



**ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM, PSİKOLOJİK GÜVENLİK,
GÜÇ MESAFESİ YÖNELİMİ VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Mesut SOYALIN

Doktora Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

2019

Her Hakkı Saklıdır

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

Mesut SOYALIN

**ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM, PSİKOLOJİK GÜVENLİK, GÜÇ
MESAFESİ YÖNELİMİ VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Canan Nur KARABEY**

ERZURUM – 2019



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



12/04/2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "**Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkiler**" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

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

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

12/04/2019

Mesut SOYALIN

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

F-83/00/22.12.2016



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Canan Nur KARABEY danışmanlığında, Mesut Soyalın tarafından hazırlanan bu çalışma 12/04/2019 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Muhamed Kürşad TİMURÖĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Zafer AYKANAT

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ

İmza:

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
ÖNSÖZ.....	XI

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	1
II. ARAŞTIRMA SORULARI	3
III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ.....	3

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1.1. Etik ve Ahlak Kavramları	4
1.1.2. Örgüt İklimi Kavramı	6
1.1.3. Örgütsel Etik İklim Kavramı.....	8
1.1.4. Etik İlkeler (Kodlar).....	12
1.1.5. Etik Karar Verme	15
1.1.6. Etik Karar Verme Modelleri	17
1.1.6.1. Rest'in Etik Karar Verme Modeli	17
1.1.6.2. Trevino'nun Geliştirdiği Örgütlerde Etik Karar Verme Modeli	18
1.1.6.3. Farrell ve Gresham'ın Etik Karar Verme Modeli	21
1.1.7. Örgütsel Etik İklim Modelleri.....	23
1.1.7.1. Victor ve Cullen'in Örgütsel Etik İklim Modeli	23
1.1.7.2. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Teorisi	26
1.1.7.3. Vidaver-Cohen'in Ahlaki iklim Modeli.....	29
1.1.7.4. Arnaud'un Etik İklim Modeli	33
1.2. PSİKOLOJİK GÜVENLİK.....	38
1.2.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı.....	38
1.2.2. Psikolojik Güvenlik ve Güven Kavramı	42

1.2.3. Psikolojik Güvenlik Kavramının Öncülleri ve Sonuçları	42
1.3. GÜÇ MESAFESİ YÖNELİMİ	48
1.3.1. Kültür Kavramı	48
1.3.2. Örgüt Kültürü Kavramı	50
1.3.3. Geert Hofstede'nin Kültür Boyutları	53
1.3.3.1. Birey ve Grup Arasındaki İlişki (Bireycilik Ve Toplulukçuluk).....	54
1.3.3.2. Erkeğe Özgü Değerlere Karşılık Kadına Özgü Değerler	56
1.3.3.3. Belirsizlikten Kaçınma	58
1.3.3.4. Kısa Vadeli Yada Uzun Vadeli Zaman Yönelimi	62
1.3.3.5. Güç Mesafesi	64
1.3.3.5.1. Güç Kavramı	64
1.3.3.5.2. Gücün Kaynakları	66
1.3.3.5.3. Güç Mesafesi Kavramı	68
1.3.4. Güç Mesafesi Yönelimi	71
1.4. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ	74
1.4.1. Çalışan Sosliliğı Kavramı	74
1.4.2. Çalışan Sosliliğı Kavramına Yönelik Bakış Açıları	76
1.4.2.1. Yapıcı Bir Tepki Olarak Çalışan Sosliliğı	76
1.4.2.2. Rol Ötesi Bir Davranış Olarak Çalışan Sosliliğı	78
1.4.3. Çalışan Sosliliğı Kavramının Kuramsal Temelleri	80
1.4.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı	80
1.4.3.2. Sessizlik Sarmalı Kuramı	81
1.4.3.3. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	84
1.4.3.4. Planlı Davranış Teorisi	86
1.4.4. Çalışan Sosliliğı Davranışının Türleri	87
1.4.5. Çalışan Sosliliğı Davranışını Etkileyen Faktörler	90
1.4.6. Sessizlik Literatürünün Soslilik Kavramı Üzerindeki Etkisi	93
1.4.7. Çalışan Sosliliğı Davranışının Sonuçları.....	95

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM, PSİKOLOJİK GÜVENLİK, GÜÇ MESAFESİ YÖNELİMİ VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	100
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	102
2.2.1. Örgütsel Etik İklim İle Çalışan Sosliliğı Arasındaki İlişki.....	102
2.2.2. Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sosliliğı Arasındaki İlişki.....	106
2.2.3. Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Sosliliğı Arasındaki İlişki.....	110
2.2.4. Örgütsel Etik İklim ve Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişki	112
2.2.5. Psikolojik Güvenlik Algısının Örgütsel Etik İklim ve Çalışan Sosliliğı Davranışı Arasındaki İlişkide Aracı Rolü.....	112
2.3. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ	114
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	115
2.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	116
2.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ YÖNTEMLER	117
2.7. BULGULAR	118
2.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	118
2.7.2. Örgütsel Etik İklim Ölçeğine İlişkin Bulgular	119
2.7.2.1. Örgütsel Etik İklim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	119
2.7.2.2. Örgütsel Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	121
2.7.3. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	123
2.7.3.1. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	123
2.7.3.2. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	123
2.7.4. Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeğine İlişkin Bulgular	124
2.7.4.1. Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	124
2.7.4.2. Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	125
2.7.5. Çalışan Sosliliğı Ölçeğine İlişkin Bulgular	126
2.7.5.1. Çalışan Sosliliğı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	126
2.7.5.2. Çalışan Sosliliğı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	127
2.8. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	129
2.8.1. Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallık Sorununun Değerlendirilmesi.....	131
2.8.2. Hipotezlerin Testi.....	132

2.9. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR	146
2.9.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği ve Güç Mesafesi Düzeyindeki Farklılıklar	146
2.9.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği ve Güç Mesafesi Düzeyindeki Farklılıklar	148
2.9.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği ve Güç Mesafesi Düzeyindeki Farklılıklar	149
2.9.4. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği ve Güç Mesafesi Düzeyindeki Farklılıklar	151
2.9.5 Çalışılan Sektör Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği ve Güç Mesafesi Düzeyindeki Farklılıklar	154
2.9.6. Çalışılan Pozisyon Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği ve Güç Mesafesi Düzeyindeki Farklılıklar	155
2.9.7. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği ve Güç Mesafesi Düzeyindeki Farklılıklar	157
2.10. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	160
2.11. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER	170
KAYNAKLAR	171
EKLER.....	197
EK 1. Örgütsel Etik İklimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	197
EK 2. Psikolojik Güvenliğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	198
EK 3. Güç Mesafesi Yönelimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	198
EK 4. Çalışan Sessliliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	199
EK 5. Anket Formu	200
ÖZGEÇMİŞ.....	202

ÖZET**DOKTORA TEZİ****ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM, PSİKOLOJİK GÜVENLİK, GÜÇ MESAFESİ YÖNELİMİ VE
ÇALIŞAN SESLİLİĞİ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER****Mesut SOYALIN****Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Canan Nur KARABEY****2019, 202 sayfa****Jüri: Doç. Dr. Canan Nur KARABEY (Danışman)****Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Doç. Dr. M. Kürşat TİMÜROĞLU****Doç. Dr. Zafer AYKANAT****Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ**

Bu çalışmanın amacı örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkileri ele almaktır. Çalışmada örgütsel etik iklimin psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışan sesliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın teorik kısmında sırasıyla örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği kavramları açıklanmıştır.

Hipotezlerin testi için Siirt ilinde görev yapan 409 sağlık çalışanından anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Veriler SPSS programıyla analize tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen analizlerde çalışan sesliliği değişkeni, teşvik edici ve yasaklayıcı seslilik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel etik iklimin, çalışan sesliliği davranışını ve çalışanların psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Güç mesafesi yöneliminin ise çalışan sesliliği davranışını olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca analizler sonucunda örgütsel etik iklimin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik değişkeninin kısmi aracılık rolü üstlendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi, Çalışan Sesliliği

ABSTRACT

PhD THESIS

**THE RELATIONS AMONG ORGANIZATIONAL ETHICAL CLIMATE,
PSYCHOLOGICAL SAFETY, POWER DISTANCE ORIENTATION AND
EMPLOYEE VOICE BEHAVIOUR**

Mesut SOYALIN

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

2019, 202 page

**Jury: Assoc. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY (Advisor)
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Assoc. Prof. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU
Assoc. Prof. Dr. Zafer AYKANAT
Assist. Prof. Dr. Tayfun YILDIZ**

The aim of this study is to investigate the relationships among organizational ethical climate, psychological safety, power distance orientation and employee voice behaviour. The effect of perceived organizational ethical climate on employee voice behaviour through psychological safety was investigated. In the theoretical framework, the concepts of organizational ethical climate, power distance orientation, psychological safety and employee voice behaviour were explained respectively.

To test the hypotheses, data were gathered through a survey conducted on 409 employees working at health sector in Siirt province. Data were analyzed by using SPSS. In the analyzes performed, the employee voice was addressed in two dimensions: promotive and prohibitive voice. According to the findings of the research, organizational ethical climate positively affects employee voice behaviour and psychological safety. Power distance orientation negatively affects employee voice. Moreover, it was observed that the effect of perceived organizational ethical climate on employee voice is partially mediated by psychological safety.

Keywords: Organizational Ethical Climate, Psychological Safety, Power Distance Orientation, Employee Voice Behaviour.

KISALTMALAR DİZİNİ

ahf	: Ahlâki Farkındalık
ahk	: Ahlâki Karakter
gom	: Güç Odaklı Motivasyon
bod	: Başkalarına Odaklanma
emi	: Empatik İlgi
gmy	: Güç Mesafesi Yönelimi
kod	: Kendine Odaklanma
öei	: Örgütsel Etik İklim
ss.	: Sayfa sayısı
vd.	: ve diğerleri
tes	: Teşvik Edici Sesslilik
yas	: Yasaklayıcı Sesslilik
psg	: Psikolojik Güvenlik

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Bireycilik Puanları	56
Tablo 1.2. Erkeksilik Puanları	58
Tablo 1.3. Belirsizlikten Kaçınma Puanları	61
Tablo 1.4. Uzun Dönemli Yönelim Puanları.....	63
Tablo 1.5. Güç Mesafesi Puanları	70
Tablo 2.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular.....	118
Tablo 2.2. Örgütsel Etik İklim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	120
Tablo 2.3. Örgütsel Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	122
Tablo 2.4. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	123
Tablo 2.5. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	124
Tablo 2.6. Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	125
Tablo 2.7. Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	126
Tablo 2.8. Çalışan Sessliliği Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	127
Tablo 2.9. Çalışan Sessliliği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	128
Tablo 2.10. Değişkenler Arasındaki İlişki.....	129
Tablo 2.11. Çoklu Doğrusallık Testi	132
Tablo 2.12. Teşvik Edici Sessliliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	134
Tablo 2.13. Yasaklayıcı Sessliliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 2.14. Örgütsel Etik İklimin Teşvik Edici Sesslilik Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi	141
Tablo 2.15. Örgütsel Etik İklimin Yasaklayıcı Sesslilik Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi	143
Tablo 2.16. Hipotez Testlerinin Sonuçları	145
Tablo 2.17. Cinsiyet Açısından t Testi Sonuçları.....	147
Tablo 2.18. Medeni Durum Değişkeni Açısından t Testi Sonuçları	148
Tablo2.19. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	149
Tablo 2.20. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Etik İklim Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	151

Tablo 2.21. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .	152
Tablo 2.22. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik ve Güç Mesafesi Yönelimi Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	153
Tablo 2.23. Çalışılan Sektör Değişkeni Açısından t Testi Sonuçları	154
Tablo 2.24. Çalışılan Pozisyon Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlar.....	155
Tablo 2.25. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyona Göre Örgütsel Etik İklim Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	157
Tablo 2.26. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.	158
Tablo 2.27. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyona Göre Örgütsel Etik İklim ve Güç Mesafesi Yönelimi Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	159

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Trevino'nun Etik Karar Verme Modeli	19
Şekil 1.2. Ferrell ve Gresham'ın Etik Karar Verme Modeli	22
Şekil 1.3. Victor ve Cullen'in Örgütsel Etik İklim Modeli	25
Şekil 1.4. Victor ve Cullen'in Etik İklim Sınıflandırması	26
Şekil 1.5. Kohlberg'in Bilişsel Ahlâki Gelişim Modeli	28
Şekil 1.6. Vidaver- Cohen'in Ahlâki İklim Modeli	31
Şekil 1.7. Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler	77
Şekil 1.8. Sessizlik Sarmalı Modeli	82
Şekil 1.9. Vroom'un Beklenti Modeli	84
Şekil 1.10. Planlı Davranış Teorisi Modeli	86
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli	101

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanmasında yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen başta değerli hocam Doç. Dr. Canan Nur KARABEY olmak üzere Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN, Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK ve Doç. Dr. M. Kürşat TİMÜROĞLU hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca tez savunmasına katılarak değerli görüşleriyle çalışmama katkıda bulunan Doç. Dr. Zafer AYKANAT ve Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatı benim için anlamlı kılan, beni koşulsuz destekleyen eşim Esin'e sabrı ve anlayışı nedeniyle teşekkür ederim.

Erzurum-2019

Mesut SOYALIN

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte ülkelerin birbirleriyle ticaret yapmaları ve etkileşime geçmeleri eskiye oranla kolaylaşmıştır. Küresel ticarete etkileşimlerin sayısının bu denli artması örgütlerin genel kabul görmüş bir takım etik ilke ve standartları benimsemelerini zorunlu hale getirmiştir. Başka bir ifadeyle, etik ilke ve standartlara sahip olmak küresel ticaretten pay almanın ön koşulu haline gelmiştir. Bu araştırmanın ilk değişkeni olan örgütsel etik iklim kavramı çalışanların örgütte algıladıkları etik ilke ve uygulamaları ortaya koymaktadır. Çalışanlar örgütlerinin etik iklimini gözlemleyerek hangi davranışların etik olarak kabul edildiğini öğrenebilmekte ve karşılaştıkları etik ikilemler karşısında nasıl tutum takınacakları konusunda karar verebilmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde etik ilke ve standartlara önem verilmesi yüksek iş tatmini, işe devam düzeyi ve performans gibi olumlu sonuçlara yol açabilecektir. Diğer taraftan etik olmayan bir takım uygulamaların görüldüğü örgütlerde ise çalışanların verimliliklerinin azalması, devamsızlık ve yüksek iş gücü devri gibi problemlerle karşılaşılabilir.

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan psikolojik güvenlik örgüt içerisinde çalışanların fikir, öneri ve isteklerini çekinmeden ve korkmadan ifade edebilmeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların psikolojik güvenlik algılarının yüksek olması yenilikçi iş fikirlerinin daha kolay ifade edilmesini sağlayabilecektir. Bu bağlamda rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütlerin yeni fikir ve önerilere ulaşabilmeleri, çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri bir iş ortamına sahip olmalarına bağlı olmaktadır.

