacağını, bu nedenle de performans ve verimlilik konusunda problemler yaşanacağı araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017: 25).

1.1.2. Etik İklimin Alt Boyutları

Bir grup veya örgütteki etik iklim türleri etiksel çatışmalara ve bu çatışmaların izlediği sürece ve çözümlerinin ne şekilde olacağına etki etmektedir (Eyidoğan, 2013: 12). Etik iklimin içerdiği alt boyutları ortaya koymak amacıyla Victor ve Cullen (1988) tarafından oluşturulan etik iklim matrisi, örgütlerde var olan etik iklim türleri ile örgütlerde işlenen etik konuların neler olduğu ve bu konularla ilgili nelere dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin aydınlatıcı bilgiler sunar (Cullen, Victor ve Stephens, 1989: 51). Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen etik iklim kavramı temellerini Kohlberg'in ahlaki gelişim kuramından almaktadır. Victor ve Cullen'in etik iklim modelinin analiz düzeyi boyutu ve etik kriterler boyutu olmak üzere iki boyutundan bahsetmek mümkündür. Birinci boyut, örgütsel karar vermede etik ölçütleri gösterirken (bencillik, yardımseverlik, ilkelilik); ikinci boyut, etik kararlarda referans olarak kullanılan (bireysel, yerel, evrensel) analiz düzeylerini göstermektedir (Victor ve Cullen, 1988). Bu iki boyut tablo haline getirildiğinde dokuz teorik etik iklim türü ortaya çıkmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 101-125; Savran, 2007: 22). Modelde yer alan etik iklim boyutları Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Etik İklim Alt Boyutları

Etik Kriterler	Analiz Odağı (Locus of Analysis)			
	Kişisel (Individual)	Örgütsel (Local)	Evrensel (Cosmopolitan)	
	Egoistlik (Egoizm)	Kişisel Çıkar (Self-Interest)	Örgüt Çıkarı (Company Profit)	Verimlilik (Efficiency)
	Yardımseverlik (Benevolence)	Arkadaşlık (Friendship)	Ekip Çıkarı (Team Interest)	Sosyal Sorumluluk (Social Responsibility)
İkellik (Principle)	Kişisel Ahlak Kuralları (Personal Morality)	Örgüte Ait Kurallar ve Prosedürler (Company Rules and Procedures)	Kanunlar ve Mesleki Kodlar (Laws and Professional Codes)	

Kaynak: Victor ve Cullen, 1988: 104.

1.1.2.1. Etik Kriterler Boyutu

Etik ölçütleri kapsayan bu boyutta; Egoistlik (selfishness), iyilikseverlik/yardımseverlik (benevolence) ve ikellilik (principle) olmak üzere üç temel etik iklim kategorisi yer almaktadır. Etik kriterler boyutu, örgüte ait kararların ne tür kriterlere bağlı kalınarak verildiğini ifade etmektedir. Victor ve Cullen modelinin etik iklim kriterler boyutu Kohlberg'in kişilerin kognitif ahlaki yöndeki gelişimlerine uygun olarak kurulmuştur. Etik kuramlar temelinde geliştirilmiş olan bu üç temel etik iklimin sınıflandırması aşağıda açıklanmıştır.

1.1.2.1.1. Egoizm Boyutu

Victor ve Cullen' in (1987,1988) etik kriterler sınıflandırmasının ilki olan egoistlik (bencillik/özseverlik) Türk Dil Kurumu sözlüğünde, "ben düşkünlüğü, başkalarını göz önüne almadan yalnız kendini, kendi çıkarını düşünme, kendi ben'ini ve çıkarını yaşamın mutlak ilkesi yapan anlayış ve bireyin etkinliklerini yalnızca kendi kişisel çıkarına yönelmesi, başkalarının ya da toplumun hak ve çıkarlarını bilmezlikten gelmesi tutumu" olarak tanımlanmaktadır. Egoizm kavramsal olarak bireysel çıkarların maksimum seviyeye ulaşmasına dayanır (Weber, 1995: 513). Egoist iklim

yapısında kişisel çıkarların bu denli göz önünde tutulması yalan söylemek, hırsızlık yapmak, kandırmak gibi etik olmayan davranışların bir anlamda önünü açmasına ve işgörenlerin çalışmış oldukları örgüte karşı bağlılıklarının sorgulanabilir hale gelmesine sebep olur (Abacı, 2019: 28). Bu tarz iklimlerin hakim olduğu örgütlerde bireysel menfaat çok fazla ön planda olduğu için işgörenlerin etik dışı davranış sergilemeleri ve etik çerçevesinden uzaklaşmaları muhtemel olacaktır (Victor ve Cullen, 1988: 106).

1.1.2.1.2. Yardımseverlik Boyutu

Diğer yaklaşım türü ise yardımseverlik/iyilikseverliktir. Bu yaklaşım, örgüt içinde uyumlu bir etkileşim, dayanışma, yardımlaşma gibi pozitif ilişkilerin varlığına ve gelişimine imkân tanımaktadır. Yardımseverlik boyutunda kişilerarası pozitif ilişkiler, uyumlu ekipler ve dostluklar teşvik edilmektedir (Malloy ve Agarwal, 2008: 6). İyilikseverlik yaklaşımı; bir başkasına, bir canlıya yarar sağlama veya iyilik yapma sonucu kişinin kendinde duyduğu mutluluk ve pozitif duygular bütünü olarak tanımlanabilmektedir. İyilikseverlik yaklaşımının arkadaşlık ve dostluk ilişkisinde olumlu etkiler yarattığı, kişiler arası ilişkileri pozitif yönde geliştirdiği, takım bağlılığını ve ekip ruhunu artırdığı ve toplumsal faydayı maksimize etmeyi amaçladığı varsayılmaktadır. Bu iklim tipinin mevcut olduğu atmosferde bireyler kendi menfaatlerinden uzak şekilde grup gereksinimini en iyi şekilde karşılayacak kararları alır.

1.1.2.1.3. İkelilik Boyutu

İkelilik yaklaşımında ise bireyler karar alma noktasında örgütsel norm ve kuralları kendilerine rehber edinirler. Bu yaklaşım sosyal bir birimde normatif beklentiler içindeki kanun, kural ve standartların uygulanması veya bunların yorumlanmasını içerir (Victor ve Cullen, 1988). İkelilik yaklaşımı, ahlaki anlamda doğru olmayan bir davranışın diğer üyeler için için olumlu sonuçlar doğurmasının kendisini haklı çıkarmayacağı varsayımı üzerine kurulmuştur (Barnett ve Vaicys, 2000: 355). Dolayısıyla örgüt içinde işgörenler herhangi bir etiksel problem ile karşılaşmaları durumunda örgütsel norm ve politikalar doğrultusunda karar verirler. Şahsi olarak

alınan kararlarda işgörenin kendine ait kurallarından, örgütsel düzeyde alınan kararlarda örgüte ait norm ve yönetmeliklerden, evrensel düzeyde alınacak kararlarda ise yasalardan yararlanır (Victor ve Cullen, 1988: 107).

1.1.2.2. Etik Analiz Düzeyi Boyutları

İkinci boyut olan analiz düzeyi ise örgütün vereceği kararlarda hayata geçirilecek etik kriterler için ahlaki yargılamanın kaynağını saptayan bir kaynak grubu olarak ifade edilmektedir. Etik iklim modelinin yatay ekseninde analiz odakları boyutu yer almaktadır. Bu boyutlar: Kişisel, örgütsel (yerel) ve evrensel referans grubu olmak üzere üç analiz düzeyi içerisinde ele alınmıştır (Victor ve Cullen, 1988: 106).

1.1.2.2.1. Bireysel Analiz Odağı

Etiksel kararlarda bireyin kendisini temel aldığı yaklaşım türü kişisel tercihlere dayanır. Dolayısıyla birey etiksel anlamda karar verirken kendi düşünceleri ve etik anlayışı doğrultusunda kararlar alır. Kararlar bireyin ahlaki inançlarına ve değerlerine dayalı olarak verilmektedir. Birey kendisine, “Düşündüğüm şey doğru mudur?” ya da benzeri sorular sorarak etiksel anlamdaki soruları yanıtlar (Weber ve Seger, 2002: 72).

1.1.2.2.2. Yerel Etik Analiz Boyutu

Örgüt içinde etik davranışların kaynağını belirleyen bu yaklaşım türünde birey, “Düşündüğümüz şey doğru mudur?” sorusunu sorgulamakta (Weber ve Seger, 2002: 72) ve karar vericiler kararlarını iş arkadaşları, takım üyeleri veya örgüt üyeleri tarafından belirlenen politika ve prosedürlerin etkisinde kalarak almaktadır. Dolayısıyla kararların alınması hususunda örgütteki diğer işgörenlerin olaylara bakış açıları ve meseleleri çözme yöntemleri karar verme noktasında temel oluşturur (Weber ve Seger, 2002: 72).

1.1.2.2.3. Evrensel Etik Analiz Boyutu

Evrensel analiz odağı ise örgüt sınırları dışında kalan mesleki (profesyonel) yahut toplumsal kuralların etik davranışların belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Evrensel etik analiz boyutunda işgörenlerin kararlarına meslek örgütleri, hukuk sistemi, kanunlar gibi örgütün etkileme alanına dâhil olmayan örgüt ve örgüt içerisindeki grupların dışında kalan ahlaki düşünme kaynakları yol gösterir (Abacı, 2019: 30). Dolayısıyla karar alıcılar etik kriterler için “Onların düşündükleri doğru mudur?” sorusunu sorarak dış kaynak grubunu referans almaktadır (Weber ve Seger, 2002: 72).

1.1.3. Etik İklim Tipleri

Victor ve Cullen tarafından yapılan çalışmalar sonucunda Tablo 1.1’de gösterildiği gibi dokuz boyutlu olan etik iklim, beş boyutta sınıflandırılarak Tablo 1.2’ deki gibi güncellenmiştir (Victor ve Cullen, 1988: 104). Bu boyutlar, “araçsallık”, “başkalarını önemseme”, “bağımsızlık”, “kurallar”, “mesleki kod ve kanunlar”dır. Bu boyutlar Tablo 1.2’de gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Güncellenen Etik İklim Alt Boyutları

Analiz Odağı			
	Kişisel	Örgütsel	Evrensel
Etik Kriterler	Egoistlik	Araçsallık (Instrumental)	
	Yardımseverlik	Başkalarını Önemseme (Caring)	
	İlkelilik	Bağımsızlık (Independence)	Kurallar (Rules)

Kaynak: Victor ve Cullen, 1988: 101-12; Martin ve Cullen, 2006: 178.

1.1.3.1. Araçsallık Etik İklim Tipi

Bireysel ve örgütsel anlamda çıkar boyutlarını içeren bu boyutta bireyler hem kendileri için daha iyiye ulaşma çabasındadırlar hem de örgütün daha çok kâr elde edebilmesi için daha fazla gayret gösterirler (Karadut, 2014: 16). Araçsallık iklimi temel olarak bireysel çıkarların maximum düzeye ulaşmasına bağlıdır (Deshpande, George ve Joseph, 2000: 212). İşgörenler örgütte araçsallık iklimi sezdiklerinde örgütlerine ait etik kararların egoist bakış açısıyla kendi çıkarlarına paralel olarak verilmesini beklerler (Tsai ve Huang, 2008: 567). Bu iklim tipinin temelinde egoizm ve bencillik yatması dolayısıyla alınan kararlara daha çok kişisel faydanın çoklaştırılmasına ilişkin şerhler düşülmektedir (Abacı, 2019: 31).

1.1.3.2. Başkalarını Önemseme Etik İklim Tipi

Bireyler bu iklim boyutunda diğer örgüt üyelerinin yararını gözeterek buna uygun örgütsel kural ve prosedürleri desteklemektedir (Kincaid, 2003: 90). Başkalarının iyiliğini isteme iklim tipi, yardımseverliği ve diğer grup üyelerine fayda amacı gütmeyi içerdiği için bireyler arkadaşça bir tutum sergileyerek diğer grup üyelerine fayda sağlamak adına birbirlerine içten bir şekilde ilgi gösterirler. Faydacılık temeline dayanan bu iklim türünde uygulamalar bu anlayış doğrultusunda geliştirilir ve örgütlerde bireyler birbirlerine karşı anlayışlı bir tavır sergilerler (Hendekci, 2017: 52).

1.1.3.3. Bağımsızlık Etik İklim Tipi

Bu boyutta işgörenler kendi ahlaki inançları tarafından yönlendirilirler. Buna göre işgörenler, üzerinde derinlemesine düşünülmüş bir takım ilkelere dayanan kendi bireysel inançları doğrultusunda hareket ederler (Doğantekin, 2016: 16). Bağımsızlık ikliminde otoriteye ve prosedürlere uyumu içeren ilkeliliğin etkisiyle bireysel ahlâki kurallara büyük ölçüde önem verilmektedir (Yıldırım, 2016: 14).

1.1.3.4. Kurallar Etik İklim Tipi

Bu iklim boyutunda kararlar alınırken örgütün kural ve prosedürleri doğrultusunda hareket edilir (Kızıloğlu, 2019: 111). Bu iklimde örgütteki yöneticilerin isteklerine ve örgüt amaçlarına ilişkin oluşturulan politika ve kurallara uygun davranmanın gerekliliğini ifade eden ilkeliliğin yansımaları ile örgüt tarafından belirlenen kurallara işğörenlerin uymaları beklenmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 959). Bu boyutta yer alan örgütlerde örgüt politikalarına riayet etmek, işğörenlerin etiksel ikilemleri çözme noktasında kullanmaları gereken baskın bir düşüncedir (Sims ve Kroeck, 1994: 942).

1.1.3.5. Mesleki Kod ve Kanunlar Etik İklim Tipi

Bu atmosferde işğörenler karar alma noktasında örgüt dışındaki bir grup sistemleri kendilerine referans olarak almakta ve bahsi geçen sistemlerin kurallarına uygun olarak kararlar vermektedirler (Oğuzhan, 2015: 98). Yöneticilerin isteklerine ve örgütsel politika ve kurallara uyumun gerekliliğini içeren ilkelilik iklim etkisinin yanı sıra, dış sistemlerin taleplerinin de karşılanması gerektiğinin farkına varıldığı iklim tipidir (Yıldırım, 2016: 14). Etik iklimin “kanunlar ve kodlar” boyutu ile karakterize olmuş bir örgüt yapısında örgüt üyelerinin bir başka otoritenin kanun ve kodlarına uymaları gerekir. Bu boyutla bütünleşmiş olan bir örgütte öncelikli kural; bir hükmün herhangi bir kanunu ihlal edip etmemesidir (Victor ve Cullen, 1988: 112).

1.1.4. Etik İklim Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Antik Yunan Felsefesi'nin önde gelen düşünürlerinden Aristoteles ve Platon gibi filozofların yanlış ve doğruyu sorgulamaları ile başlayan etik ile ilgili tartışmalar canlılığını günümüzde de korumaktadır (Elçi, 2005: 5). Victor ve Cullen'in ortaya atmış olduğu etik iklim kavramı örgütler için etik davranışının bir açıklayıcısı olmakla beraber (Wimbush, Shepard ve Markham, 1997: 67), işğörenlerin örgütte açığa çıkan bir problemi değerlendirip bu problem için çözüm yolları üretmelerini sağlamanın yanı sıra (Barnett ve Schubert, 2002: 281), etiğe aykırı davranımların

azalmasında da büyük bir etkiye sahiptir (Sims ve Keenan, 1998: 280). Etik iklimin örgütsel performans, bireysel güven, yıldırma, örgütsel bağlılık, işe yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme vb. gibi birçok konu ile olan ilgisi araştırmacılara konu olmuştur. Örgüt içinde işgörenler tarafından algılanan etiksel iklimin doğurduğu olumlu/olumsuz sonuçlar araştırmacıların dikkatini çeken ve önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri haline gelmiştir. Bu bağlamda yapılan çalışmaları incelediğimizde elde edilen bulgulardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- Ögüt ve Kaplan (2011), Kapadokya Bölgesi'ndeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının, etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmüştür. Örgütsel bağlılık alt boyutları ile bağımsızlık iklim tipi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Etik iklim alt boyutlarından başkalarının iyiliğini isteme boyutu ve kurallar boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği, araçsallık boyutunun ise duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği görülmüştür. Etik iklim algılamalarının devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Tuna ve Yeşiltaş (2014) Antalya ve Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile yürüttükleri çalışmada; işe yabancılaşma, etik iklim, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki etkileri ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma neticesinde; etik iklim türlerinden kişisel çıkar ve kişisel ahlakın yabancılaşma üzerinde, kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşme üzerinde, özdeşleşme ve yabancılaşma değişkenlerinin ise işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi tespit edilirken, etik iklim türlerinden diğerlerinin yabancılaşma ve özdeşleşme üzerinde bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.
- Eren ve Hayatoğlu (2011)' nun ilaç sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde etik iklimin; satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisini belirlemeye ilişkin yaptıkları araştırma sonucuna göre, satış elemanlarının çalışma ortamlarına ilişkin etik iklim algılamaları arttıkça, örgütsel bağlılıklarının, yöneticilerine duydukları güvenin ve iş performanslarının

arttığı sonucuna varılmıştır. Buna karşın etik iklim değişkeninin iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür.

- Erdirençelebi ve Filizöz, “Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri” ni belirlemeye çalışmışlardır. Konya ilinde iki özel banka çalışanları üzerinde yaptıkları bu araştırma bulgularında, etik iklim algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, mobbing ile etik iklim algısı arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016).
- Yoğun bakım hemşirelerinin hastane etik iklim algısını belirlemeye yönelik olarak hastanelerin yoğun bakım kliniklerinde görev yapan hemşireleri üzerinde yapılan çalışmada ise yoğun bakım kliniğinde görev yapan hemşirelerin hastane etik iklimini yüksek düzeyde olumlu algıladığı ve eğitim düzeylerinin bu algıda etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Karagözoğlu vd. 2014).
- Demir (2014) Antalya’da 5 yıldızlı otel işletmelerinde etik iklimin işgörenlerin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik yaptığı çalışmada iş performansı ile etik iklim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.
- Çalışkan ve Pekkan (2017), “Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: Etik iklimin aracılık rolü” nü araştırmışlardır. Mersin ilindeki sağlık sektörü personelleri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, “Örgütsel sessizliğin boyutlarından olan kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizliğin, iş performansını negatif yönde etkilediği, koruma amaçlı sessizliğin ise iş performansını pozitif yönde etkilediği ve etik iklimin, koruma amaçlı sessizlik iş performansı ilişkisinde de kısmi aracılık rolünün olduğu” sonucuna varmıştır.
- Büte (2011)’nin etik iklim, bireysel performans ve örgütsel güven değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini konu edinen çalışmasında; etik

iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir.

- Çevirgen ve Üngüren (2009), örgüt çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada işgörenlerin etik iklim algıları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

1.2. İŞGÖREN PERFORMANSI

Bu bölümde işgören performansına ilişkin kavramların alan yazın tanımları ve önemi yer almaktadır. İşgören performansının boyutları ve bileşenleri detaylı şekilde açıklanarak, işgören performansına etki eden faktörlere değinilmiştir. Son olarak işgören performansı değerlemenin tanımı, amacı ve değerlendirme süreci bu bölümde inceleme konusu olmuştur.

1.2.1. İşgören Performansı Kavramı, Tanımı ve Önemi

Belirli bir zaman diliminde yürütülen faaliyetlerin belirlenmiş olan amaçlara hizmet etme derecesi şeklinde ifade edilen performans olgusu aynı zamanda, planlanan bir faaliyetin amaçlara ulaşma düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır (Kalaycıoğlu, 2018: 56). Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde belirli bir zaman aralığında üretilmiş olan hizmet ve ürün miktarını ifade eden performans, işgören açısından ise bu amaçlara ulaşmada gösterilen “verimlilik” ve “etkinlik” derecesine işaret etmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201-202). İlgili yazında performans ile ilgili birçok tanım yer almaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

İşgörenlerin belirli bir görevi yerine getirmek, tanımlanmış olan bir görevi icra etmek için gösterdikleri emek ve gayret neticesinde elde ettikleri başarı derecesidir (Çınar, 2019: 3).

“Birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezdir” (Sabuncuoğlu, 1984: 5).

“Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitelik (kalite) olarak ifadesidir” (Akal, 1992: 1).

İşgörenin bir görevi yapabilme yeteneği, kapasite ve başarısı ile bu görevin üstesinden gelebilmesi ve kendisine verilen sorumluluğu en etkin şekilde icra edebilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Kesen, 2015: 540).

İşgören performansının zayıf yahut güçlü olması, örgütün maksadına erişme seviyesinin belirtkesidir (Sardarov, 2015: 81). İşgören performansındaki yükseliş, bir bütün olarak örgüt performansının yükselmesine de olanak verecektir dolayısıyla bir örgüt ancak işgöreninin gerçekleştirdiği performans ölçüsünde amacına ulaşabilir (Kafita, 2018: 52). İşgörenin göstermiş olduğu veya göstermesi muhtemel performansının örgütün toplam kazancını ve performansını etkilemesi bireysel performansların ne derece önemli olduğuna ilişkin ipuçları vermektedir (Eymür, 2009: 40). Örgütün vizyon ve stratejileri yönünde çalışan yüksek performansa sahip işgören, kurumsal performans ile görev performansını bir arada en üst düzeyde gerçekleştiren kişidir (Barutçugil, 2002: 46–47). Bu bağlamda örgütler için birincil değere sahip olan performans bireysel performanstır (Torun, 2013: 75). Zira bir örgüt ancak işgöreninin gerçekleştirdiği performans oranında iyi olabilir (Benligiray, 2004: 141). Challis ve arkadaşları'nın (2002) yaptığı bir çalışmada, işgören performansı ile üretim performansı arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin tespit edilmiş olması (Aygün, 2018: 19) bunun güzel bir örneğidir. Rekabetin yoğun olduğu ve değişimin süratle devam ettiği global pazarlarda örgütlerin üstünlük sağlamasındaki esas unsur işgörenlerdir (Torun, 2013: 76). İşgörenin performansının yüksek olması örgütler açısından olduğu kadar işgörenler açısından da önemlidir. Çünkü görevlerini gerektiği şekilde yapmaları ve görevlerinde başarılı olmaları işgörenler için doyum ve onur kaynağıdır (Soybaş, 2015: 22).

İş hayatında da performans kavramı oldukça önemlidir. Çünkü örgütlerin hedeflediği başarıyı yakalaması konusunda yüksek performansa sahip işgörenin varlığı işletmeyi bir adım öne çekmektedir. İşgörenin performansına bağlı olarak örgüt içinde prim,

ödül, teşvik sistemi, kariyer planması, terfi vb. uygulamalar yapılmaktadır. İşgörenin örgüt yaşamında gösterdiği/göstereceği performans örgütün üretkenliğini artırabilir ve yüksek seviyede çıktılar elde etmesini sağlayabilir. Yüksek performansa sahip örgütleri hayata geçirmenin esas şartı yüksek performans becerisine yani yetkinliklerine sahip işgörenler ile beraber çalışmaktır (Tutar, 2008: 47).

1.2.2. İşgören Performansının Boyutları

Performans olgusu iki şekilde incelenmektedir. İlki, “görev performansı” diğeri ise “bağlamsal performans”tır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99).

1.2.2.1. Görev Performansı

Görev performansı, doğrudan hizmet veya ürün üretiminde bulunan davranım modellerini ya da organizasyonun esas teknik sürecine dolaylı şekilde destek veren faaliyetleri içermektedir (Gemici, 2019: 24). Yani ya doğrudan görevin teknik süreçlerinin bir bölümünü harekete geçirerek ya da dolaylı bir şekilde gerekli hizmet ve ürünleri beraber sağlayarak, örgütün teknik yanlarını geliştiren ve görevlerin icra edilmesini sağlayan görev sorumluluklarının yararlı olması manasına gelmektedir (Şahin, 2018: 38). Bir görevin icra edilmesinde gerekli olan esas sorumlulukları ifade eden görev performansı daha çok görevin mesleksi ve ustalık yanıyla alakalıdır (Akçin, 2018: 50). Dolayısıyla işgörenler bir görevi icra edebilmek için becerilerinden ve teknik bilgilerinden faydalandıklarında görev performansını gerçekleştirmiş olurlar (Scotter, Cross ve Motowidlo, 2000: 526). İşgörenlerin mesleki manada yeterli oluşları, iş görme şartlarının uygunluğu, açık şekilde tanımlı olan vazifeler ve ahlaki hususlar, görev performansının yüksek oluşuna etki eden öğelerdir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59).

Görev performansı işgörenler tarafından görev tanımlarında belirtilmiş sorumlulukların ve görevlerin icra edilmesiyle oluşum gösteren bir performans olup, örgüt içinde düzenin meydana gelmesinde temel rolü oynamaktadır (Akbarova, 2019: 16). Çok boyutlu bir yapısı olan görev performansının (Binnewies, Sonnentag ve Mojza, 2009), “teknik-idari görev performansı ve liderlik görev performansı

olarak iki alt bileşeni bulunmaktadır” (Akçin, 2018: 50). Teknik-idari görev performansı; organizasyon, kırtasiye, planlama, çıktı niteliği ve işe ilişkin kararlar gibi önderlik yanı bulunmayan bütün görevleri kapsarken, liderlik görev performansı; kişiler arası ilişkileri ve birey yönetiminin yanı sıra motivasyon sağlamayı, kontrol etmeyi ve alt kademe çalışanlarını değerlendirmeyi içermektedir (Gemici, 2019: 24). Türlü yönlerden benzeşim göstermekle beraber liderlik görev performansı bilhassa hedef başarımına yöneltilmesi, kılavuzluk ve motivasyona odaklanması yönü ile bağlamsal performanstan ayrılmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 61).

1.2.2.2. Bağlamsal Performans

İş gerekleri arasında sayılmayan ve örgüt yapısına katkıda bulunan rollerin ötesindeki davranışları yahut örgütsel vatandaşlık davranımlarını ifade eden bağlamsal performans (O’Connell vd., 2007: 20); esas görev faaliyetleri ile direkt ilişkisi bulunmayan lakin örgüt içinde yer alan görevlerin icra edilmesinde ciddi rol üstlenerek; sosyal, örgütsel ve psikolojik bağlamı destekleyici davranımlar şeklinde tanımlanmaktadır (Taştemur, 2018: 85). Bağlamsal performansın esasını çalışanların örgüt faaliyetlerine kendi istekleriyle dâhil olmaları, örgüt gelişimine destek verici davranımlar göstermeleri ve örgüt imajında pozitif etki yaratan faaliyetler göstermeleri şeklinde davranım ve eylemler oluşturmaktadır (Akbarova, 2019: 17). Dolayısıyla bağlamsal performans işgörenlerin görev tanımlarında yer almamakla beraber, bu görevlerin icra edilmesini basitleştirmek maksadıyla görev performansına destek veren ve oluşumunda iyi niyetin etkili rol oynadığı davranımlar olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 62). Bu bağlamda esasında tek boyutlu davranım grubundan meydana gelmeyen bağlamsal performans; yapısı itibariyle çok boyutlu bir kavram olmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2002: 7). Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansa ilişkin 5 temel faaliyeti ortaya koymuşlardır. Bu faaliyetler şunlardır (Kalaycıoğlu, 2018: 59; Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 173):

- İşgörenlerin görev tanımlarında yer almayan işleri de kendi arzularıyla yapmaları,

- İşgörenlerin görevlerini icra ederken işlerine daha bir istekle ve gayretle tutunmaları,
- İşgörenlerin diğer örgüt üyeleri ile işbirliğinde bulunmaları,
- İşgörenlerin örgütün hedef ve amaçları yönünde belirlenmiş yöntem ve kurallara uygun hareket etmeleri,
- İşgörenlerin örgütsel amaçları desteklemeleri ve müdafaa noktasında istekli olmaları.

Bu bağlamda görev performansının örgütün daha çok teknik yönüne katkı sağlama görevi görerek daha nitelikli ürün ve hizmet sağlamada destekleyici rolü bulunurken; bağlamsal performansın psikolojik iklimin iyi hale getirilmesi, kuvvetlendirilmesi ve öte yandan örgüt ve sosyal ağ üzerinde destekleyici özelliği olduğu ifade edilmektedir (Colina, 2005: 47). Genel anlamda özetlemek gerekirse; görev performansına ilişkin davranışlar, iş tanımlarında açıkça belirtilen, iş için gerekli olan performans davranışlarını kapsarken; bağlamsal performansa ilişkin davranışlar ise iş tanımlarında bulunmayan, işgörenin kendi istemi, yardımseverlik hissi, vicdanı gibi içsel etki temelli, esas faaliyetlerin ifa edilmesini basitleştirici ve sürat kazandırıcı etkiye sahip davranışlardır (Kalaycıoğlu, 2018: 61).