Güç mesafesi yönelimi kavramı ise Hofstedenin ulusal kültür sınıflandırması modelinde yer alan değişkenlerden biriyle ilişkilidir. Bu modelde güç mesafesi değişkeni toplumlarda ve örgütlerde gücün eşitsiz dağılımının bireyler tarafından kabul edilme derecesini belirtmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütler katı bir biçimde belirlenmiş pozisyonların yer aldığı hiyerarşik yapılara sahiptir ve ast-üst arasındaki mesafe oldukça yüksektir. Diğer taraftan güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise güç dağılımları daha adil gerçekleşmekte, çalışanlar üstleriyle daha kolay iletişime

geçebilmekte ve çalışanlar güçlendirilmektedir. Düşük güç mesafesi yönelimine sahip çalışanlar örgütte alınacak karar veya uygulanacak eylemlerden önce kendilerine danışılmasını beklemektedir.

Araştırmanın son değişkeni ise çalışanların yeni fikir, öneri ve isteklerini kolayca dile getirmelerini ifade eden çalışan sesliliği davranışdır. Örgütlerin dinamik ve çalkantılı iş çevresinde hayatta kalmaları rakiplerine kıyasla farklılaşarak rekabet üstünlüğü elde etmelerine bağlıdır. Bu üstünlüğün sağlanabilmesi için çalışanların fikir, öneri ve deneyimlerini çekinmeden, açık ve kolay bir biçimde dile getirebildikleri bir iş ortamına ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir iş ortamında çalışanlar fikir öneri ve isteklerini seslendirmede daha az sorunla karşılaşmaktadır.

Bu araştırma örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, çalışan sesliliği ve güç mesafesi yönelimi arasındaki ilişkileri ele almaktadır. Yapılan çalışmalar örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yöneliminin, çalışan sesliliği üzerinde etkisi olduğunu öne sürmektedir; fakat bu kavramları birlikte ele alan ve aralarındaki ilişki düzeyini ve yönünü değerlendiren yeterli araştırma bulunmamaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sesliliği davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya çıkarılması ve psikolojik güvenliğin, örgütsel etik iklim ile çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynayıp oynamadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın rekabet avantajı elde etmek amacıyla olan örgütlere fayda sunmasının yanı sıra yukarıda belirtilen konulara ilişkin çalışma yapacak olan akademisyenler ve araştırmacılar için de yararlı olması hedeflenmektedir.

II. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmada örgütsel etik iklim, çalışan sesliliği, güç mesafesi yönelimi ve psikolojik güvenlik olguları arasındaki ilişkiler inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmada genel olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranacaktır:

1-Örgütsel etik iklim algısı, çalışan sesliliği davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

2- Psikolojik güvenlik, çalışan sesliliği davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

3-Güç mesafesi yönelimi, çalışan sesliliği davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

4-Psikolojik güvenlik değişkeninin, örgütsel etik iklim algısı ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkide aracı bir rolü var mıdır?

III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmuş ve ele alınan değişkenlere ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Bu kapsamda örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği kavramları ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelenmiş ve bunların sonuçları değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın modeli kurularak hipotezler oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın uygulanacağı örneklemin seçimi, ölçüm araçlarının belirlenmesi, verilerin toplanması ve analizine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Son olarak, toplanan verilerden elde edilen bulgular değerlendirilmiş, araştırmanın sonuçları tartışılmış ve gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM

Bu kısımda örgütsel etik iklim kavramı açıklanmakta ve bu kavram ile ilgili alan yazın taramasına yer verilmektedir.

1.1.1. Etik ve Ahlâk Kavramları

Ahlâk yüzyıllardır toplumlar içerisinde varlığını sürdüren ve sorgulanan bir kavramdır. Bu kavram değerler ve normlardan oluşan soyut bir ideali yansıtmaktadır. Sözlük anlamıyla bakıldığında bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış şekilleri ve kuralları olarak tanımlanan ahlâk kavramı¹, toplumsal bir olgu olup toplumdan topluma veya zamana göre farklılık gösterebilmektedir. Bu yüzden bir toplumda ahlâki olarak kabul edilen bir davranış başka bir toplumda ahlâk dışı olarak görülebilmektedir². Ahlâki yargılar iyi-kötü, güzel-çirkin ve doğru-yanlış gibi değerlendirmeler içermektedir.

Etik kavramı ise Yunanca karakter ve davranış anlamına gelen "ethos" sözcüğünden türetilmiş olup felsefenin ahlâki değerleri inceleyen bir dalıdır. Ahlâk kavramının İngilizce karşılığı olan morality ise Latince "moralis" sözcüğünden türetilmiş olup görgü ve gelenek anlamına gelmektedir³. Etik, bireylerin davranışlarına temel olan ahlâk ilkelerinin tümüdür ve insanlara işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yardımcı olan kılavuzlar, değerler, ilkeler ve standartlardan oluşmaktadır⁴. Etik kavramı genel olarak birey ve grupların neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilişkili olarak davranışlarına yön veren bir takım ahlâki

¹Harun Bodur, "Etiğin Alet Çantasına Bakmak: Ahlâk, Etik ve İlintili Temel Kavramlar Üzerine Notlar", *Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 7, 2017, 163.

²Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta, 7.Baskı İstanbul 2014, 479.

³Beril Alev ve F. Neval Genç, "Türkiye’de Üniversite Etik Kurulları Üzerine Bir İnceleme", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 31, 2015, 137-138.

⁴Mustafa Lütfi Şen, *Kamu Görevlileri Etik Rehberi*, Başbakanlık, Ankara, 2010, 11.

değerler ve ilkeleri içeren kurallar topluluğudur⁵. Bir başka ifadeyle etik, neyin yapılabileceğinin, neyin istenilip istenilemeyeceğinin ya da neye sahip olunup olunamayacağına açıklanmasıdır⁶. Kohlberg etiği, ahlâki yargılamalar olarak tanımlanmış ve bu ahlâki yargılamanın bilişsel bir süreç olduğunu belirtmiştir⁷. Philip ise etiği, doğru ve yanlışın standartlarının sistematik bir biçimde incelendiği felsefe dalı olarak görmüş ve nihayetinde etik davranışların yönlendirilebileceğini iddia etmiştir⁸. Özetle etik; dürüstlük, doğruluk vb. değerler temelinde bireylerin davranışlarını yönlendiren bir takım ilkelerden oluşmaktadır.

Etik ile ahlâk kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılmakla birlikte bu iki kavram arasında soyutluk ve somutluk, genişlik ve darlık açılarından farklılıklar bulunmaktadır⁹. Etik ile ahlâk arasındaki en temel fark, etiğin evrensel insani değerlere dayanması, ahlâkın ise toplumsal değerlere dayanmasıdır. Bir başka ifadeyle etik, evrensel olarak kabul gören birtakım standartlardan oluşmaktadır. Ahlâk ise toplumsal anlamda var olan davranış ve inançları yönlendiren bir değerler kümesidir. Etiğin soyut ve kuramsal bakış açısının aksine ahlâk, bireylerin günlük yaşamları içerisinde nasıl hareket etmesi gerektiğine ilişkin pratik ayrıntılar içermektedir¹⁰. Etik doğru ve yanlış davranışın teorisini anlatırken, ahlâk bu teorinin pratiğe dökülmesi olarak da ifade edilmektedir¹¹. Bu noktadan hareketle etik kavramının daha evrensel ve içsel, ahlâkın ise daha toplumsal olduğu yorumu yapılabilir.

⁵Ülgen ve Mirze, 477.

⁶ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2005, 576.

⁷Lawrence Kohlberg, "Revisions In The Theory and Practice of Moral Development", *New Directions for the Child and Adolescent Development*, 2, 1978, 83-87.

⁸Philip Wheelwright, *Heraclitus*, Princeton, New Jersey Princeton University Press, 1959, 5.

⁹Raci Kılavuz, "Yönetiş Etik ve Halkın Yönetiş Etik Oluşumuna Etkileri", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 2002, 255-266.

¹⁰ Kılavuz, 258.

¹¹ Özkalp ve Kirel, 576.

1.1.2. Örgüt İklimi Kavramı

Durumsal ve örgütsel faktörlerin çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği bilinen bir gerçektir. Çalışan davranışı üzerinde etkili olan faktörlerden biri olarak görülen örgüt iklimi kavramı çok sayıda yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Schneider ve arkadaşları (1998) örgüt iklimini belirli bir ortamda ödüllendirilen ve desteklenen uygulamalar, prosedürler ve davranış türleri ile ilgili çalışanların paylaştığı algılar şeklinde tanımlamıştır¹². Halpin ve Croft ise, örgüt iklimini tanımlarken bireylerin kişiliğine benzer şekilde örgütlerin de kişiliğinin bulunduğunu, bu kişiliğin örgütleri birbirlerinden farklılaştırdığını ve örgütteki bireysel davranışları etkilediğini belirtmiştir¹³. Forehand ve Gilmer (1964) da benzer şekilde örgüt ikliminin, zaman içinde değişmesi zor olan birtakım özelliklerden ibaret olduğunu ve bu özelliklerin örgütü tanımlayarak diğer örgütlerden farklılaştırdığını ileri sürmüştür¹⁴. Bu bağlamda örgüt iklimi bir taraftan örgütün sergilenmesini beklediği davranışlar hakkında çalışanların sahip olduğu algıları yansıtırken, diğer taraftan da örgütü diğerlerinden ayırtıran bir takım özellikleri yansıtmaktadır.

Moran ve Volkwein (1992) örgüt ikliminin çalışanların algılamalarından bağımsız olarak örgütün kendisinin sahip olduğu karakteristik özellikler şeklinde de ifade edilebileceğini öne sürmüştür¹⁵. Yani örgüt iklimi mevcut örgütsel süreçleri etkileyen örgüte özgü bazı özelliklerden oluşmaktadır.

Burke ve Litwin (1992) örgüt ikliminin çalışanların duyguları, beklentileri ve ortak izlenimlerini ifade ettiğini belirtmiştir¹⁶. Ayrıca örgüt ikliminin, bireyin karşılaştığı

¹² Benjamin Schneider, Susan S. White ve Michelle C. Paul, "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 1998, 151.

¹³ Andrew W. Halpin ve Don B. Croft, *The Organizational Climate of Schools*, Washington University Press, 1962.

¹⁴ Garlie A. Forehand ve Von Haller Gilmer, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, 62(6), 1964, 361-379.

¹⁵ E. Thomas Moran ve J. Fredricks Volkwein, "The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate", *Human Relations*, 45(1), 1992, 22.

¹⁶ W. Warner Burke ve George H. Litwin, "A Causal Model of Organizational Performance and Change", *Journal of Management*, 18(3), 1992, 523-545.

uyarıcıları tanımlayarak ve bireysel davranışlara yönelik seçim özgürlüğüne kısıtlamalar getirerek davranışları etkilediği de öne sürülmektedir¹⁷. Başka bir ifadeyle örgüt iklimi, bir örgütün politikalarına, yapısal özelliklerine ve uyulmasını beklediği davranış kalıplarına ilişkin olarak paydaşlarına vermiş olduğu mesajlardır. Kısaca ifade etmek gerekirse örgüt iklimi, bir iş ortamında çalışan ve yaşayan kişiler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan ve bu kişilerin motivasyonlarını ve davranışlarını etkilediği varsayılan iş çevresinin ölçülebilir özelliklerini ifade etmektedir.

Araştırmacılar örgüt ikliminin oluşumuyla ilgili nesnel, öznel ve etkileşimci olmak üzere üç genel bakış açısı ortaya koymaktadır. Nesnel bakış açısını savunan yazarlar, örgüt iklimini politikalar, kurallar, büyüklük, teknoloji, hiyerarşi ve yapı gibi örgütün tanımlanabilir özelliklerinden etkilenen ve biçimlenen bir kavram olarak ele almış ve örgüt ikliminin ölçülebilir özelliklerine odaklanmıştır¹⁸. Bu bakış açısı, örgüt üyelerinin aynı yapısal özelliklere maruz kalmasıyla örgüt ikliminin oluştuğunu öne sürmektedir¹⁹. Örneğin mekanik bir örgüt yapısı içinde çalışanların organik yapıdaki bir örgütte çalışanlara göre daha farklı bir iklime maruz kalacağı varsayılmaktadır. Sonuç olarak nesnel bakış açısına göre örgütsel yapının, örgüt ikliminin belirleyicisi olduğu düşünülmektedir.

Öznel bakış açısı örgüt ikliminin örgütün özellikleri ve koşullarının örgüt üyeleri tarafından yorumlanması ve algılanmasıyla biçimlendiğini öne sürmektedir²⁰. Araştırmacıların bazıları nesnel yaklaşımın geçerliliğini, bireylerin örgütsel özellikleri algılamasını göz ardı etmesinden dolayı eleştirmektedir²¹. Litwin ve Stringer (1968) örgüt ikliminin hem nesnel hem de öznel bileşenlerden oluştuğunu, çevrenin örgüt üyeleri tarafından yorumlandığını ve onların algılarının davranışlarını, tutumlarını ve

¹⁷Forehand ve Gilmer, 362.

¹⁸Forehand ve Gilmer, 362.

¹⁹Benjamin Schneider ve Arnon E. Reichers, "On The Etiology of Climates", *Personnel Psychology*, 36(1), 1983, 19-39.

²⁰Lawrence R. James ve Allan P. Jones, "Organizational Climate: A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, 81(12), 1974, 1096-1112.

²¹Carlien Klem ve Anton F. Schlechter, "The Relationship Between Leader Emotional Intelligence and Psychological Climate: an Exploratory Study", *South African Journal of Business Management*, 39(2), 2008, 9-23.

motivasyonlarını etkileyeceğini ileri sürmüştür²². Öznel yaklaşım, nesnel yaklaşımın eksik bıraktığı yönün, çalışanların örgütsel yapı ve uygulamalara yönelik algılarının da örgüt ikliminin şekillenmesinde etkili olduğunu öne sürmektedir.

Üçüncü bakış açısı etkileşimci bakış açısıdır. Moran ve Volkwein (1992) örgüt üyelerinin örgütsel özelliklere anlam yüklemek için örgüttekiyle etkileşim kurarak iklimi oluşturduklarını öne sürmüştür²³. Bu yazarlar iklimi bireylerin örgütleri ile ilgili ortak algılarını somutlaştıran, örgütün uzun süre devam eden özellikleri olarak tanımlamaktadır. Özetle bu bakış açısı örgüt ikliminin, örgütleri hakkındaki ortak kabulleri paylaşmak ve anlam geliştirmek için birbirleriyle etkileşime giren bireyler tarafından oluşturulduğunu öne sürmektedir.