1.2.3. İşgören Performansının Bileşenleri

Campbell, sekiz performans bileşeni içeren hiyerarşik bir model ileri sürmüştür (Yurttaş, 2019: 59-60). “Bu sekiz bileşenden beşi görev performansı ile ilgili olup, bu bileşenler: (1) İşe özgü görev yeterliliği, (2) işe özgü olmayan görev yeterliliği, (3) yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği, (4) idare/liderlik ve (5) kısmen yönetimdir” (Türker, 2019: 29). Diğer 3 bileşen ise: (6) gayret, (7) şahsi disiplin, (8) meslektaş ve ekip performansına katkıdır (Büyüköze ve Özdemir, 2017: 317). Bu bileşenler ve tanımları şu şekildedir (Motowidlo, 2003: 43, Visweswaran ve Ones, 2000: 220: Akt: Evren, 2020: 50):

(1) **İşe özgü görev yeterliliği:** Bir işgörenin bir görevin esas teknik ihtiyaçlarını meydana getiren ve bir mesleği/işi ötekilerden farklılaştıran görevleri ne derece iyi yapabildiğidir.

(2) **İşe özgü olmayan görev yeterliliği:** Bir işgörenin belirli bir göreve mahsus olmamakla beraber bir örgütteki işlerin tamamının yahut çoğunun gerektirdiği görevleri ne derece iyi yerine gerirebildiğidir.

(3) **Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği:** İşgörenin karşı karşıya kaldığı kitle ne derece büyük olursa olsun, yazılı ve sözlü olarak iyi iletişim kurabilmesi halidir.

(4) **İdare/liderlik:** İşgörenin diğer ekip arkadaşlarının performans göstermesini sağlaması ile ilgili bir durumdur. Bu bağlamda amaçların belirlenmesi, işgörenlerin ve kaynakların organizasyonu, süreç gözlemlenmesi, giderlerin kontrol edilmesi.

(5) **Kısmen yönetim:** İşgörenin astlarını yüz yüze etkileşimlerle ne derece iyi etkilediği ile ilgili bir durumdur.

(6) **Gayret:** İşgörenin işin gereği olan görevlere ne derece bağlı olduğu ve görevini ne derece istekle ve güçlü bir şekilde yaptığı ile ilgilidir. Bu bağlamda, işgörenin görevindeki tutarlılığı, sebatı ve görevlerini tamamlama noktasında istekli olması önem taşımaktadır.

(7) **Şahsi disiplin:** İşgörenin kurallara itaat etmeme, alkol bağımlılığı, işe devamsızlık yapma gibi olumsuz davranımlardan kendini uzak tutabilmesi halidir.

(8) **Meslektaş ve ekip performansına katkı:** İşgörenin ekip arkadaşlarına ne derece iyi destek olduğu, onların gelişimlerine ne kadar katkıda bulunduğu, onlara yardım ettiği ve ekibin etkili bir birim olarak çalışmasına ne derece katkı sağladığıdır.

1.2.4. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

Günümüz koşullarında örgütlerin birbirinden farklı değer, tutum, davranış ve sorumluluklara sahip işgörenlerin oluşturduğu sosyal bir iklime ve birbirinden farklı insan kaynağına sahip olması nedeniyle farklılık gösteren performans kriterlerine ve bunları etkileyen nedenlere sahip olabilirler (Örnek, 2017: 49). Örgütsel hedefler sahici değilse, hedefler iş görene açık bir şekilde anlatılmamışsa, birey amaçları ile örgüt amaçları birbiriyle uyuşmuyorsa, işgörenin niteliği artırılmadan performans

kavramı ileri sürülmüşse, görev dağılımında tarafsızlık hakim değilse, örgüt içinde öğrenen örgüt kavramı ütopyik olarak ele alınıyorsa performans kavramı akademik bir alıştırma olmanın ötesine gidemeyecektir (Saltık, 2016: 39). Performansın artışı veya azalışına etki eden unsurlar; kişisel, örgütsel ve çevresel unsurlar şeklinde üç farklı kapsamda ele alınmaktadır (Korkmaz vd., 2015: 161: Akt: Akın, 2019: 67).

1.2.4.1. Kişisel Faktörler

Yaş, cinsiyet, medeni durum, aile yapısı, dil, din, uzmanlık alanı, ücret düzeyi algısı gibi farklılıklar performansı kişisel olarak etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Örnek, 2017: 52). Buna ek olarak işgörenin performansına kişisel anlamda etki edici faktörler: Eğitim, yetenek, stres, algılama, kişilik, iş tatmini, adalet algısı, ruhsal sağlık, zekâ, mesleki kıdem, sorumluluk şeklinde çoğaltılabilir. Bu faktörlerden bazıları aşağıda ele alınmıştır.

1.2.4.1.1. Yaş, Cinsiyet ve Medeni Durum

Kişilerin içinde oldukları yaş dönemleri onların işlerine yönelik tavırlarını, algılarını, beklenti ve arzularını dolayısıyla da performanslarını etkileyebilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 79). Yaşça genç olan kişilerin yaşı büyük olan kişilere nazaran daha hareketli olduklarını lakin idare ile ilgili mevzularda uygulamaya ilişkin sahalarda genç bireylerde tecrübe ve bilgi noksanlığı olabileceği belirtilmiştir (Akdemir, 1994: 28: Akt: Akın, 2019: 67). Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında ise kadın ile erkek arasındaki farklılıklar fiziksel görünümün ötesinde; kadınların fırsat ve kaynaklara sahip olmada erkeklere kıyasla eşit olmayan şartlar ile karşılaşmaları, kadınların erkeklere nazaran daha fazla mobbinge maruz kalmaları, kadınların iş yaşamı dışında birden fazla role sahip olması, çalışma hayatında karşılaştığı engeller vb. olumsuz durumlar kadının performansını gerçekleştirmesi ve bilgisini kullanması yönünde engel oluşturmaktadır. Genel anlamda bile, “Erkek işi, kadın işi” olarak halk diline yerleşen bu ayrım bile cinsiyet ayrımcılığının en basit örneğidir. İş yaşamına adım atan kadın geleneksel ev kadını, eş, annelik ve evlat rollerini gerçekleştirmesinin yanı sıra görevine ilişkin rolleri sürdürmek durumunda kalmaktadır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 116). Bu gibi durumların kadınların

performansını olumsuz etkilediği aşikârdır. Kadınların iş hayatında yaşadığı engeller literatürde, “Cam Tavan” sendromu olarak ifade edilmektedir. İş yaşamında cinsiyet ayrımcılığının bir boyutu olan cam tavan kavramı, kadınların mesleki anlamda yetenek ve başarılarını dikkate almaksızın üst yönetim kademelerine yükselmesi yönünde var olan belirsiz lakin aşılması zor engeller şeklinde tanımlanmaktadır (Ayrancı ve Gürbüz, 2012: 128). Aile hayatının kadınların çalışma hayatları ve kariyerlerine yönelik etkisini konu edinen pekçok araştırmanın semptomlarına bakıldığında; evlilik ve çocukların kadınların kariyerini aksattığını ortaya koymakta iken aynı manzara bir erkeğin kariyeri için problem oluşturmamaktadır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 117). Erkeklerin ve kadınların rolleri ile ilgili bu farklı beklentiler kadınların üst kademelere terfilerinde pürüz yaratabilmektedir (Aytaç, 1999: 219). Kadınların iş hayatında bu gibi olumsuz durumlarla karşılaşmalarına yönelik tedbirler alınması ve kendilerini gerçekleştirmeleri için uygun ortam sağlanması, üst yönetim tarafından desteklenmeleri ve hak ettikleri noktaya getirilmeleri; sanılanın aksine örgüt açısından büyük ölçüde verimlilik sağlayacak ve işletmeye büyük bir değer katacaktır. İşgören performansına etki eden faktörleri medeni durum açısından ele alan Örnek (2017: 52); pozitif bir evliliğin evdeki mutlu ve huzurlu aile tablosunun bireyi iş hayatında da olumlu yönde motive edebilecekken, evlilik ve bir yabancı ile aynı evi paylaşmanın başka bir bireyi büyütmenin yükü ve sorumluluğunun bireyin gündelik yüklerini arttırarak performansını olumsuz şekilde etkileyebileceğini ifade etmiştir.

1.2.4.1.2. Eğitim

Eğitim düzeyi arttıkça iş yaşamına, işe yüklenen mana ve beklentilerde farklılıklar olmaktadır (Yılmaz, 2015: 10). Bu nedenle ekonomik ve sosyal şartların izin verdiği oranda eğitimini devam ettirmiş ve yüksek eğitim görmüş bireylerin işe bakışları, eğitim seviyesi az olan bireylere nazaran daha farklıdır (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005: 132). Eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin karşılaştıkları sorunları çözmeye yeteneklerinin diğerlerine oranla daha yüksek olması beraberinde yükselmeyi de getirmektedir (Kılınç, 2019: 122). Terfi etme inancı yüksek olan bir işgören diğerlerinden daha fazla motive olmaktadır (Işıkhan, 2004: 881). Bu da dolaylı olarak işgörenin performansına etki etmektedir.

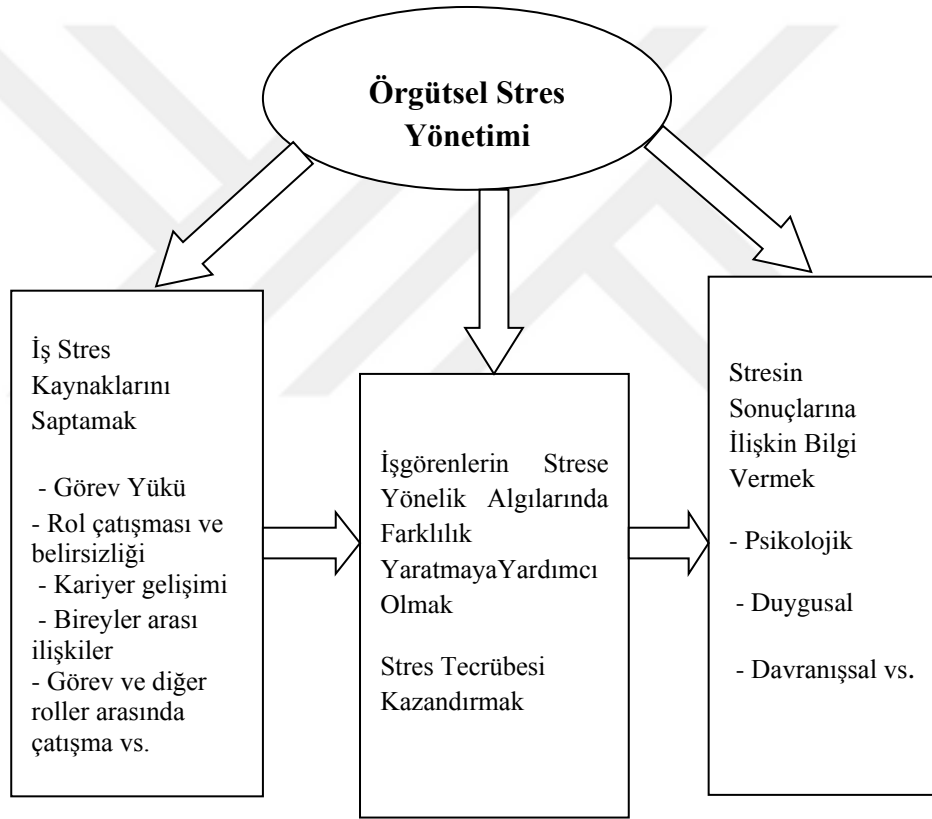
1.2.4.1.3. Stres

İşgörenlerin iş yaşamında performanslarına etki eden en ciddi faktörlerin başında stres yer almaktadır (Atkinson, Atkinson ve Hilgard, 1995: 91). Performansta düşüş, işgören devir hızı ve iş kazalarındaki artış, işe devamsızlık, iş yerinden ayrılma ve örgütsel faaliyetlerde süreci bütün olarak anlayamamaktan dolayı ortaya çıkan yabancılaşma gibi durumlar stresin örgüt üzerinde yarattığı etkilerinden bazılarıdır (Aksoy ve Kutluca, 2005: 462). Stresli iş hayatı, işgörenlerin duygusal anlamda huzursuzluk yaşamalarına, diğerleriyle anlaşamama ve uyum sorunu yaşama gibi kişilik özelliklerinin açığa çıkmasına neden olabilmekte ve direkt yahut dolaylı şekilde iş yapma masraflarını artırarak örgüt üyelerinin ve iş hayatının kalitesinde düşüşe sebep olabilmektedir (Soysal, 2009: 19). Örgütsel görev sahasında örgüt üyelerinin görev performanslarına etki eden unsurlar arasında sıkça karşılaşılan engeller; örgütte gerçekleştirilen iş bölümünün hatalı yapılması nedeniyle açığa çıkan zaman problemi, teknik olanakların ve görevi yapmayı kolay hale getirecek iş düzenlemelerinin yeterli olmayışı, vaktinde ve doğru iletişim yetersizliği, otorite yokluğu, işbirliğindeki eksiklik, iş başarımı için gerekli olan malzeme yetersizliği, çalışanlardan beceri ve kabiliyetlerinin üzerinde başarı umulması vs. şeklinde sıralanabilir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004: 281). Buna karşın stresin daima tehlikeli, zararlı ve kaçınılması gereken bir hâl olarak algılanmaması gerektiği unutulmamalıdır. Zira olumlu stres, yapıcı ve iyi bir stres türü olup kişide olumlu hisler yaratır (Aydın, 2004: 52). Stresin belirli bir noktaya kadar performans artışı sağladığı, belirli bir noktadan sonra ise performansta düşüşe neden olduğu savunulmaktadır (İştar, 2012: 13). Dolayısıyla örgüt içinde yaşanan stres, çeşitli stres faktörlerinin etkisiyle işgörenin performansında düşüşe, işgören devir hızının artmasına, işe gitmemesine, işten ayrılmasına ve işe yabancılaşmasına neden olmaktadır (İştar, 2012: 13).

Performans ve iş rantabilitesinde düşüşe neden olan stres unsurunun yok edilebilmesi için iş sahasının tasarımının yapılması, teknoloji kullanımının sağlanarak ikili ilişkilerin iyileştirilmesi, görev yükü ve görev dağılımının azaltılarak daha aktif duruma getirilmesi gerekliliği söylenilebilir (Ceyhan, 2012: 123). Ek olarak örgütsel çalışmalarda katılım ve karar aşamasında düşünce birliğinin sağlanması gibi sahiplik

hislerinin oluşumunu sağlamak streste azalışa yarar sağlayacaktır (Ceyhan, 2012: 123).

Şekil 2.1' deki gibi örgütler, stres yönetimi ile üç farklı biçimde stresin olumsuz etkilerini azaltma konusunda çalışırlar. Bunlar; stres kaynaklarını tanıyıp azaltmak veya yok etmek, işgörenlerin görev stresine ilişkin algılarını değiştirmelerine yardımcı olmak ve onlara stres tecrübesi kazandırmak, işgörelere stresin neden olacağı sonuçlara ilişkin bilgi vermek ve stresle daha etkin şekilde mücadele hususunda yardımcı olmaktır (Gümüştetin ve Öztemiz, 2004: 65).



Şekil 2. 1. Örgütsel Stres Yönetimi

Kaynak: D.Hellriegel, J.W. Solocom Jr, R. W. Woodman (1995), **Organizational Behavior**, 7.Ed., West Pub. Com, New York, p. 242: Akt: Gümüştetin ve Öztemiz, 2004: 66.

Stres yönetimi, hem birey bazında hem de örgüt bazında hedeflere ulaşılabilir noktasında büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin stres yaratıcı kaynakların farkında olması ve bu yönde stres yönetim tekniklerini yürütmeleri, stres oluşumunu engelleyici metodlar geliştirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla örgütlerin öncelikli

görevi; hem işgörenlerin hem de yöneticilerin stres seviyesini makul seviyede tutacak şekilde stresle mücadele etmek ve stres kaynaklarını bertaraf etmeye çalışmaktır (Aytekin, 2009: 129).

1.2.4.1.4. Kişilik

Kişilik, bireyin eylemlerini ve davranışlarına şekil veren öğelerin kendine mahsus durumu olup, devamlı olarak içeriden ve dışarıdan intikal eden uyaranların etkisi ile bireyin biyolojik, ruhsal, genetik ve kazanılmış bütün hususlarını, güdülerini, isteklerini, hislerini, isteklerini ve gerçekleştirdiği eylemlerini kapsar (Bozkaya, 2013: 6). Kişilik açıklaması zor bir kavram olması nedeniyle birçok araştırmacı tarafından farklı tipolojiler ve kuramlarla birlikte ele alınmıştır. Bu tipolojilerden biri de Friedman ve Roseman tarafından ortaya atılmış olan “A tipi ve B tipi kişilik tipolojisidir”. A tipi davranış biçimine sahip kişi çok sayıda güdüye sahiptir ve mümkün olduğunca çok kısa zamanda ve mümkün olduğunca çok fazla başarılı olmayı arzulamaktadır (Moorhead ve Ricky, 1992: 463). Çok rekabetçi, kendini görevine adayan ve zamana epey duyarlı bir yapısı olup; bu birey tahammülsüz, hırçın ve göreve çok fazla yöneliktir (Durna, 2005: 277). Bu bireyler iş yaşamından uzaklaştırılmışsa bu hiçbir zaman bireysel başarısızlık nedeniyle değil, amirlerle veya görev arkadaşları ile olan kişilik çatışmasından kaynaklıdır (Durna, 2005: 278). B tipi davranış biçiminde ise şu özelliklerin varlığından söz edilebilir (Tokat, Kara ve Karaa, 2013: 1976):

- Ekiple rahat çalışırlar.
- Görkem düşkün olmayıp, zamanın esiri değildirlirler.
- A tipi davranış özelliklerinin tersine iş yaşamı ile özel yaşam arasına kolaylıkla sınır koyabilir.
- Daha az stresle karşı karşıya kalırlar, eve döndüklerinde ise günlük hayattan bütünüyle uzak kalabilirler.

Dolayısıyla kişilik tipleri işgörenlerin performanslarına etki eden önemli bir faktördür.

1.2.4.1.5. Mesleki Tecrübe

Türk Dil Kurumu sözlüğünde tecrübe, “bir kimsenin belli bir sürede veya hayat boyu edindiği bilgilerin tamamı” şeklinde tanımlanmıştır. İşgörenin teorik olarak edindiği bilgileri uygulamaya dökmesi işgörenin yaptığı işte uzmanlaşmasına katkı sağlayacaktır. Sadece teorik bilgiyle donatılmış bir işgören öğrendiği bilgileri uygulayamazsa veya o imkân işgörene sağlanmazsa, mesleki deneyimi ve uygulama kabiliyeti gelişmeyecektir. İşgören deneyimleri sayesinde eksik yönlerini bulacak ve kendini geliştirme fırsatı yakalayacak, örgüte ve kendine daha fazla şey katacaktır. Dolayısıyla işgörenin tecrübeleri sonucu kazandığı başarısı, örgüt içinde terfi almasına yol açacak bu da işgöreni motive edecek ve gayret ve performansında artış sağlayacaktır.

1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Günümüz dünyasında çevresel koşullar ve buna bağlı olarak işgörene etki eden örgütsel faktörler hızla değişmektedir. İnovatif (yenileşimci) düşünce yapısına sahip örgütsel bir yapıda işgören performansını geliştirmeye dönük faaliyetler ile takım ruhu ve işbirliğini teşvik edici sistemlerin varlığı, işgören performansını artıracak ve geliştirecektir. Buna alternatif olarak örgüt içinde üretkenliği, işgören moral ve motivasyonunu artırıcı, işgörenin kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlayıcı her türlü çaba, işgören performansını bir adım ileriye taşıyacaktır. Performansı yüksek bireylerin ödüllendirilmesi ve takdir görmesi örgüt içindeki diğer işgörenler için özendirici bir etki yaratıp örgüt genelinde performans iyileşmesine katkı sağlayacaktır. Örgütlerdeki iş bölümlerinin hatalı oluşu, yönetsel boşluk, zaman problemi, görevin amacına uygun çalışılmayışı, kaliteli iletişim ve doğru zamanlama eksikliği, işbirliğinin olmayışı vb. faktörler iş performansında azalışa yol açmaktadır (Valibayova, 2018: 59). İşte bu noktada performans artışına ilişkin olarak üst yönetime büyük görevler düşmektedir. Örgüt içinde doğru şekilde performans değerlendirmesi yapılması, görev ve sorumluluklarının bilincinde olan işgören temini, etkili performans yönetimi, görev tanımlarının açık bir şekilde işgören tarafından bilinmesi, işgören ve iş uyumunun yakalanması, işgörene yeterli ücret verilmesi, katılımcılığın teşvik edilmesi, sağlıklı

çalışma ortamının işgörene sunulması, işgörenin yapmış olduğu işten haz alması ve mutluluk duyması, kendini örgütün bir parçası hissetmesi için gerekli önlemlerin alınması gibi çabalar hem işgören performansını hem de örgüt genelindeki başarıyı artıracaktır.

1.2.4.3. Çevresel Faktörler

İnsan dış çevreyi etkileyen ve dış çevreden etkilenen bir varlıktır. Dolayısıyla kişinin sürekli olarak aynı hızda aynı performansı sergilemesi beklenemez. Örgüt içinde dışarıdan gelen uyarıcılar (ışık, aydınlatma, çalışma pozisyonu, kimyasal maddeler, ses, gürültü, sıcaklık vb.) işgörenin performansına etki eden fiziksel faktörlerdir. Terfi imkânları ve ücret, görevin içeriği, sosyal etkileşim ile iş ekibinin özellikleri görev doyumuna etki eden çevreye ilişkin etmenlerdir (Turnalı, 2013: 23). Görevin güçlük seviyesi, elde edilen ücretin yeterli oluşu ve yükselme modelleri işgörenin şahsi değerleri ile uyuşan bir ekipte onay görmesi ve yardımlaşma olanağı bulabilmesi birey üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır (Turnalı, 2013: 23). Çalışılan ortamda fazla çalışma süreleri, gürültü ve ergonomik olmayan koşulların varlığı, aydınlatmanın, havalandırmanın ve ısıtmanın yetersiz olması ve iş güvenliğini azaltan hallerin kötü çalışma şartları olarak nitelendirildiği görülmektedir (Hayta, 2007: 22). Örgütlerde işgören refahı, işgörenlerin gereksinimlerini dikkate alan iş ve çalışma sistemlerinin tasarlanması ile mümkün olabilir (Kanten, 2012: 157). Ancak bu noktada önemli olan, işgörenin ortalama performans seviyesini, bireyin görevi gerçekleştirme kuvvetini ve gereksinimlerini de dikkate alarak daha üst seviyelere taşıyabilme problemi olup; bu da yalnızca görev sahasındaki iş yapma yöntemi ve yordamının iyi duruma getirilmesinin yanı sıra, işgören performansına ciddi oranda etki eden ve çalışma şartlarını da içine alan çevresel etmenlerin iyi duruma getirilmesi ile mümkün olabilir (www.enm.blogcu.com, 18.09.2019).

1.2.5. İşgören Performansı Değerleme ve Önemi

“Başarı değerlendirme” olarak da isimlendirilen “performans değerlendirme”, bir işgörenin yerine getirmekle sorumlu olduğu görevinde, yeterliliği ve etkinliği konusunda bilgi sağlayan ve bu yönde gerçekleştirdiği performansı kontrol etmeye

olanak tanıyan bir süreçtir (Yıldırım, 2008: 5). Performans değerlendirme, işgörenlerin evvelinden belirlenmiş olan kriterler ve standartlar yönünde belirli aralıklarla değerlendirmeye tabii tutularak noksan ve üstün taraflarının açığa çıkarıldığı, yapılan geri besleme faaliyetleri ile noksanlıkların bertaraf edilmesi amacıyla ortak bir kararın alındığı iletişim temelli etkin bir süreçtir (Acar, 2018: 2). Sistematik olarak işgörenin görevine ilişkin zayıf ve kuvvetli yanlarını açığa çıkaran, normal olarak iş performansının hem nicel ve nitel yönlerini içeren, örgütteki işgören davranışlarını değerlendiren bir yöntem olarak tanımlanmıştır (Doğuç, 2017: 35). Performans değerlendirme sistemleri örgüt yöneticileri ile işgörenler arasındaki iletişimi artırarak kişisel gelişime ivme kazandırmaktadır (Turhan, 2010: 47). Bu yönü ile performans değerlendirme sistemleri bireysel amaçların örgüt hedefleri doğrultusunda olmasına olanak veren bir belirleme sistemi olmasının yanı sıra yapılan işlerin “iyi” yapılmasını sağlamaya ilişkin bir kontrol sistemi olarak da karşımıza çıkmaktadır (Zerenler, 2005: 6). Etkili performans değerlendirme sisteminin varlığı; başarıyı değerlendirip planları örgütün gelişimi doğrultusunda geliştirmek ve örgütün oluşumunu sağlayan işgücü, sermaye, yönetim ve örgüt öğelerinin “büyüme”, “kararlılık” ve “etkileşim” gibi temel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayarak çeşitli amaçlara hizmet etmektedir (Öztürk, 2008: 129-137).

1.2.6. İşgören Performansı Değerlemenin Amacı

Örgütlerde performans değerlendirme çalışması yapmanın en temel amacı: İşgörenin iş davranışlarının tespit edilerek işgörenin bir nevi başarı düzeyinin saptanması ve bu konuya ilişkin alınacak tedbirlere ve gerçekleştirilecek çalışmalara kaynak oluşturmasıdır (Erdoğan, 1991: Akt: Öztürk, 2008: 6). Performans değerlemeden güdülen diğer amaçları da şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Hedeflerin tüm işgörenler tarafından asgari seviyede gerçekleştirilmesinin sağlanması, örgüt içindeki işgörenlerin iyiden kötüye sıralanması değil; örgütsel hedeflerin alt kademe çalışanları tarafından evleviyetle anlaşılma ve benimsenme seviyesinin açığa çıkarılması ve tüm işgörenlerin memnun

olacağı etkin çalışma sahasının devamlı olarak muhafaza edilmesi (Yıldırım, 2008: 7),

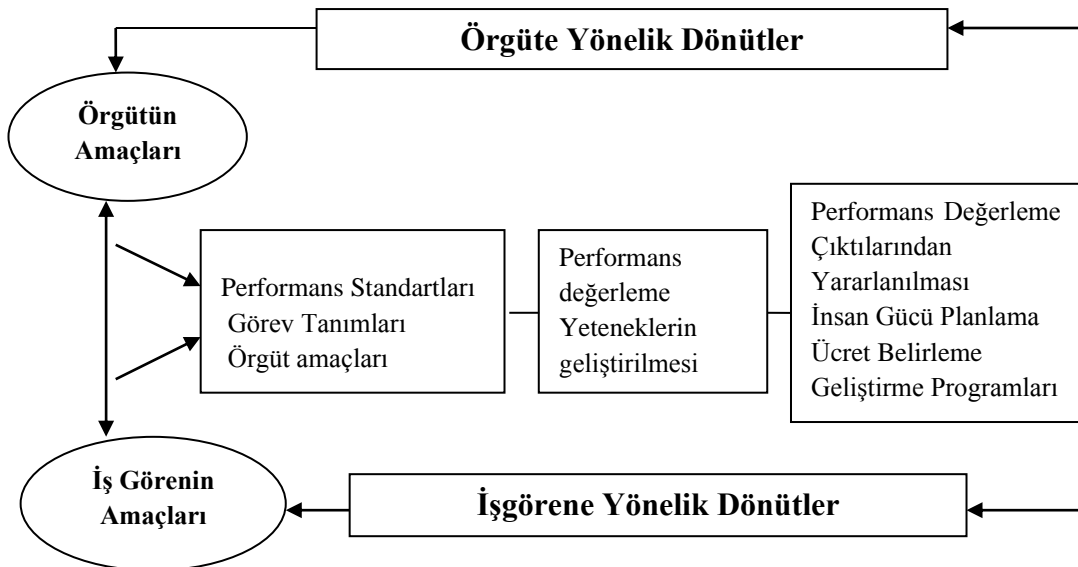
- Bir yandan örgüt vizyonu yönünde hedeflerin saptanması ve bu hedeflerin işgörenlerin yardımıyla gerçekleşmesinin sağlanması iken, diğer yandan hedeflere erişilmesine paralel olarak, işgörenlerin katılımlarının adaletli bir şekilde sistemli, ölçülebilir bir metotla değerlemeye tabii tutulması ve isteklendirici bir çalışma sahası meydana getirerek şahsi ilerlemenin desteklenmesi (Germirli, 2001: Akt: Özdemir, 2007: 31),
- Görev performansına ilişkin bilgi sağlamak ve işgörenlerin görev tanımlarında ve görev analizlerinde belirlenmiş olan ölçünlere ne derece yaklaştığına yönelik olarak geri besleme temin etmek (Doğuç, 2017: 36),
- Yöneticilerin işgörenlerle iletişime geçmesi, ortak amaç belirlemesi, ortaya konulacak gayretlerin birleştirilmesi sonucunda elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve işgörenlerin iş süreçlerindeki katkılarını tespit edebilmek, işgörenlerin mevcut becerileri oranında sorumluluk üstlenmelerini sağlayarak örgütsel bir kültür oluşturmak (Günay, 2015: 63-64),
- Daha etkin işgücü program ve politikalarının işe alım, işgören seçimi, işgören terfisi ve ödüllendirme faaliyetlerinin ilerlemesine olanak vermek ve örgütün hedef ve gereksinimleri ile işgörenlerin hedef ve gereksinimlerinin bütünleştirilebilmesine yardımcı olmak (Doğan, 2013: 14) şeklinde sıralanabilir.

1.2.7. İşgören Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlendirme sisteminin beraberinde getireceği yararları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Uyargil, 2003: 27: Akt: Alıtkan, 2016: 7) :

- Ortaya konulmuş amaçlar yönünde görevin gereklilikleri ve sonuçlarına ilişkin işgören ile yönetici arasında aktif bir diyalog oluşturulduğu takdirde yeni fikirler ve geliştirilmiş metotlara özgü fırsatlar yaratılır.
- İşi ortaya koyan işgören ile ortaya konulan işe ilişkin yöneticiye gereken bilgileri temin eder. Yöneticinin işgöreni gerçekten anlamasına ve yansız olarak değerlendirmesine imkân tanır.
- İşgörenin hakkı olan ücreti saptamada, belirli bir ücret ölçününün oluşturulması ve başarı artışlarının mükâfatlandırılmasında daha uygulamalı hale gelinecek ve yansız kararlar verilmiş olacaktır.
- Örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenerek bu yönde oluşturulan misyonun icra edilmesine imkân tanır.
- Yükselme kararlarının verilmesi, yeni görev alanlarının saptanması ve transferler için vasıflı işgören seçimi kolay hale gelir.
- Ortaya konulmuş hedefler yönünde hangi görevlerin kimler tarafından hangi zamanda ve ne şekilde yerine getirileceği hususu netlik kazanmış olur.

1.2.8. İşgören Performansı Değerleme Süreci



Şekil 2. 2: Performans Değerleme Döngüsü
Kaynak: Erdoğan, 1991: 17: Akt: Doğuç, 2017: 43

Değerleme sürecinde değerlemenin kimlere veya kime uygulanacağı, değerlendirme işinin kim veya kimler tarafından yapılacağı, değerlendirme periyodlarının ne zaman gerçekleşeceği ve neler olacağı, hangi değerlendirme yöntemlerinin seçileceği anlaşılır ve açık bir şekilde belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2005: 186). Performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden bahsedebilmek için ilk olarak işgörenlere yönelik iş ve görev analizlerinin doğru bir şekilde yapılarak bu analizlerin yapılma sürecinde işgörenler ile işbirliği içinde olmak gerekmektedir (Günay, 2015: 66). Bu bağlamda performans değerlendirme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

1.2.8.1. İş Analizi

İş analizi: Örgütlerde uygulanmakta olan çalışmalar boyutunda icra edilen görevlerin iş tanımları, mesuliyet seviyeleri ve iş yapma şartları gibi çeşitli etmenlerin incelenerek görevin çeşitli hususlarının belirgin hale getirilmesi maksadını taşıyan, farklı durumlara ve bölümlere ilişkin görevlerin ve bu görevleri icra edebilmek için işgörende hangi tür hususların ve ihtiyaçların mevcut olması gerektiğine ilişkin tanımlama prosesidir (Balçık, 2018: 4). İnsan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarında yer alan iş analizi; iş değerlemesi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme gibi birçok süreçte yer alarak gerekli olan verileri işletme yönetimine sunmaktadır. İş analizi ışığında elde edilen veriler işin nitelik ve nicelik anlamında doğru şekilde incelenerek, bu iş için gerekli yetkinlik ve beceriye sahip olan işgören seçiminde aracılık rolü üstlenmiş olacaktır. Dolayısıyla işe uygun personel seçimi yapıldıktan sonraki aşamada ise işgücü planlaması, ücretlendirme, kariyer geliştirme, eğitim ve geliştirme gibi birçok fonksiyonda kaynak sağlayabilir. İş analizi performans standartlarını tanımlaması ve hedeflerin şeffaflaştırılması yolu ile işgörenin güdülenmesine katkı sağlamaktadır (Gümüş, 2005: 20). İş analizinin örgütlerde görevlendirilmiş olan işgörenin, görevini icra ederken karşı karşıya kalabileceği riskleri engelleyici önlemler almasına yardımcı olacağı bellidir zira iş analizine ilişkin faaliyetler örgütlerde çalışma şartlarının iyi duruma getirilmesini

sağlayarak, örgüt bünyesindeki faaliyetlerin planlanmasına yardımcı olmaktadır (Bircan, 2005: 6).

1.2.8.2. Performans Değerleme Sürecinde Hedef Belirleme

Hedef belirleme, işgörenler ve yönetici arasında müşterek olarak işgörenin çalışma davranımları ve çıktılarının tanımlanması yönünden bir etkileşim ortaya koyarak, işgörenleri uygun bir şekilde çalışma neticelerine yöneltmede, çalışma dizaynlarını kuvvetlendirmede örgütün stratejik amaçlarına yardımcı olarak, muayyen bir görev yahut çalışma ekibi ile ilgili görev ve sorumluluklara ışık tutar (Helvacı, 2002: 158). Performans yönetim sisteminin hedef saptama basamağında alt kademe çalışanlarından kaynak ihtiyacı ile gereklilikler hususunda dönütler alındıktan sonra işgörenler ve yönetici hedeflere ilişkin uzlaşmaya varılıp amaçların her biri için faaliyet planları oluşturularak örgüt-departman-işgören ile işgören-departman-örgüt amaçlarının bütünleşmesi sağlanır (Işığışık, 2008: 6). Amaçların saptanmasındaki maksat; işgören ile işverenin örgüt amaçları yönünde neler yapmaları gerektiğini tartışmaları, hangi çıktıya ulaşacaklarını kararlaştırmaları ve bunlar için çaba göstermeleri olup, amaçların doğru şekilde saptanması (www.atineva.com, 29.09.2019);

- Başarının ölçülebilmesine,
- Önceliklerin tanımlanmasına,
- Hedefi yakalamak için adımların ve zaman çizelgesinin planlanmasına,
- Hedeflerin işgörelere sistemli şekilde delege edilmesine,
- Performansın yansız şekilde, başarıya göre değerlendirilmesine imkân tanır.

1.2.8.3. Performans Değerleme Kriterlerinin Saptanması

Performans kriterleri; iş yapacak olan işgörenin o iş için gerekli olan niteliklerini, yetkinliklerini ve özelliklerini kapsamaktadır. Performans değerlendirme sisteminin başarıyla yürütülmesi; örgütün ve işgörenlerin performans ölçütlerinin saptanmasına,

hedeflerin açık ve net bir şekilde ortaya konmasına bağlıdır dolayısıyla performans ölçütlerinin saptanabilmesi için görev analizlerinin ve görev tanımlarının yapılması şarttır (Aktaş, 2010: 34). Böylelikle görevin icra edilebilmesi için gerekli bilgi ve kabiliyetler saptanacak, görev unsurları açığa çıkarılarak, diğer işlerden farklı yanı açığa kavuşturulmuş olacaktır (Aktaş, 2010: 34). Performans değerlendirme ölçütlerinin saptanması sayesinde değerlendirme faaliyetinde tarafsızlık ve bağımsızlık hedeflenir (Ügeöz, 2003: 201). Aynı zamanda herhangi bir örgütte performansın ne manaya geldiğine belirginlik kazandırma, değerlendirme çıktıları mukayese edebilme ve bu çıktılarından yola çıkarak karar verebilme noktasında temel oluşturur (Ügeöz, 2003: 201). Örgütlerde insan kaynaklarından etkin olarak yararlanabilmek için performans kriterlerini net bir şekilde belirlemek, belirlenen kriterleri ölçüp değerlendirmek ve bununla alakalı modern kontrolü gerçekleştirmek, oluşturulması planlanan performans yönetim sisteminin temel yapı taşları olmalıdır (Öztürk, 2016: 40). Üst yönetimin kriterleri belirlerken aşağıdaki hususları dikkate almaları performans değerlendirme sürecinin başarıya ulaşmasında stratejik bir faktör olarak ortaya çıkacaktır (Özdemir, 2007: 69):

- Görevlerin icra edilmesinde gerekli, görevdeki başarı yahut başarısızlık durumlarında gerçekten etkin olmalıdır.
- Üstler tarafından kolaylıkla gözlemlenebilir ve yansız bir şekilde değerlendirilebilir olmalıdır.
- Ast açısından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır.
- Birbirleri ile geçişim halinde olmadan performansın aynı özelliklerini yeniden ölçmemelidir.

Kriterlerin belirlenmesindeki önemli husus; kriterlerin ilgililer tarafından anlaşılması ve onaylanması olup, gerçekleşmesi muhtemel görülmeyen ölçütler konulmamalıdır zira erişilmesi şüpheli, çözümlenmesi gereken problemler sahalarındaki hedefler işgörenlerde kaygı hissi uyandırarak başarıyı yokuşa sürerken; realist, erişilebilir, doğru ölçünleri tespit etmenin yolu ise idarenin ve diğer ilgililerin fikrini almaktan geçmektedir (Kubalı, 1999: 53).

1.2.8.4. Performans Değerleme Standartlarının Saptanması

Sıklıkla karıştırılan değerlendirme kriterleri ile değerlendirme standartları arasındaki ayırım, bir pazarlama bilirkişisinin performans değerlendirilmesi ile ifade edilebilir; eğer bir pazarlama bilirkişisi, muhtelif boyutların yanı sıra gerçekleştirdiği müşteri görüşmesine göre değerlendiriliyorsa, müşteri görüşmeleri bir değerlendirme kriteri, haftada, ayda yahut senede gerçekleştirmesi gereken müşteri görüşmeleri sayısı ise bir değerlendirme standardıdır (Ügeöz, 2003: 201). Bir bakıma işgörenin gerçekleştirdiği görevin süre, nitelik, kalite, maliyet vb. unsurları ile ilgili olarak kendinden bekleneni tespit eden ölçüyü performans standardı olarak tanımladığımızda, standardın kriterden farklı olarak bir ölçü-değer taşıması gerektiği anlaşılmaktadır (Süngü, 2004: 41).

Performans ölçünleri bir görevin ne derece iyi icra edilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadeler olup, genel görüşe göre ise başarılı bir performans değerlendirme süreci işgören performansını karşılaştıran bir standardı gerektirir çünkü performans standardı ne kadar açık ve net olursa değerlendirme de o kadar doğru olur (Şentürk, 2005: 33-34). Performans değerlendirme faaliyetinde standart yahut bir ölçün oluşturmak zaruri olmalı, geliştirilecek ölçünlerin ise realist, ayırıcı, değerlendirilen ve değerleyen açısından kolay kabul edilir unsurlardan meydana gelmelidir (Süngü, 2004: 41).

1.2.8.5. Performans Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesine ilişkin oluşturulan süreç ne derece kusursuz olursa olsun, değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin seçimi yanlış yapılırsa süreçte başarı sağlanamaz (Alıtkan, 2016: 23). Geleneksel anlamda işgörenlerin yöneticileri tarafından değerlendirmeye tabii tutulmaları, işgörenin performansını realist, yansız ve dürüst şekilde değerlendiren en yetkin kişinin işgörenin en yakın üstü olduğu hipotezi esas alınır zira bu tip uygulamada işgörene en yakın departmandaki yöneticinin işgören ile olan yakınlığı sebebi ile işgöreni çok daha yakından gözlemleyeceği ve değerlendirme faaliyetinin daha güvenilir hale geleceğine inanılmaktadır (Aksoy, 2010: 27-28). Değerleyicilerin bu süreçte objektif olmaları ve

önyargılardan uzak olmaları istenen sonuçlara ulaşılması noktasında büyük önem arz etmektedir.

1.2.8.6. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden bahsedebilmek için ilk olarak işgörenlerle ilgili iş ve görev analizlerinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bu analizlerin yapılması sürecinde işgörenler ile işbirliği içinde olmak gerekmektedir (Günay, 2015: 66). Performans değerlendirme sistemi, örgütün hedeflenen amaca ulaşabilmesi için mevcut ve geleceğe dönük durumlara ilişkin bilgi edinme, bunları mukayese etme ve performansın devamlı şekilde gelişimine imkân tanıyacak gerekli ve yeni düzenleri, faaliyetleri harekete geçirme ve devamını sağlama görevlerini üstlenmiş olan bir yönetim sürecidir (Taşkın, 2012: 30). Örgüt kültürüne ve bünyesine en makul sistemi seçmek, kurulumunu sağlamak ve işleyişini sağlamak bir uzmanlık işi olduğu için performans değerlendirme sistemini oluşturmak ve bilhassa oluşturulan bu sistemi kullanmak sanıldığı kadar basit değildir (Kalyoncu, 2010: 23). Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinin temelinde bir ölçme işinin varlığı düşünülürse ilk belirlenmesi gereken nokta “neyin ölçüleceği” konusudur çünkü bu kavram performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Kaynak, 2011: 35). Doğru yapılmış bir iş analizinden elde edilen bilgiler ışığında ise bahsi geçen ölçütlerin tespiti yapılır ve bu doğrultuda çalışmalar yürütülür.

Performans değerlendirme sürecinde örgütün süreç boyunca temin edilen bilgilerden ne şekilde, nerede yararlanılacağına karar verme, yöneticilere uygun belirli ve açık performans ölçünleri saptama, bu ölçünlerin işgörelere anlayacakları şekilde dikkatlice aktarımını gerçekleştirme, değerlendiricileri belirleme, değerlendirme dönemlerini saptama gibi çeşitli görevleri mevcut iken; değerlemeden sorumlu kişinin; işgörenlerin davranışlarına ilişkin bilgi edinme, bu bilgiyi değerlemeye dönüştürerek işgörenin gerçek performansını saptama, değerlemeye tabii tutulan bireye ilişkin edinilen performans bilgisini ölçünlerle mukayese etme, değerlendirme çıktılarını işgörelere aktarma gibi çeşitli görevleri mevcuttur (Aksoy, 2010: 27).

1.2.8.7. Performans Değerleme Sonrası Geri Bildirim Verilmesi

İşgörenlerin örgüt içindeki performansına ilişkin geribildirim alması oldukça önemlidir. Çünkü yöneticisinin, takım arkadaşlarının ve çalıştığı örgütün gözünde görevini nasıl yaptığına ilişkin bilgi almaya ihtiyacı vardır (Taşkın, 2012: 41). Bu bağlamda, örgütün hangi kademesinde çalışırsa çalışsın yöneticinin çevresindeki kişilere etkili ve anlamlı dönütler verebilme kabiliyeti, ilk olarak işgörenlerin gelişimine destek olmanın ve sonrasında yöneticinin görevini icra edebilmesinin önemli bir şartı olarak değerlendirilmektedir (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 30). “Bilgi” boyutunun da ilerisinde işgörenler için değişik anlamları bulunan geribildirim bilhassa işgörene dönük şahsi bir boyut taşımasının yanı sıra (Kaymaz, 2007: 143); etkin bir öğrenim ile yanlış ve doğruların anlaşılabilmesi için öğrenici davranımların uyarlanması adına bir hayli önemlidir (Çankır, 2016: 23).

Performans değerlendirme sürecinde geri bildirimdeki en temel amaç: İşgörelere örgüt içinde kendilerinden beklenen davranımları ve grafikleri açıklayarak varmaları gereken hedefe ne kadar uzaklıkta olduklarını açıklamaktır (Alıtkan, 2016: 26). Genel amaçları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2005: 198: Akt: Yıldırım, 2010: 78):

- İşgörenin görev performansını evvelinden belirlenmiş olan hedefler, sorumluluklar ve performans beklentileri doğrultusunda tartışmak,
- İşgörenin değerlendirme süresince gözlemlenen eksik ve kuvvetli yönlerini tartışmak,
- İşgörene performansına ve kariyer yönünü etki eden göreve ilişkin değişkenler üzerine hislerini bildirme imkânı vermek,
- İşgörenin bugünkü halinde transfer ve yükselme yönünde değişiklik yaratacak uzun periyotlu eğitim ve gelişimsel çabaların tespiti,
- İlerleyen zamanlardaki ücret artışı ve yükselme kararlarına temel inşa etmek.

Olumsuz dönütlerin başarısızlık hissi ve motivasyonda düşüş, düş kırıklığı, yetkinliklerinin değerlendirilişine bağlı olarak, diğer kişilerin belleğinde negatif etkiler oluşturmak gibi sosyal ve ruhsal etkileri var iken (Kantarcı, 2014: 14),

Fredrickson'a (2001) göre pozitif duygular kuramı gereği olumlu dönütler yahut takdir alan işgörenlerin şahsi kaynakları daha da gelişim göstermekte, bireyin olumlu hisleri kişiyi yeni şeyler deneyimlemeye teşvik etmektedir. Dolayısıyla geribildirimden sağlanan bilgi; işgörenden nelerin beklendiğini yahut performans göstergesinde nelerin değerlendirildiğini net bir şekilde açığa çıkararak hedef belirsizliğinde azalış sağlayacaktır (Kaymaz, 2007: 171).

1.2.8.8. Performans Değerleme Aralıklarının Belirlenmesi

Sıklıkla gerçekleştirilen performans değerlendirme faaliyeti işgörenlerde baskı oluşturabildiğinden (Doğuç, 2017: 46) uygulamada en fazla kabul görmüş değerlendirme dönemi, altı ay yahut bir sene olanlarıdır (Sabuncuoğlu, 2005: 189). Bu nedenle değerlendirme periyotları için belirlenen dönemler örgüt ve işgörenler için optimal süreyi kapsamalıdır. Ne çok seyrek ne de çok sık olmalıdır. Genellikle kıdemli bir işgören için senede bir defa yahut iki senede bir, yeni başlayan işgörenler için ise senede en az iki defa performans değerlendirme faaliyeti gerçekleştirilmektedir (Taşkın, 2012: 41). Belirlenmiş olan bu periyotlar alt kademe çalışanlarının yaptığı işe bakılmaksızın bütününe aynı şekilde uygulanmakta iken son zamanlarda bu durumun bireysel hale geldiği görülmekte, bütün işgörelere aynı zaman zarfında performans değerlemesi gerçekleştirmek yerine işgörenlerin gerçekleştirdiği göreve ve projeye ilişkin kişi veya grup bazlı değerlendirme faaliyetleri uygulanmaktadır (Kuyucu, 2006: Akt: Aygın, 2007: 13).

1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde örgütsel sessizlik kavramının tanımı yapılarak, örgütsel sessizlik türlerinden bahsedilmiş ve işgörenleri sessiz kalmaya iten bireysel ve örgütsel dinamiklere değinilmiştir. Son olarak etik iklim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ile örgütsel sessizlik ve işgören performansı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanan “sessizlik” olgusu (TDK Güncel Türkçe Sözlüğü, 2020), en basit haliyle, bireyin zihninde yer alan hislerinin, fikirlerinin düşüncelerinin ve açığa çıkarmak istediği durumların sesli olarak ifade edilmemiş hali şeklinde ifade edilebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334-335). “Örgüt” ilgili yazında, içinde farklı düşünce, farklı karakter, farklı kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin içinde bulunduğu dinamik bir yapı olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler kimi zaman çeşitli olay ve durumlar karşısında sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedir. İşgörenleri sessiz kalmaya iten faktörlere bakıldığında; işgörenin işten kovulma endişesi, iş ilişkilerinin bozulmasından endişe duyması, fikrini açıkça beyan etse bile bir şeyleri değiştiremeyeceği düşüncesi, örgüt üyeleri ile ters düşme korkusu, örgüt üyelerinden çekinme vb. unsurlar karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda sessizlik, bir işgörenin yapmayı düşündüğü stratejik bir girdiyi yahut belirli bir hadiseyi beyan etmekten caydığı durumlarda açığa çıkmaktadır (Morrison, 2014: 174).

İlgili yazında örgütsel sessizlik, işgörenin iyi duruma gelme, gelişmeye dönük görev yahut göreve ilişkin teknik veya davranımsal mevzulara ilişkin fikirlerini farkında olarak esirgemesi veya sessizliğe bürünmesi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007: 147-148). Farklı bir kaynakta ise işgörenlerin istemli olarak örgüte ilişkin problem, husus vb. durumlarla ilgili görüş ve fikirlerini; alabileceği tepkilerden çekinme ve problem yaratan biri olarak algılanma endişesiyle diğer örgüt üyelerinin düşüncelerini onaylama arzusu olarak da ifade edilmektedir (Güngör, 2019: 10). Morrison ve arkadaşları 2000’li yıllarda göreve ilişkin problem yahut mevzularla ilgili bilgi, fikir ve kaygılarını toplu olarak paylaşmaksızın bu gibi mevzularda konuşmaktan kaçınmayı yeğleyen işgörenleri tanımlamak amacıyla örgütsel sessizlik kavramından yararlanmışlardır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707; Keçeli, 2019: 17). Cohen ise aksine sessizlik olgusunu, “işgörenlerin bilgi ve fikir eksikliğinden, konuşma şartlarının olmamasından, konuşmanın problemleri çözümlenmeyeceğine olan inançlarından kaynaklanan bir durum” şeklinde ifade etmiştir (Algın, 2014: 6).

1.3.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik olgusu; kabullenici sessizlik, korunma maksatlı sessizlik ve koruma maksatlı sessizlik olmak üzere üç kademede ele alınmıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1362).

1.3.2.1. Kabullenici Sessizlik

Bu kademedeki kişiler içinde oldukları şartları kabullenirler ve düşüncelerini açığa vurmanın farklılık oluşturmayacağına inanma eğiliminde olmaları nedeniyle değiştirme ihtiyacı da duymamaktadırlar (Yalçın, 2017: 12). Bu boyutta işgörenlerin örgüt ortamında alakasız, kayıtsız yahut itaatkârca ve kabullenici eylemlerinden ötürü bilgilerini düşüncelerini hiçbir işgören ile paylaşmadığı ve birçok mevzuda çekimser, durağan ve pasif olduğu görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 338). Bu sessizlik türü örgüt yaşamında, “Boşuna çeneni yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin”, “Boşa kürek çekme”, “Böyle gelmiş, böyle gider” ifadeleri ile kendini açığa çıkarmaktadır (Çakıcı, 2010: 33; Kayaalp, 2019: 10). Örgüt ortamında işgörelere üst yönetim tarafından psikolojik baskı yapılıyor ise örgüt üyelerinin kabullenici sessizliğe bürünmeleri daha olasıdır. Bu bağlamda kabullenici sessizlik, işgörenlerin herhangi bir mevzu, sorun veya durumla ilgili gelişmelere razı olmasının sonucunda söz konusu durumlarla ilgili düşüncelerini, fikirlerini, bilgi ve görüşlerini beyan etmeme durumudur (Erigüç, 2014: 64). Örgütte var olan durumda değişiklik yaratmak yerine olduğu gibi kabullenmenin şahsi menfaatleri için daha güvenli olduğuna inanan işgörenler örgüt içindeki mevcut koşullarda değişiklik yaratmak için herhangi bir gayret göstermezler (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

1.3.2.2. Korunma Maksatlı Sessizlik

Bu sessizlik türünde ise işgören olaylar ve durumlar karşısında kendisini örgüt üyeleri tarafından gelebilecek olası tehlikelerden korumak adına (mevcut pozisyonunun elinden alınması, göz önünde tutulma, dikkatleri üzerinde toplama vb. endişelerinden dolayı) bilinçli olarak susma eğiliminde olup olay ve durumlara ilişkin çözüm önerilerini kendine saklamakta ve diğer üyelerle paylaşmaktan kaçınmaktadır. Korunma maksatlı sessizlikte işgören daha çok kendisi için endişe duymaktadır. İşgörenin örgüt içinde o an ki mevcut durumda farklılık yaratmaya

yönelik önerileri var olmasına rağmen işgören kendini koruma gayesiyle önerilerini sözlü olarak beyan etmede isteksizdir (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Diğer bir ifadeyle; işgörenler içerisinde buldukları durumda farklılık yaratmak amacıyla gerekli olan seçeneklerin bilincindedir lakin bu seçenekleri dile getirme noktasında gönülsüzdürler (Ülker ve Kantan, 2009: 115). Kariyer basamaklarında terfi, takım üyelerinin ve yöneticilerinin desteğini kazanma, önemsenen ilişkilerin korunması gibi şahsi kazanımlarını yitirmek ve dışlanmak istemeyen işgörenler belirgin şekilde konuşmaktan kaçınırlar ve sessiz kalmayı seçerler (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015: 146). Bu konuya yönelik gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; örgütte oluşum gösteren bu tip sessizlikte işgörenler yönetici ve amirlerine negatif ve kötü havadisleri daha geç duyurmakta, negatif bilgileri süzgeçten geçirerek ve mevzuları saptırarak aktarmaktadırlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 158: Akt: Yılmaz, 2018: 22). Kabullenici sessizliğe nazaran korunma maksatlı sessizlik daha proaktif olup; bilincinde olmayı ve diğer seçenekleri dikkate almayı ihtiva eder ve bunu görüş, fikir ve bilgileri kendine gizlemenin o an için en uygun bireysel izlem olduğu noktasındaki bilinçli bir karar izler (Bülbül, 2015: 2).

1.3.2.3. Koruma Maksatlı Sessizlik

Bu sessizlik boyutunda işgörenler şahsi çıkar ve görüşlerini bir kenara bırakarak diğer işgörenleri korumak veya örgüte yarar sağlamak adına sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedir. İşgöreni koruma maksadıyla sessiz kalmaya sevk eden nedenleri: İşgörenin örgütüne duyduğu sahiplenme güdüsü, özgeci davranış, mevcut koşulların devamını sağlama isteği, örgüte ve diğer takım üyelerine yarar sağlama isteği vb. şeklinde sıralamak mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi öncelikle diğer örgüt üyelerini düşünme merkezli “kasıtlı ve proaktif” bir eylem olan (Şevik, 2019: 85) ve bilgiyi muhafaza etmeyi içeren bu sessizlik türü güven verici olup, münakaşaya kapalıdır (Gencer, 2018: 46). Bu sessizlik türünde asıl maksat: Örgüt içindeki bilgiyi açığa çıkarmama, diğer örgüt üyelerine ilişkin şahsi bilgileri her ortamda beyan etmeme ve cesaret kırmama gibi saklı ve özel bilgileri muhafaza etmektir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364). Örneğin; işgören örgüt içinde takım üyeleri ile aralarındaki yakınlığı sarsmamak maksadıyla aksi bir fikir beyan etmeyebilir yahut örgütteki arkadaşlarının görevlerindeki eksiklikleri ile ilgili

fikirlerini beyan etmekten kaçınıp sessiz kalma davranışı sergileyebilirler (Gegeoğlu, 2018: 35).

1.3.3. İşgörenleri Sessiz Kalmaya İten Dinamikler

İşgörenleri sessiz kalmaya iten durumları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1.3.3.1. Bireysel Dinamikler

İşgörenlerin olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalma davranışı sergilemeleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çünkü kişilerin deneyimleri, karakteristik özellikleri, meslekteki kıdem süreleri, olaylara bakış açıları, kültürel özellikleri, yaş, cinsiyet, eğitim, vb. birçok etken işgörenin sessiz kalmasına etki etmektedir. İlgili yazın incelendiğinde ağırlık verilen bireysel dinamikler aşağıdaki gibidir:

- **Konuşmanın Tehlikeli Görülmesi**

Örgütlerde takım üyelerince desteklenmek, onların beğenisini almak işgörenler için önem taşımaktadır (Musluk, 2019: 25). Bundan dolayı işgörenler daima diğer takım üyelerinin ne düşüneceğine yoğunlaşmakta ve o doğrultuda devinim göstermektedir (Kaşmer, 2009: 48). İşgörenler örgüte ilişkin her mevzuda kendilerine güvenleri olsa bile örgüt ile ilgili konulara, problemlere ilişkin dürüst ve net bir şekilde fikirlerini beyan etmenin kendileri için riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538). Oysaki örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve devamlı olarak hareketlilik halinde olan örgüt yaşamının gerekliliklerine cevap verebilmek için yapısındaki işgörenlerin edindikleri haberleri ve düşünceleri atılganlıkla paylaşabilmeleri oldukça önemli bir faktördür (Kuşoğlu, 2018: 65). Lakin görevden atılma, örgüt içinde yükselmeme, örgüt üyeleri tarafından dışlanma, problem çıkaran biri olarak görülme gibi endişeler nedeniyle işgörenler fikirlerini beyan etmenin tehlikeli olduğuna inanarak sessiz kalma seçiminde bulunmaktadırlar (Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Bu bağlamda işgörenler bu gibi risklerle karşı karşıya kalmamak için sessiz kalmayı yeğlemektedirler. Bu durumun beraberinde getirebileceği sosyal dışlanma yahut yaptırım görme kaygısı; işgörenin yönetici ile olan ilişkilerini iyi şekilde muhafaza etmesine dolaylı olarak da yöneticiler üzerinde

rahatsızlık yaratacak tasarıları ve düşünceleri beyan etmeyişiine sebebiyet verir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 4).