1.1.3. Örgütsel Etik İklim Kavramı

İnsanlar günlük yaşamlarında sergileyecekleri davranışlara rehberlik eden çok sayıda değere sahiptir. Çalışanlar da tıpkı günlük yaşamlarında olduğu gibi çalışma hayatlarında da yaptıkları işle ilgili davranışlarına yol gösteren değerleri takip etmektedir. Çalışanların iş yerindeki davranışlarına rehberlik eden bu değerler kümesinden biri de etik iklimdir. İnsanlara benzer şekilde örgütler de ahlâki görünümelerini tanımlayan birtakım etik kurallara sahiptir. Bireylerin etik ikilem içeren durumlarda ne yapmaları gerektiğine karar vermek için kişisel ahlâki görüşlere başvurmaları gibi, örgütsel etik iklim de örgütlerin çatışan değerlerle karşılaşması durumunda yanlış olanı doğrudan ayırma konusunda rehberlik etmektedir. Dolayısıyla etik iklim çalışanların etik konularda ne yapmaları gerektiği konusunda ipuçları sağlamaktadır.

Bir örgütün etik iklimi etik konulara ilişkin olarak takip ettiği resmi ve resmi olmayan süreçler, beklentiler ve değerler gibi bazı özelliklerden oluşmaktadır²⁴. Bu özellikler örgüt içerisinde beklenen ve kabul edilen şeyler hakkında üst yönetimin değer, inanç ve

²² George H. Litwin ve Robert A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard University, 1968.

²³ Moran ve Volkwein, 19.

²⁴ Bart Victor ve John B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, 101-125.

tutumlarından elde edilmektedir²⁵. Yani çalışanlar örgütlerinin etik iklimini gözlemleyerek, üst yönetimin etik ikilemler ve bunların yönetimi hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmektedir.

Etik iklim; örgütün politika, uygulama ve prosedürlerine yansımış olan ve örgüt tarafından desteklenen, ödüllendirilen ve arzu edilen etik davranışlara yönelik ortak bakış açısını yansıtan bir kavramdır²⁶. Bu doğrultuda etik bir seçim yapması gereken bir çalışan, örgütteki ahlâki yükümlülöklere ilişkin algıladığı yasakları, izinleri ve yönergeleri yorumlayarak "ben ne yapmalıyım ?" sorusuna cevap aramaktadır²⁷. Bu yönüyle etik iklim, çalışan davranışlarını etik bağlamda inceleyen ve düzenlemeler getiren bir kavram olarak ele alınmaktadır. Üst yönetimin etik problemlere ilişkin getirdiğı bu düzenlemeler, etik bir ikilemle karşılaşan çalışanlara ne yapmaları gerektiğı konusunda rehberlik etmektedir.

Victor ve Cullen örgütsel etik iklimi, çalışanların etik bağlamda örgütsel uygulamalar ve prosedürler hakkındaki görüşleri olarak tanımlamakta ve bir örgütteki etik iklimin yönetimin tutum ve davranışlarını yansıttığını ileri sürmektedir²⁸. Dolayısıyla bir örgütün yönetiminde etik konularda hâkim olan görüş, örgüt üyelerinin sergileyecekleri tutum ve davranışlara yön vermektedir.

Trevino vd. örgütün etik davranışa destek vermesi durumunda, çalışanların daha fazla etik davranış sergileyeceklerini ve örgütlerine daha fazla bağlılık duyacaklarını ortaya koymuştur²⁹. Diğer taraftan bir örgütün yöneticilerinin etik iklime ilişkin bilgiye sahip olması, çalışanlar arasında etik davranış teşvik eden politika ve uygulamaların oluşturulmasını mümkün kılabilecektir. Ayrıca çalışanların etik konuların önemini algılamaları yönetimin etik önceliğıne sahip olmasına bağlıdır. Çalışanlarının üst yönetimin

²⁵Benjamin Schneider, "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, 40, 1987, 437-453.

²⁶M.Guerici, Giovanni Radaelli, Elena Siletti, Stefano Cirella ve A. B. Rami Shani, "The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective", *Springer Science and Business Media Dordrecht*, 2013, 327.

²⁷Victor ve Cullen, 101-125.

²⁸Victor ve Cullen, 101-125.

²⁹Linda Klebe Trevino, Kenneth D. Butterfield ve Donald L. McCabe, "The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behavior", *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 1998, 277.

etik değerlere fazla önem vermediğini düşündüğü örgütlerde etik olmayan bir iklimin ortaya çıkması muhtemeldir³⁰. Sonuç olarak örgüt yönetiminin etik konulara yönelik eğilimleri çalışanların etik algılarını da yönlendirmektedir. Eğer örgüt içinde yönetim tarafından etik problemler üzerinde yeterince durulmuyorsa ya da bunlar önemsenmiyorsa, çalışanlar da bu tür problemlere kayıtsız kalacaktır.

Etik iklim özellikle bir örgüt içindeki ahlâki sonuçlarla ilgili standartlar, uygulamalar ve politikalara odaklanmakta ve hem örgüt üyelerinin davranışlarını hem de karar alma süreçlerini etkilemektedir³¹. Bunun yanı sıra etik yönden nelerin yasaklandığı ve nelere izin verildiğı ile ilgili paylaşılan algıları yansıtan etik iklim, bireylerin duygusal psikolojik durumları, örgütsel destek, özerklik algısı ve örgütsel güven üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir³². Başka bir ifadeyle algılanan etik iklim, yalnızca ahlâki tutum ve davranışları yönlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların örgütlerine ilişkin algılarını da etkilemektedir.

Farklı örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştığı etik algılar, paylaşılan etik iş normları ile çevrelenmiş bir iş ortamı oluşturmaktadır³³. Bu iş ortamı içerisinde algılanan etik iklim, hangi problemlerin etik kapsamında değerlendirileceğinin belirlenmesinde, sorunların anlaşılmasında ve bunların çözümünde hangi ölçütlerin kullanılması gerektiğı konusunda bireylere rehberlik etmektedir³⁴. Dolayısıyla bir örgütün etik iklimi çalışanların etiğe uygun veya etik dışı davranışları üzerinde önemli etkilere sahiptir.

³⁰William E. Shafer, "Ethical Climate, Social Responsibility and Earnings Management", *Journal of Business Ethics*, 126, 2015, 43-60.

³¹Kelly D. Martin ve John B. Cullen, "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review", *Journal of Business Ethics*, 69, 2006, 175-194.

³²Aharon Tziner, Mihai Feleab ve Cristinel Vasiliu, "Relating Ethical Climate, Organizational Justice Perceptions and Leader-Member Exchange (Lmx) in Romanian Organizations", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 2015, 52.

³³Özgür Demirtaş ve A. Asuman Akdoğan, "The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention and Affective Commitment", *Springer Science and Business Media Dordrecht*, 2014, 61.

³⁴Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 2014, 271.

Lewis, işyerindeki etik dışı davranışları ilkeler, standartlar ve kuralların ahlâki yönlendirmelerini ihlal eden davranışlar olarak tanımlamaktadır³⁵. Jones, ise etik dışı davranışları daha geniş topluluklar için ahlâki olarak kabul edilemez görülen zararlı davranışlar olarak tanımlamıştır³⁶. Etik dışı davranışlar geniş bir davranış dizisini içerse de, bazı araştırmacılar etik davranışı daha derin inceleme konusu yaparak üretkenlik karşıtı davranışlar ile olan ilişkisini ele almıştır. Bir örgütün etik ikliminin yalnızca çalışanların etik ya da etik dışı davranışlarıyla değil aynı zamanda fiziki veya sözlü saldırı, sabotaj, hırsızlık, devamsızlık ve işe geç kalma gibi üretkenlik karşıtı davranışlarla da bağlantılı olabileceği ileri sürülmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar, kasten³⁷ önemli örgütsel normları ihlal ederek hem örgüt hem de çalışanlar açısından tehdit oluşturan zararlı davranışlardır³⁸. Bu noktada bir davranışın üretkenlik karşıtı olarak değerlendirilebilmesi için davranışın kasıtlı bir biçimde ve zarar verme amacıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örneğin elinde olmayan nedenlerden dolayı bir çalışanın işe geç kalması üretkenlik karşıtı davranış olarak değerlendirilememektedir. Doğan ve Kılıç (2014) yaptıkları bir çalışmada etik iklim ile örgütteki üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır³⁹. Yani bir örgütte etik iklim algısı yükseldikçe, çalışanların üretkenlik karşıtı davranış gösterme eğilimleri azalmaktadır. Peterson (2002) ise yaptığı bir çalışmada etik iklimin yeterli düzeyde olmadığı örgütlerde, üretkenlik karşıtı davranışların artış gösterdiğini belirtmektedir⁴⁰. Sonuç olarak bir örgütün etik iklimi, gelecekte karşılaşılması muhtemel hem etik davranışlar hem de üretkenlik karşıtı davranışlar hakkında ipuçları verebilmektedir.

³⁵Phillip V. Lewis, "Defining Business Ethics: Like Nailing Jello to A Wall", *Journal of Business Ethics*, 4, 1985, 377-385.

³⁶Thomas M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Review*, 16, 1991, 366-395.

³⁷Robert A. Giacalone ve Jerald Greenberg, "*Antisocial Behavior in Organizations*", Thousand Oaks, CA: Sage, 1997, 68-84.

³⁸ Dane K. Peterson, "Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate", *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 2002, 48.

³⁹Doğan ve Kılıç, 284.

⁴⁰Peterson, 57.

1.1.4. Etik İlkeler (Kodlar)

Etik iklim çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden biri etik iş iklimini teşvik etmede sıklıkla öneminden bahsedilen etik ilkelerdir. Örgütlerin birçoğu çalışanlarını etik davranışlar sergilemeleri konusunda teşvik etmek için etik ilkeler geliştirmektedir.

Etik ilkeler yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını yönlendirmek için örgütler tarafından geliştirilen bir dizi kuraldan oluşmaktadır⁴¹. Kaptein (2011) etik ilkelerin iş yerinde etik olmayan davranışların önlenmesinde en sık kullanılan araç olduğunu ve bu ilkelere sahip olmayan örgütlerde etik dışı davranışlara daha sık rastlandığını vurgulamıştır⁴². Ayrıca bir örgütün etik kurallara sahip olmasının ahlâki farkındalığı ve karşılaşılan etik sorunların rapor edilme olasılığını artırdığı öne sürülmektedir⁴³. Başka bir ifadeyle, çalışanların karşılaştıkları etik problemleri çözebilmeleri, çalıştıkları örgütlerin etik ilke ve standartlar belirleyip belirlemediğine bağlı olmaktadır.

Tipik örgütsel uygulama ve prosedürlerin etik bağlamda değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan⁴⁴ etik iklim olgusu, yalnızca örgüt üyelerinin etik ile ilişkili olduğunu düşündüğü konuları etkilemekle kalmaz, aynı zamanda üyelerin bu gibi konuları anlamasını, ölçüp tartmasını ve çözmesini sağlayan etik ilkeleri de ortaya koyar. Örgütlerde etik bir iklimin sağlanmasında etik ilkelerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde onlara yol gösterecek olan bu ilkeler, doğru davranış kalıplarının oluşturulması konusunda da rehberlik etmektedir⁴⁵. Yani etik ilkelerin varlığı, etik davranış şekillerinin belirlenmesini sağlayarak çalışanlara etik bir bakış açısı kazandırmaktadır.

⁴¹Muel Kaptein, "Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior", *Journal of Business Ethics*, 99, 2011, 233-251.

⁴²Kaptein, 233-251.

⁴³Linda Klebe Trevino ve Stuart A. Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, 378-385.

⁴⁴William A. Weeks, Terry W. Loe, Lawrence B. Chonko ve Kirk Wakefield, "The Effect of Perceived Ethical Climate on The Search for Sales Force Excellence", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(3), 2004, 199.

⁴⁵ Selen Doğan ve Abdullah Karataş, "Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Güven Ortamının Oluşturulmasında Etiğin Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 2012,94.

Etik ve yasal davranışlar hakkındaki beklentileri iletmek ve hedefler koymak için örgütler tarafından kullanılan en popüler araçlardan biri olan etik ilkeler genel kurallar içerebildiği gibi belirli uygulamalar için yönlendirme, yetkilendirme ya da yasaklayıcı ifadelerde içerebilmektedir⁴⁶. Örneğin etik ilkeler; çalışanların hediye kabul etmesinin yasaklanması, gizli bilgilerin korunması veya resmi görevlerin yerine getirilmesi gibi konularda açıkça tanımlanmış kurallardan oluşabilmektedir⁴⁷. Bunun yanı sıra etik ilkeler, ifşa davranışında bulunan kişilerin korunmasını ve çalışanların doğrudan hatlar aracılığıyla yaptıkları etik şikâyetlerin gizliliğinin sağlanmasını da içerebilmektedir.

Yöneticilerin ve çalışanların örgüte, dış paydaşlara ya da genel olarak topluma yönelik mevcut ve gelecekteki davranışlarına rehberlik eden biçimsel ilkelerden oluşan⁴⁸ etik ilkeler, yönetimin çalışanlardan etik davranmalarını beklediğine yönelik bir mesaj içerdiğinden örgütsel davranışı yönlendirmektedir⁴⁹. Etiğe uygun ya da etik dışı karar almada büyük bir etkiye sahip olduğu görülen bu ilkelerin varlığı, güçlendirilmesi ve etkili bir biçimde iletilmesi yüksek seviyede etik davranış ile ilişkilidir⁵⁰. Örgüt yönetimleri etik davranışlara yönelik belirledikleri kural ve amaçları birtakım mesajlar aracılığıyla çalışanlarına iletmektedir. Bu mesajlar üstü kapalı olabileceği gibi açık ve net ifadeler de içerebilmektedir.

Trevino ve Nelson (1995) etik ilkelerin verdiği mesajı alanlar açısından değerlendirerek iyi asker, esnek top ve el bombası gibi isimler kullanarak bir sınıflandırma

⁴⁶ Marie McKendall, Beverly DeMarr ve Catherine Jones-Rikkens, "Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines", *Journal of Business Ethics*, 37, 2002, 372.

⁴⁷ Nancy R. Lockwood, "Business Ethics: The Role of Culture and Values for An Ethical Workplace", *SHRM Research Quarterly*, 4, 2009, 1-8.

⁴⁸ Els De Waegeneer, Ignaas Devisch ve Annick Willem, "Ethical Codes in Sports Organizations: An Empirical Study on Determinants of Effectiveness", *Ethics & Behavior*, 27(4), 262.

⁴⁹ James Deconinck, "The Effect of Ethical Climate and Moral Intensity on Marketing Managers' Ethical Perceptions and Behavioral Intentions", *Marketing Management Journal*, Spring, 2004, 130.