- **Dışlanma Endişesi**

İşgören şikâyet edici, yargılayıcı ve problem yaratan biri olarak algılanması nedeniyle dışlanma davranışı ile yüz yüze kalabileceğini düşündüğü için sessizliğini sürdürebilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 3). İşgörenlerin kaygılarını bir kenara bırakıp problemlerini beyan etmeleri, kendilerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri performanslarına pozitif şekilde etki edecektir (Gül ve Özcan, 2011: 113). Örgüt içinde işgörenlerin dışlanma endişesi yaşamaması için yöneticilerin işgörenleri ile belirgin ve etkili bir iletişim yaratması, onların problemlerine kulak vermesi ve bu problemlerin çözümüne yönelik önerilerde bulunması yönünde devinim göstermeleri gerekmektedir (Kahveci, 2010: 14-15). Şayet yöneticiler pozitif bir örgüt iklimi yaratırlarsa işgörenler dışlanma endişesinden kurtulacak ve fikirlerini sesli olarak ifade edeceklerdir (Kolay, 2012: 13-14). Bu tarz bir iklim işgörelere sağlanmaz ise işgörenler çoğu zaman dışlanma korkusuyla fikirlerini açıklama konusunda geri planda duracaklardır. İşgörenlerin bu kaygılardan kurtulabilmesi adına yöneticilerin işgörenlerini önemsemeleri, belirgin ve etkin bir iletişim ağı yaratmaları ve zamanı geldiğinde problemlerin çözüm, gelişim ve iyileştirilmesine yönelik destek ve fikirleri alınmalıdır (Musluk, 2019: 25).

- **İlişkilerin Sarsılmasından Endişe Duyulması**

İşgörenler kimi zaman ekip arkadaşlarının olumsuz tutumlarından bahsettiklerinde ilişkilerinin sarsılabileceğinden endişelenip düşüncelerini açık bir şekilde beyan etmenin ilişkilerine bir getiri kazandırmayacağını, pozitif bir çıktı doğurmayacağını ve karşı taraftan cevap alamayacaklarını düşünmektedirler (Ünsal, 2019: 20). İlk etapta sarf etmeyi kararlaştırdıkları gayret süreç boyunca karşı karşıya kaldıkları bireyleri incitmemeye, hoşnut etmeye yönelik bir gayrete dönüşür ve işgören önerilerini saklamak yoluyla bu gayretine destek yaratmaya çalışabilir (Kuşoğlu, 2018: 67). Sahip oldukları kariyerin sarsılmaması, iş yaşamında arzuladığı desteği

görememe kaygısı gibi bireysel yitimler de işgöreni fikirlerini belirgin şekilde dile getirebilme noktasında duraklatacak ve işgören yeniden sessiz kalma yolunu seçecektir (Detert ve Burris, 2007: 872). Bir işgörenin çalışma arkadaşının etik bir ihlal yaptığını gördüğü halde aralarının açılmasından korktuğu için bunu üst yönetime söylemeyişi bu konuya güzel bir örnektir. Dolayısıyla takım arkadaşları ile iletişim problemi yaşayan işgören kurum içinde yükselememe, görevinden uzaklaştırılma, düşmanca tutumlara maruz kalma, örgüt sükûnetinin bozulması gibi sebeplerden ötürü de sessiz kalır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1462).

- **Geçmişteki Tecrübeler**

İşgörenlerin geçmiş tecrübelerinde görev, yönetici yahut örgüt ile olumsuz anılarının varlığı ve bu olumsuz anılarının kaynağında bildirişim problemleri, belirgin şekilde beyan edilen düşünce, öneri yahut yakınmalar mevcut ise işgörenin sessiz kalmayı yeğlemesi olasıdır (Kuşoğlu, 2018: 68). Evvelindeki tecrübeleri neticesinde çevrelerini ve olayları kontrol altına alamadıklarına tanık olan işgörenler örgüt içinde mevcut olan problemlere ve mevzulara karşı ilgisiz hale gelmektedir (Deniz, 2018: 17).

- **Yöneticilere Güven Duyulmayı**

Örgüt yaşamını sağlıklı kılan önemli etkenlerden biri de astlarını ve işgörenlerini her daim cesaretlendiren ve gelişimini teşvik eden yöneticilerin varlığıdır. Eğer işgören arkasında fikri ne olursa olsun kendisine destek verecek bir yöneticisi olduğunu bilirse; olaylar ve durumlar karşısında önerilerini korkusuzca, açık şekilde ifade edebilecek ve örgüt genelinde beyin fırtınası yapılarak kısa zamanda yaşanan problemlere çözümler sunabilecektir. Yöneticiler örgüt genelinde alınacak olan kararlara eğer işgörenlerini de dâhil eder onların da görüşlerini alırsa; işgören yöneticisinin kendisine değer verdiği hissine kapılarak yaratıcı fikirlerini sunma gayreti gösterir. Böylelikle işgören kendinden beklenenin ötesinde bir performans göstererek işini sahiplenir, örgüt yararına olacak çözümler geliştirmeye çalışır. Dolayısıyla örgüt genelinde etkinlik ve verimlilik artmış olur. Aksine örgüt içinde sürekli kendisini eleştiren, işgörenlerin açığını arayan, onların fikirlerini

önemsemeyen bir yöneticinin varlığında ise örgüt genelinde verimliliğin düşmesi kaçınılmazdır. Çünkü böyle bir yönetici; işgörenin kendine olan özgüvenini yitirmesine sebep olabilir ve işgören üzerinde korku yaratabilir (işten kovulma endişesi, terfi edememe endişesi, yöneticiden gelebilecek olumsuz bir tavır vb.). Bu da işgöreni sessiz kalmaya, önerilerini kendine saklamaya sevk edebilir. İşgörenler fikirlerini ve önerilerini beyan etmelerine rağmen yöneticiler tarafından aksi bir tutumla karşılaşırlar ise artık fikir ve görüşlerini beyan etmenin herhangi bir etki oluşturmadığı hissine kapılarak bütün işgörenler sessiz kalma davranışı sergileyecek ve örgüt genelinde sessizlik hakim olmaya başlayacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

1.3.3.2. Örgütsel Dinamikler

Bu bölümde, sessizliğin oluşumunda rol oynayan örgütsel etkenlerden; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu konularına değinilecektir.

- **Adaletsizlik Kültürü**

Bir örgütte bireyler arası adalet algısının varlığı yahut yokluğu işgörenlerin örgüt içindeki davranımlarının anlaşılabilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Greenberg, 1990: 402-403). Adaletten yoksun bir iş sahasında işgörene, meydana gelebilecek herhangi bir istenmeyen durumla karşılaşması halinde kendisini savunma olanağının verilmeyişi, zamanla işgöreni çekingen bir duruma getirmekte ve beraberinde performansta azalışa da sebebiyet verebilmektedir (Kır, 2018: 16). Bir örgütteki işgörenler, örgüt içinde adaletli bir ortamın varlığına inanırlarsa, fikir ve önerilerini net bir şekilde beyan etmeye daha meyilli olabileceklerdir (Erol, 2012: 56). Aksi bir durum olduğunda işgörenler örgüt içinde politika ve yürütümlere göre değil, bireylere göre ödüllendirme – cezalandırma dağıtımını yapıldığını dolayısıyla bir haksızlığın varlığını hissederlerse pasif davranışlar sergileme yöneliminde olacak ve zamanla daha da sessizleşebileceklerdir (Örenlili, 2018: 14). Dolayısıyla örgütlerde adaletten yoksun bir iş yaşamı işgörenleri buldukları örgüte karşı uzaklaştırarak işgörenlerin örgüte ilişkin kararlara dâhil olma, diğer üyeler ile iletişim yaratma gibi davranımlar gerçekleştirmelerine mani olmaktadır (Erok, 2018: 52). Adil olmayan

davranımlarla karşı karşıya kalan işgörenler örgüt amaçlarından ziyade ya örgüte gereken önemi vermeyecek ya şahsi amaçlarını gerçekleştirme gayretinde bulunacak, ya da arada kalıp, biraz kendi amacına biraz da örgüt amacına yoğunlaşacak ve her iki durumda da örgüt “insani” kaynağından etkin bir şekilde yararlanmamış olacaktır (Güvenli, 2014: 43).

- **Sessizlik İklimi**

İşgörenlerin öğrendiklerini gizledikleri, önem taşıyabilecek düşünce ve önerileri paylaşmaktan kaçındıkları yahut fikirlerini kendilerinde saklı tuttıkları bir örgüt yaşamında sessizlik ikliminin varlığından bahsetmek mümkündür (Vakola ve Bouradas, 2005: 442). Böyle bir iklimin var olduğu örgütlerde işgörenler toplu olarak kaygı, düşünce ve önerilerini kendilerine sakladıklarından örgütsel farklılık ve gelişim aşamasında bu durum pürüz yaratabilmekte ve beraberinde getirebileceği bir diğer önemli husus da işgören motivasyonuna olumsuz etki etmesidir (Dinçer, 2017: 58-59). Dolayısıyla örgütsel sessizlik örgüt içinde kültür haline dönüştükçe, işgörenler hissettikleri ve içerisinde oldukları kültür olgusu nedeniyle fikirlerini belirgin olarak paylaşmamakla beraber, fikirlerini beyan eden öteki işgörelere karşı da negatif reaksiyonlar gösterebilmektedirler (Alkan, 2016: 26). Örgüte ilişkin mevzular yahut sorunlarla ilgili düşünce ve önerilerin dile getirilmesinin fuzuli ve tehlikeli bir davranım olduğu fikrine dayanan sessizlik iklimi (Gürsel, 2018: 36); yönetim tarafından hissedilemez ise örgüt içinde daha da kuvvetlenerek devam edebilir ve her basamağa yayılabilir (Kuşoğlu, 2018: 73).

- **Sağır Kulak Sendromu**

“Örgütsel hareketsizlik” şeklinde de ifade edilebilen sağır kulak sendromu örgütlerde, işgörenlerin hoşnutsuzluklarını direkt ve belirgin şekilde beyan etmekten kaçındıkları, örgüte ilişkin bir norm işlevi görmektedir (Pinder ve Harlos; 2001: 346). Örgüt içinde, “görmedim”, “duymadım”, “bilmiyorum” gibi kısa cevaplar verilerek açığa çıkan sağır kulak sendromunda (Çakıcı, 2007: 157: Akt: Önal, 2015: 103); işgörenler fikirlerini beyan etmeleri durumunda meydana gelebilecek neticelerden çekindikleri için yahut sözlü beyanlarının ilgili durumda herhangi bir farklılık yaratmayacağını düşündüğü zamanlarda bu davranımı gösterme eğiliminde

olurlar (Akdeniz, 2018: 16). Sağır kulak sendromunun oluşumuna sebebiyet veren üç unsur Alparıslan (2010: 41) ile Peirce, Smolınskı ve Rosen (1998: 48-49) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- **Niteliksiz ve yeterli olmayan örgüt politikaları;** yavaş seyreden ve mutlak olmayan bildirim prosedürleri,

- **Yönetimsel tepki ve gerekçeleştirme;** suçlamaların kabullenilmemesi, mağıdur kişinin suçlanması, saldırı ciddiyetinin önemsenmeyişi, değıerli görölen işğörenlerin devamlı olarak korunması, devamlı huzursuzluk yaratan işğörenlerin önemsenmeyişi, mağıdur kişiye misilleme yapılması,

- **Örgüt niteliğı;** ufak çaplı ve aile işletmesi biçimindeki örgütlerde yok denilebilecek kadar az düzeydeki insan kaynağı fonksiyonları, erkek işğöreni çok olan örgütler, kırsal kesimde yer alan örgütler.

Gerçekleştirilen araştırmalar, örgüt içindeki iletişim ağı, örgüt politikaları, örgütsel iklim ve adalet kavramlarının yeterince gelişim göstermemesi sebebiyle de işğörenlerde bu davranımların gerçekleştirildiğini öne sürmektedir (Yanık, 2012: 52).

1.3.3.3. Yönetimsel Dinamikler

Bu bölümde sessizliğıin oluşumunda rol oynayan yönetimsel etkenlerden; olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin örtük inançları, yöneticinin yapısı ve tutumu üzerinde durulacaktır.

- **Olumsuz Geribildirim Korkusu**

İlgili yazında yer alan araştırmaların birçoğunda işğörenlerin sessiz kalmasına etki eden yönetimsel dinamiklerin başında yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma kaygısı yatmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Çünkü alt kademe çalışanlarından aldıkları olumlu olmayan geribildirimler yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve savunmasız hissetmelerine sebebiyet verebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Olumsuz geri bildirim alındığı durumlarda ya geri bildirim alınan kaynak göz

ardı edilmekte, kaynağa güven duyulmamakta ya da geri bildirim gerçekleştirilen işgörene tepkili yaklaşmaktadırlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Bu bağlamda yönetimden sorumlu kişiler kendi eksikliklerini gün yüzüne çıkaracak sorgulardan kaçınmak amacıyla işgörenlerinin iş yaşamında ön planda ve etkin olmalarını istemeyerek, gerekirse işgörenlerde baskı hissi yaratarak bu durumun oluşumuna engel olabilmektedirler (Grant, Parker ve Collins, 2009: 32-33). İşgörenlerin düşünce ve tekliflerini beyan etme noktasında çekimser kalmaları, yönetim basamaklarına az sayıda bilgi ulaşımına sebebiyet vermekte ve oluşum gösteren bu iletişim noksanlığı da örgütsel farklılık ve gelişme olanaklarında pürüz yaratarak, yöneticilerin alt kademe çalışanlarından negatif geribildirim almalarına sebebiyet vermektedir (Breen vd., 2005: 216). Şayet işgörenler negatif geri bildirim alırlar ise iletiyi bertaraf etmeye çalışabilir, dikkate almayabilir hatta iletiyi geri çevirebilir yahut kaynağın güvenilir oluşunu istintak edebilirler (Dilek, 2014: 31).

- **Yöneticilerin Örtük İnançları**

İşgörenlerin kendilerini düşünen, egoist ve güven duyulmayacak kişiler olduklarına yönelik görüşleri, daima en iyiyi ve en doğruyu yine idarecilerin şahsen kendilerinin bildiklerine yönelik inançları, bir taraftan uyuşmazlık ve tereddütten kaçınma davranışı sergilerken bir taraftan da bütünlük, uzlaşma ve ortak davranım göstermenin sağlıklı bir organizasyonun göstergeleri olduğuna ilişkin inançlar; idarecilerin saklı görüşlerini meydana getirmektedir (Taşkıran, 2011: Akt: Üstün, 2014: 54). İlgili yazında yöneticilerin sahip olduğu inançları üç grupta ele almak mümkündür (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710):

- 1. Yönetimden Sorumlu Kişinin “En İyisini Ben Bilirim” Düşüncesi:**

Yönetimden sorumlu kişilerin mutlak inisiyatif ve kuvvetin yalnızca kendilerinde var olduğuna yönelik inançlarından kaynaklanarak; o pozisyona gelmelerinin yarattığı bir özgüvenle, o mevkide olmalarının boş yere olmadığı düşüncesiyle başka seslere katlanamayarak şahsi kararlarını icra etme seçiminde bulunurlar (Algın, 2014: 19-20). Bu düşünceye göre işgörenler yönetimden sorumlu kişilerden gelen talimatlara uyum sağlamalı ve yöneticinin gerçekleştirdiği davranışları sorgulamaksızın

yöneticisinin izinden gitmelidir (Erol, 2012: 59). Yöneticiler bu noktada diğer örgüt üyelerinin fikirlerini önemsemeyip, kendi kararları doğrultusunda hareket ederler.

2. “Seslilik Birlik Bozucudur” Düşüncesi: Örgütte diğer işgörenlerden gelebilecek çeşitli düşünce ve önerilerin örgüt yaşamına olumlu katkılar sunabileceği, oluşan/oluşabilecek problemlerin çözümünü kolaylaştırabileceği muhakkaktır. Örgüt üyelerinin birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmaları, hem işgörenin kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlayacak hem de işgörenler üzerinde kendi düşüncelerinin örgüt için büyük önem taşıdığı hissi uyandırarak örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Böyle bir oluşuma izin vermeyen bir yönetici için açığa çıkan her fikir yöneticiyi rahatsız edebilmektedir.

3. İşgörenlerin Güvenilmez ve Bencil Olduğu Düşüncesi: İşgöreni aldığı ücret bir yere kadar tatmin edebilmektedir. Bunun ötesinde işgörenler aldığı ücretin yanı sıra örgüt yaşamında fikirlerinin önemsenmesini, psikolojik ve fizyolojik olarak iyi hissedilmek ve örgüt yaşamından bir anlam bulmak istemektedirler. Ancak kimi zaman örgüt kültürü ve yöneticilerin işgörenlerine yönelik tutumları tüm bunların önüne geçebilmektedir. İşgörenlerin güvenilmez ve bencil olduğuna yönelik inançlar Douglas Mc Gregor’un kişilerin menfaatçi olduklarını ve çıkarlarını maksimum noktaya çıkarmanın yollarını daima aradıkları düşüncesini savunan “X Teorisini” akıllara getirmektedir (Atasever, 2013: 65). X teorisine göre ortalama bir kişi; çalışmayı, yönetilmeyi, sorumluluk almayı istemeyip, farklılığa ve yeniliğe açık olmayıp; örgüt çalışanlarının ceza ile korkutulması yönlendirilmeleri gerekmektedir. Bundan dolayı şayet örgüt içinde üst kademe yöneticileri işgörenlerin egoist ve güven duyulmayacak kişiler olduğuna inanıyorlarsa kurumda üst kademeye doğru olan haberleşmeye mani olmaya çalışacaklardır (Ruçlar, 2013: 85).

- **Yöneticinin Yapısı ve Tutumu**

Yöneticiler eğer örgüt içinde verimli bir ortam yaratmak istiyorlarsa işgörenleri ile yakın ilişkiler geliştirerek işgörenlerin beklentilerini, önerilerini, sorunlarını dikkate almalı ve buna uygun prosedürler geliştirmelidir. Bu anlamda bildiğini okuyan bir yönetici olmak yerine astlarının gelişimini teşvik edici sistemler geliştirerek, onları

motive edici dönütler vermelidir. Yönetici aстрыla yakın ilişkiler geliştirirse çalışanın performansını daha yakından gözlemleme fırsatı yakalayabilir, astını motive eden şeylerin bilincinde olur ve astının motivasyonunu daima yüksek tutabilir. Yönetici astlarını yalnızca kendilerini hedefe ulaştırma noktasında bir araç olarak değil, aynı hedefe ulaşmak için birlikte yol aldıkları takım arkadaşları olarak görürse; örgüt içinde çalışma ortamı daha samimi, daha sağlıklı, daha etkin ve daha verimli hale gelir. Eğer yönetici bunun aksine “dediğim dedik”, “en iyisini ben bilirim” vb. zihniyette olursa ne kendisi işgörenlerle yakın ilişki kurabilir ne de işgörenler fikirlerini cesurca yöneticiye aktarabilir. Bu da işgöreni kaçınılmaz bir şekilde sessiz kalmaya itmektedir. Buldukları ve benimsedikleri mevkiler sebebiyle alt kademe çalışanları ile yakın ilişkiler oluşturamayan örgüt liderleri; işgörenlerin kendileri ile sorun ve bu sorunlara yönelik düşünceleri ile ilgili konuşmalarına mani olabilirler (Batmunkh, 2011: 63). Bu da örgüt genelinde verimliliğin düşmesine, sessizliğin diğer kademelere yayılmasına ve yaratıcılığın azalmasına ortam hazırlamaktadır.

1.3.4. Etik İklim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Etik İklim Kuramı ilk olarak Victor ve Cullen'in 1988 yılındaki çalışmalarında değerlendirilmiş olup, sonrasındaki pekçok araştırma ve araştırmacılara öncülük etmiştir (Biçer, 2017: 15-16). Victor ve Cullen'in geliştirmiş olduğu “etik iklim” kavramı, örgütlerdeki etik davranışların bir öngörücüsü ve açıklayıcısı olarak işlev görmesinin yanı sıra (Wimbush, Shepard ve Markham, 1997: 67) doğru davranışın ne olduğunu göstererek etik problemlerle karşı karşıya kalınması halinde ne yapılması gerektiği noktasında da yardımcı olur (Peterson, 2002: 49-50). İşgörelere sorunları değerlendirerek alternatifleri göz önünde bulundurmaya yardımcı olmakla beraber kabullenilebilir olan ve olmayan davranımlara ilişkin karar verme noktasında da işgörelere yol gösterici özelliği bulunan etik iklim (Barnett vd., 2002: 281); örgütün psikolojik ambiyansının etik tarafını yansıtmaması nedeniyle örgütsel davranımlar üzerinde etki yaratmaktadır (Kahveci, 2019: 23). Örgütlerdeki etik iklimin bilinirliği ile üst yönetim örgütün etik ikliminin kendi şahsi değerleri ve örgütün stratejik hedefleriyle uyum içinde olup olmadığını saptayabilmektedir (Cullen, Victor ve Stephens, 1989: 60). Örgüt içinde olumlu bir etik iklim sağlanması;

etiğe uygun kararların verilişini ve işgörenlerin örgütlerini etiksel bakımdan anlamalarını sağlamakla beraber, örgütün verimliliğini de yükselterek etkinlik, etik davranışların varlığı, verimlilik, kurumsal ve kişisel performans, iş doyumunu, örgütsel güven, işten ayrılma, örgüte duyulan bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel kültür üzerinde stratejik bir varyasyona yol açmaktadır (Kuyucu, 2019: 47). Etik iklimin var olmaması halinde ise etik dışı davranımlar, verimsizlik, adam kayırmaca, liyakatsizlik, performansta düşüş, adaletsizlik, rüşvet, güvensizlik vb. sorunlar açığa çıkmaktadır (Direk, 2018: 31). Etik iklim kişilerin fikirlerini açıkça ifade etmelerine zemin hazırlayabildiğinden, örgütün önceliklerinden biri haline gelmiştir (Jung, Namkung ve Yoon, 2010: 540). İlgili literatüre bakıldığında; örgüte ilişkin etik ilkelerin benimsenmesinin işgörenlerin örgüte olan ilgilerinde artış sağlayarak (Sims-Kroock, 1994: 939), iş performansını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği (Hayatoğlu, 2010; Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015), örgütsel güven üzerinde olumlu ve güçlü etkiler yarattığı (Asunakutlu 2002; Topaloğlu, 2010) ve pozitif etik iklim algılarının iş tatminlerini arttırdığı (Schwepker, 2001; Conine ve Rowden, 2006) belirlenmiştir. İşgörenlerin sessizliğe bürünme davranımları geçmişte uyum gösterme yahut itaat etme şeklinde algılansa da günümüzde bu durumun bir reaksiyon ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Bildik, 2009: 34). “İşgörenlerin örgüt ile ilgili bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak söylememesi durumu” şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken 2000: 707); örgütün gelişimini yavaşlatmasının yanı sıra işgörenlerin bağlılığını azaltma, içsel çatışmaya yol açma, karar alım prosesini zayıflatma, varyasyon ve yeniliğin önünü kapama, yönetime pozitif yahut negatif dönütler sağlayamama gibi neticelere neden olabilmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 114). Böyle bir iklim zamanla norm haline gelerek kişilerin korkusu ve sessizliğe bürünmesi tabii bir eğilim haline gelecektir (Gephart vd., 2009: 5). Bu bağlamda etik iklimin görev çıktıları üzerinde direkt yahut dolaylı etkiye sahip olması örgüt düzeyinde etik olmayan davranımları engellemek için etik değerlerin ve kodların yerleştirilerek örgüt kültürünün sağlam temellere oturtulması birçok olumsuz durumların kaynağında yok edilmesine imkân tanıyabilmektedir (Liu vd., 2013, Choi, Moon ve Ko, 2013). Böylelikle pozitif iklimin varlığı halinde işgörenler fikirlerini cesurca açıklayabilecek, örgüt içinde sessizlik ve belirsizlik azalabilecektir. Buna bağlı olarak örgüt içinde yeni fikirler oluşum göstermeye başlayacak ve örgüt düzeyinde verimlilik ve etkinlik artmış olacaktır.

1.3.5. Örgütsel Sessizlik ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki

İlk kez 1970'lerde yönetim yazınında yer alan işgören sessizliği kavramı Hirschman tarafından pasif fakat örgütsel bağlılık ile aynı anlamda ve yapıcı bir tepki olarak ele alınmıştır (Yalçınsoy, 2019: 72). 2000'li yılların başına kadar yönetim bilimciler sessizliği örgütsel bağlılığa denk tutmuşlardır (Çakıcı, 2007: Akt: Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 99). İşgörenlerin örgütte oluşum gösteren sorunlara ilişkin kendi kaygı ve fikirlerini açıkça beyan etmekten kaçınmaları ve algılamış oldukları tehlikelerden kendilerini korumaları olarak ilgili yazına konu olan ve ilk olarak Morrison ve Milliken tarafından (2000) kavramsallaştırılmış olan "örgütsel sessizlik" kavramı örgütsel düzeyde ele alınan ve örgütte yayılım göstererek iklim halini alan durumu yansıtmaktadır (Uçar, 2016: 7-8). İşgörenlerin meslekleri ile direkt ilişkili olan sorumluluklarını ve görevlerini icra etmede ne kadar etkili olduklarını ifade eden iş performansı (Al-Homayan vd., 2013: 1115); örgütler için rekabet edebilme gücünün önemli bir belirtkesidir (Wang ve Netemeyer, 2002). İşgörenlerin buldukları örgütte bir mevzu veya probleme ilişkin şahsi fikirlerini paylaşmaktan kaçınmaları ile oluşum gösterebilecek sessizlik prosesi zamanla örgüt içindeki diğer işgörenlerin de dâhil olmasıyla örgüt için büyük bir problem olan "örgütsel sessizlik" prosesini başlatabilmektedir (Bayın ve Yeşilaydın, 2015: 104). Örgütsel sessizlik veya işgören sessizliğinin işgörenin performansı üstünde ne gibi etkiler yaratığına yönelik ilgili yazında yer alan sınırlı sayıda araştırılarda genel olarak; sessizliğin örgütlerin ve işgörenlerin performansına etki ettiği gözlemlenmiştir (Brinsfield, 2009). Ancak sessizlik olgusunun performans üzerindeki etkileri örgütsel sessizliği alt boyutlarına göre farklılık göstermektedir (Akay, 2017: 50). İşgörenlerin sessizliğe bürünmeleri, işgörenlerin örgütsel faaliyetlere ilişkin yaratıcılık ve becerileri gelişimlerini negatif şekilde etkileyerek örgüte ilişkin süreçlerin sağlıklı ilerlemesine, gelişimine ve yenilenmesine engel olmaktadır. Sessizliğin artması örgütteki problemlerin ortaya çıkmasına yol açarak bu problemlerin çözümlenmesini ve çözümü için değişik stratejiler geliştirilmesini güçleştirerek örgütlerin hedeflere ulaşabilme prosesinin uzamasına sebep olmasının yanı sıra (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003: 1454-1460); performans düşüklüğü (Aktaş ve Şimşek, 2014: 31), motivasyonda düşüş (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58; Çakıcı, 2008: 119; Brinsfield vd., 2009: 62), işten ayrılma eğiliminde olma (Yalçınsoy, 2017: 13), hatalı ürünler

üretim (Pentilla, 2003: 25), aykırılık/sapma ve personel devir hızının yüksek olması (Morrison ve Milliken, 2000: 720-721), örgüt içinde iletişimin zayıflaması ve örgütsel tatminsizlik (Ülker ve Kanten, 2009: 112- 113), güven ve destek duygusunda eksilme (Yalçınsoy, 2017: 13), memnuniyetsizlik ve şüphelilik (Vakola ve Bouradas, 2005; 453) vb. olumsuz etkiler yaratmaktadır. Sessizliğin hakim olduğu bir örgütte yaratıcılık, heyecan vb. hisler sekteye uğrayacak, işgörenlerin verimlilik ve performansları bu durumdan negatif şekilde etkilenecektir (Perlow ve Williams, 2003: 3-6). Dolayısıyla işgörenlerin göreve ilişkin mevzular ile ilgili görüşlerini açıkça beyan etme noktasında isteksiz olmaları inovasyonda azalış, etik ihlallerinin göz ardı edilmesi, depresyon ve gerginlik, bağlılıkta azalış ve iş tatmini düşüklüğü vb. pek çok önemli örgütsel ve kişisel neticelerle ilişkilidir (Brinsfield, 2009).

1.3.6. Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü

Aracılık etkisi örgütsel davranış araştırmalarında sıkça kullanılan bir yöntemdir (Taylor, MacKinnon ve Tein, 2007). Baron ve Kenny (1986: 1176) aracılık etkisinin varlığından bahsedilebilmesi için şu koşulların sağlanması gerektiğini belirtmiştir (Köse ve Özer, 2013: 96; Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013: 18):

(1) Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.

(2) Bağımsız değişken ile aracı değişken olduğu iddia edilen değişken arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcut olmalıdır.

(3) Aracı değişken, bağımlı değişken ve bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmalıdır, değişkenin bulunduğu modelde bağımsız değişkenin katsayısı (mutlak değer olarak), bağımsız değişken ve aracı değişkenin bulunduğu modeldeki bağımsız değişkene ait katsayıdan daha büyük olmalıdır.

Analizler neticesinde bağımsız değişkenin katsayısındaki düşüş; *kısmi aracılık*, bu ilişkinin tamamen ortadan kalkması ise *tam aracılık* ilişkisi şeklinde ifade edilmektedir (Kanten, 2014: 19). Ayrıca bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin ortadan kalkmasının yahut azalmasının istatistiksel olarak

yorumlanabilmesi için Sobel testinden yararlanılarak, hesaplanan z değerinin anlamlılığına bakılması gerekmektedir (Gücel, 2013: 181). Bu bağlamda algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık etkisini tespit etmek amacıyla, bağımsız değişken ile (algılanan etiksel iklim), aracılığı araştırılan değişken (örgütsel sessizlik) ve bağımlı değişken (bağlamsal performans ve görev performansı) arasındaki ilişki hiyerarşik regresyon analizleri aracılığıyla incelenecektir.

İlgili yazında örgütsel sessizliğin aracılık rolünün konu edinen çalışmalardan bazılarını bakıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir:

- Erdirençelebi, Ertürk ve Çini (2020)'nin banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada; örgütsel sessizlik seviyelerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu ve işgörenlerin örgütsel yalnızlıklarının, örgütsel sessizlik aracılığı ile işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.
- Köksal, Eroğluer ve Yapar (2018)' in firma çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada; psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenlerin yenilikçi davranışlarına negatif şekilde etki ettiği ve örgütsel sessizliğin bu ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
- Pala (2019)'nın AFAD çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, iş doyumunun tükenmişlik düzeylerine etkisinde, örgütsel sessizliğin aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ETİKSEL İKLİM İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

2.1. Araştırmanın Amacı

Kayseri ilinde faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarının etik iklim algılamalarının işgören performansını nasıl ve ne yönde etkilediğini belirlemek ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık etkisini ortaya koymaktır.

2.2. Araştırmanın Önemi

Artan yoğun rekabet koşulları, yaşanan hızlı değişimler, ekonomik krizler, globalleşme vb. faktörlerin iş yaşamına dolayısıyla da işgören performansına ve sağlığına nüfuz ettiği görülmektedir. Bu gibi faktörlerin örgüt yaşamına ve işgören performans ve sağlığına etki etmesinin yanı sıra birtakım etik sorunları da beraberinde getirdiği görülmektedir. İşgörenlerin etik ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri örgütü hedeflediği başarıya ulaştırma noktasında her geçen gün daha da büyük önem kazanmaktadır. Çünkü etiğe aykırı davranışlar örgüte her açıdan büyük kayıplar yükleyebilmektedir. Bu bağlamda yöneticiler işgörenlerin hem yüksek performansa sahip olmasını hem de etik iklimine uygun davranış sergilemelerini istemektedirler.

Örgüt içi ilişkiler ve iş yaşamı dinamik bir yapıya sahip olduğu için işgörenlerin belirli durumlar karşısında ne yapmaları gerektiği noktasında etik değerler büyük önem taşımaktadır. Eğer örgüt etik iklimden yoksun ise işgörenler başlarına buyruk davranmaya başlayabilir ve bir süre sonra örgütte belirsizlik ve kargaşa oluşum gösterebilir. Buna tanık olan diğer işgörenler ise bir süre sonra sessiz kalma eğilimine girebilmektedir. Oluşum gösteren bu sessizlik atmosferi ise günden güne örgütün genelini etkisini altına alabilir.

Algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkiler üzerine ilgili yazına pek çok araştırmacı katkılar sağlamıştır. Williams, Verdu ve Martinez (2013) etik iklim, performans ve yenilik ilişkisini; Briggs, Jaramillo ve Weeks (2012) etik iklim ve örgüt kimliği karşılaştırmalarının satış görevlileri ve iş performansları üzerindeki etkilerini; Büte (2011) etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi; Eren ve Hayatoğlu (2011) satış elemanları açısından etik iklim, iş tutumları ve iş performansı ilişkisini; Demir (2014) otel işletmeleri açısından etik iklim ile iş performansı ilişkisini; Kılıç (2019) okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisini; Altaş ve Kuzu (2013) okul öncesi öğretmenleri açısından örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı ilişkisini; Aksoy (2013) ise ilaç mümessilleri açısından etik liderlik, etik iklim ve iş performansı ilişkisini; incelemiştir.

İşgören performansı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar mevcuttur. Tayfun ve Çatır (2013) örgütsel sessizlik ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi; Aktaş ve Şimşek (2014) örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi; Doğan ve Kır (2018) örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisini; Yalçınsoy (2018) algılanan örgütsel sessizlik, işgören sessizliği davranışı ve işgören performansı ilişkisini; Turan (2017) özel sektörler açısından örgütsel sessizlik iş performans ilişkisinde lider tarzlarının rolünü; Erdoğan (2011) ise etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisini incelemiştir.

Algılanan etiksel iklim ile örgütsel sessizlik ilişkisinin incelendiği sınırlı çalışmalar mevcuttur. Wang ve Hsieh (2013) örgütsel etik iklim, algılanan örgütsel destek ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi; Ghalavandi ve Moradi (2015) etik iklim, örgütsel kimlik ve örgütsel sessizlik ilişkisini; Meydan, Köksal ve Kara (2016) örgüt

içinde sessizlik, örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolünü; Soyalin ve Karabey (2020) örgütsel etik iklim ve çalışan sesliliği davranışı ilişkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolünü; Budak (2015) ise kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları alt boyutları ilişkilerini incelemiştir. Görüldüğü gibi ilgili yazında algılanan etiksel iklim ile işgören performansı ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Bu çalışmalar incelendiğinde Türkçe yazında algılanan etiksel iklim, işgören performansı ve örgütsel sessizlik değişkenlerini bir arada inceleyen tek çalışmanın Çalışkan ve Pekkan (2017) tarafından kaleme alındığı görülmektedir. Ancak algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık etkisini konu edinen çalışmaya henüz rastlanılmamış olması ve bu alandaki bilgi eksikliğinin giderilmesi bakımından bu çalışma literatüre yeni bir katkı niteliğindedir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracı rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada; “algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişki nasıl ve ne yöndedir? Algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik aracılık rolüne sahip midir?” sorularına yanıt aranması için Kayseri ilindeki özel sektör çalışanları üzerinde bir saha araştırmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Literatür incelendiğinde daha önce algılanan etiksel iklim ile işgören performansı ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolünü inceleyen bir çalışma bulunmadığından bu alandaki bilgi eksikliğinin giderilmesi bakımından bu çalışma literatüre katkı niteliğindedir. Buna ek olarak araştırmada ortaya çıkacak bulguların işgörenlerin etik iklim algılarının işgören performansı üzerindeki etkilerinin ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık etkisinin tespit edilmesi, anlaşılması, etik dışı davranışları önleme ve örgütsel sessizliği en aza indirgeyebilme konusunda bu örgütlerin yöneticilerine ve gelecekte bu konuda araştırma yapacaklara katkıda bulunacağı umulmaktadır. Bu konuda ayrıca bulgular ve sonuçlar kısmında yöneticilere ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulacaktır.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir. Sonrasında ise araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi ve verilerin nasıl analiz edildiği açıklanmıştır. Son olarak verilerin analizi ile elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

2.4. Araştırmanın Metodolojisi

2.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini kolayda örneklem metodu ile seçilmiş Kayseri ilinde faaliyet gösteren özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada işgörenlerin etik iklim algılarının, işgören performansı üzerinde ne gibi etkiler yarattığı ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık etkisinin tespit etmek için özel sektör çalışanlarından oluşan örneklem seçilmiştir. Uygulama kapsamında 635 özel sektör çalışanına anket formu gönderilmiştir. Kullanılabilir 631 anket formu elde edilmiştir.

2.4.2. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırmada seçilen örneklem grubuna uygulanmak üzere veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Tez çalışması için hazırlanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır.

Anketin başlangıcında, araştırmanın amacı ve elde edilen verilerin gizliliğine ilişkin katılımcıları aydınlatıcı kısa bilgiler verilmiştir. Anket formunda toplamda 47 tane anket soruları yer almakla beraber, birinci bölümde yer alan ilk 15 ifade işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amacıyla düzenlenmiştir. Ankette yer alan sonraki 7 ifade ise algılanan etiksel iklim ölçeğine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde yer alan 25 ifade ise işgören performansını ölçmeye yönelik olarak katılımcılara sunulmuştur. Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye ilişkin sorular yer almaktadır.

Çalışmada kullanılmak üzere algılanan etiksel iklim boyutunu ölçmek için Cahrls H. Schwepker' in 2001 yılında geliştirdiği (Schwepker, 2001: 49) 7 maddeden oluşan tek boyutlu Etik İklim Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek maddelerinin Türkçe versiyonunda Günel (2016)' in, "İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" isimli çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile "Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5)" şeklindeki ifadelerle alınmıştır. Etik iklim ölçeği Ek'ler kısmında yer almaktadır.

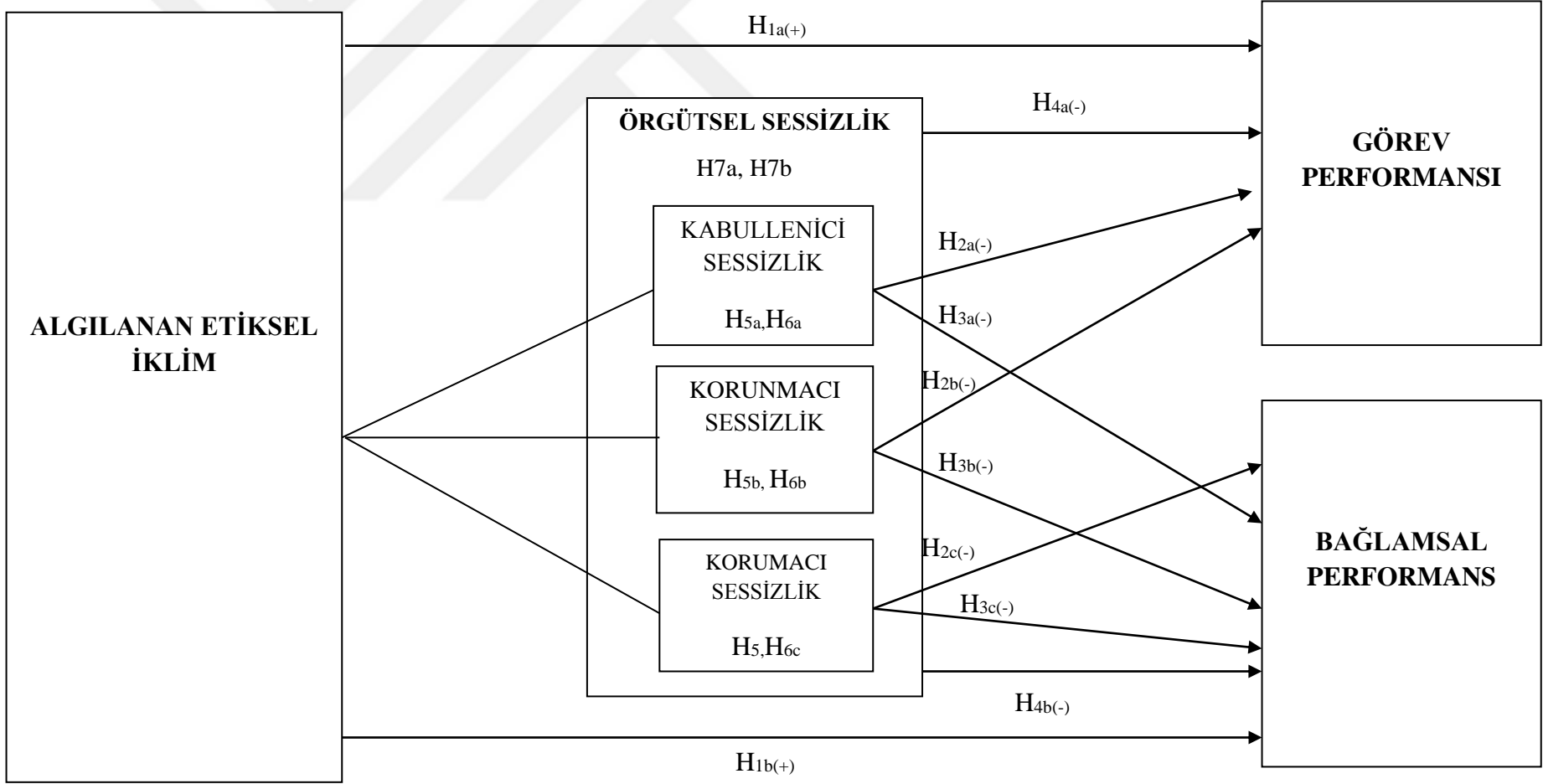
Araştırmaya katılan kişilerin görev performanslarını ve bağlamsal performanslarını ölçmek amacıyla; Goodman ve Svyantek'in (1999: 254-275) çalışmalarında yer alan iş performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan dokuz ifade işgörenlerin görev performanslarını ölçerken; ölçekte yer alan on altı ifade ise işgörenlerin bağlamsal performanslarını ölçmektedir. Ankette yer alan ifadeler için "Hiçbir zaman (1), Çok Seyrek (2), Zaman Zaman (3), Sık Sık (4), Her zaman (5)" şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte katılımcıların görev performansını ölçmek için "İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm" ifadesi; bağlamsal performansı ölçmek için ise "Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum" ifadeleri örnek verilebilir.

İşgörenlerin sessizlik düzeylerini ölçmek için; Dyne, Ang ve Botero (2003)' nun geliştirdiği ölçeğin, Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan versiyonunda Uslu (2016)' nun çalışmasından yararlanılmıştır. 15 ifadeden oluşan ölçeğin; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere 3 boyutu mevcuttur. Katılımcıların ankette yer alan ifadelere katılım düzeylerini belirlemek amacıyla anket 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Ölçekte katılımcılardan "Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5)" ifadelerinden uygun olanlarını işaretlemeleri istenmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan işgörelere yöneltilen sorularla işgörenlerin sessiz kalıp kalmadıkları, sessiz kalıyorlar ise hangi tür sessizlik davranışlarında buldukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan algılanan etiksel iklim ölçeği, iş performansı ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği Ekler kısmında yer almaktadır.

2.4.3. Model ve Hipotezler

Bu araştırmada algılanan etiksel iklim ve işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolü incelenecektir. Yukarıda verilen literatürdeki araştırma bulguları dikkate alınarak araştırmanın modeli Şekil 2.3'teki gibi tasarlanmıştır.





Şekil 2. 3:Araştırma Modeli

Görgül araştırma bulguları ve araştırmanın amacı göz önüne alınarak araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

Hipotez 1 a): Algılanan etiksel iklim, bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b): Algılanan etiksel iklim, görev performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2 a): Kabullenici sessizlik, bağlamsal performans üzerinde negatif etkiye sahiptir.

b): Korunmacı sessizlik, bağlamsal performans üzerinde negatif etkiye sahiptir.

c): Korunmacı sessizlik, bağlamsal performansı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 3 a): Kabullenici sessizlik, görev performansı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

b): Korunmacı sessizlik, görev performansı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

c): Korunmacı sessizlik, görev performansı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 4 a): Örgütsel sessizlik, bağlamsal performans üzerinde negatif etkiye sahiptir.

b) Örgütsel sessizlik, görev performans üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 5 a): Kabullenici sessizlik, algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

b): Korunmacı sessizlik, algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

c): Korunmacı sessizlik, algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Hipotez 6 a): Kabullenici sessizlik, algılanan etiksel iklim ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

b): Korunmacı sessizlik, algılanan etiksel iklim ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

c): Korunmacı sessizlik, algılanan etiksel iklim ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Hipotez 7 a): Örgütsel sessizlik, algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

b): Örgütsel sessizlik, algılanan etiksel iklim ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Modelde yer alan algılanan etiksel iklim tek boyutlu olup, bağımsız değişken olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik çalışmada aracı değişkenler olarak değerlendirilmiştir. İşgören performansının alt boyutları olan bağlamsal performans ile görev performansı ise araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Öncelikle bağımsız değişken olan algılanan etiksel iklim ile bağımlı değişken olan işgören performansı ve alt boyutları olan bağlamsal performans ile görev performansı arasındaki ilişki incelenmektedir. Sonrasında ise aracı değişken olan örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenci sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarının, algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performans ve görev performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi ele alınmıştır.

2.4.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmada öncelikle hatalı doldurulan anketler veri setinden çıkarılmıştır. Daha sonra aşırı uç değerler tespit edilmiş ve bu tespit edilen aşırı uç değerlerin elemesi yapılmıştır. Ardından +2,5 ile -2,5 arasındaki değerler analize tabi tutularak değişkenler yaratılmış ve her değişken için veriler Kolmogorov Smirnov testine tabi tutularak normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > 0.05$) (Ek-3).

Araştırmada her bir ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği test etmek için bir ölçüm modeli geliştirilmiştir. Bu ölçüm modelini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Daha sonra Pearson Korelasyon Analizi sonuçları yorumlanmıştır. Son olarak araştırmada ölçüm modeli sağlanmış, ancak araştırma modelinin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi için tüm uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir seviyede olmadığından ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği sağlandıktan sonra Preacher ve Hayes (2004, 2008) tarafından önerilen Process Makrosu Yardımıyla Üç Aşamalı Aracı Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi yardımıyla araştırma modeli ve hipotezleri test edilmiştir. Bu çalışmada Doğrulayıcı Faktör analizi için Tablo 2.1'deki uyum iyiliği indeksleri analizlerde göz önüne alınmıştır.

Tablo 2.1: Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,95 \leq NNFI < 0,97$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$

Kaynak: Bayram, 2012: 78; Sarı, 2018: 31

2.5. Araştırma Bulguları

Bu bölümde Kayseri ilindeki özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir saha araştırmasının bulguları ele alınmaktadır.

2.5.1. İşgörenlere Ait Demografik Özellikler

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, meslekteki deneyim süresi, eğitim düzeyi, kurumda ve sektördeki idari görev durumu ve gelir düzeyine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2.2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	379	39,9	Evli	207	32,8
Erkek	252	60,1	Bekar	424	67,2
Yaş			Mesleki Deneyim Süresi		
25 Yaş ve aşağısı	201	31,9	5 Yıl ve aşağısı	424	67,2
26-35 Yaş arası	333	52,8	6-10 Yıl arası	119	18,9
36-45 Yaş arası	74	11,7	11-15 Yıl arası	42	6,7
46-55 Yaş arası	17	2,7	16-20 Yıl arası	16	2,5
56 Yaş ve üzeri	6	1,0	21 Yıl ve üzeri	30	4,8
Eğitim Durumu			Gelir Düzeyi		
İlköğretim-Lise	287	45,5	2.499 TL veya daha az	213	33,8
Önlisans	54	8,6	2.500-4.999 TL arası	211	33,4
Lisans	246	39,0	5.000-7.499 TL arası	167	26,5
Lisansüstü	44	7,0	7.500-9.999 TL arası	25	4,0
İdari Görev			10.000 TL veya daha fazla	15	2,4
İdari görevi var	191	30,3			
İdari görevi yok	439	69,6			

Tablo 2.2 incelendiğinde; katılımcıların %39,9'unun kadın, %60,1'inin erkek olduğu görülmektedir. Araştırma katılımcılarının medeni durumlarına bakıldığında, katılımcılardan %32,8' i evli, %67,2'si bekarlardan oluşmaktadır. Araştırma katılımcılarının yaş dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların %31,9' unun 25 yaş ve aşağısı, %52,8'inin 26-35 yaş arası, %11,7'sinin 36-45 yaş arası, %2,7'sinin 46-55 yaş arası, %1'inin ise 56 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma katılımcılarının çalıştıkları örgütteki mesleki deneyim sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların %67, 2'sinin 5 yıl ve aşağısı, %18,9'unun 6-10 yıl arası, %6,7'sinin 11-15 yıl arası, %2,5'inin 16-20 yıl arası, %4,8'inin 21 yıl ve üzeri mesleki deneyim süresine sahip oldukları görülmektedir.

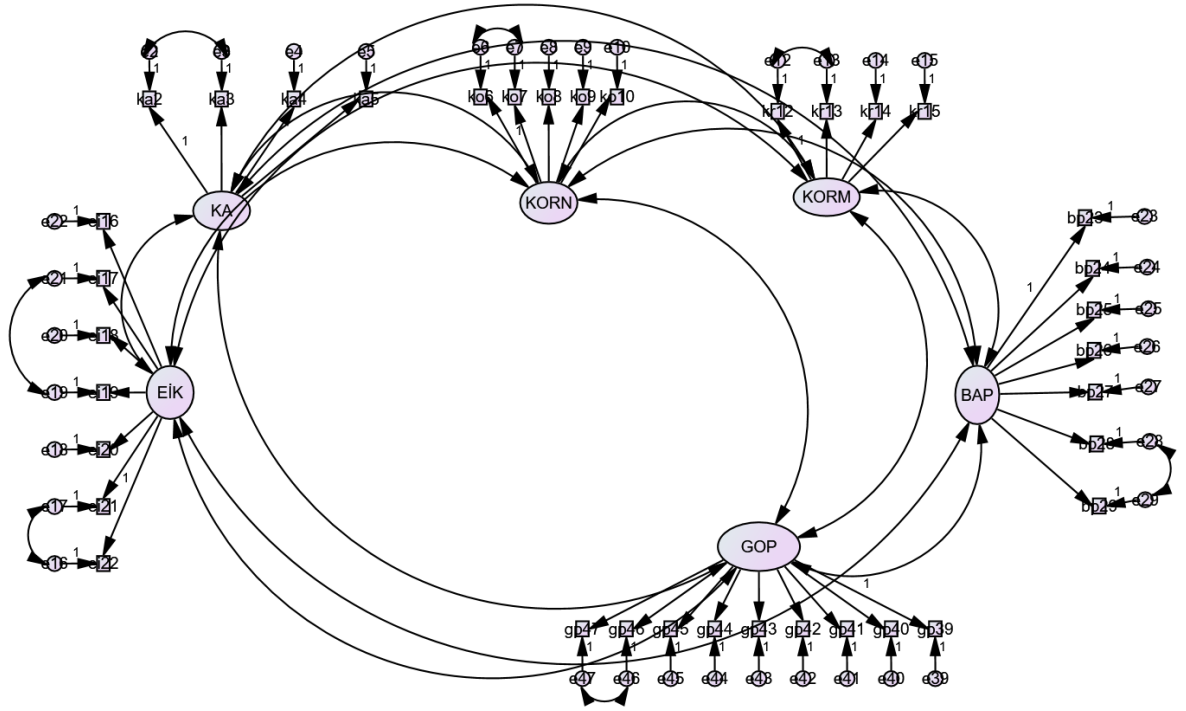
Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %45,5'inin ilköğretim-lise, %8,6'sının önlisans, %39'unun lisans, % 7'sinin ise lisansüstü eğitim derecesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgüt içindeki idari görevlerine göre dağılımları incelendiğinde %30,3'ünün idari görevi var iken, %69,6'sının idari görevinin olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma katılımcılarının gelir düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %33,8'inin 2.499 TL veya daha az, %33,4'ünün 2.500-4.999 TL arası, %26,5'inin 5.000-7.499 TL arası, %4'ünün 7.500-9.999 TL arası, %2,4'ünün ise 10.000 TL veya daha fazla gelire sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.5.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

2.5.2.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Bu çalışmada incelediğimiz algılanan etiksel iklim, işgören performansı ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin güvenilirliklerinin ve geçerliliklerinin test edilebilmesi amacıyla ölçüm modeli için Doğrulamalı Faktör Analizi uygulanmıştır. Bu ölçüm modeline ilişkin birinci düzey DFA sonuçları Şekil 2.4'te verilmiştir. Bu şekilde analize tabi tutulan ölçeklerin kaç maddeden oluştuğu da görülebilir.



Modelin Uyum iyiliği Değerleri: $\chi^2/df= 2,570$; RMR=.053; TLI=.91; IFI=.92, GFI=.88, AGFI= .846
CFI=.92; RMSEA=.050

Şekil 2. 4: Ölçüm Modelindeki Değişkenlere İlişkin Ölçeklere İlişkin Birinci Düzey DFA

Çalışmada ölçüm modeline dair DFA uyum iyiliği değerleri Tablo 2.3'te sunulmuştur.

Tablo 2.3: Ölçüm Modeline Dair DFA Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Std. Faktör Yükleri	t değerleri***	BYG	OAV
Kabullenici Sessizlik	ka2	,599	*	.76	.55
	ka3	,653	14,282		
	ka4	,713	12,530		
	ka5	,692	12,347		
Korunmacı Sessizlik	ko6	,755	*	.89	.70
	ko7	,765	26,335		
	ko8	,667	16,804		
	ko9	,917	23,572		
	ko10	,846	21,902		

Korumacı Sessizlik	kr12	,711	*	.82	.63
	kr13	,606	15,732		
	kr14	,749	16,547		
	kr15	,863	17,306		
Algılanan Etiksel İklim	ei22	,529	*	.85	.56
	ei21	,580	18,765		
	ei20	,634	12,628		
	ei19	,766	12,116		
	ei18	,756	13,600		
	ei17	,778	12,345		
	ei16	,645	12,681		
Bağlamsal Performans	bp23	,585	*	.85	.55
	bp24	,646	12,872		
	bp25	,678	14,273		
	bp26	,640	16,347		
	bp27	,773	12,239		
	bp28	,657	12,570		
	bp29	,682	13,076		
Görev Performansı	gp39	,756	*	.92	.63
	gp40	,811	21,018		
	gp41	,813	21,077		
	gp42	,752	19,277		
	gp43	,681	17,262		
	gp44	,626	15,725		
	gp45	,710	18,075		
	gp46	,756	19,361		
	gp47	,728	18,552		

Modelin Uyum iyiliği Değerleri: $\chi^2/df= 2,570$; RMR=.053; TLI=.91; IFI=.92, GFI=.88, AGFI=.846 CFI=.92; RMSEA=.050

*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade eder. *** p<.001

Tablo 2.3'te görüldüğü gibi öncelikle χ^2/df , SRMR, GFI, AGFI, TLI, CFI ve RMSEA gibi uyum iyiliği ölçülerinin kabul gördüğü model olup olmadığını test etmek amacıyla DFA analizi yapılmıştır.

Başlangıçta doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri yeterli görülmediği için her bir ölçekten öncelikle faktör yükü düşük ifadeler çıkarılmıştır. Ölçüm modelinde örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik alt ölçeğinden ka1 ifadeleri; korumacı sessizlik alt ölçeğinden kr11 ifadeleri ve bağlamsal performans ölçeğinden bp30, bp31, bp32, bp33, bp34, bp35, bp36, bp37 ve bp38 ifadeleri çıkarılmıştır. Ancak yine de uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olmadığı görülmüştür. Modelin uyum iyiliği değerlerini yükseltmek için bu sefer Schumacker ve Lomax (2010) tarafından önerilen düzeltme indislerinden yararlanılmıştır. Kabullenici sessizlik ölçeğindeki ka2 ifadesine ait e2 ile ka3 ifadesine ait e2 hata terimleri arasında, korumacı sessizlik ölçeğindeki ko6 ifadesinde ait e6 ile ko7 ifadesine ait e7 hata terimleri arasında, korumacı sessizlik ölçeğindeki kr12 ifadesine ait e12 ile kr13 ifadesine ait e13 hata terimleri arasında, algılanan etiksel iklim ölçeğindeki ei22 ifadesinde ait e16 ile ei21 ifadesine ait e17 hata terimleri arasında ve yine bu ölçekteki ei19 ifadesinde ait e19 ile ei17 ifadesine ait e21 hata terimleri arasında; görev performansı ölçeğindeki gp46 ifadesinde ait e46 ile gp7 ifadesine ait e47 hata terimleri arasında ve yine bağlamsal performansı ölçeğindeki bp28 ifadesine ait e28 ile bp29 ifadesine ait e29 hata terimleri arasında düzeltme indisleri yüksek olduğu için bağ (covarians) oluşturulmuştur. Böylece uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir düzeye yükselmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri karşılandıktan sonra herbir değişkenin Bileşik Yapı Güvenilirliği (BYG) ve Ortalama Açıklanan Varyans (OAV) değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 4'deki bulgular dikkate alınırsa kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerinin yanı sıra bütün faktör yüklerinin 0.50'nin ve BYG değerlerinin 0.70'in ve OAV değerlerinin 0.50'nin üzerinde olması tüm ölçekler açısından yakınsak geçerliliğin sağlandığını ortaya koymaktadır.