⁵⁰ Charles H. Schwepker, O. C. Ferrell ve Thomas N. Ingram, "The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in The Sale Force", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25(2), 1997, 100.

yapmıştır⁵¹. Buna göre iyi askerler kuralları bilirler ve onları takip ederler, bu şekilde etik bir ilke basit bir biçimde bu gruba beklenen davranışın ne olduğu konusunda bilgi sağlar ve bu gruba destek olur. Esnek toplar yeni, deneyimsiz ya da örgütün politikalarına alışık olmayan grubu temsil etmektedir. Bu grupta yer alanların etik ilkelerle ilgili olarak eğitime tabi tutulması gerekmektedir. El bombaları etik ilkelerin farkında olabilir ya da olmayabilir, ama bu kişiler ahlâki pusulalara değil kendi gündemlerine sahiptirler. Güçlü yaptırımlar içeren etik ilkeler aracılığıyla bu kişilere etik dışı davranışlara izin verilmeyeceği mesajı net bir biçimde iletilmelidir. Bu şekilde etik ilkeler farklı çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir⁵².

Etik ilkeler, karar süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu ilkeler, rolleri ve beklentileri açıklığa kavuşturmak ve etik iklimi desteklemek için bir araç olarak kullanılmaktadır. Ayrıca etik ilkelerin, çalışanların iş bilgisinin bir parçası haline gelmesi, etik karar verme süreçlerinin olumlu yönde değişmesini sağlayacaktır⁵³. Etik ilkelerin bulunduğu örgütlerde, algılanan örgütsel etik iklim düzeyinin daha yüksek olduğu ve etik dışı davranışlarla daha az karşılaşıldığı öne sürülmektedir⁵⁴. Özetle, açık ve net biçimde tanımlanmış etik ilkelerin varlığı, çalışanların karşılaştıkları etik problemlerle ilgili olarak daha hızlı kararlar almasını sağlamaktadır. Etik ilkeler, tüm seviyelerdeki çalışanların katılımıyla yazılmalı ve sıklıkla örneklendirilerek kültür ve dil ile bütünleştirilmelidir; çünkü etik ilkelere bağlılık olmaksızın yalnızca kuralları izlemeye çalışmak, ileride karşılaşılması muhtemel tüm durumların tanımlanamaması nedeniyle tutarsızlık ve karışıklıklara neden olabilecektir⁵⁵. Bu nedenle etik ilkelerin karşılaşılabilecek tüm etik problemlerin çözümünde kullanılabilmesi, bu ilkelerin örgütü temsil eden tüm paydaş gruplarının katılımıyla ayrıntılı bir biçimde hazırlanmasına bağlıdır. Bu ilkeler eğer örgütün temel değerleriyle uyumluysa, paydaşların katılımı ile oluşturulmuşsa ve etik ikilemlerle

⁵¹Linda K. Trevino ve Katherine A. Nelson, "Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right", Wiley, New York, 1995, 1-496.

⁵²Janet S. Adams, Armen Tashchian ve Ted H. Shore, "Codes of Ethics As Signals for Ethical Behavior", *Journal of Business Ethics*, 29, 2001, 201.

⁵³Schwepker, 100.

⁵⁴Doğan ve Kılıç, 270.

⁵⁵Sergiovanni, 162.

başta çıkmada çalışanlara rehberlik ediyorsa etkili olabilecektir⁵⁶. Buna karşılık etik ilkeler iyi tasarlanmadıysa, örgütte tam olarak benimsenmediyse, üst düzey yöneticilerin desteğinden yoksunsa ve çalışanlar etik ihlalleri bildirmeleri sebebiyle olumsuz bir karşılık görmekten korkuyorsa bunların etkisiz kalması muhtemeldir.

1.1.5. Etik Karar Verme

1980'li yılların başında işletme teorisiyle ilgilenen araştırmacılar etik karar almayı etkileyen örgütsel iklim içindeki değişkenleri araştırmaya başlamıştır. Etik dışı davranışlara bireysel değişkenlerin neden olduğuna ilişkin açıklamalara uzun bir süre odaklanılmıştır; ancak araştırmacılar durumsal faktörlerinde en az bireysel faktörler kadar önemli olabileceğini ya da bireysel ve örgütsel bağlamın etkileşiminin etik konuları daha iyi açıklayabileceğini vurgulamıştır⁵⁷. Sonuçta hem bireysel hem de örgütsel değişkenlerin etik davranışa katkıda bulunduğunu ifade eden etkileşimsel bir örgütsel etik iklim modeli öne çıkmıştır⁵⁸.

Örgütün amaçları ve mevcut politikaları yöneticilerin etik ya da etik dışı kararlar alması üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin, yapılan bir araştırma yazılı şirket politikalarının varlığının, memurları bahşiş kabul etme konusunda caydırdığını ortaya koymuştur⁵⁹. Ödül ve ceza kavramları da etik iklimin bir yönü olarak incelenebilir. Yöneticiler ödüllendirme ve cezalandırma uygulamasıyla çalışanların davranışlarını etkileyebilirler. Gerçek bir disiplin, cezalandırma ile tehdide neden olsa dahi, etik ya da etik dışı davranışa karar verme üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve cezalandırmanın yokluğu etik dışı davranışa fırsat sağlayabilmektedir⁶⁰. Yönetim çalışanlara beklentilerini açıkça iletmedikçe ve etik dışı davranan çalışanları cezalandırmada istekli olmadıkça bu tür

⁵⁶Simon Webley ve Andrea Werner, "Corporate Codes of Ethics: Necessary But Not Sufficient", *Business Ethics: A European Review*, 56, 2008, 525-533.

⁵⁷Adams vd. 201.

⁵⁸Sue Ellen Bell, "Ethical Climate In Managed Care Organizations", *Nursing Administration Quarterly*, 27(2), 2003, 134.

⁵⁹Schwepker vd. 100.

⁶⁰Schwepker vd. 100.

davranışların azalmayacağı da ileri sürülmektedir⁶¹. Örgütler ödül ve ceza uygulamalarını etik konuların çözülmesinde caydırıcı veya teşvik edici bir araç olarak kullanabilmektedir.

Flynn ve Wiltermuth işletmelerin etik karar verme süreçlerinde bazen toplumsal yargılarla çatışabildiğini ve bu tip durumlarda etik açıdan çoğunluğun durduğu yere bağlı olarak hareket ettiklerini öne sürmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmeler etik yönü olduğunu düşündükleri konularda fikir birliği ile karar almakta olup bu durum yanlış fikir birliği etkisi olarak da ifade edilmektedir⁶². Yanlış fikir birliği etkisine giren örgütler, etik yönü olan konularda çoğunluğun sahip olduğu düşünceye göre hareket etmekte ve bu durum örgütün kendi etik ilkeleriyle çelişen kararlar almasına neden olabilmektedir.

Bireylerin sahip oldukları etik algılar ile örgütsel etik arasında bazen farklılıklar olabilmektedir. Harvey ve Ventura örgütlerde sıklıkla yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları eylemler arasında kopukluk olabildiğini ve bunun izleyiciler için etik bir ikilem yarattığını belirtmektedir⁶³. Çalışanların birçoğu yöneticilerinin tutumlarını, eylemlerini ve yaklaşımlarını taklit etme eğilimindedir. Bu nedenle etik bakış açısının örgütün tüm kademelerinde yaygınlaşabilmesi, etik kural ve ilkelerin öncelikli olarak üst yönetim tarafından benimsenip kabul edilmesine bağlıdır. Ayrıca çalışanlar, iş yerinde şekillenen ideallerini, tutumlarını ve inançlarını topluma taşımakta ve bunları aileleri, arkadaşları ve etkileşim içine girdikleri diğer bireyler yoluyla yaymaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir örgütteki ahlâki sorumluluğun ve etik değerlerle yönetilen bir örgütün toplumsal işlevinin önemi anlaşılmaktadır⁶⁴. Özetle, çalışanların örgüt içinde geliştirdikleri etik yargılar yalnızca çalışma yaşamlarındaki davranışlarını etkilemekle kalmaz, sosyal yaşantılarında karşılaşacakları etik problemlerde sergileyecekleri davranışları da şekillendirir.

⁶¹Deconinck, 130.

⁶²Francis J. Flynn ve Scott Wiltermuth, "Who's with Me? False Consensus and Ethical Decision Making". *Rotman Magazine*,3(1), 2009, 35.

⁶³Eric Harvey ve Steve Ventura, "Walk the Talk", Company Dallas, Texas, 2007, 32.

⁶⁴Serdar Tarakçıoğlu, "Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8,2003,180-219.

1.1.6. Etik Karar Verme Modelleri

Etik karar verme konusu uzun yıllardan beri araştırmacıların ilgisini çekmekte olup birçok etik karar verme modeli geliştirilmiştir. Bu bölümde bu modeller ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmaktadır.

1.1.6.1. Rest'in Etik Karar Verme Modeli

Rest'in (1986) etik karar verme sürecini açıklamak amacıyla geliştirdiği bu model, örgütlerin etik karar verme süreçlerinin şu dört eylemden oluştuğunu öne sürmektedir⁶⁵:

-Etik bir sorunun varlığını kabul etmek: Etik karar vermek için öncelikle başkaları açısından birtakım sonuçlar doğuracak olan etik bir konunun ya da problemin var olduğunu kabul etmek gerekir. Kişi bu aşamada, etik sorunun tarafların çıkarlarını ya da beklentilerini ne ölçüde etkilediğine ilişkin bir değerlendirme yapmaktadır.

-Etik yargıda bulunmak: Bu aşamada kişi hem kendisi hem de başkaları için etik problemin ortaya çıkaracağı olası sonuçların avantaj ve dezavantajlarını değerlendirerek etik bir yargılamada bulunur. Kişi etik yargılama sürecinde hangi davranışın ahlâki ve adil olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

-Etik niyet: Etik niyet kişinin etik karar verme konusundaki kararlılığını yansıtmaktadır. Eğer kişi etik karar verme yönünde güçlü bir niyete sahipse, o yönde bir davranış sergileme olasılığı yüksektir.

-Etik kaygılar üzerine harekete geçmek: Bu aşamada birey artık harekete geçerek etik karar vermenin ortaya çıkaracağı risk ve güçlüklerle yüzleşmektedir. Etik karar verme ya da etik dışı davranma arasında bir seçim yapmak durumunda kalan birey sahip olduğu mücadele ruhuna ve gücüne göre bir karar vermektedir.

Rest (1986) ortaya koyduğu bu süreçlerin birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir; yani süreç içerisindeki bir eylemi gerçekleştiren kişinin diğer eylemleri gerçekleştireceği kesin değildir. Örneğin etik bir yargıda bulunan kişinin mutlaka etik davranış sergileyeceği söylenemez.

⁶⁵James R.Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory*, New York, NY: Praeger, 1986.

1.1.6.2. Trevino'nun Etik Karar Verme Modeli

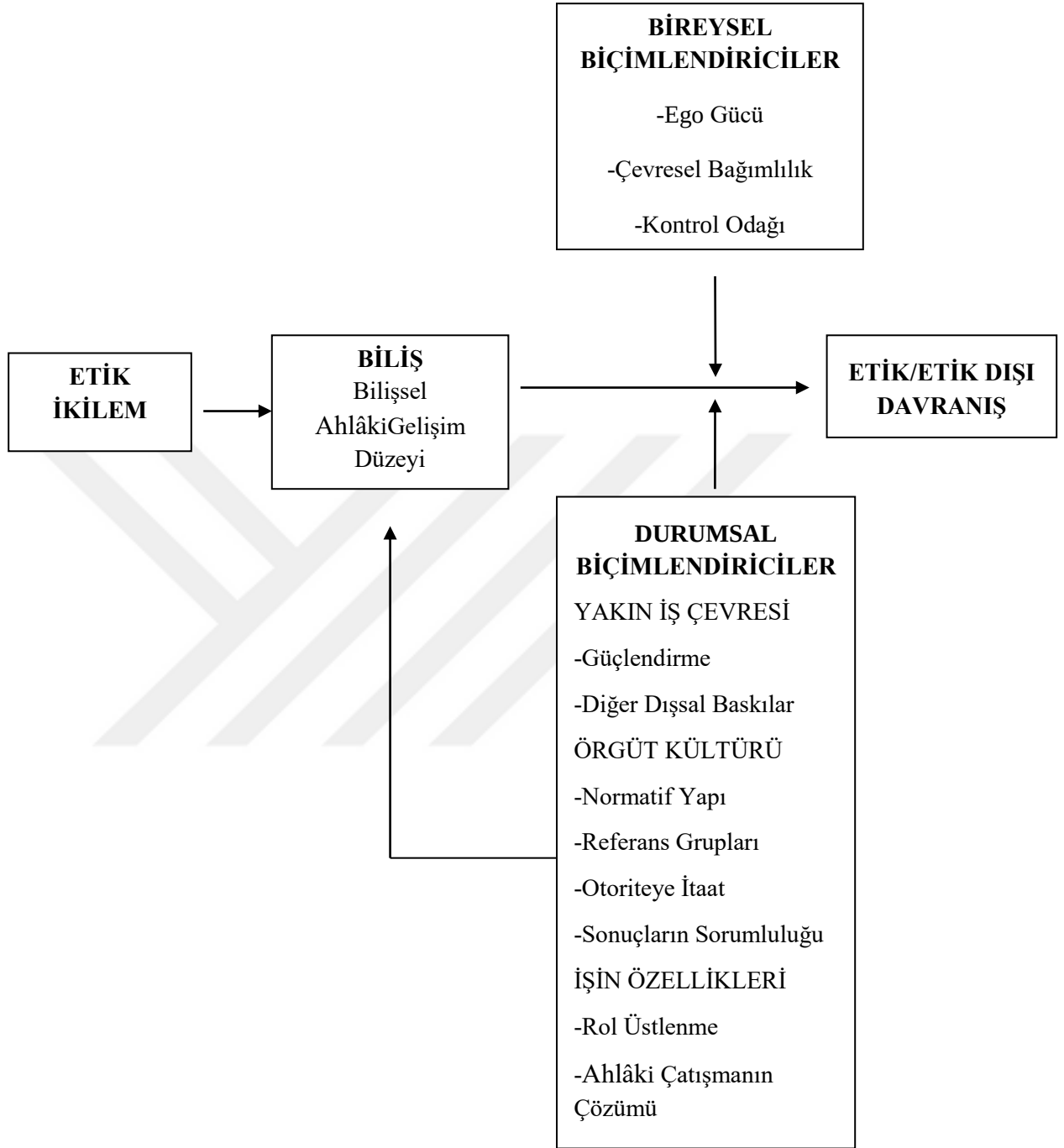
Linda Trevino 1986 yılında Kohlberg'in Bilişsel Ahlâki Gelişim Teorisinden yararlanarak geliştirdiği teorisinde, bireysel özellikler ve durumsal değişkenler arasındaki etkileşime odaklanarak örgüt yapısı içinde bir etik karar verme modeli geliştirmiştir.