Öte yandan Tablo 2.1’de ise uyum iyiliği değerlerinin kabul edildiği ölçüm modelinde tüm değişkenlere ilişkin OAV değerleri istenilen minimum düzey olan 0.50’nin üzerindedir. Tabloda değişkenler arasındaki korelasyon kareleri, herbir değişkenin OAV değerlerinin karekökünden düşük olduğu için tüm ölçeklerin ayırt edici geçerliğinin de sağlandığı görülmektedir (Kline, 2011).

Tablo 2.4: Araştırmadaki Ölçeklerin Ayırt Edici Geçerlik Bulguları

	KA	KO	KR	Eİ	BAP	GOP
KA	.55					
KO	0,53	.70				
KR	0,00	0,02	.63			
Eİ	0,03	0,00	0,14	.56		
BAP	0,05	0,05	0,05	0,03	.55	
GOP	0,04	0,04	0,04	0,03	0,34	.63
KA: Kabullenici Sessizlik; KO: Korumacı Sessizlik; KR: Korumacı Sessizlik; Eİ: Algılanan Etiksel İklim; BAP: Bağlamsal Performans; GOP: Görev Performansı						

Not: Tablo’da çapraz seyreden koyu katsayılar Açıklanan Ortalama Varyans değerlerinin karekökünü ifade eder.

Yine Klien (2011) göre Tablo 2.5’te yer alan ölçüm modelimizdeki değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları 0.80’den düşük olduğu için de ayırt edici geçerlilik koşulları sağlanmıştır.

Modeldeki değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde; kabul edici sessizlik ile hem bağlamsal performansı ($r = -0,213$; $p < 0,001$) hemde görev performans ($r = -0,189$; $p < 0,001$) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde korumacı sessizliğin de hem bağlamsal performans ($r = -0,233$; $p < 0,001$) hem de görev performansı ($r = -0,207$; $p < 0,001$) negatif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Buna karşılık örgütsel sessizliğin boyutlarından korumacı sessizliğin hem bağlamsal performans ($r = 0,219$; $p < 0,001$) hem de görev performansı ($r = 0,205$; $p < 0,001$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir. Öte yandan algılanan etiksel iklim ile hem bağlamsal performans ($r =$

0,170; $p < 0.01$) hem de görev performansı ($r = 0,178$; $p < 0.01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Son olarak bağımsız değişken olan algılanan etiksel iklim ile aracı değişken olan örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik ($r = 0,151$; $p < 0.01$) ve korumacı sessizlik ($r = 0,77$; $p < 0.001$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken, etiksel iklim ile korumacı sessizlik arasında ise pozitif ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = 0,023$; $p > 0.05$).

Tablo 2.5: Araştırmanın Ölçüm Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
1.KA	2,36	0,99	1,00					
2.KO	2,23	1,01	,730***	1,00				
3.KR	4,42	0,79	-,040	-,148**	1,00			
4.Eİ	3,57	0,85	,151**	,023	,377***	1,00		
5.BAP	3,94	0,76	-,213***	-,233***	,219***	,170**	1,00	
6.GOP	4,17	0,68	-,189***	-,207***	,205***	,178**	,579***	1,00

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; KA: Kabullenici Sessizlik; KO: Korunmacı Sessizlik; KR: Korunmacı Sessizlik; Eİ: Algılanan Etiksel İklim; BAP: Bağlamsal Performans; GOP: Görev Performansı.

2.5.2.2. Araştırma Hipotezleri ve Modelinin Test edilmesi

Araştırmanın ölçüm modelin sağlanmış, ancak araştırma modeli ve hipotezlerini yapısal eşitlik modellemesi ile test etmek için tüm uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir seviye olmadığından ölçüklerin güvenilirliği ve geçerliliği sağlandıktan sonra Preacher ve Hayes (2004, 2008) tarafından önerilen Process makrosu yardımıyla üç aşamalı aracı değişkenli hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla araştırma modeli ve hipotezleri test edilmiştir (Tablo 2.6).

2.5.2.2.1. Kabullenici Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Durumlarda Algılanan Etiksel İklimin Bağlamsal Performans ve Görev Performansına Etkileri

Araştırmada kabullenici sessizliğin aracı değişken olduğu algılanan etiksel iklimin bağlamsal performans ve görev performansına etkileri Tablo 7’de sunulmuştur.

Model I’in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=,1303$; $F_{(2-628)}=47,0478$; $p<0.01$). Modelde belirleyici değişkenler olan bağımsız değişken ve aracı değişken bağımlı değişkendeki varyansın %13’ünü açıklamaktadır. Yani kabullenici sessizlikle birlikte algılanan etiksel iklim bağlamsal performansa orta düzeyde etki etmektedir. Araştırma bulguların göre algılanan etiksel iklim bağlamsal performansa pozitif ve anlamlı şekilde etki ederken ($\beta= ,158$; $p<0.01$), kabullenici sessizlik bağlamsal performansı negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta= -,254$; $p<0.001$). Bu bulgulara göre **H1a** ve **H2a** hipotezleri kabul edilmiştir.

Kabullenici sessizliğin dolaylı etkilerine dair bulgular incelendiğinde; çalışmada kabullenici sessizliğin aracılık etkisine sahip olup olmadığını test etmek için öncelikle Sobel Testi uygulanmıştır. Model I’de kabullenici sessizlik modele dahil edildiğinde algılanan etiksel iklimin bağlamsal performans üzerindeki dolaylı etkisine dair Sobel testi sonucu anlamlı ($Z= 2.0813$; $p<0,05$) olduğundan tam aracılık vardır. Bununla birlikte kabullenici sessizliğin aracılık etkisini test etmek amacıyla dolaylı etkiler için önerilen yöntemlerden biri olan BC önyükleme yönteminden yararlanılmıştır. Kabullenici sessizliğin aracı etkisine bakıldığında, %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri ($\beta = -0,0253$; %95 CI [-0.0544 ile -0.0012]) arasında olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere dolaylı etkinin $p< 0.05$ anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmaktadır. Ayrıca kabullenici sessizlik bağımlı değişken bağlamsal performansın varyansını ek olarak %12.7 açıklamaktadır. Bu nedenle kabullenici sessizliğin etiksel iklim ile bağlamsal performans ilişkisinde tam aracı rolü oynadığı saptanmıştır. Yani **H5a** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2.6: Kabullenici Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Modelde Algılanan Etiksel İklim ile Bağlamsal Performans ve Görev Performansı İlişkisi

Bağımlı Değişkenler					
Bağlamsal Performans			Görev Performansı		
Model I Değişkenler	(β)	T	Model II Değişkenler	(β)	T
Sabit	3,9780***	29,3607	Sabit	3,7692***	29,6930
KABULS	-,2540**	8,8447	KABULS	-,0942**	3,5008
EİKLİM	,1582***	4,7259	EİKLİM	,1764***	5,6262
Aracılık Modeli Güven Aralıkları ve Dolaylı Etki					
%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	Toplam Etki (β)	,1328	%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	Toplam Etki (β)	,1670
	Direkt Etki (β)	,1582		Direkt Etki (β)	,1764
	t değeri	4,72		t değeri	5,6262
	Dolaylı Etki (β)	-,0253*		Dolaylı Etki (β)	-,0094
	Alt Sınır	-,0544		Alt Sınır	-0,0257
	Üst Sınır	-,0012		Üst Sınır	-,0005
	Sobel Test Değeri (Z)	2,0813		Sobel Test Değeri (Z)	1,7832
	P	,0374		P	,0746
	Sabit	3,9780		Sabit	3,7692
	F ₍₂₋₆₂₈₎	47,0478		F ₍₂₋₆₂₈₎	20,4184
	R ²	,1303		R ²	,0611
	ΔR ²	,1083		ΔR ²	,0184
	SONUÇ	Tam Aracı		SONUÇ	Aracılık Rolü Oynamıyor

*p<0.05, **p<.01, ***p<.001.

Tablo 2.6’da görüldüğü üzere kabullenici sessizliğin aracı değişken olduğu algılanan etiksel iklim ile görev performansı ilişkisinin ele alındığı Model II de istatistiksel açıdan anlamlıdır (R²=,0611; F₍₂₋₆₂₈₎= 20,4184; p<0.01). Modelde algılanan etiksel iklim ve kabullenci sessizlik bağımlı değişken görev performansındaki varyansın %6.1’ini açıklamaktadır. Yani kabullenici sessizlikle birlikte algılanan etiksel iklim bağlamsal performansa düşük düzeyde etki etmektedir. Model II’nin bulguları incelendiğinde algılanan etiksel iklim görev performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken (β= ,176; p<0.001), kabullenici sessizlik görev performansını negatif ve

anlamli şekilde etkilemektedir $\beta = -.094$; $p < 0.01$). Bu bulgular dikkate alindiğinde **H1b** ve **H3a** hipotezleri kabul edilmiştir.

Model II’de de kabullenici sessizliğin aracı etkiye sahip olup olmadığını test etmek amacıyla Sobel Testi uygulanmıştır. Kabullenici sessizlik modele dahil edildiğinde algılanan etiksel iklimin bağlamsal performans üzerindeki dolaylı etkisine dair Sobel testi sonucu anlamlı ($Z = 1.7832$; $p > 0.05$) olmadığından aracı etkiye sahip değildir. Ayrıca toplam etki (c) ve direkt etki (c) katsayıları dikkate alındığında Y üzerinde X’in etkisindedüşme olmamıştır ($c > c$). Yani kabullenici sessizliğin etiksel iklim ile bağlamsal performans ilişkisinde aracı oynamadığı saptanmıştır. Bu bulguya göre **H6a** hipotezi kabul edilmiştir.

2.5.2.2.2. Korunmacı Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Durumlarda Algılanan Etiksel İklimin Bağlamsal Performans ve Görev Performansına Etkileri

Korunmacı sessizliğin aracı değişken olduğu durumlarda algılanan etiksel iklimin bağlamsal performans ve görev performansına etkileri Tablo 8’de verilmektedir.

Korunmacı sessizliğin aracı değişken olarak dahil edildiği model Model III istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = .1376$; $F_{(2-628)} = 50,1048$; $p < 0.01$). Modelde bağımsız değişken ve aracı değişken bağımlı değişken bağlamsal performanstaki varyansın %13.7’sini açıklamaktadır. Bu durumda korunmacı sessizlik ile birlikte algılanan etiksel iklim bağlamsal performansı orta düzeyde etkilemektedir. Bulgular incelendiğinde algılanan etiksel iklimin bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta = .148$; $p < 0.01$), fakat korunmacı sessizliğin bağlamsal performans üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta = -.255$; $p < 0.001$). Bu bulgulara göre **H1a** ve **H2b** hipotezleri kabul edilmiştir.

Model III’te korunmacı sessizliğin aracı olarak dahil edildiğinde algılanan etiksel iklimin bağlamsal performansa dolaylı etkisine dair Sobel testi sonucu anlamlı olmadığından ($Z = -1,2313$; $p > 0,05$) ve etiksel iklimin bağlamsal performans

üzerindeki etkisinde düşme olmadığından ($\hat{c} > c$) aracı etkiye sahip değildir. BC önyükleme yöntemi bulgularına göre korunmacı sessizliğin aracı etkisine bakıldığında, %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri ($\beta = -0,0152$; %95 CI [- .0431 ile .0109]) arasında olduğu görülmektedir. Bu etkinin $p > 0.05$ anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı gözlenmiştir. Dolayısıyla korunmacı sessizliğin etiksel iklim ile bağlamsal performans ilişkisinde aracı rolü oynamadığı gözlenmiş ve **H5b** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 2.7: Korunmacı Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Modelde Algılanan Etiksel İklim ile Bağlamsal Performans ve Görev Performansı İlişkisi

		Bağımlı Değişkenler			
		Bağlamsal Performans		Görev Performansı	
Model III Değişkenler	(β)	T	Model IV Değişkenler	(β)	t
Sabit	3,9861***	29,6338	Sabit	3,8028***	30,1760
Korunmacıs	-,2557***	-9,1765	Korunmacıs	-,1099**	-4,2104
EİKLİM	,1480**	4,4519	EİKLİM	,1736***	5,5719
Aracılık Modeli Güven Aralıkları ve Dolaylı Etki					
%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	Toplam Etki (β)	,1328	%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	Toplam Etki (β)	,1670
	Direkt Etki (β)	,1480		Direkt Etki (β)	,1736
	t değeri	4,4519		t değeri	5,5719
	Dolaylı Etki (β)	-,0152		Dolaylı Etki (β)	-,0065
	Alt Sınır	-,0431		Alt Sınır	-,0224
	Üst Sınır	,0109		Üst Sınır	,0040
	Sobel Test Değeri (Z)	-1,2313		Sobel Test Değeri (Z)	-1,1683
	P	,2182		P	,2427
	Sabit	3,9861		Sabit	3,8028
	F ₍₂₋₆₂₈₎	50,1048		F ₍₂₋₆₂₈₎	23,2760
	R ²	,1376		R ²	,0690
	ΔR^2	,1156		ΔR^2	,0263
	SONUÇ	Aracı Rolü oynamıyor		SONUÇ	Aracılık Rolü Oynamıyor.

* $p < 0.05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Korunmacı sessizliğin aracı değişken, algılanan etiksel iklimin bağımsız ve görev performansının bağımlı olarak dahil edildiği model Model IV de istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=,0690$; $F_{(2-628)}=23,2760$; $p<0.01$). Modelde korunmacı sessizlik ve algılanan etiksel iklim bağımlı değişken görev performansındaki varyansın %6.9'unu açıklamaktadır. Bu durumda korunmacı sessizlik ile birlikte algılanan etiksel iklim görev performansına düşük düzeyde etkilemektedir. Bulgulara göre algılanan etiksel iklimin görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenirken ($\beta= ,173$; $p<0.01$), korunmacı sessizliğin görev performansı üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta= -,109$; $p<0.01$). Bu bulgulara göre H1b ve H3b hipotezleri kabul edilmiştir.

Model IV'e korunmacı sessizlik aracı olarak girdiğinde algılanan etiksel iklimin görev performansına dolaylı etkisine dair Sobel testi sonucu anlamlı olmadığından ($Z= -1,1683$; $p>0,05$) ve toplam etki (c), direkt etkiden (c') büyük olduğundan; yani etiksel iklimin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde düşme olmadığından ($c' > c$) aracı etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Zaten BC önyükleme yöntemi bulgularına göre de korunmacı sessizliğin aracı etkisine bakıldığında, %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri ($\beta = -0,0065$; %95 CI [$-.0224$ ile $.0040$]) arasındadır. Bu etki 0.05 anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığından aracı etkiye sahip değildir. Bu yüzden korunmacı sessizliğin etiksel iklim ile görev performansı ilişkisinde aracı rolü oynamadığı görülmüştür. Yani H6b hipotezi de ret edilmiştir.

2.5.2.2.3. Korunmacı Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Durumlarda Algılanan Etiksel İklimin Bağlamsal Performans ve Görev Performansına Etkileri

Tablo 2.8'de korunmacı sessizliğin aracı değişken olduğu modelde algılanan etiksel iklimin bağlamsal performans ve görev performansına etkilerine dair bulgular yer almaktadır.

Korunmacı sessizliğin aracı, algılanan etiksel iklimin bağımsız ve bağlamsal performans bağımlı değişken olarak girdiği Model V'in istatistiksel açıdan anlamlı

olduğu anlaşılmaktadır ($R^2=,0906$; $F_{(2-628)}=50,1048$; $p<0.01$). Modelde korumacı sessizlik ve algılanan etiksel iklim bağımlı değişken bağlamsal performanstaki varyansın %9'ünü açıklamaktadır. Yani korumacı sessizlik ile birlikte algılanan etiksel iklim bağlamsal performansı düşük düzeyde etkilemektedir. Araştırmanın bulgularına göre algılanan etiksel iklimin bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı olmayan etkiye sahiptir ($\beta= ,0577$; $p>0.05$). Ancak korumacı sessizlik bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir ($\beta= ,2641$; $p<0.05$). Bu modelin bulgularına göre hem H1a hipotezi hem de H2c hipotezi desteklenmemiştir.

Model V'e korumacı sessizlik aracı değişken olarak girdiğinde algılanan etiksel iklimin bağlamsal performansına dolaylı etkisine ilişkin Sobel testi sonucu anlamlıdır ($Z= 5,2027$; $p<0.001$). Bununla birlikte etiksel iklimin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde düşme vardır ($\hat{c} < c$). Korumacı sessizliğin aracı etkisine dair BC önyükleme yöntemi bulgularına bakıldığında, %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri ($\beta = ,0752$; %95 CI [$-.0414$ ile $.1187$]) arasındadır. Bu etki de 0.05 anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmaktadır. Yine Ek-5'te görüleceği gibi aracı değişkenin olmaması durumunda algılanan etiksel iklim bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir ($\beta= ,2845$; $p<0.001$). Dolayısıyla korumacı sessizliğin etiksel iklim ile bağlamsal performansı ilişkisinde aracı rolü oynadığı saptanmıştır. Yani H5c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2.8: Korumacı Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Modelde Algılanan Etiksel İklim ile Bağlamsal Performans ve Görev Performansı İlişkisi

		Bağımlı Değişkenler			
		Bağlamsal Performans		Görev Performansı	
Model V Değişkenler	(β)	T	Model V1 Değişkenler	(β)	T
Sabit	2,5691		Sabit	2,6450	16,6036
Korumacıs	,2641**		Korumacıs	,2747**	8,1376
EİKLİM	,0577		EİKLİM	,0889*	2,82180
Aracılık Modeli Güven Aralıkları ve Dolaylı Etki					
	Toplam Etki (β)	,1328		Toplam Etki (β)	,1670
	Direkt Etki (β)	,0577		Direkt Etki (β)	,0889

%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	t değeri	1,6112	%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	t değeri	2,8210
	Dolaylı Etki (β)	,0752		Dolaylı Etki (β)	,0782
	Alt Sınır	,0414		Alt Sınır	,0478
	Üst Sınır	,1187		Üst Sınır	,1193
	Sobel Test Değeri (Z)	5,2027		Sobel Test Değeri (Z)	5,6933
	P	,000		P	,0000
	Sabit	2,5691		Sabit	2,6450
	F ₍₂₋₆₂₈₎	50,1048		F ₍₂₋₆₂₈₎	48,6054
	R ²	,0906		R ²	,1340
	ΔR^2	,0686		ΔR^2	,0913
	SONUÇ	Tam aracı		SONUÇ	Tam aracı

*p<0.05, **p<.01, ***p<.001.

Korumacı sessizliğin aracı değişken, algılanan etiksel iklimin bağımsız değişken ve görev performansının bağımlı değişken olduğu Model VI da istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=,1340$; $F_{(2-628)}=48,6054$; $p<0.01$). Bu modelde korumacı sessizlik ve algılanan etiksel iklim birlikte bağımlı değişken olan görev performansındaki varyansın %13.4'ünü açıklamaktadır. Demek ki değişkenler görev performansına orta düzeyde etki etmektedir. Bu modelin araştırma bulgularına göre hem algılanan etiksel iklim ($\beta= ,0889$; $p<0.05$) hem de korumacı sessizlik ($\beta=,2747$; $p<0.01$) görev performansını pozitif ve anlamlı etkilemektedir. Bu modelin bulgularına göre hem H1b hipotezi kabul edilirken,H3c hipotezi ret edilmiştir.

Model VI'ya korumacı sessizlik aracı değişken olarak dahil olursa algılanan etiksel iklimin görev performansınadolaylı etkisine ilişkin Sobel testi sonucu anlamlıdır ($Z= 5,6933$; $p<0.001$). Yine algılanan etiksel iklimin görev performansına etkisinde düşme olmaktadır ($\acute{c} <c$). Korumacı sessizliğin aracı etkisini doğrulamak için yapılanBC önyükleme yöntemi bulguları incelendiğinde %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri ($\beta = ,0782$; %95 CI [.0478ile.1193]) arasında yer almaktadır. Görüldüğü üzere bu etki de 0.05 anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmaktadır. Yine Ek-6'da da aracı değişkenin olmaması durumunda algılanan etiksel iklimin görev performansını pozitif etkilediği görülmüştür ($\beta= ,2845$; $p<0.001$).Bu nedenle korumacı sessizliğin etiksel iklim ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Yani H6c hipotezi kabul edilmiştir.

2.5.2.2.4.Örgütsel Sessizliğin Aracı Olduğu Durumlarda Algılanan Etiksel İklimin Bağlamsal Performans ve Görev Performansına Etkileri

Araştırmada algılanan etik iklim ile bağlamsal ve görev performansı ilişkisinde bir bütün olarak örgütsel sessizliğin aracı etkisi de test edilmiştir (Tablo 2.9).

Aracı değişkenli üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizinin uygulandığı araştırmanın sonuçları incelendiğinde örgütsel sessizliğin aracı, algılanan etiksel iklimin bağımsız ve bağlamsal performansın bağımlı değişken olarak girdiği Model VII istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2 = ,0885$; $F_{(2-628)} = 30,4894$; $p < 0.001$). Modeldeki bağımsız değişken algılanan etiksel iklim ve aracı değişken örgütsel sessizlik, bağımlı değişken bağlamsal performanstaki varyansın %8.8'ini açıklamaktadır. Belirleyici değişkenler bağımlı değişkene düşük düzeyde etki etmektedir. Bulgular incelendiğinde algılanan etiksel iklimin bağlamsal üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip iken ($\beta = ,180$; $p < 0.001$), örgütsel sessizliğin bağlamsal performans üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta = -,322$; $p < 0.01$). Bu yüzden H1a ve H4a hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu modele örgütsel sessizlik aracı olarak dahil olduğunda etiksel iklimin bağlamsal performansına dolaylı etkisine ilişkin Sobel testi sonucu anlamlıdır ($Z = -4,0833$; $p < 0.01$). Yine örgütsel sessizliğin aracı etkisini doğrulamak için yapılan BC önyükleme yöntemi bulgularına bakıldığında %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri ($\beta = -,0477$; %95 CI [$-.0801$ ile $-.0253$]) arasındadır. Bu etki 0.05 anlam düzeyinde anlamlı bir şekilde sıfırı kapsamamaktadır. Yine Ek-7'ye bakılırsa aracı değişkenin olmaması durumunda algılanan etiksel iklimin bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = ,1479$; $p < 0.001$). Dolayısıyla örgütsel sessizliğin etiksel iklim ile bağlamsal performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu bulguya göre H7a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2.9: Örgütsel Sessizliğin Aracı Değişken Olduğu Modelde Algılanan Etiksel İklim ile Bağlamsal Performans ve Görev Performansı İlişkisi

		Bağımlı Değişkenler			
		Bağlamsal Performans		Görev Performansı	
Model VII Değişkenler	(β)	T	Model VIII Değişkenler	(β)	T
Sabit	4,2676***	24,7645	Sabit	3,6865**	23,1683
Örgütsel	-,3225**	6,7705	Örgütsel	-,0429	-,9755
EİKLİM	,1805**	5,1787	EİKLİM	,1734**	5,3865
Aracılık Modeli Güven Aralıkları ve Dolaylı Etki					
%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	Toplam Etki (β)	,1328	%95 Düzeyinde Güven Aralıkları	Toplam Etki (β)	,1670
	Direkt Etki (β)	,1805		Direkt Etki (β)	,1734
	t değeri	5,1787		t değeri	5,3865
	Dolaylı Etki (β)	-,0477**		Dolaylı Etki (β)	,0063
	Alt Sınır	-,0801		Alt Sınır	-,0247
	Üst Sınır	-,0253		Üst Sınır	,0092
	Sobel Test Değeri (Z)	-4,0833		Sobel Test Değeri (Z)	,9418
	P	,0000		P	,3463
	Sabit	4,2676		Sabit	3,6865
	F ₍₂₋₆₂₈₎	30,4894		F ₍₂₋₆₂₈₎	14,5141
	R ²	,0885		R ²	,0442
	ΔR ²	,0665		ΔR ²	,0015
SONUÇ	Tam Aracı	SONUÇ	Aracılık Rolü Oynamıyor		

*p<0.05, **p<.01, ***p<.001.

Örgütsel sessizliğin aracı değişken, algılanan etiksel iklimin bağımsız değişken ve görev performansının bağımlı değişken olarak dahil edildiği Model VIII2in de istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (R²= ,0445; F₍₂₋₆₂₈₎= 14,5141; p<0.01). Bu modeldeki belirleyici değişkenler (bağımsız değişken ve aracı değişken) bağımlı değişken görev performansındaki varyansın sadece %4.4'ünü

açıklamaktadır. Belirleyici değişkenler bağımlı değişkene çok düşük düzeyde etki etmektedir. Araştırma bulgularına göre algılanan etiksel iklim görev performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilerken ($\beta = ,173$; $p < 0.001$), örgütsel sessizlik görev performansını negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = -,322$; $p < 0.01$). Bu yüzden H1b hipotezi kabul edilirken ve H4b hipotezi desteklenmemiştir.

Model VIII'e örgütsel sessizlik aracı olarak girdiğinde algılanan etiksel iklimin görev performansına dolaylı etkisine ilişkin Sobel testi sonucu anlamlı değildir ($Z = ,9418$; $p > 0.05$). Yine örgütsel sessizliğin aracı etkisini test etmek için yapılan BC önyükleme yöntemi bulgularına dikkate alındığında %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri ($\beta = ,0063$; %95 CI [$-.0247$ ile $,0092$]) arasındadır. Bu etki 0.05 anlam düzeyinde anlamlı bir şekilde sıfırı kapsadığından örgütsel sessizliğin etiksel iklim ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu yüzden H7b hipotezi desteklenmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması, algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkinin tespiti ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık etkisine sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Ahlaki ve etik kararlara uygun hareket etmek örgütler için büyük bir sorumluluktur. İş yaşamındaki karmaşıklık ve yoğun rekabet etik kararlar vermeyi ve uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır. Bu ancak örgüt içinde güçlü bir etik iklimin varlığı ve etik ilkelerin her kademedeki işgörenler tarafından benimsenip örgüt kültürü haline getirilmesi ile yaşama geçirilebilir. Örgütlerin etik değerleri benimseyerek bu değerleri davranış biçimi haline getirmeleri örgütü hedeflediği başarıya bir adım daha yaklaştırmış olacaktır. Etik ilkelerin örgüt genelindeki uygulanma seviyesi örgütün ne denli kaliteli iş yaptığının bir göstergesi olabilir. İşgörenlerin etik iklim algıları onların iş performanslarına olumlu yansımalarının yanı sıra örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde de pozitif etkiler oluşturacaktır. Üst kademe yöneticileri tarafından desteklenerek güçlendirilmiş etik iklim atmosferi örgütün tüm kademesinde yayılım göstererek örgüt genelinde başarı sağlamaktadır. Doğru davranışın ne olduğunun açıklayıcısı olarak ifade edilen etik iklimin ve bu iklimi oluşturan etik kodların işgörenler tarafından anlaşılabilir ve net olması önemlidir. Etiğe uygun davranmayı sağlayıcı her türlü çaba örgüt imajına olumlu katkı sağlamaya hizmet etmektedir. Çünkü etik davranışlar finansal yapıyı güçlendirerek hizmet ve ürün kalitesini artırabilir. Bu durum ise örgüt genelinde ve iş performansında başarı sağlamaktadır. İşgören performansına etki edeceği düşünülen etik iklim olgusunun işgören üzerinde ve örgütsel anlamda yarattığı etkiler çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bulduğu pozisyon ne olursa olsun örgüt içindeki her işgören etiğe uygun veya etik dışı davranış sergileme eğilimine girebilmektedir. İnsanın kendi kimliğini ve kendi benliğini bulmaya çalıştığı nokta insanın öz saygısı olarak tanımlanmaktadır. İşgören “etik” olgusunun taşıdığı önemi kendi iç dünyasında özümseyip benimseyebilirse ancak o zaman etik dışı davranışın kendi benliğine ters bir durum olduğunu ve hem örgüt hem de diğer paydaşlar için yaratabileceği problemleri göz önüne alıp etiğe uygun davranmaya gayret edebilir. Böylelikle kendi vicdanıyla hesaplaşan işgören örgüte daima etik iklimi güçlendirici katkılar sunar. Etiğin önemini kavrayamamış ve içselleştirememiş bir işgören ise kendi menfaatlerini daima ön planda tutar. Çalıştığı örgütte etik iklim ortamının

olmadığını düşünen bir işgörenin örgüte karşı duyduğu olumlu duygular yerini örgüte karşı güvensizliğe ve bu gibi olumsuz duygulara bırakabilmektedir. Bu durum ise uzun vadeli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Örgüt içinde etik davranışları artırıcı her bir çaba aynı zamanda işgören performansını artırma noktasında da büyük rol oynamaktadır. Etik davranışlarda ve etik ilkelerdeki en ufak esneklik ve tolerans etiğe uygun olmayan davranışların önünü açabilir. İşgörenlerin etik dışı davranış olarak nitelendirilebilecek en ufak davranışlarının paydaşlar, müşteriler, sendikalar ve diğer yatırımcılar tarafından duyulması örgütün itibarını yerle bir edebilir ve örgüt varlığını tehlikeye düşürebilir. Çünkü hiçbir paydaş etik ilkelerden taviz veren ve etik dışı eylemlerde bulunan örgütle aynı kulvarda iş yapmak istemez. Etik ilkelere aykırı tutumlar örgütü rekabet içinde olduğu diğer örgütlerin gerisinde bırakabilir. Bu nedenle üst kademe yöneticileri hiçbir şekilde etik ilkelerden taviz vermemelidir ve diğer işgörenler için rol model olmalıdır. İşletmeler birbirinin rakibi durumundadır. Bunun bir sonucu olarak işletmenin rakipleri rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına rakibi olduğu işletmenin yönelimlerini, iş çıktılarını, güçlü ve zayıf yönlerini bilmek ve stratejilerini takip etmek durumundadır. Etik olmayan davranışların hem iç müşteriler tarafından hem de genel dış çevre tarafından duyulması işletmenin tüm çabasını yok edebilir.