Örgütlerde etik karar vermeye ilişkin kapsamlı bir bakış açısı sağlayan bu model, etik kararları bireysel ve durumsal değişkenlerin bileşimiyle açıklamakta ve bireylerin etik karar verme davranışlarını tahmin etmeye çalışmaktadır. Etik ikilemi etik karar verme sürecinin öncülü olarak gören Trevino, ahlâki gelişim aşamasını daha çok bireysel ve durumsal özelliklere göre dengelenen etik davranışın anahtar unsuru olarak değerlendirmektedir⁶⁶. Başka bir ifadeyle, etik bir ikilemle karşılaşan bir çalışanın vereceği tepki, sahip olduğu ahlâki gelişim düzeyine göre şekillenecektir.

Trevino'ya göre bireylerin bilişsel ahlâki gelişim aşaması, herhangi bir durumda doğru ya da yanlışın ne olduğunu belirleme sürecinde karşılaşılan etik ikilemle ilgili bireysel düşünceleri tanımlamaktadır; ancak doğru ve yanlışla yönelik bilişsel bileşenler tek başına etik karar verme davranışını tahmin etmede ya da açıklamada yeterli değildir⁶⁷. Model, Kohlberg'in bilişsel ahlâki gelişim aşamalarıyla birlikte bireysel ve durumsal biçimlendiricileri de içermektedir. Bilişsel bileşenler ile etkileşen bireysel ve durumsal biçimlendiriciler etik bir ikilem karşısında nasıl bir davranış sergilenebileceğinin belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Şekil 1.1'de Trevino'nun etik karar verme modeli gösterilmiştir:

⁶⁶Syed Afzal M. Shah ve Shehla Amjad, "Linking Rational and Non-Rational Theories In Ethical Decision Making: Exploring The Avenues for Future Research", *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3), 2016, 61.

⁶⁷Linda Klebe Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, 11(3), 1986, 602.



Şekil 1.1. Trevino'nun Etik Karar Verme Modeli

Kaynak: Linda Klebe Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, 11(3), 1996, 601-617.

Şekil 1.1'de görüldüğü gibi bireysel biçimlendiriciler; ego gücü, çevre bağımlılığı ve kontrol alanı gibi değişkenlerden oluşurken, durumsal biçimlendiriciler; yakın iş çevresi (güçlendirme ve diğer dışsal baskılar), örgüt kültürü (normatif yapı, referans grupları,

otoriteye itaat ve sonuçların sorumluluğu) ve işin özellikleri (ahlâki çatışmaların çözümü ve rol üstlenme) gibi değişkenlerden oluşmaktadır⁶⁸;

Bir bireyin egosunun gücü, kişinin sahip olduğu bireysel yeteneklere olan inançla ilişkili bir kavramdır. Ego gücü yüksek olan bireylerden uyarıcılara karşı direnmeleri ve ego gücü düşük olan kişilerden daha fazla inandıkları değerleri takip etmeleri beklenmektedir. Bu yüzden ego gücü yüksek olan kişiler inandıkları doğruları gerçekleştirmekte ve ahlâki gelişim-davranış ilişkisine karşı bir direnç göstermektedir. Diğer bireysel değişkenler ise çevresel bağımlılık ve kontrol odağıdır. Çevrelerinden bağımsız olan ve içsel kontrol odaklı bireyler daha fazla özerk çalışma eğilimindedir. Ancak diğer taraftan örgütlerin etik ikilemlerin doğurduğu belirsizliği ortadan kaldıracımları çevrelerinden elde edecekleri bilgi akışına bağlıdır. Bu bağlamda belirsiz durumlarda çevrelerine bağımlı olan ve dışsal kontrol odaklı bireylerin, dış çevreden bilgi sağlama konusunda daha tutarlı bir tutum sergilemesi beklenmektedir. Özetle, bireylerin bir konu hakkında doğru ve yanlışın ne olduğuna yönelik biliş düzeyleri, sahip oldukları ego gücüne, kontrol odağına ve çevresel bağımlılık derecelerine göre şekillenmektedir.

Durumsal değişkenler arasında yer alan rol üstlenme, başkalarının bakış açılarının dikkate alınması olarak tanımlanmaktadır. Grup içinde etik karar verme sürecinin ve iletişimin merkezileşmesi, rol üstlenme fırsatlarını artırmaktadır. Diğer taraftan ahlâki çatışmaların çözümü konusunda sorumluluk alan bireylerin, bilişsel ahlâki gelişimlerinin ilerlemesini mümkün kılmaktadır. Örneğin yöneticiler örgüt çıkarları ile çalışanların refahı arasında bir denge kurma konusunda sıklıkla sorumluluk almaktadır. Bu durum onların ahlâki gelişim süreçlerinin ilerlemesine katkı sağlamaktadır.

Bireylerin ahlâki gelişim düzeylerinin gelişiminde önemli rol oynayan bir diğer durumsal faktör örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, varsayımlar ve inançlar olarak tanımlanabilir. Kültür çalışanların düşüncelerini ve hislerini etkilemekte ve davranışlarını yönlendirmektedir. Bir örgütün kültürü çalışanların karar alma süreçlerinde sorumluluk almalarını sağlayarak, onların ahlâki gelişim düzeylerine katkı sunabilmektedir. Eğer bir örgütün kültürü güçlü bir normatif yapıya

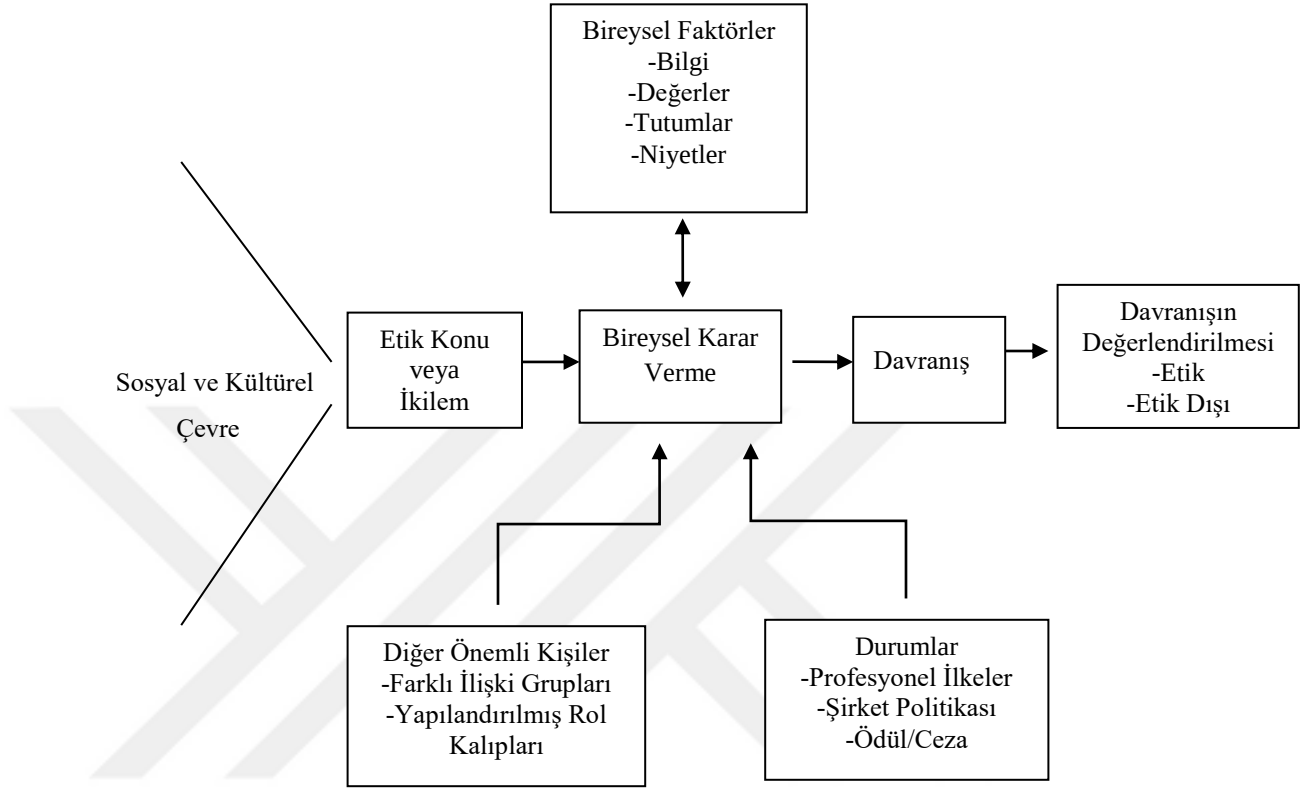
⁶⁸Trevino, 602.

sahipse, o örgütte bireyler arasında neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda yüksek ortak kabul olacaktır. Yöneticilerin etik ya da etik dışı davranışları, çalışanların referans aldıkları kişilerin davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu yüzden örgütler çalışanların referans aldıkları kişilerin davranışlarını kendi etik görüşleri çerçevesinde değiştirmeye odaklanabilmektedir. Ayrıca bireylerin yakın iş çevresinde yaşadığı baskılar ve güçlendirmeler de, biliş-davranış ilişkisini etkileyen diğer durumsal değişkenlerdir. Güçlendirmeler, örgütlerin çalışanların etik ya da etik dışı davranışlarını ödüllendirme veya cezalandırma aracılığıyla etkilemesini ifade etmektedir. Çalışanların iş çevresinde yaşadığı baskıya örnek olarak zaman kısıtı verilebilir. Etik davranış konusunda zaman baskısına maruz kalan bir birey, aldığı kararın başkaları için ortaya çıkaracağı sonuçlara daha az dikkat etmek durumunda kalabilir. Örgüt kültürü aynı zamanda otorite figürleriyle veya sonuçların sorumluluğunu çalışanların üstüne atarak da etik ya da etik dışı davranışları şekillendirebilmektedir.

1.1.6.3. Farrell ve Gresham'ın Etik Karar Verme Modeli

Farrell ve Gresham'ın etik karar verme modeli bireysel faktörlerin örgütsel faktörlerle etkileşime geçerek etik karar verme sürecini etkilediğine vurgu yapmaktadır. Modelde bireysel değişkenler eğitim ve iş deneyimi gibi sosyalleşme özellikleri ve kişisel geçmişten oluşmaktadır. Örgütsel değişkenler ise rakip firmalar ve müşteriler gibi örgüt dışı ve iş arkadaşları ve yöneticiler gibi örgüt içi faktörlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler etik yada etik dışı davranışı etkilemek amacıyla doğrudan ya da dolaylı bir biçimde karşılıklı olarak bağlantılıdır⁶⁹. Şekil 1.2'de Farrell ve Gresham'ın etik karar verme modeline yer verilmiştir:

⁶⁹O. C. Ferrell ve Larry G. Gresham, "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, 49, 1985, 88.



Şekil 1.2. Ferrell ve Gresham'ın Etik Karar Verme Modeli

Kaynak: O. C. Ferrell ve Larry G. Gresham, "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, 49, 1985, 89.

Şekil 1.2' de görüldüğü gibi etik ya da etik dışı karar vermenin incelenmesine yönelik olarak önerilen bu model çok boyutlu, süreç odaklı ve durumsaldır⁷⁰. Modelde karar vericinin içinde yer aldığı sosyal ve kültürel çevre etik ikileme yol açabilmektedir. Bireylerin sahip olduğu bilgi, tutum, değer ve niyet gibi bireysel faktörler, etik ya da etik dışı karar alma ikilemi yaşayan kişileri etkileyebilmek için ilkeler, şirket politikası, ceza/ödül araçları ve karar verici için önemli olan kişileri içeren örgütsel faktörler ile etkileşim kurmaktadır. Bu etkileşim sonucunda karar verici etik ya da etik dışı bir karar vermektedir.

⁷⁰Ferrell ve Gresham, 88.

1.1.7. Örgütsel Etik İklim Modelleri

1.1.7.1. Victor ve Cullen'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Victor ve Cullen tarafından geliştirilen etik iklim modeli hem etik ölçütleri hem de etik karar vermeyi içeren analiz odaklı, geniş bir biçimde tanımlanmış iki yönlü matris ile betimlenmiştir. Etik iklim sınıflandırmasında ilk yön egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik gibi etik iklim türlerini içermekte ve etik karar vermede rehber olarak kullanılan bir takım etik ilkeler getirmektedir⁷¹. İkinci yön ise etik konularda karar alınırken göz önünde bulundurulacak bireysel, yerel ve evrensel analiz seviyelerini içeren bir çerçeve çizmektedir.

Egoist iklim, bireylerin öncelikle kendi çıkarlarını elde etmelerini sağlayacak davranışlara odaklanmalarını teşvik eden iklim türüdür⁷². Etik iklimin önemli bileşenlerden biri olan egoizm, başkaları için iyilik yapmadan önce, örgütsel amaçlara ve kişisel çıkarlara öncelik vermeyi ifade etmektedir. Egoizm, herkesi kendi rollerine ve çıkarlarına dayalı görevleri yerine getirmeleri yönünde teşvik etmesinden dolayı pozitif etik iklimin bir bileşenidir⁷³ ve çalışanların öncelikli olarak kendileri ile ilgili kararlar almasıyla ilişkilidir⁷⁴. Başka bir ifadeyle, egoist etik iklime sahip bir örgütte, karşılaşılan etik ikilemlerin çözümünde öncelikli olarak bireysel ve örgütsel çıkarlar dikkate alınmaktadır.

Yardımsever etik iklim ise; toplumu, çalışanları ve müşterileri de kapsayacak şekilde başkaları için en iyisini sağlamayı vurgulayan bir etik iklim türüdür⁷⁵. Çeşitli paydaş gruplar için en iyi olanı yapmaya odaklanmayı vurgulayan yardımsever etik iklim, genel

⁷¹James Weber, "Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Multidepartmental Analysis of a Single Firm", *Organization Science*, 6(5), 1995, 509-523.

⁷²Shafer, 45.

⁷³Grace C. Chi ve Jerry L. Chi, "The Impact of Ethical Climate on Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment Among Christian Healthcare Providers", *International Journal of Business and Public Administration*, 13(2), 2016, 19.

⁷⁴Yu-Chi Wu ve Ping Ju Tsai, "Multi Dimensional Relation Ships Between Paternalistic Leadership and Perceptions of Organizational Ethical Climates", *Psychological Reports: Human Resources and Marketing*, 111(2), 2012, 512.

⁷⁵Chi ve Chi, 22

refahın daha fazla dikkate alınmasını teşvik etmektedir⁷⁶. Özetle, yardımsever iklim türünün merkezinde, kendinden çok başkalarının iyiliğini göz önünde bulundurma düşüncesi yer almaktadır.

İlkeli etik iklim tüm kararların, davranışların ve hareketlerin, profesyonel kurallara, düzenlemelere, ilkelere ve işlemsel adalete dayalı olması gerektiğini vurgular⁷⁷. Temelde yardımsever bir iklime sahip olan örgütlerde başkalarının iyiliğinin göz önünde bulundurulması etik problemleri tanımlama ve çözümlemede belirleyici iken, büyük ölçüde ilkeli etik iklimin hâkim olduğu örgütlerde yasal kuralların uygulanması ve yorumlanması önemlidir. Diğer taraftan egoist etik iklimlerde ise kişisel çıkarlar, baskın düşünce biçimi olarak ortaya çıkmaktadır⁷⁸. Dolayısıyla ilkeli etik iklim türünün hâkim olduğu örgütlerde karşılaşılan etik problemlerin çözümü için yalnızca yazılı kural ve düzenlemelere başvurulmaktadır.

Örgütsel etik iklim kavramına etik karar vermede göz önünde bulundurulan referans grupları açısından bakıldığında ise bireysel, yerel ve evrensel olmak üzere üç analiz odağının bulunduğu görülmektedir. Bireysel analiz odağında bireyin kendisi referans noktası olarak kullanılırken, örgütsel odakta örgüt ya da en yakın sosyal grup referans olarak kullanılmaktadır. Evrensel odakta ise topluluğun geneli veya başka diğer büyük gruplar ahlâki kararlar alınırken referans noktası alınmaktadır⁷⁹. Referans noktası kavramı, bireylerin karşılaştıkları etik problemlerin çözümünde kimin yararının öncelikli olacağına karar vermeyi ifade eder. Bu referans noktası, bazen bireyin kendisi bazen örgüt ya da diğer çalışanlar, bazen de toplumun geneli olabilmektedir.

Victor ve Cullen'in örgütsel etik iklim modelinde toplamda dokuz iklim tipi bulunmaktadır ve bu dokuz etik iklim tipinin her birinde alınacak etik kararlara ilişkin

⁷⁶Shafer, 46.

⁷⁷Chi ve Chi, 23.

⁷⁸Bart Victor ve John B. Cullen, Victor, B. and Cullen, J., "A Theory and Measure of Ethical Climate In Organizations", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 1987, 51–71.

⁷⁹Wu ve Tsai, 511.

farklı öncelikler bulunmaktadır⁸⁰. Şekil 1.3'te Victor ve Cullen'in örgütsel etik iklim modeli gösterilmiştir:

		Analiz odağı		
		BİREYSEL	ÖRGÜTSEL	EVRENSEL
Etik Ölçüt	EGOİZM	Bireysel Çıkar	Örgütsel Kazanç	Verimlilik
	YARDIMSEVERLİK	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sosyal Sorumluluk
	İLKELİLİK	Bireysel Ahlâk	Örgütsel Kural ve Prosedürler	Kanunlar ve Mesleki Kodlar

Şekil 1.3. Victor ve Cullen'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Kaynak: Victor, B. ve Cullen, J., "The Ethical Climate Questionnaire: an Assessment of Its Development and Validity", *Psychological Reports*, 73, 1993, 668.

Şekil 1.3'e göre egoist-bireysel iklimde kişisel çıkarlar ön plandayken; egoist-örgütsel iklimde etik kararlara şirket çıkarları yön vermektedir. Egoist-evrensel iklimde ise verimlilik daha öncelikli bir konu olmaktadır. Yardımsever iklimin tüm analiz odaklarında, örgüt içerisindeki grupların ve örgütün dışında yer alan kişilerin refahı, etik karar almada ölçüt olarak kabul edilmektedir. İlkeli-bireysel iklimde kişisel ahlâk karar almaya rehberlik ederken, ilkeli-örgütsel iklimde örgütsel kural ve düzenlemeler etik konularda ilk başvuru kaynağıdır. Son olarak ilkeli-evrensel iklimde yasa ve kodlar etik karar almaya rehberlik etmektedir.

Victor ve Cullen'in sınıflandırmasındaki dokuz iklim türü, şekil 1.4'de yer aldığı gibi koruyucu, yasa ve mesleki ilkeler, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık olmak üzere beş etik iklim türüyle özetlenebilmektedir⁸¹:

⁸⁰Linda Klebe Trevino vd. 449.

⁸¹Bart Victor ve John B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, 112.

		Analiz odağı		
		BİREYSEL	YEREL	EVRENSEL
Etik Ölçüt	EGOİZM	Araçsallık		Koruyucu
	YARDIMSEVERLİK	Koruyucu		
	İLKELİLİK	Bağımsızlık	Kurallar	Yasa ve Mesleki ilkeler

Şekil 1.4. Victor ve Cullen'in Etik İklim Sınıflandırması

Kaynak: Weber, J., "Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Multidepartmental Analysis of a Single Firm", *Organization Science*, 6(5), 1995, 512.

Şekil 1.4'e göre koruyucu iklimde beklenen davranış biçimi yardımseverliktir. Bu davranış biçimi toplum ve müşteriler için doğru olan şeyleri yapmak kadar örgütteki çalışanları da dikkate almayı kapsamaktadır. Yasa ve mesleki ilkeler ikliminde, örgüt içinde yer alan kişilerden yasalara ve mesleki ilkelere göre hareket etmeleri beklenir. Kurallar ikliminde ise, örgütün kural ve prosedürleri diğer hususlara nazaran daha ön planda yer alır. Araçsallık iklimi, verilecek olan tüm kararlarda örgütün çıkarlarının temel öncelik olarak göz önünde bulundurulduğu iklim türüdür. Son olarak bağımsızlık ikliminde, bireylerin kişisel ahlâki inanç ve değerleri etik davranışın temelleri olarak kabul edilmektedir.

1.1.7.2. Kohlberg'in Bilişsel Ahlâki Gelişim Teorisi

Kohlberg'in geliştirdiği Bilişsel Ahlâki Gelişim Modeli bireylerin çocukluktan yetişkinliğe doğru ahlâki yönden gelişimlerini incelemektedir. Modele göre bireylerin sergileyecekleri davranışlar içinde bulundukları ahlâki aşamaya göre biçimlenmekte olup birey yaşamı boyunca en somut ve yüzeysel ahlâki bakış açısından en soyut ve derin ahlâki bakış açısına doğru bir gelişim göstermektedir⁸². Bireylerin ahlâki gelişim sürecindeki seviyesi, etiğe uygun ya da aykırı davranışlarını yönlendirmektedir.

⁸²Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, "Kohlberg'in Bilişsel Ahlâki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (13) 2007, 27.

Kohlberg'in ahlâki gelişim modeli, toplumun değil bireysel ahlâki doğruların ne olduğunu tanımlama fikrine dayalıdır. Bu modele göre insanlar çevreleri ile etkileşim kurarak ahlâki düşünceler geliştirmektedir ve bu düşünceler onların ahlâki gelişim aşamalarına bağlı olarak değişebilmektedir⁸³. Ahlâki düşünce konusunda en yaygın kabul gören teorilerden biri olan bu teori, bireysel ahlâki yargıların, bireylerin kurdukları sosyal işbirliklerinin niteliklerine göre oluştuğunu ve ahlâkiliğin temelde adalet kavramına dayandığını öne sürmektedir⁸⁴. Teori bireylerin ahlâki gelişim seviyelerinin ve ahlâki çıkarımlarının birlikte etkileşime girdikleri sosyal çevreleri aracılığıyla şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Kohlberg'in ahlâki gelişim tanımlamaları bireylerin ahlâki muhakemelerinin gelişimindeki önemli aşamaları ifade eder. Model Şekil 1.5'te görüleceği üzere gelenek öncesi, geleneksel ve gelenek sonrası olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların her biri uygun davranış şekillerinin tanımlanmasını sağlayan unsur olan kişinin ahlâki kapasitesindeki önemli gelişimleri temsil etmektedir⁸⁵.

⁸³So Hee Jeon, *"The Influence of Organizational Ethics on Job Attitudes and Government Performance"*, University of Southern, (Doctorate Thesis), 2013, 18.

⁸⁴Holly Henderson Brower ve Charles B. Shrader, "Moral Reasoning and Ethical Climate: Not-for-Profit vs. For-Profit Boards of Directors", *Journal of Business Ethics*, 26, 2000, 149.

⁸⁵Chris Mason and John Simmons, "Forward Looking or Looking Unaffordable? Utilising Academic Perspectives on Corporate Social Responsibility to Assess the Factors Influencing its Adoption by Business", *Business Ethics: A European Review*, 20(2), 2011, 169.

AŞAMA	SEVİYE	SOSYAL YÖNELİM
Gelenek Öncesi	1	İtaat ve Ceza
	2	Bireysellik, Araçsallık ve Değişim
Geleneksel	3	İyi Kadın/Erkek
	4	Hukuk ve Düzen
Gelenek Sonrası	5	Sosyal Sözleşme
	6	İlkeli Vicdan

Şekil 1.5. Kohlberg'in Bilişsel Ahlâki Gelişim Modeli

Kaynak: Lawrence Kohlberg ve Richard H. Hersch, "Moral Development: A Review of the Theory", *Theory into Practice*, 16(2), 1977, 54-55

Şekil 1.5'e göre ahlâki düşüncenin ilk seviyesi, genel olarak temel eğitim düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Bu seviyenin ilk aşamasında ebeveyn ya da öğretmen gibi bazı otorite figürleri tarafından cezalandırma uygulaması veya tehdit aracılığıyla bireylere ne yapmaları gerektiği söylendiğinden, insan davranışı toplum tarafından onaylanmış normlara göre gerçekleşir⁸⁶. Başka bir ifadeyle, bu aşamada insan davranışı ancak cezadan kaçınmak için bazı dışsal kuralları takip etmekle ahlâki olabilmektedir. Gelenek öncesi aşamanın ikinci seviyesi, kişinin kendi çıkarları yönünde hareket etmesinin doğru bir davranış olduğuna yönelik bakış açısı ile nitelendirilir. Bu seviyede ahlâki davranışlar, bireylerin kişisel çıkarlarıyla ilgili olarak ortaya çıkan çıktılarla değerlendirilmektedir⁸⁷.

Ahlâki düşüncenin ikinci aşaması, genel olarak toplum içinde ortaya çıkar. Bu yüzden geleneksel adıyla ifade edilir. Bu aşama başkalarının onayını kazanacak şeyleri yapma yönündeki bir tutumla nitelendirilir⁸⁸. Bu aşamada insanlar toplum tarafından ortaya konulan kişiler arası yükümlülüklerini yerine getirirler ve yaşadıkları toplumsal sistemin ahlâki değerlerini savunurlar.

⁸⁶Sonya Sachdeva, Purnima Singh ve Douglas Medin, "Culture And The Quest for Universal Principles in Moral Reasoning", *International Journal of Psychology*, 46 (3), 2011, 163.

⁸⁷Mason and Simmons, 169.

⁸⁸Sachdeva vd. 163.

Geleneksel sonrası aşamada ise ahlâki muhakeme adil bir toplumun temeli olarak görülen kalıcı etik ilkelere dayanır ve davranışlar başkalarının varoluşu üzerindeki etkileriyle ilişkili olarak belirlenir⁸⁹. Bu etik ilkeler, tüm bireyleri ait oldukları sosyal sistemlerden bağımsız olarak evrensel bir biçimde değerlendirmektedir⁹⁰. Böylece, bireylerin ahlâki gelişim aşamaları boyunca sağladıkları ilerleme, etik karar verme yetenekleri ve alacakları kararların başkaları üzerindeki etkisini hesaba katma arzusu ile ölçülmektedir.

1.1.7.3. Vidaver-Cohen'in Ahlâki İklim Modeli

Vidaver-Cohen'e göre ahlâki iklim, çalışan davranışını etkileyen örgütsel süreçlerin bir fonksiyonudur ve yönetsel beklentileri yansıtmaktadır. Burada öne sürülen ahlâki iklim modeli ahlâki davranışla ilgili yönetimin beklentilerinin örgütteki bir takım politik, teknik ve kültürel süreçler yoluyla hem çalışanlara hem de topluma aktarıldığını vurgulamaktadır. Modelde kültürel süreçler içerisinde yer alan değişkenler örgütsel uyarıcılar olarak değerlendirilmektedir. Politik ve teknik süreç içinde yer alan değişkenler ise, örgüt yönetiminin ahlâki karar verme ve etik davranış konusundaki beklentilerini yansıtmaktadır. Performans ise iklim ve diğer değişkenlere aracılık eden uyarıcılara karşılık verilen bir cevap olarak değerlendirilmektedir⁹¹. Yani kültürel süreçler örgütün iklimiyle ilgili bir takım bilgileri ortaya koyarken, politik ve teknik süreçler ise örgütün ahlâki ve etik konularda nasıl bir tutuma sahip olduğunu gösteren bilgileri ortaya koymaktadır.

Şekil 1.6'da gösterildiği gibi politik süreçler güç dağılımı, karar alma ve strateji oluşturmayı içerirken; teknik süreçler ürün ve hizmetlerin üretimi ve örgütsel görevlerin yapılandırılmasını içermektedir. Son olarak kültürel süreçler ise resmi sosyalleşme uygulamaları ve resmi olmayan ritüeller, rol modelleri ve dil gibi konuları kapsamaktadır⁹². Bu süreçlerin örgüt içinde tasarımı ahlâki yargıda bulunmak, bu yargılara göre hareket

⁸⁹ Mason ve Simmons, 169.