Etik ilkelerden ödün vererek başarıya ve örgütsel kârlılığa ulaşabileceğini düşünen örgütler büyük bir yanılgı içerisinde. Etik ilkelerden ödün vermek demek işletmenin kalitesinden, dürüstlüğünden, değerlerinden ödün vermesi demektir. Etiğe aykırı davranışları azaltabilmenin yolu etik ikilem halinde kalan bir işgörenin kişisel ve örgütsel çıkarı ne olursa olsun doğru olan ne ise onu yapma düşüncesini özümsemesinden ve benimsemesinden geçer. Örgüt içinde yaşanan olaylar işgöreni doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. İşgören performansına etki eden faktörlerden biri algılanan etiksel iklim iken diğeri örgütsel sessizliktir. İşgörenin sergilemiş olduğu performans örgütün hedeflediği başarıyı yakalamasında ve amaçlarını gerçekleştirmesinde büyük rol oynamaktadır.

Bu çalışmada işgörenlerin etik iklim algılamaları ve sessizlik düzeyleri ölçülmeye çalışılmış ve etik iklim algılarının ve sessizlik düzeylerinin işgörenin performansını ne yönde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; kabullenici sessizlik ile

hem bağlamsal performans hemde görev performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde korunmacı sessizlik ile hem bağlamsal performans hem de görev performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgular literatürdeki Tayfun ve Çatır (2013), Aktaş ve Şimşek (2014), Çalışkan ve Pekkan (2017), Akçin (2018), Ocak (2017) gibi çok sayıdaki ampirik çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Buna karşılık örgütsel sessizliğin boyutlarından korunmacı sessizliğin hem bağlamsal performans hem de görev performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir. Öte yandan algılanan etiksel iklim ile hem bağlamsal performans hem de görev performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgular literatürdeki Eren ve Hayatoğlu (2011), Büte (2011), Demir (2014), Kılıç (2019), Çalışkan ve Pekkan (2017), Altaş ve Kuzu (2013), Erdoğan ve Çelik (2019) gibi pek çok araştırma sonucu ile desteklenmektedir.

Son olarak bağımsız değişken olan algılanan etiksel iklim ile aracı değişken olan örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken, algılanan etiksel iklim ile korunmacı sessizlik arasında ise pozitif ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır. Literatür incelendiğinde Soyalin ve Karabey (2020) tarafından yapılan çalışma da örgütsel etik iklimin, çalışan sesliliği davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik ile algılanan etiksel iklim değişkenleri arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu, yapılan literatür taraması sonucunda görülmüştür. Söz konusu bulgu çalışmanın literatüre yaptığı katkılardan biri olarak değerlendirilebilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; algılanan etiksel iklimin bağlamsal performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Kabullenici sessizliğin hem bağlamsal performansı hem görev performansını negatif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Bununla birlikte kabullenici sessizlik etiksel iklim ile bağlamsal performans ilişkisinde tam aracı rolü oynadığı, etiksel iklim ile bağlamsal performans ilişkisinde aracı oynamadığı saptanmıştır. Korunmacı sessizliğin de hem bağlamsal performans hem görev performansını negatif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Ancak beklenenin aksine korunmacı sessizliğin hem algılanan etiksel

iklim ile bağlamsal performans ilişkisinde hem de algılanan etiksel iklim ile görev performansı ilişkisinde aracı rolü oynamadığı görülmüştür. Korumacı sessizlik hem bağlamsal hem de görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Yine korumacı sessizliğin hem algılanan etiksel iklim ile bağlamsal performansı ilişkisinde hem de algılanan etiksel iklim ile görev performansı arasındaki ilişkisinde aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin bağlamsal performans üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Örgütsel sessizliğin etiksel iklim ile bağlamsal performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Yani aracı değişken olan örgütsel sessizliğin, işgörenlerin etik iklim algılamalarının bağlamsal performans üzerindeki etkisini güçlendirici bir değişken olduğu söylenilebilir. Benzer şekilde örgütsel sessizlik görev performansını negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Yine örgütsel sessizliğin algılanan etiksel iklim ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Algılanan etiksel iklim ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık etkisinin tespitine yönelik olarak henüz bir araştırmaya rastlanmamış olması bu çalışmanın literatüre önemli bir katkısı olarak değerlendirilebilir. Tüm bu bulgulardan ve ilgili yazından yola çıkarak; etik iklim ortamı yaratma, işgörenlerin görev performanslarını ve bağlamsal performanslarını artırma ve işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini en aza indirgeyebilme noktasında yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Öncelikle üst kademe yöneticileri örgüt içinde etik dışı davranış sergileyenleri derhal uarmalı ve bu tarz davranışların göz ardı edilemeyeceğini ve yaptırımlarının olacağını işgörelere hissettirmelidir.
- Üst kademe yöneticileri örgüt genelinde etik iklim ortamı yaratmalı ve etiksel değerlerin güçlendirilmesi için zemin hazırlayarak, diğer işgörelere rol model olmalıdır. Etik değerler örgüt kültürü haline getirilmeli ve işgören performansını geliştirici faaliyetler uygulanmalıdır.
- Örgüt içinde sessizliğe neden olan etkenler tespit edilmeli ve işgörelere sessizliğe iten ve oluşumuna neden olan tüm unsurların bertaraf edilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

- Üst yönetim her kademedeki işgörenleri ile yakın ilişkiler kurabilmeli ve işgörenler arasında birlik duygusu yaratabilmelidir. Böylelikle etiğe uygun hareket edip edilmediğinin takibi daha sağlıklı ve daha rahat yapılabilir.
- Örgütsel sessizliğin oluşumunu engellemek adına, üst yönetimin örgüt içinde işgörenlerin fikirlerini ve kaygılarını rahatlıkla beyan edebilecekleri bir iklim yaratması gerekmektedir. Böylelikle sesini kolaylıkla duyurabilen işgören örgüt içinde etiğe uygun olmayan en ufak bir durum gördüğünde bunu üst kademe çalışanlarına aktarabilir. Dolayısıyla etik dışı davranışların önüne geçilmiş ve oluşumu yok edilmiş olur.

Bu tez çalışmasının yönetim yazınına çeşitli katkıları olmakla beraber her araştırmada olduğu gibi çeşitli kısıtlamaları da mevcuttur. İlk olarak araştırmanın ana kütlesi Kayseri ili çalışanları ile sınırlıdır. Çalışmanın farklı illerdeki işgörenler üzerinde tekrarlanması araştırmanın genellenebilirliğine katkı sağlayabilir. Çalışmada kullanılmış olan ölçeklerin özel sektör çalışanlarına uygulanması araştırmanın diğer kısıtını oluşturmaktadır. İlgili ölçeklerin kamu sektöründeki işgörenler üzerinde de uygulanması iki kesim arasında farklılık olup olmadığının açığa çıkarılmasını sağlayabilir. Araştırma verilerinin COVID-19 pandemisi nedeniyle online olarak ölçülmesi araştırmanın üçüncü kısıtıdır. Anketlerin online olarak uygulanması katılımcıların anketlere verdikleri cevapları tam olarak yansıtamamalarına neden olabilir. Bu bakımdan araştırma verilerinin nitel ve nicel ölçümü daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. İleriki çalışmalarda algılanan etiksel iklim değişkeninin farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek ele alınması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Abacı C (2019) Etik iklimin işten ayrılma niyeti ve iş tatminine etkisinde cam tavanın aracılık rolü: beyaz yakalı kadınlar üzerine bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

Acar S (2018) Stratejik insan kaynakları perspektifinde organizasyon geliştirme süreci: Performans değerlendirme fonksiyonu. Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Alanya.

Acaray A, Çekmecelioğlu H, Akturan A (2015) Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies* 32: 139-157.

Akbaş TT (2010) Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(19): 121-137.

Akbarova L (2019) İş-yaşam dengesi ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Akçin K (2018) Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

Aksoy A, Kutluca F (2005) Çalışma hayatında stres kaynakları, stres belirtileri ve stres sonuçlarının incelenmesi üzerine bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 49: 458-486.

Akdeniz MO (2018) Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetine etkisi ve işletmelerde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sivas.

Akın G (2019) Duygusal zekâ düzeyi, problem çözme yeteneği ve örgütsel etik iklimi ile işgören performansı arasındaki ilişkiler: Turizm işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Akay O (2017) Örgütsel sessizlik boyutlarının çalışan performansı ile ilişkisinin incelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Akal Z (1992) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi* (MPM Yayınları, Ankara).

Aktaş E (2010) Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.

Aktaş H, Şimşek E (2014) Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 14(28): 24-52.

Aksoy M (2010) Performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirmenin analizi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.

Aksoy S (2013) Etik Liderin ve Etik İklimin İş Performansına Etkisi: İlaç Müesseseleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. 18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Kafkas Üniversitesi, Kars, s. 92-102.

Akçin K (2018) Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

Al-Homayan AM, Shamsudin FM, Subramaniam C, Islam R (2013) Impacts of job performance level on nurses in public sector hospitals. *American Journal of Applied Sciences* 10(9): 1115-1123.

Alparslan AM (2010) Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Altaş SS, Kuzu A (2013) Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi* 2: 29-41.

Algın İ (2014) Üniversitelerde örgütsel sessizlik. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Alıtkan F (2016) 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların davranışsal sonuçları üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Alkan Z (2016) Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta.

Anafarta N, Sarvan F, Yapıcı N (2008) Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz ktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15: 111-137.

Asunakutlu T (2002) Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. Muğla Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9: 1-13.

Argon T, Altay E (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara.

Atkinson RL, Atkinson RC, Hilgard ER (1995) Psikolojiye Giriş II, çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz (Sosyal Yayınlar, İstanbul).

Atasever M (2013) Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.

Aygün İK (2018) İş tatmininin işgören performansı üzerindeki etkisi ve iş stresinin aracılık rolü: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyaş Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.

Aydın Ş (2004) Örgütsel Stres Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(3): 49-71.

Aytaç S (1999) Çalışma yaşamında kadın ve kariyer. Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II, TİSK Yayınları, Yayın No.192, Ankara.

Aytekin A (2009) Stres yönetiminin önemi ve kamu çalışanlarında stres faktörlerinin teşhisine ilişkin bir araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Sivas.

Aygın AN (2007) Performans değerleme ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Ayrancı E, Gürbüz T (2012) Considering glass ceiling in Turkey: Ideas of executives in education sector regarding women in the workplace. *International Journal of Human Resource Studies* 2(4): 126-151.

Balçık G (2018) İş analizi kullanarak iş değerleme prosedürünün dizaynı: Tekstil sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Munzur Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tunceli.

Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.

Barutçugil İ (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul).

Barutçugil İ (2002) *Performans Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).

Barutçugil İ (2002) *Eğitiminin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).

Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.

Barnett T, Vaicys C (2000) The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgement and behavioral intentions. *Journal Of Business Ethics* 27: 351- 362.

- Barnett T, Schubert E (2002) Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics* 36(3): 279-290.
- Batmunkh M (2011) Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Bayın G, Yeşilaydın G (2015) Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. Anadolu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi* 15(4): 103-121.
- Bayram N (2012) *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi* (Ezgi Kitabevi, Bursa).
- Befort N, Hattrup K (2003) Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research* 8(1): 17-32.
- Benligiray S (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.
- Biçer M (2017) Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ilişkisi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Bilgen A (2014) Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Bölümü, İstanbul.

Bildik B (2009) Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Gebze.

Binnewies C, Sonnentag S, Mojza EJ (2009) Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior* 30: 67-93.

Bircan H (2005) Sağlık hizmetlerinde iş analizinin etkileri ve Zonguldak Atatürk Devlet Hastanesi uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.

Buluş M (2019) Bankacılık sektöründe etik iklim ve örgütsel güvenin whistleblowing (bilgi ifşası) üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, Aksaray.

Burmaoğlu S, Polat M, Meydan CH (2013) Örgütsel davranış alanında ilişkisel analiz yöntemleri ve Türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(1) 13-26.

Büte M (2011) Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25(2): 103-120.

Büte M (2011) Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (25)1: 171-192.

Bülbül Y (2015) Çalışan sessizliği diye bir kavram!

Büyükgöze H, Özdemir M (2017) Examining job satisfaction and teacher performance within affective events theory. *İnönü Üniversitesi Journal of the Faculty of Education* 18(1): 311-325.

Borman CW, Stephen JM (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance (Schmitt and W. C. Borman Eds.), Personnel Selection in Organizations, San Francisco, CA: Jossey Bass.

Borman, WC, Motowidlo SJ (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance* 10(2): 99-109.

Bozkaya E (2013) Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hiyerarşik yapısı yüksek bir kurumda uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Budak ÖS (2015) Kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları alt boyutları ilişkilerinin incelenmesi: Erzurum sağlık sektöründe örnek bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Erzurum.

Breen V, Fetzer RL, Howard, Preziosi R (2005) Consensus problem- solving increases perceived communication openness in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 17(4): 215-229.

Brinsfield CT (2009) Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors dissertation. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.

Brinsfield CT, Marissa S, Edwards, Greenberg J (2009) Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. Greenberg J, Edwards MS içinde, Voice and silence in organizations. UK: Emerald.

Briggs E, Jaramillo F, Weeks WA (2012) The Influences of Ethical Climate and Organization Identity Comparisons on Salespeople and their Job

Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32(4): 421-436.

Campbell JP (1990) Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2) ed. M.D. Dunnette and L.M. Hough. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 687-732.

Ceyhan B (2012) Örgütsel stres yönetimi ve stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının iş performansı üzerine etkisinin uygulamalı olarak incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İstanbul.

Cullen JB, Parboteeah KP, Victor B (2003) The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal Of Business Ethics* 46: 127-141.

Cullen JB, Victor B, Stephens C (1989) An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics* 18(2): 50-62.

Challis D, Samson D, Lawson B (2002) Integrated manufacturing, employee and business performance: Australian and New Zealand Evidence. *International Journal of Production Research* 40(8): 1941-64.

Colina MD (2005) Relationships among demographic variables, organizational culture, interpersonal self-efficacy and perceived job performance. Department of leadership, foundations and human resource development. Louisville, Kentucky: University of Louisville.

Conine CT, Rowden RW (2006) Ethical climate and job satisfaction in small businesses. *Journal of Business and Entrepreneurship* 18(2): 35-48.

- Choi BK, Moon HK, Ko W (2013) An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision* 51(6): 1250-1275.
- Çakıcı A (2010) Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Çakıcı A (2007) Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16(1): 145-162.
- Çakıcı A (2008) Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17(1): 117-134.
- Çalışkan A, Pekkan Ü (2017) Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: Etik iklimin aracılık rolü. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 2(1): 1-19.
- Çankır B (2016) Geri bildirim araştırma görevlilerinin öz-yeterlilikleri üzerindeki etkisi. *İş ve İnsan Dergisi* 3(1) : 21-30.
- Çevirgen A, Üngüren E (2009) Konaklama işletmelerinde etik iklim ve iş tatmini ilişkisi. 10. Ulusal Turizm Kongresi 18(1): 274-283.
- Çetin A, Güleç R, Kayasandık AE (2015) Etik iklim algısının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Tükenmişliğin aracı değişken rolü. *Electronic Journal of Vocational Colleges* 5(2): 18- 31.
- Çolakoğlu Ü, Ayyıldız T, Cengiz S (2009) Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 20(1): 77-89.

Çınar MÇ (2019) Kariyer ve örgütsel bağlılığın çalışanların iş performansı üzerine etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. Yüksek lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul.

Demirtaş Ö (2013) Etik liderlik davranışının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.

Demir M (2014) Otel işletmelerinde etik iklimi-iş performansı ilişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğirdir Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu 9(2): 364-378.

Detert JR, Burris ER (2007) Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?" *Academy of Management Journal* 50(4): 869– 884.

Deniz K (2018) Örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiler: Hizmet sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi, Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Desensi TJ, Rosenberg D (1996) Ethics in sport management. USA, Fitness Information Technology Inc: Pepper Press.

Deshpande SP, George E, Joseph J (2000) Ethical climates and managerial succes in Russian organizations. *Journal of Business Ethics* 23: 211-217.

Dickson MW, Smith DB, Grojean MW, Ehrhart M (2001) An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the Practices that reflect them. *The Leadership Quarterly* 12: 197-218.

Dilek Y (2014) Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.

Direk H (2018) Etik liderlik davranışının etik iklim ve örgütsel güvene etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.

Dinçer H (2017) İş yerinde yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Enerji sektörü üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.

Doğantekin A (2016) Örgütsel etik iklim ve örgütsel sinizm ilişkisinin belirlenmesi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Eskişehir.

Doğan Y, Özdevecioğlu M (2009) Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 1(18): 165-190.

Doğan E (2013) Tarım kredi kooperatifleri merkez birliğinde çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin algılarının analizi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi çerçevesinde geliştirici öneriler. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Doğan Y, Özdevecioğlu M (2006) Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 1(18): 165-190.

Doğan S, Kır A (2018) Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(4): 1-14.

Doğuç E (2017) Hastanelerde performans değerlendirme sisteminin çalışan motivasyonuna etkileri hakkında çalışan görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği).Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı.

Dönertaş FC (2008) Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Durna U (2005) A tipi ve B tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19(1): 275 – 290.

Dyne LV, Ang S, Botero IC (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40(6): 1359-1392.

Ehtiyar R, Yanardağ M (2008) Organizational silence: A survey on employees working in Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management* 14(1): 51-68.

Elçi M (2005) Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri. Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Elçi M, Alpkan L (2006) Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24(1):141-170.

Enm.blogcu.com web adresi: <http://enm.blogcu.com/cevresel-faktorlerin-calisan-insanin-performans-arzi-uzerindeki/9507569>

Erben GS, Güneşer AB (2008) The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics* 82: 955-968.

Erdoğan P, Çelik A (2019) Sağlık sektöründe etik iklim oluşturmmanın hemşirelerin performansına etkisi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi* 6(2): 105 - 113.

Erdoğan E (2011) Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Eroğlu AH, Adıgüzel O, Öztürk UC (2011) Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(2): 97–124.

Erol G (2012) Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Eren SS, Hayatoğlu Ö (2011) Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: ilaç sektöründe bir uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 7(14): 109-128.

Erdirençlebi M, Filizöz B (2016) Mobbingin etik iklim ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (35): 127-139.

Erdirençlebi M, Ertürk E, Çini MA (2020) Örgütsel yalnızlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Araştırma Makalesi* 20(39).

Erok M (2018) Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karaman İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.

Evren EŞ (2020) Kurumsallaşma, ikili bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki: Otel mutfak çalışanları üzerinde bir araştırma. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin.

Eymür E (2009) Örgütsel bağlılık ile işgören performansını incelemeye yönelik bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Eyidoğan Ö (2013) Etik iklimin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslar arası, Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Fisher GB, Hartel CE (2004) Evidence for crossvergence in the perception of task and contextual performance: A study of Western expatriates working in Thailand. *Cross cultural management: An international Journal* 11(2): 3-15.

Gencer M (2018) Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.

Gephart JJK, Detert JR, Trevin LKE, Amy C (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior* 29: 163–193.

Germirli N (2001) Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği. 10.Ulusal Kalite Kongresi,13-15 Kasım.

Gegeoğlu T (2018) İşletmelerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Gemici S (2019) İş hayatındaki örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Samsun valiliği örneği. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.

Gül H, Özcan N (2011) Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(2): 107-134.

Gümüştekin GE, Öztemiz AB (2005) Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(1): 271 – 288.

Gümüştekin GE, Öztemiz AB (2004) Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23: 61-85.

Günay Z (2015) İş tatmini 360 derece performans değerleme ve algılanan performans ilişkisi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Güngör B (2019) Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki. Ondokuz mayıs üniversitesi eğitim bilimleri enstitüsü eğitim bilimleri anabilim dalı. Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.

Günel D (2016) İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Gürcan K (2014) Etik iklimin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların iş tatminine etkisi: Konaklama işletmelerinde amprik bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gümüş B (2005) İş analizinin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile olan ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Eskişehir.

Gücel C (2013) Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi örgütsel adaletin aracılık rolü: İmalat işletmelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(2): 173-190.

Gürsel Ö (2018) Örgütsel sessizlik ve sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü: Belediye çalışanları üzerine bir inceleme. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Güven M, Bakan İ, Yeşil S (2005) Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 12(1): 127-152.

Güvenli RD (2014) Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Goodman SA, Svyantek DJ (1999) Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behaviour* 55: 254-275.

- Greenberg J (1990) Organizational justice: Yesterday, today, tommorrow. *Journal Of Management* 16(2): 399-432.
- Grant AM, Parker S, Collins C (2009) Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology* 62: 31-55.
- Ghalavandi, Moradi Z (2015) Analysis of the Relationship between Ethical Climate of the Organization, Organizational Identity and Organizational Silence. *Ethics in Science and Technology* 10(2): 64-72.
- Hayta AB (2007) Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1: 21-41.
- Hatcher T (2004) Environmental ethics as an alternative for evaluation theory In for profit business context. *Evaluation And Program Planning* 27: 357–363.
- Hayatoğlu Ö (2010) Etik iklimin; satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: ilaç sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bolu.
- Helvacı MA (2002) Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 35: 1-2.
- Hendekci EA (2017) Algılanan örgütsel etik iklimin ilköğretim okullarında öğretmenlerin etik dışı davranışlarına etkisi (Diyarbakır merkez ilçeleri örneği). Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rize.
- Işığışık E (2008) Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi* 7: 1-23.

- Işıkkhan V (2004) Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları. (Sandal Yayınları, Ankara).
- İştar E (2012) Stres ve verimlilik ilişkisi. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi 33: 1-18.
- İraz R (2009) Çalışma yaşamında kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarının karşılaştırılması. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Jung HS, Namkung Y, Yoon HH (2010) The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management* 29: 538-546.
- Jöreskog KG, Sörbom D (1993) "LISREL 8 [Computer Software]" (Scientific Software International Inc, Chicago, Illinois).
- Kafita S (2018) Stratejik örgütsel küçülmenin işgören performansına etkisi: Burundi'de bir işletme uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Bölümü ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı, İzmir.
- Kahveci G (2010) İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Kahveci A (2019) Örgütsel erdemliliğin etik iklim ve psikolojik iyi oluşa etkisi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.

- Kalyoncu T (2010) Performans değerlemesi ve ücret yönetimi arasındaki ilişki: TEB çağrı merkezi rneği. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Edirne.
- Kanten S (2012) Çalışma koşullarının fiziksel – psikolojik sağlık belirtileri ve iş kazaları ile ilişkisi: Mermer çalışanları rneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(7): 155-167.
- Kanten P (2014) İŞyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(1): 11-26.
- Kantarlı S (2014) Çalışma ortamında geribildirim ve sonuçları. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve rgt Psikolojisi Programı.
- Kaplan M (2010) Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya rneği. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Karagözoğlu Ő, zden D, Yıldırım G (2014) Yoğun bakım hemşirelerinin hastane etik iklim algısı. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi* 16(1): 34-45.
- Karadut G (2014) Etik iklimin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların iş tatminine etkisi: Konaklama İŞletmelerinde Amprik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları BaŐkanlıęı, İstanbul.

Karacaoğlu K, Cingöz A (2008) Örgütsel Sessizlik. Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed.). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar İçinde (İlke Yayınevi, Ankara).

Kaşmer T (2009) Korku kültürünün yönetim, çalışanlar ve işletme üzerindeki etkilerinin analizi, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Kalaycıoğlu E (2018) Kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bartın.

Kaynak A (2011) Stratejik liderliğin performans değerlendirme üzerindeki etkileri ve Kütahya ili ortaöğretim kurumlarına ait bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Kaymaz K (2007) Davranış boyutuyla performans geribildirim olgusu ve süreci. Uludağ Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* (62)4: 142-178.

Kayaalp E (2019) Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.

Keçeli Ö (2019) İlkokullarda görev yapan İngilizce öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

- Kesen M (2015) Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(2): 535-562.
- Kılınç E (2019) Stratejik ve dönüşümcü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Kılıç MY, (2019), Okullarda Yöneticinin Sağladığı Etik İklimin, Örgütsel Bağlılık ve Öğretmen Performansına Etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(3): 807-836.
- Kızıloğlu E (2019) İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisi: Algılanan etik iklimin aracı rolü. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Konya.
- Kincaid CS (2003) An examination of the effect of ethical climate on ethical optimism and organizational commitment. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Las Vegas: The Graduate College University Of Nevada.
- Korkmaz M, Germir HN, Şahbudak E, Şen E, Gürkan A, Kuzucuoğlu AH (2015) Stres, Performans, Verimlilik. (Çatı Kitapları, İstanbul).
- Kolay A (2012) Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köksal K, Eroğluer K, Yapar H (2018) Psikolojik Sözleşme İhlalinin Yenilikçi Davranışa Etkisi: Örgütsel Sessizliğin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 687-696.

Köse H, Özer G (2013) Profesyonel özelliklerin desteklenmesinin örgütün adaptif performansına etkisi: Örgütsel bağlılığın aracılık rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Business and Economics Research Journal* 4(4): 87-102.

Kubalı D, (1999) Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi* 32(1).

Kuşoğlu FM (2018) Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolü. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Kuyucu EG (2019) Akademisyenlerin eleştirel düşünme düzeyleri ile örgütün etik ilkimine ilişkin algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Spor Yöneticiliği Programı, Manisa.

Kır A (2018) Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

Kline RB (2011) *Principles and practice of structural equation modeling* (Guilford Press. New York).

Lopez TB, Babin BJ, Chung C (2009) Perceptions of ethical work climate and person-organization fit among retail employee in Japan and the US: A cross-cultural scale validation. *Journal of Business Research* 62: 594-600.

Liu J, Kwan HK, Fu PP, Mao Y (2013) Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86(4): 564-584.

Malloy DC, Agarwal J (2008) Ethical climate in government and nonprofit sectors: Public policy implications for service delivery. *Journal Of Business Ethics* 94: 3-21.

- Meriç S (2017) Turizm işletmelerinde yenilikçiliğin görünmeyen yüzü, değişime direnç ve örgütsel sessizlik: Tra1 ve Trb2 bölgesi analizi. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Meydan CH, Köksal K, Kara AU (2016) Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(3): 142-159.
- Morrison EW, Milliken FJ (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic. *The Academy Of Management Review* 25(4): 706-725.
- Morrison EW (2014) Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*1(1): 173-197.
- Morrison EW (2014) Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1: 173-197.
- Moorhead G, Ricky W (1992) *Organizational Behavior*. 3.B., Houghton Mifflin Company, Boston.
- Milliken FJ, Morrison EW (2003) Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Jornual of Management Studies* 40(6): 1563-1568.
- Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PF (2003) An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* 40(6): 1453–1476.
- Musluk BY (2019) Çalışanların örgütsel sessizlik davranışları üzerinde dişi – erkek kültür boyutunun etkisi: Fethiye ilçesi 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Rekreasyon Yönetimi Bilim Dalı.

Ocak Y (2017) Örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Oğuzhan T (2015) Algılanan etik iklim boyutları, lider üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkileri. (Basılmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

O'Connell MS, Hartman NS, McDaniel MA, Grubb WL, Lawrence A (2007) Incremental validity of situational judgment tests for task and contextual job performance. *International Journal of Selection and Assessment* 15(1): 19-29.

Öğüt A, Kaplan M (2011) Otel işletmelerinde etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Kapadokya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* 30: 191-206.

Örnek FE (2017) Örgütsel stresin işgören performansı üzerinde etkileri ve stres yönetimi: Kamu ve özel sektör bankacılığı üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Önal S (2015) Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Örücü E, Kambur E (2017) Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma İlçesi örneği. *Journal of International Social Research* 10(52): 1109-1123.

Örenlili M (2018) İşletmelerde örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.

Öztürk M (2016) Etik liderlik, lidere güven ve işgören performansı arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerine ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul.