⁹⁰ Sachdeva vd. 163

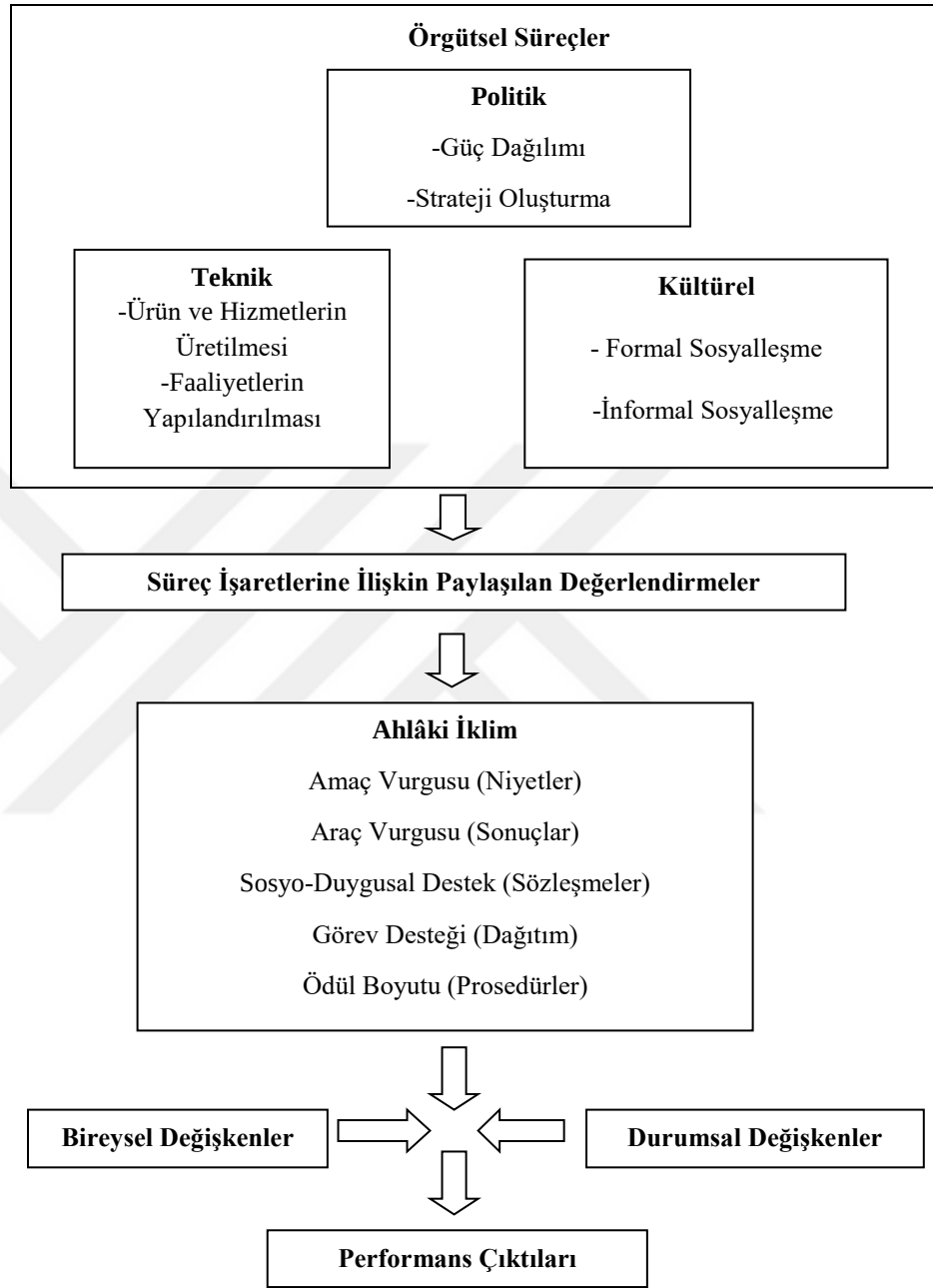
⁹¹Deborah Vidaver-Cohen, "Moral Climate in Business Firms: A Conceptual Framework for Analysis and Change", *Journal of Business Ethics*,17, 1998, 1215.

⁹²Vidaver-Cohen, 1213.

etmek ve bu hareketleri değerlendirmek için belirli normların egemen olmasına yol açar. Bu normlar örgütün ahlâki ikliminin temelini oluşturur ve çalışanlara günlük faaliyetlerde ortaya çıkan ahlâki meselelere nasıl cevap verecekleri konusunda örtülü ipuçları sağlar⁹³. Bu normlara ilişkin örgütsel işaretler, çalışanlara yönetimin ahlâki karar verme ile ilgili beklentilerini ileten belirli örgütsel uygulama ve prosedürlerden oluşmaktadır. Çalışanlar bu işaretleri yorumlayarak etik karar verme konusunda bir takım algılara sahip olmaktadır.



⁹³Deborah Vidaver-Cohen, "Moral Climate In Business Firms: A Framework For Empirical Research", *Florida International University*, Miami, 388.



Şekil 1.6. Vidaver- Cohen'in Ahlâki İklim Modeli

Kaynak: Deborah Vidaver-Cohen, "Moral Climate in Business Firms: A Conceptual Framework for Analysis and Change", *Journal of Business Ethics*, 17, 1998, 1215.

Şekil 1.6' ya göre modelde beş iklim yönü yer almaktadır. Bu yönler şu şekilde özetlenebilir⁹⁴:

-Amaç vurgusu (Niyetler): Seçilecek örgütsel amaçları vurgulayan normları ifade etmektedir.

-Araç vurgusu (Sonuçlar): Örgütsel amaçlara nasıl ulaşılacağını tanımlayan normları vurgulamaktadır.

-Sosyal ve duygusal destek (Sözleşmeler): Örgütte kurulması beklenen ilişki türlerine yönelik normlardan oluşmaktadır.

-Görev desteği(Dağıtım): Belirli görevlerin yerine getirilmesi için kullanılacak kaynakların nasıl paylaşılacağı ile ilgili geçerli normları ifade etmektedir.

-Ödül boyutu (Prosedürler): Performansın nasıl ödüllendirileceğine yönelik geçerli normları vurgulamaktadır.

Vidaver-Cohen çalışanları merkeze alan ve onların beklentilerini yansıtan misyon ifadelerinin ve çalışanların refahını dikkate alarak oluşturulan stratejilerin, örgütsel etik iklimi şekillendirmede bir araç olarak kullanılabileceğini ve gücü elinde bulunduran yöneticilerin sergilediği etik davranışların çalışanlar için kabul edilebilir davranışları göstermede önemli bir rol oynayacağını ifade etmektedir⁹⁵. Özetlemek gerekirse Vidaver-Cohen örgütlerin bir takım normlar aracılığıyla çalışanlarının etik davranışlar sergilemesine yönelik örtülü yönlendirmeler yaptığını ve bu yönlendirmelerin onların etik yargılarının oluşmasında önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir.

⁹⁴Vidaver-Cohen, 1215.

⁹⁵Dane K. Peterson, "Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate", *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 2002, 59.

1.1.7.4. Arnaud'un Etik İklim Modeli

Arnaud örgütsel etik iklimi ölçmeye yönelik bir metodoloji geliştirmiş ve oluşturduğu ölçüm aracına etik iklim endeksi adını vermiştir. Arnaud'un geliştirdiği örgütsel etik iklim modeli dört bölüm üzerine temellendirilmiştir⁹⁶:

-Kolektif Ahlâki Duyarlılık: Etik iş ikliminin boyutlarından biri olan kolektif ahlâki duyarlılık sosyal bir sistemde varolan empati ve ahlâki farkındalık norm ve ilkelerini içermektedir. Empati kavramı başkalarının düşünce ve hislerini tahmin edip anlama becerisi olarak tanımlanmaktadır. Empati kurabilmek kişilerin başkalarının ihtiyaç ve refahlarına karşı duyarlılıklarında önemli farklılıklar yaratmakta ve bu farklılıklar bireylerin davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Arnaud (2010) empatinin etik davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir⁹⁷. Rest ve Narvaez (1994) ahlâki duyarlılığın eylemlerimizin diğer insanları nasıl etkilediğinin farkında olmayı ve onlarla empati kurmayı kapsadığını belirtmektedir⁹⁸. Başka bir ifadeyle empati, sergileyeceğimiz davranışların başkaları üzerindeki etkisini değerlendirebilme becerisidir.

Ahlâki farkındalıkla ilgili araştırmaların çoğu senaryo temelli araçlar kullanılarak belirli durumlar bağlamında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma sonuçları kişisel standartlara ve bakış açısına göre bireylerin etik yönelimlerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır⁹⁹. Ayrıca araştırma sonuçları ahlâki farkındalığın sosyalleşme süreçleri yoluyla öğrenilebileceğini ileri sürmektedir. Trevino ve Weaver (1996) bireylerin ahlâki farkındalıklarının geniş bağlamda medya, hukuk, aile ve önceki iş deneyimleri aracılığıyla yönlendirildiğini vurgulamıştır¹⁰⁰. Bebeau ve arkadaşları (1985) tarafından yapılan bir

⁹⁶Anke Arnaud, "A New Theory And Measure Of Ethical Work Climate: The Psychological Process Model and The Ethical Climate Index", (Doctorate Thesis), University of Central Florida, Florida, 2006.

⁹⁷Anke Arnaud, "Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate. Development and Validation of the Ethical Climate Index", *Business & Society*, 49(2), 2010, 345-358.

⁹⁸Rest, J. R. ve Narvaez, D., "Moral Development in The Professions, Psychology and Applied Ethics", Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1994.

⁹⁹Linda K. Trevino ve Gary R. Weaver, "Barriers to and Facilitators of Moral Perception, The Case of Competitive Intelligence Practitioners", Unpublished Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati, 1996.

¹⁰⁰Trevino ve Weaver, 1996.

çalışmada ise diş hekimliği birinci sınıf öğrencilerinin daha üst sınıftaki diş hekimliği öğrencilerine kıyasla düşük ahlâki farkındalık puanlarına sahip oldukları gözlenmiştir¹⁰¹. Öğrenciler meslekleriyle ilgili normlar, kodlar ve kurallar hakkında bilgi sahibi oldukça daha fazla sosyalleşmekte ve bu sayede ahlâki farkındalık düzeyleri artmaktadır.

-Kolektif Ahlâki Yargı: Kolektif ahlâki yargı, hangi hareket tarzının ahlâki açıdan doğru olduğuna karar vermek için kullanılan normları içermektedir. Victor ve Cullen (1988) yapmış olduğu bir çalışmada bu kavramı sosyal sistem seviyesinde ortaya çıkan bir takım ahlâki yargılama normları olarak tanımlamıştır¹⁰². Bu normlar gelenek öncesi, geleneksel ve gelenek sonrası olmak üzere üç farklı kategoride yer almaktadır.

Peterson (2002) geleneksel ve gelenek öncesi ahlâki muhakeme ile biçimlenen iş ikliminin etik olmayan davranışlarla zıt yönlü ilişkili olduğunu; gelenek sonrası ahlâki muhakemeyle şekillenen iş ikliminin ise mesai saatlerinde kişisel işlerle meşgul olma ve izinsiz olarak şirkete ait eşyaları alma gibi etik dışı davranışlarla doğru yönlü ilişkili olduğunu öne sürmüştür¹⁰³.

Arnaud (2010) kolektif ahlâki yargının "kendine odaklanmak" ve "başkalarına odaklanmak" şeklinde iki alt boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir¹⁰⁴. Kendine odaklanmak boyutu egoizmle ilişkilendirilmektedir. Eğer bireyler karar verirken dikkat ettikleri odak noktası kişisel çıkarlarıysa bu durumda egoizmden bahsedilebilir¹⁰⁵. Başka bir ifadeyle, bireyler karşılaştıkları etik ikilemleri değerlendirirken refah, mutluluk ve güç gibi kişisel menfaatlerini odak noktasına koyuyorlarsa kolektif ahlâki yargının kendine odaklanmak

¹⁰¹Bebeau, M. J., Rest, J. R. ve Yamoore, C. M., "Measuring the Ethical Sensitivity of Dental Students", *Journal of Dental Education*, 58, 1985, 684-692.

¹⁰²Bart Victor ve John B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, 101-125.

¹⁰³Dane K. Peterson, "The Relationship Between Unethical Behavior and The Dimensions of The Ethical Climate Questionnaire", *Journal of Business Ethics*, 41,2002, 313.

¹⁰⁴Arnaud, 2010.

¹⁰⁵Weber, J. ve Seger, J. E., "Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time", *Journal of Business Ethics*, 41(1/2), 2002, 69-84.

boyutundan bahsedilir. Yapılan bir çalışmada egoizmin hâkim olduğu bir örgüt ikliminin etik davranışlar üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür¹⁰⁶.

Kolektif ahlâki yargının diğer boyutu olan başkalarına odaklanma kavramı yardımseverlik ve ilkeli davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Bu boyuttan bahsedilebilmesi için bireylerin alacakları kararlarda ya da karşılaştıkları etik ikilemlerde başkalarının iyiliğini odak noktasına koymaları gerekmektedir. Yardımsever davranışlarda; bireyin takım arkadaşlarını, şirketteki çalışanları, genel olarak diğer paydaşları ve toplumun tüm kesimlerini kapsayacak şekilde başkalarının yararına öncelik verilir¹⁰⁷. Yapılan bir çalışma ahlâki yargının yardımseverlik ve ilkelilik boyutlarına dayalı olan örgüt iklimlerinin etik davranışları artırdığını öne sürmektedir¹⁰⁸.

-Kolektif Ahlâki Motivasyon: Kolektif ahlâki motivasyon sosyal bir sistemde ahlâki değerlerin güç, egemenlik ve ekonomi gibi diğer değerlere kıyasla öncelikli olup olmadığı şeklinde tanımlanmaktadır. Ahlâki motivasyon bireyin etik karar almada motive olduğu seviyeyi gösterir ve adalet, dürüstlük ve onur gibi değerlerin ilerleme, güç ve hırs gibi değerlerden daha öncelikli olmasına işaret eder¹⁰⁹. Damon (1977) çocuklar üzerinde yaptığı bir araştırmada ahlâki motivasyonun birtakım değerler tarafından tehlikeye atıldığını ileri sürmüştür¹¹⁰. Bu araştırmada öncelikle çocuklara şeker çubuklarının nasıl eşit bir biçimde dağıtılacağı anlatılmış, daha sonra çocuklardan bu şeker bu çubuklarını dağıtmaları istenmiştir. Çocuklar şekerlerin eşit biçimde dağıtılmasının doğru olduğunu bilmelerine rağmen kendilerine diğer çocuklardan daha fazla şeker dağıtmışlardır. Sonuç olarak ahlâki davranmaya yönelik sağlanan ahlâki motivasyon başka değerler tarafından azaltılabilmektedir.

¹⁰⁶James C. Wimbush, Jon M Shepard ve Steven E. Markham, "An Empirical Examination of the Multi-dimensionality of Ethical Climate in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 16,1997, 67-77.

¹⁰⁷Tim Barnett ve Cherly Vaicys, "The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions", *Journal of Business Ethics*, 27(4), 2000, 351-362.

¹⁰⁸Wimbush vd. 1997.

¹⁰⁹Tanja Salamon ve Majo Mesko, "Can an Ethical Work Climate Influence Payment Discipline?", *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 2016, 73-89.

¹¹⁰William Damon, *The Social World of The Child*, San Francisco, Jossey-Bass, 1977, 1-361.

Thoma, Bebeau ve Born (1997) ahlâki motivasyonu kişisel değerlerin üzerinde mesleki değerlere bağlılık olarak tanımlamıştır¹¹¹. Bu araştırmacılar diş hekimliği mezunlarının diş hekimliği öğrencileri ile karşılaştırıldıklarında diğer kişisel değerlere nazaran mesleki değerlere daha fazla bağlı olduklarını ortaya koymuştur. Arnaud (2010) ahlâki motivasyonun etik davranışa yönelteceğini belirtmektedir¹¹².