Özdemir İ (2007) Performans değerlendirme yöntemleri; performans değerlendirme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Öztürk S (2008) Bir üretim işletmesinde bireysel performans değerlendirme sistemi kurulumu ve bir karar destek sistemi tasarımı. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı.

Öztürk Ü (2008) İnsan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) ile performans değerlemesi arasındaki ilişkinin incelenmesi -bir uygulama. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Özdevecioğlu M, Kanıgür S (2009) Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMÜ İİBF Dergisi* 11: 53-82.

Özgener Ş (2004) *İş Ahlakının Temelleri - Yönetimsel Bir Yaklaşım* (Nobel Yayınları, Ankara).

Pala Tİ (2019) İş doyumunun tükenmişlik düzeyine etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü: TRC1 AFAD çalışanları örneği. Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afet Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Programı, Gümüşhane.

- Peterson DK (2002) Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology* 17(1): 47-61.
- Perlow L, Williams S (2003) Is silence killing your company? *Harvard Business Review* 31(4).
- Peirce E, Smolinski CA, Rosen B (1998) Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive* 12(3): 41-54.
- Pinder CC, Harlos KP (2001) Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel Human Resources Management* 20: 331-369.
- Pugh D (1991) *Organizational Behaviour*. Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Premeaux SF, Bedeian AG (2003) Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1537-1562.
- Preacher KJ, Hayes AF (2004) SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers* 36(4): 717-731.
- 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.
- Ruçlar K (2013) Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. Sakarya Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Sabuncuoğlu Z (1984) Personel Yönetimi, A.Ü. “Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma alışmaları” Vakfı Yayınları, 2. Baskı, Eskişehir

Savran G (2007) Etik iklim ve tükenmişliksendromunun kalite yönetim sistemleri üzerine etkileri: Bir laboratuvar uygulaması. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

Suar D, Khuntia R (2004) Does Ethical Climate Influence Unethical Practices and Work Behaviour? *Journal of Human Values* 10(1): 11-21.

Sims RL, Kroeck KG (1994) The influence of ethical fit on employee, satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics* 13(12): 939-947.

Sims R, Keenan J (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics* 17: 411-422.

Songur HM (1995) Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara.

Saltık Z (2016) Stresin işğören performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

Sardarov E (2015) Örgütsel stresin işğören performansına etkisi: Azerbaycan’daki beş yıldızlı otellere yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.

Sarı E (2018) Doğrulamalı faktör analizi ve rüzgâr enerjisi ölçeğine uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı İstatistik Bilim Dalı, Bursa.

Soybaş İ (2015) Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışlarının işgören performansına etkisinin analizi: Eğitim sektörü örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır.

Soysal A (2009) İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren Dergisi* 2(1): 17-40.

Soyalın M, Karabey CN (2020) Örgütsel etik iklim ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişki: Psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal* 11(3): 875-889.

Schneider B, Rentsch J (1988) Managing climates and cultures: a future perspective, in futures of organizations. In: Hage J, editor. Lexington, MA: Lexington Books 181– 200.

Schwepker CH (2001) Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research* 54(1): 39–52.

Schumacker RE, Lomax RG (2010) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (Routledge, New York).

Sungur O (2005) Korelasyon Analizi, Ş. Kalaycı (Editör), SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde (115-127) (Birinci Baskı). Ankara. Asil Yayın Dağıtım.

Süngü A (2004) İnsan kaynakları yönetiminde performans değerleme ve astların, performans değerleme çalışmalarına verdikleri destek ve güveni etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muğla.

Scotter JRV, Cross TC, Motowidlo SJ (2000) Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology* 85(4): 526-535.

Sonnentag S, Frese M (2002) Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. (pp.3-25). Chichester: John Wiley and Sons.

Sims RL, Kroeck KG (1994) The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics* 13(12): 939–947.

Sims R, Keenan J (1998) Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics* 17: 411-422.

Şahin B, Dündar T (2011) Sağlık sektöründe etik iklim ve yıldırma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 66(1): 130-156.

Şahin ET (2018) Presenteizm (işte varolamama) ile iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kastamonu.

Şevik Ü (2019) Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.

Şentürk B (2005) Kurumlarda arşiv personeli için performans yönetimi ve uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Taşcı D, Eroğlu E (2008) Kurumsal iletişim kalitesinin oluşmasında yöneticilerin geribildirim verme becerilerinin etkisi. *Selçuk Üniversitesi Dergileri* (5)2: 26-34.

Taşkın S (2012) Performans değerleme aracı olarak gizli müşteri uygulamaları ve yönetimi; 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.

Taşkıran E (2011) Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim. Örgütsel Adaletin Rolü. (Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul).

Taşkıran E (2010) Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Taştemur B (2018) Beş faktör kişilik özelliklerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, İstanbul.

Tutar H, Altınöz M (2010) Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* 65(2): 195-218.

Tutar B (2008) Liderlik tarzının işgören performansı üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Tuna M, Yeşiltaş M (2014) Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 25(1): 105 – 117.

Tsai MT, Huang CC (2008) The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics* 80: 565- 581.

Tokat B, Kara H, Karaa MY (2013) A-B tipi kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin olası bir örgütsel değişime yatkınlıklarının araştırılması. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 8(8): 1973-1988.

Torun MT (2013) Örgütlerde işgören performansını artırmada kullanılan motivasyon araçlarının incelenmesi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Samsun.

Turnalı D (2013) İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.

Topaloğlu IG (2010) İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Taylor AB, MacKinnon DP, Tein JY (2007) Tests of three-path mediated effect. *Organizational Research* (akt. Burmaoğlu, 2013: 16)

Tayfun A, Çatır O (2013) Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(3):114-134.

Trevino LK, Butterfield KD, McCabe DL (1998) The ethical context in organizations: Influence on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly* 8: 447 – 476.

Turhan I (2010) Performans değerlemenin iş doyumunu üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı.

Turan Z (2017) Örgütsel sessizlik iş performans ilişkisinde lider tarzlarının rolü: Özel sektörde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta.

Türker E (2019) İşkoliklik ile tükenmişlik ve görev performansı arasındaki ilişkide özyeterliliğin rolü. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Ankara.

Uçar Z (2016) Örgütsel (İşgören) Sessizlik Olgusunun Kişisel ve Demografik Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 31(1): 311-342.

Uslu S (2016) Örgütsel Sessizlik ile işten ayrılma niyeti ve iş güvencesi memnuniyeti etkileşimi: Özel hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Uyargil C (2003) İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul).

Ünsal D (2019) Görsel sanatlar öğretimlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Eskişehir ili örneği. Yüksek

Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Güzel Sanatlar Eğitimi Anabilim Dalı.

Üstün F (2014) Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stili algıları ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

Ügeöz P (2003) Performans değerlemesi ve sorun alanları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi* 3: 199-211.

Ülker F, Kanten P (2009), Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi* 1(2): 112-126.

Vakola M, Bouradas D (2005) Antecedent and consequences of organizational silence: An empirical investigation employee relations. *Employee Relations* 27(5): 441-458.

Vakola M, Bouradas D (2005) Employee relations emerald article: Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations* 27(5): 441-458.

Valibayova G (2018) İş güvencesizliği algısının iş stresi ve iş performansına etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Samsun.

Victor B, Cullen JB (1987) A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. İçinde PRESTON, Lee E. (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy - A Research Annual* (1. b, ss. 51- 72), Greenwich, Connecticut - London, England: Jai Press Inc.

- Victor B, Cullen JB (1988) The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly* 33(1): 101-125.
- Wang G, Netemeyer RG (2002) The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy and performance. *Journal of The Academy of Marketing Science* 30(3): 217-228.
- Wang YD, Hsieh HH (2013) Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations* 66(6): 783-802.
- Wart VM (2003) Codes of Ethics as Living Documents. *Public Integrity* 5(4): 331-346.
- Weber J, Seger JE (2002) Influences upon organizational ethical subclimates: A replication study of a single firm at two points in time. *Journal of Business Ethics* 41: 69-84.
- Weber J (1995) Influences upon organizational ethical subclimates: A multidepartmental analysis of a single firm. *Organizational Science* 6(5): 509-523.
- Wimbush JC, Shepard JM, Markham SE (1997) An empirical examination of the multidimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics* 16(1): 67-77.
- Williams CC, Verdú FM, Belso-Martínez JA (2013) An organization's ethical climate, innovation, and performance. *Management Decision* 51(6): 1250-1275.

Yalçınsoy A (2019) Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(2): 69–79.

Yalçın B (2017) Örgütsel sessizlik davranışı ölçeğinin geliştirilmesi ve hemşirelerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi. Doktora Tezi, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Hemşirelikte Yönetim Programı.

Yalçınsoy A (2017) Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science* 1: 1-19.

Yanık C (2012) Örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Yasan B (2019) Etik liderlik ve etik iklimin iç denetçilerin performansına etkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Yelboğa A (2006) Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 8(2): 1303-2860.

Yeşil S, Mavi Y, Ceyhan S (2017) Etik iklim algısı ve bireysel sonuçlar üzerine etkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi* (51): 19-38.

Yıldırım Ö (2010) Lojik model ile 360 derece performans değerlendirme uygulamasının iyileştirilmesi üzerine denemeler. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Yıldırım SK (2016) Etik iklim ve örgütsel kontrol mekanizmalarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Yıldırım K (2008) Performans değerleme sistemleri ve 360 derece performans değerleme sisteminin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Yılmaz E (2015) İşğören iş tatmini ile işğören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.

Yılmaz G (2018) Türk güverte zabitlerinde örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki. Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Programı, İstanbul.

Yurttaş Y (2019) Çalışanların etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş stresine etkisi, Kimya sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.

Zerenler M (2005) Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1: 1-36.

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, yüksek lisans programı kapsamında gerçekleştirilen bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi sizlerin katkılarına bağlıdır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
İİBF

Emine AKKAYA
Nevşehir Hacı Bektaş Veli
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

SORULAR

A. Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi, “1=kesinlikle katılmıyorum”dan “5=kesinlikle katılıyorum”a doğru ölçek üzerindeki ilgili kutucukları işaretleyerek belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Müdahil olmadığım, benimle ilgili olmadığımı düşündüğüm konularda önerilerde bulunmakta isteksizimdir.	1	2	3	4	5
2. Genel olarak kabullenici biri olduğumdan, düşüncelerimi kendime saklamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
3. Ortaya çıkan problemlere ilişkin çözümlere yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4. Değişiklik veya farklılık yaratma sürecinde bir katkı olmayacağını düşündüğüm için herhangi bir konuya yönelik gelişime dair fikirlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
5. Yapılan işlere ve olaylara müdahil edilmediğim düşüncesiyle buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, değişime ilişkin önerilerimi ileri sürmekten ve konuşmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
7. Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, işimle ilgili çeşitli bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
8. Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, kendimi korumak adına işimle ilgili olumsuz durumları yansıtmam.	1	2	3	4	5
9. Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, işimi geliştirmeye yönelik görüş ve önerilerimi açıklamaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5

10. Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, ortaya çıkan problemlere ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
11. İşletme ve iş arkadaşlarım ile olumlu işbirliğimizden dolayı gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12. İşletmenin faydasına olacağını düşündüğüm kurumsal ve özel bilgileri korurum.	1	2	3	4	5
13. Kurumsal sırları açıklama konusunda üçüncü şahıslardan gelen baskılara direnebilirim.	1	2	3	4	5
14. İşletmeye zararı dokunabilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15. İşletme ile aramdaki ilişkiye dayalı olarak, gizli kalması gereken kurumsal sırları en uygun şekilde saklarım.	1	2	3	4	5
16. İşletmemizde formal yazılı etik kurallar vardır.	1	2	3	4	5
17. İşletmemizde etik kurallar katı şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5
18. İşletmemizde etik davranışlar hususunda politikalar vardır.	1	2	3	4	5
19. İşletmemiz davranışlar konusundaki etik politikaları katı şekilde uygular.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizin üst yönetimi, etik dışı davranışların tolere edilmeyeceğinin bilinmesini sağlar.	1	2	3	4	5
21. İşletmemizde kendi şahsi çıkarları için etik olmayan davranışlar içerisinde olduğu belirlenen çalışanlar derhal uyarılır.	1	2	3	4	5
22. İşletmemizde şirketin çıkarları için etik olmayan davranışlar sergileyen çalışanlar derhal uyarılır.	1	2	3	4	5

B. Aşağıdaki ifadelerde yer alan durumlarla karşılaşma düzeyinizi, “1=hiçbir zaman”dan “5=her zaman”a doğru ölçek üzerindeki ilgili kutucukları işaretleyerek belirtiniz.

İFADELER					
	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Zaman zaman	Sık sık	Her zaman
23. İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde, onların işlerine yardım ederim.	1	2	3	4	5
24. İşte resmi olarak görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.	1	2	3	4	5
25. İşimin tanımlı bir parçası olmasa da bölümümde işe yeni başlayan çalışanları işe alışmalarına (oryantasyonuna) yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
26. İş yükleri fazla olduğunda iş arkadaşlarıma yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
27. Görevlerimde arkadaşlarım bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
28. Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
29. Sorumluluğum dâhilinde olmayan, fakat örgütümün imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	1	2	3	4	5
30. Sabahleyin ve öğle molalarından sonra işe zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
31. İşte istediğim zaman gereksiz molalar veririm.	1	2	3	4	5
32. İşyerinde belirlenen kuralların ötesinde katılım sağlarım (örneğin çoğu çalışandan veya hakkım olandan daha az izin kullanırım).	1	2	3	4	5
33. Mesai bitimine doğru yürüyüşe çıkarım.	1	2	3	4	5
34. İşe gelemeyeceksem önceden haber veririm.	1	2	3	4	5
35. İşyerinde kişisel telefon görüşmelerine büyük zaman harcarım.	1	2	3	4	5
36. İşte gereksiz yere izin kullanmam.	1	2	3	4	5
37. İşte fazladan mola kullanmam.	1	2	3	4	5

38. İşteki zamanımı gereksiz görüşmelerle harcamam.	1	2	3	4	5
39. İşimin bütün hedeflerine ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
40. İşte beklenen performans kriterlerini karşılarım.	1	2	3	4	5
41. İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım.	1	2	3	4	5
42. Bütün performans kriterlerine uygunum.	1	2	3	4	5
43. Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
44. Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	1	2	3	4	5
45. İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıklı başa çıkarım.	1	2	3	4	5
46. Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
47. İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi belirlenen zamanda tamamlarım.	1	2	3	4	5

C. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	2. Medeni durumunuz? <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
3. Yaş aralığınız? <input type="checkbox"/> 25 yaş ve aşağısı <input type="checkbox"/> 26-35 yaş arası <input type="checkbox"/> 36-45 yaş arası <input type="checkbox"/> 46-55 yaş arası <input type="checkbox"/> 56 yaş ve üzeri	4. Meslekteki deneyim süreniz? <input type="checkbox"/> 5 yıldan az <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16-20 yıl arası <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
5. Eğitim düzeyiniz? <input type="checkbox"/> İlköğretim-Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü	7. Gelir düzeyiniz? <input type="checkbox"/> 2.499 TL veya daha az <input type="checkbox"/> 2.500-4.999 TL arası <input type="checkbox"/> 5.000-7.499 TL arası <input type="checkbox"/> 7.500-9.999 TL arası <input type="checkbox"/> 10.000 TL veya daha fazla
6. İdari göreviniz? <input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok	

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

ETİK KURUL KARARI



DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLİ REGRESYON ANALİZİ ÇIKTILARI

Ek-1: Aracı Değişken Kabullenici Sessizlik-Algılanan Etik İklim-Bağlamsal Performans

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4

Y = baglamsa

X = aetikikl

M = kabulses

Sample size

631

Outcome: kabulses

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,0856	,0073	,9799	4,6442	1,0000	629,0000	,0315

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0068	,1702	11,7889	,0000	1,6725 2,3411
aetikikl	,0998	,0463	2,1550	,0315	,0089 ,1907

Outcome: baglamsa

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3610	,1303	,5084	47,0478	2,0000	628,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,9780	,1355	29,3607	,0000	3,7120 4,2441
kabulses	-,2540	,0287	-8,8447	,0000	-,3104 -,1976
aetikikl	,1582	,0335	4,7259	,0000	,0925 ,2239

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: baglamsa

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1482	,0220	,5708	14,1314	1,0000	629,0000	,0002

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4682	,1299	26,6938	,0000	3,2131 3,7234
aetikikl	,1328	,0353	3,7592	,0002	,0634 ,2022

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1328	,0353	3,7592	,0002	,0634	,2022

Direct effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
	,1582	,0335	4,7259	,0000	,0925	,2239
Indirect effect of X on Y						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
kabulses	-,0253	,0133	-,0544	-,0012		
Partially standardized indirect effect of X on Y						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
kabulses	-,0332	,0172	-,0691	-,0013		
Completely standardized indirect effect of X on Y						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
kabulses	-,0283	,0147	-,0584	-,0009		
Ratio of indirect to total effect of X on Y						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
kabulses	-,1908	1,8282	-,7184	-,0018		
Ratio of indirect to direct effect of X on Y						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
kabulses	-,1602	,1186	-,4270	-,0023		
R-squared mediation effect size (R-sq_med)						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
kabulses	-,0090	,0049	-,0216	-,0013		
Normal theory tests for indirect effect						
Effect	se	Z	p			
	-,0253	,0122	-2,0813	,0374		

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The Johnson-Neyman method is available only for Models 1 and 3

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Ek-2: Aracı Değişken Kabullenici Sessizlik-Algılanan Etiksel İklim-Görev Performansı

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4

Y = gorevp

X = aetikikl

M = kabulses

Sample size

631

Outcome: kabulses

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,0856	,0073	,9799	4,6442	1,0000	629,0000	,0315

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0068	,1702	11,7889	,0000	1,6725 2,3411
aetikikl	,0998	,0463	2,1550	,0315	,0089 ,1907

Outcome: gorevp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2471	,0611	,4463	20,4184	2,0000	628,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,7692	,1269	29,6930	,0000	3,5200 4,0185
kabulses	-,0942	,0269	-3,5008	,0005	-,1470 -,0414
aetikikl	,1764	,0314	5,6262	,0000	,1149 ,2380

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: gorevp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2067	,0427	,4543	28,0787	1,0000	629,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5802	,1159	30,8891	,0000	3,3526 3,8078
aetikikl	,1670	,0315	5,2989	,0000	,1051 ,2289

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1670	,0315	5,2989	,0000	,1051 ,2289

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1764	,0314	5,6262	,0000	,1149 ,2380

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
kabulses	-,0094	,0058	-,0247 -,0005

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
kabulses	-,0137	,0085	-,0357 -,0008

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
kabulses	-,0116	,0072	-,0301 -,0007

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
kabulses	-,0563	,0454	-,1876	-,0021

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
kabulses	-,0533	,0382	-,1580	-,0021

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
kabulses	-,0046	,0028	-,0125	-,0006

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p	
	-,0094	,0053	-1,7832	,0746

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The Johnson-Neyman method is available only for Models 1 and 3

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Ek-3: Aracı Değişken Korunmacı Sessizlik-Algılanan Etiksel İklim-Bağlamsal

Performans

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4

Y = baglamsa

X = aetikikl

M = korunmac

Sample size

631

Outcome: korunmac

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,0498	,0025	1,0326	1,5623	1,0000	629,0000 ,2118

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0256	,1747	11,5916	,0000	1,6824 2,3687
aetikikl	,0594	,0475	1,2499	,2118	-,0339 ,1527

Outcome: baglamsa

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3710	,1376	,5041	50,1048	2,0000	628,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,9861	,1345	29,6338	,0000	3,7220 4,2503
korunmac	-,2557	,0279	-9,1765	,0000	-,3104 -,2010
aetikikl	,1480	,0333	4,4519	,0000	,0827 ,2133

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: baglamsa

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1482	,0220	,5708	14,1314	1,0000	629,0000	,0002

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4682	,1299	26,6938	,0000	3,2131 3,7234
aetikikl	,1328	,0353	3,7592	,0002	,0634 ,2022

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,1328	,0353	3,7592	,0002	,0634 ,2022

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
--------	----	---	---	------	------

,1480 ,0333 4,4519 ,0000 ,0827 ,2133

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korunmac	-,0152	,0136	-,0431 ,0109

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korunmac	-,0199	,0178	-,0561 ,0143

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korunmac	-,0169	,0151	-,0475 ,0121

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korunmac	-,1143	,3803	-,5844 ,0747

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korunmac	-,1026	,1169	-,3707 ,0802

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korunmac	-,0052	,0047	-,0161 ,0032

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
	-,0152	,0123	-1,2313 ,2182

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The Johnson-Neyman method is available only for Models 1 and 3

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Ek-4: Aracı Değişken Korunmacı Sessizlik-Algılanan Etiksel İklim-Görev Performansı

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4

Y = gorevp

X = aetikikl

M = korunmac

Sample size

631

Outcome: korunmac

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,0498	,0025	1,0326	1,5623	1,0000	629,0000	,2118

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0256	,1747	11,5916	,0000	1,6824 2,3687
aetikikl	,0594	,0475	1,2499	,2118	-,0339 ,1527

Outcome: gorevp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2627	,0690	,4425	23,2766	2,0000	628,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8028	,1260	30,1760	,0000	3,5553 4,0503
korunmac	-,1099	,0261	-4,2104	,0000	-,1612 -,0586
aetikikl	,1736	,0312	5,5719	,0000	,1124 ,2347

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: gorevp

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,2067	,0427	,4543	28,0787	1,0000	629,0000	,0000	
Model							
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI		
constant	3,5802	,1159	30,8891	,0000	3,3526	3,8078	
aetikikl	,1670	,0315	5,2989	,0000	,1051	,2289	
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****							
Total effect of X on Y							
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI		
,1670	,0315	5,2989	,0000	,1051	,2289		
Direct effect of X on Y							
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI		
,1736	,0312	5,5719	,0000	,1124	,2347		
Indirect effect of X on Y							
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI				
korunmac	-,0065	,0064	-,0224	,0040			
Partially standardized indirect effect of X on Y							
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI				
korunmac	-,0095	,0092	-,0321	,0059			
Completely standardized indirect effect of X on Y							
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI				
korunmac	-,0081	,0078	-,0271	,0050			

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korunmac	-,0391	,0488	-,1846 ,0219

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korunmac	-,0376	,0422	-,1559 ,0223

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korunmac	-,0033	,0030	-,0107 ,0018

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
	-,0065	,0056	-1,1683 ,2427

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The Johnson-Neyman method is available only for Models 1 and 3

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Ek-5: Aracı Değişken Korumacı Sessizlik-Algılanan Etiksel İklim-Bağlamsal Performans

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4

Y = baglamsa

X = aetikikl

M = korumac

Sample size

631

Outcome: korumac

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3049	,0929	,5741	64,4499	1,0000	629,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4039	,1303	26,1237	,0000	3,1480 3,6598

aetikikl	,2845	,0354	8,0281	,0000	,2149	,3541

Outcome: baglamsa						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3010	,0906	,5316	31,2837	2,0000	628,0000 ,0000
Model						
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2,5691	,1810	14,1902	,0000	2,2136	2,9247
korumac	,2641	,0384	6,8843	,0000	,1888	,3395
aetikikl	,0577	,0358	1,6112	,1076	-,0126	,1280
***** TOTAL EFFECT MODEL *****						
Outcome: baglamsa						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,1482	,0220	,5708	14,1314	1,0000	629,0000 ,0002
Model						
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	3,4682	,1299	26,6938	,0000	3,2131	3,7234
aetikikl	,1328	,0353	3,7592	,0002	,0634	,2022
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****						
Total effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	

,1328 ,0353 3,7592 ,0002 ,0634 ,2022

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,0577	,0358	1,6112	,1076	-,0126 ,1280

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korumac	,0752	,0197	,0419 ,1197

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korumac	,0984	,0244	,0563 ,1529

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korumac	,0839	,0208	,0482 ,1306

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korumac	,5657	,4807	,3031 1,2551

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korumac	1,3026	56,1252	-2,6870 28,8109

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korumac	,0182	,0096	,0042 ,0422

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p	
	,0752	,0144	5,2027	,0000

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The Johnson-Neyman method is available only for Models 1 and 3

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Ek-6: Aracı Değişken Korumacı Sessizlik-Algılanan Etiksel İklim-Görev Performansı

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4

Y = gorevp

X = aetikikl

M = korumac

Sample size

631

Outcome: korumac

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3049	,0929	,5741	64,4499	1,0000	629,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4039	,1303	26,1237	,0000	3,1480 3,6598
aetikikl	,2845	,0354	8,0281	,0000	,2149 ,3541

Outcome: gorevp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3661	,1340	,4116	48,6054	2,0000	628,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6450	,1593	16,6036	,0000	2,3322 2,9579
korumac	,2747	,0338	8,1376	,0000	,2084 ,3410
aetikikl	,0889	,0315	2,8210	,0049	,0270 ,1508

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: gorevp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2067	,0427	,4543	28,0787	1,0000	629,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5802	,1159	30,8891	,0000	3,3526 3,8078
aetikikl	,1670	,0315	5,2989	,0000	,1051 ,2289

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1670	,0315	5,2989	,0000	,1051	,2289

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,0889	,0315	2,8210	,0049	,0270	,1508

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korumac	,0782	,0182	,0478 ,1193

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
korumac	,1136	,0246	,0713 ,1682

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
--------	---------	----------	----------

korumac ,0967 ,0210 ,0603 ,1426

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect Boot SE BootLLCI BootULCI

korumac ,4679 ,1258 ,2944 ,7997

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect Boot SE BootLLCI BootULCI

korumac ,8794 3,3348 ,4140 3,7832

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect Boot SE BootLLCI BootULCI

korumac ,0318 ,0122 ,0130 ,0607

Normal theory tests for indirect effect

Effect se Z p

,0782 ,0137 5,6933 ,0000

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The Johnson-Neyman method is available only for Models 1 and 3

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Ek-7: Aracı Değişken Örgütsel Sessizlik-Algılanan Etiksel İklim-Bağlamsal Performans

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4

Y = baglamsa

X = aetikikl

M = orgutsel

Sample size

631

Outcome: orgutsel

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2021	,0408	,3734	26,7761	1,0000	629,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4788	,1051	23,5880	,0000	2,2724 2,6851

aetikikl ,1479 ,0286 5,1746 ,0000 ,0918 ,2040

Outcome: baglamsa

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2975	,0885	,5328	30,4894	2,0000	628,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,2676	,1723	24,7645	,0000	3,9292 4,6060
orgutsel	-,3225	,0476	-6,7705	,0000	-,4160 -,2289
aetikikl	,1805	,0349	5,1787	,0000	,1121 ,2490

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: baglamsa

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1482	,0220	,5708	14,1314	1,0000	629,0000	,0002

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4682	,1299	26,6938	,0000	3,2131 3,7234
aetikikl	,1328	,0353	3,7592	,0002	,0634 ,2022

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
--------	----	---	---	------	------

,1328 ,0353 3,7592 ,0002 ,0634 ,2022

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
orgutsel	,1805	,0349	5,1787	,0000	,1121 ,2490

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,0477	,0137	-,0801 -,0253

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,0625	,0173	-,1018 -,0334

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,0532	,0147	-,0869 -,0284

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,3590	,5094	-1,1605 -,1463

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,2642	,1080	-,5377 -,1276

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,0170	,0056	-,0318 -,0084

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p	
	-,0477	,0117	-4,0833	,0000

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The Johnson-Neyman method is available only for Models 1 and 3

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Ek-8: Aracı Değişken Örgütsel Sessizlik-Algılanan Etiksel İklim-Görev Performansı

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4

Y = gorevp

X = aetikikl

M = orgutssel

Sample size

631

Outcome: orgutssel

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2021	,0408	,3734	26,7761	1,0000	629,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4788	,1051	23,5880	,0000	2,2724 2,6851
aetikikl	,1479	,0286	5,1746	,0000	,0918 ,2040

Outcome: gorevp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2102	,0442	,4543	14,5141	2,0000	628,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,6865	,1591	23,1683	,0000	3,3741 3,9990
orgutssel	-,0429	,0440	-,9755	,3297	-,1293 ,0435
aetikikl	,1734	,0322	5,3865	,0000	,1102 ,2366

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: gorevp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2067	,0427	,4543	28,0787	1,0000	629,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5802	,1159	30,8891	,0000	3,3526 3,8078
aetikikl	,1670	,0315	5,2989	,0000	,1051 ,2289

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1670	,0315	5,2989	,0000	,1051	,2289

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1734	,0322	5,3865	,0000	,1102	,2366

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,0063	,0086	-,0247 ,0092

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,0092	,0125	-,0360 ,0133

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,0079	,0106	-,0305 ,0113

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,0380	,0630	-,2044 ,0489

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,0366	,0550	-,1697 ,0514

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
orgutsel	-,0014	,0045	-,0094 ,0084

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
	-,0063	,0067	-,9418 ,3463

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The Johnson-Neyman method is available only for Models 1 and 3

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----