-Kolektif Ahlâki Karakter: Kolektif ahlâki karakter sosyal bir sistemin üyelerinin kolektif azim ve cesareti olarak tanımlanmaktadır. Planlı bir etik eylem sürecini yürütmek ve uygulamak bazı normları içermektedir. Rest (1986) yüksek ahlâki karaktere sahip insanların öz denetime sahip olduklarını ifade etmektedir¹¹³. Öz denetim insanların kendileri ve çevre arasında uyum sağlamalarına yol açan bir kavramdır¹¹⁴. Bu yüzden öz denetim olgusu ahlâki karakterin çekirdeğini oluşturmaktadır. Gottfredson ve Hirschi (1990) günlük hayattaki suçların kendi kendini kontrol edemeyen bireyler tarafından işlendiğini ifade etmektedir¹¹⁵. Krebs (1969) ise eylemlerini kendi kendine düzenleme becerisine sahip bireylerin, bu yeteneğe sahip olmayanlara göre daha az hile yaptıklarını belirtmektedir¹¹⁶.

Ahlâki karakter, ahlâki açıdan doğru kararların uygulanabilmesi için gerekli olan özgüven, güçlü inanç, cesaret ve yetenekleri içermektedir¹¹⁷. Kolektif ahlâki karakter boyutuna vurgu yapan örgütlerin ahlâki taahhütlere ve sosyal kurallara uygun olarak faaliyet gösterme olasılıkları daha yüksektir¹¹⁸. Benzer şekilde Arnaud (2010) etik iklimin

¹¹¹Stephen J. Thoma, Muriel J. Bebeau ve Born, D. O., "The Validity and Reliability of The Professional Role Inventory", Manuscript Submitted for Publication, 1997.

¹¹²Arnaud, 2010.

¹¹³James R. Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory*, New York: Praeger, 1986.

¹¹⁴June P. Tangney, Roy F. Baumeister ve Angie L. Boone, "High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades and Interpersonal Success", *Journal of Personality*, 72(2),2004, 271-322.

¹¹⁵Michael R. Gottfredson ve Travis Hirschi, *A General Theory of Crime*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1990.

¹¹⁶Richard L. Krebs, "Teacher Perceptions of Children's Moral Behavior", *Psychology in the Schools*, 6, 1969, 394-395.

¹¹⁷Schminke, M., Arnaud, A. ve Kuenzi, M., "The Power of Ethical Work Climates", *Organizational Dynamics*, 36(2), 2007, 171-186.

¹¹⁸Salamon ve Mesko, 2016.

“kolektif ahlâki karakter” boyutunun, etik davranış üzerinde istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ileri sürmüştür¹¹⁹.



¹¹⁹Arnaud, 2010.

1.2. PSİKOLOJİK GÜVENLİK

Çalışmanın bu kısmında psikolojik güvenlik kavramı ele alınmış, güven kavramından farkı, öncülleri ve sonuçları incelenmiştir.

1.2.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Psikolojik güvenlik kavramı Türkçeye bazı kaynaklarda psikolojik rahatlık veya iyi olma hali olarak da çevrilmiştir¹²⁰. Psikolojik güvenlik çalışanların konuştukları için utandırılmayacakları, reddedilmeyecekleri ve cezalandırılmayacakları konusunda sahip oldukları güven duygusu olarak tanımlanmaktadır¹²¹. Bu duygu zaman içerisinde iletişim yoluyla gelişmekte ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir¹²². Edmondson (1999) psikolojik güvenliği çalışanların kişiler arası risk alabileceklerine dair ortak inançları olarak tanımlamıştır¹²³. Bahsi geçen riskler arasında geri bildirimde bulunmak, soru sormak, hata bildirmek veya yeni bir fikir önermek gibi davranışlar sayılabilir.

Kahn (1990) psikolojik güvenliğin örgütteki destekleyici yönetimi, rol açıklığını ve kendini ifade etme özgürlüğünü yansıttığını ileri sürmüştür¹²⁴. Örgütte kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlar yöneticilerinden destek görmekte ve fikir ya da önerilerini çekinmeden kolaylıkla ifade edebilmektedir.

Maslow (1954) psikolojik güvenliğin özelliklerini korku, endişe ve kaostan kurtulma, istikrar, güvenlik ve korunma hissi olarak tanımlamıştır¹²⁵. Kahn (1990) da benzer şekilde psikolojik güvenliği korku hissinden kurtulma olarak tanımlamış ve bu duyguya sahip çalışanların kariyer ve statüleri için herhangi bir olumsuz sonuçla karşılaşmaktan

¹²⁰Serdar Yener, "Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Odü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5 (13), 2015, 280-305.

¹²¹Amy C. Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Team", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, 350-383.

¹²²Daniel Igen, R., John R. Hollenbeck, Michael Johnson ve Dustin Jundt, "Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models", *Annual Review of Psychology*, 56, 2005, 517-543.

¹²³Edmondson, 1999, 355.

¹²⁴William A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.", *Academy of Management Journal*, 33(4), 1990, 692-724.

¹²⁵Abraham H. Maslow, *Personality and Motivation*, New York, NY: Harper, 18, 1954.

korkmaksızın kendilerini ifade edebildiklerini belirtmiştir¹²⁶. Çalışanların kendilerini rahat hissettikleri ve düşüncelerini dile getirme konusunda çekinmedikleri bir örgüt ortamı psikolojik olarak güvenlidir.

Tynan (2005) ise psikolojik güvenliği hiyerarşik organizasyonlar ve ast-üst ilişkileri bağlamında araştırarak kavramı daha da genişletmiştir¹²⁷. Tynan (2005) psikolojik güvenliğin iki farklı şekilde ölçülebildiğini öne sürmektedir. Bunlardan ilkinin bir bireyin başkalarının yanında duygusal olarak kendini ne kadar güvende hissettiği ve diğerlerinin kendisine ne kadar güvendiği ve saygı duyduğuna ilişkin algıları oluştururken, ikincisini ise bireylerin başkalarının psikolojik güvenliklerine ilişkin algıları oluşturmaktadır¹²⁸. Bu doğrultuda psikolojik olarak kendini güvende hisseden bir çalışan yöneticisinin düşük bir psikolojik güvenlik hissine sahip olduğunu algıladığında sergileyeceği davranışlarda farklılığa gidecektir.

Schein ve Bennis (1965) psikolojik güvenlik kavramının örgütsel öğrenme ve değişim için gerekli olan çözülme sürecinin kritik bir parçası olduğunu öne sürmektedir¹²⁹. Bu yazarlara göre çalışanlar değişim zamanlarında ortaya çıkan belirsizliklerle başa çıkabilmelerine yardım edecek ve kendilerini psikolojik olarak daha fazla güvende hissettirecek tutum ve davranışlar sergileme eğiliminde olacaktır.

Kahn (1990) psikolojik güvenliği etkileyen dört faktör olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan ilki kişilerarası ilişkilerdir. Çalışanlar yapıcı eleştiri, risk ve başarısızlığın kabulü, karşılıklı güven ve destek ile tanımlanan kişiler arası ilişkiler kurduklarında daha yüksek seviyede psikolojik güven hissi duyabilmektedir. İkinci olarak, psikolojik güvenlik grup geçmişi, grup içi ilişkiler ve resmi olmayan rollerden oluşan grup dinamiklerinden etkilenmektedir. Üçüncü olarak, yaratıcılığı ve risk almayı destekleyen, başarısızlığa hoşgörü, esnek ve tutarlı liderliğe sahip grupların daha yüksek seviyede psikolojik

¹²⁶Kahn, 1990, 705.

¹²⁷Renee Tynan, "The Effects on Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication", *Journal of Applied Social Psychology*, 2005, 35, 223-247.

¹²⁸ Tynan, 2005.

¹²⁹Edgar H. Schein ve Warren G. Bennis, *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*, New York: Wiley, 1965.

güvenlik ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Son olarak, örgütsel normlar tarafından belirlenen sınırların dışına çıkmaya çalışan bireyler, genellikle örgüt normlarına uyum gösteren çalışanlara oranla kendilerini daha az güvende hissetmektedir.

Psikolojik güvenlik astların ve takım üyelerinin risk alarak fikir, görüş ve önerilerini dile getirmelerinin bireysel zararlara yol açmayacağına olan ortak inancını yansıtmaktadır¹³⁰. Edmondson (1999) risk alma davranışlarının çalışanların kendilerini psikolojik yönden güvensiz hissettikleri, terfilerin engellendiği veya başarısızlık durumunda işlerini kaybettikleri örgüt iklimlerinde sergilenmediğini belirtmektedir¹³¹. Edmondson ayrıca psikolojik güvenliğin aynı organizasyon içinde var olan gruplar ve takımlar arasında değişebileceğini vurgulamaktadır¹³².

Psikolojik güvenlik, bireylerin diğer grup üyelerinin görüş ve önerilerini sorgularken kendilerini rahat hissetmelerine veya gruba yeni fikirler önermelerine yardımcı olmaktadır¹³³. Psikolojik güvenlik genellikle takım üyelerinin aralarındaki etkileşimlerin algılanmasıyla ortaya çıkmaktadır¹³⁴. Bireyler iletişim kurmadan önce belirli grup üyelerine veya tüm gruba hitap etmeyle ilgili kişilerarası riskleri veya maliyetleri hızlı bir şekilde değerlendirmektedir¹³⁵. Bahsi geçen muhtemel maliyetler; diğer grup üyelerinden eleştiri alma, utandırılma, zarar görme veya reddedilme ile ilgilidir¹³⁶. İletişim kurma konusunda kendini güvende hisseden bireylerin mevcut sorunları tanımlamaları ve fikir üretme davranışlarına daha fazla katılması beklenirken, güvenlik eksikliği olduğunu düşünen

¹³⁰James R. Detert ve Ethan R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50, 2007, 869-884.

¹³¹Amy C. Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, 350-383.

¹³² Edmondson, 1999.

¹³³Amy C. Edmondson, Richard M. J. Bohmer ve Gary P. Pisano, "Speeding Up Team Learning", *Harvard Business Review*, 79, 2001, 125-132.

¹³⁴Amy C. Edmondson ve Josephine P. Mogelof, "Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics or Personality?", *In Creativity and Innovation in Organizational Teams*, 2005, 109-136.

¹³⁵Edmondson, 1999.

¹³⁶Edmondson ve Mogelof, 2005.

Çalışanların başkalarını suçlamak gibi daha savunmacı davranışlar sergilemeleri beklenmektedir.

Bireyler iletişim kurmayla ilgili potansiyel tehdit veya kişisel risk öngörmediklerinde yüksek psikolojik güvenlik duygusuna sahip olurlar ve grup tartışmalarına katkıda bulunmaya istekli hale gelirler. Diğeri taraftan grup üyeleri grup içinde iletişim kurmayı bireysel olarak çok riskli, tehdit edici veya rahatsız edici buluyorsa, psikolojik güvenlik eksikliğı ortaya çıkmaktadır. Bu korku iletişimden ziyade kendini korumaya odaklanmakla ilgilidir¹³⁷. Bu nedenle psikolojik güvenlik, bir bireyin grup üyeleriyle açık bir şekilde iletişim kurma isteğini sembolize etmektedir. Çalışanlar meslektaşları tarafından bilgisiz, yeteneksiz veya rahatsız edici olarak etiketlenme riski nedeniyle bu tür riskli davranışlarda bulunmaktan korkabilir¹³⁸. Ayrıca bu etiketler sosyo-duygusal sonuçlar yanında terfi ya da ödöl kaybı gibi kariyer engellerine de neden olabilmektedir.

Edmondson (2004) psikolojik güvenliğin üç belirgin özelliğinin bulunduğunu öne sürmüřtür¹³⁹: İlk olarak psikolojik güvenlik, bireyin kendisinin oluşturduğı iletişimsel eylemlere başkalarının nasıl tepki verebileceğini izlemesi veya algılaması gibi kişisel beklentilere dikkat çekmektedir. İkinci olarak psikolojik güvenlik, bir kişinin belirli bir eylemi gerçekleştirmekten dolayı karşılaşmayı beklediğı kısa vadeli kişilerarası sonuçlardan oluşmaktadır. Örneğın, bir grup üyesinin konuşmanın iyi bir fikir mi yoksa kendine yönelik potansiyel bir tehdit mi olduğına hızlı bir şekilde karar vermesi gerekmektedir. Son olarak psikolojik güvenlik, bir takım veya grup düzeyinde ortaya çıkan bir yapı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar fikirlerinin küçümsenmeyeceğı veya yargılanmayacağından emin olduklarında, kendilerini rahat ve güvende hissederler.

¹³⁷Edmondson ve Mogelof, 2005.

¹³⁸Abraham Carmeli ve Jody Hoffer Gittel, "High-Quality Relationships, Psychological Safety and Learning From Failures in Work Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 30, 2009, 709-729.

¹³⁹Amy C. Edmondson, *Psychological Safety, Trust and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, New York, NY: Russell Sage Foundation, 2004, 239-272.

1.2.2. Psikolojik Güvenlik ve Güven Kavramı

Psikolojik güvenlik ve güvenin iki ayrı kavram olduğunu belirtmekte fayda vardır. Psikolojik güvenlik grup düzeyinde bir etkiye sahiptir ve güven kavramının ötesine geçmektedir¹⁴⁰. Güven bireyler arasında var olan bir unsurken psikolojik güvenlik grup ya da takımın bir özelliğidir¹⁴¹.

Edmondson (2008) güven ve psikolojik güvenlik arasında zaman çerçevesi, odaklanılan hedef ve analiz düzeyi olmak üzere üç temel fark olduğunu belirtmektedir. Psikolojik güvenlik kısa vadeli sonuçlara odaklanırken, güven geniş bir zaman çizelgesini kapsayan sonuçlarla ilgilenmektedir¹⁴². Psikolojik güvenliğin odağını başkalarının bir kişiyi algılama biçimi oluştururken, güven kavramının odak noktasını ise kişinin başkalarının davranışları ve güvenilirliği ile ilgili sahip olduğu bakış açısı oluşturmaktadır. Son olarak psikolojik güvenlik genellikle takım düzeyinde ortaya çıkarken, güven kavramına ise çoğunlukla ikili ilişkilerde rastlanmaktadır¹⁴³. Sonuç olarak psikolojik güvenlik ve güven birbirini yerine kullanılabilen kavramlar değildir. Psikolojik güvenlik genellikle takım ya da grup seviyesindeki kişiler arası ilişkilerde ortaya çıkarken, güven ise iki kişi arasındaki iletişimde ortaya çıkmaktadır.

1.2.3. Psikolojik Güvenlik Kavramının Öncülleri ve Sonuçları

Örgütlerde psikolojik güvenliğı artırdığı düşünülen bazı öncüller bulunmaktadır. Lau ve Mumighan (2005) demografik olarak farklı özelliklere sahip gruplarda psikolojik güvenliğı araştırmıştır¹⁴⁴. Yazarların beklentilerinin aksine araştırma bulguları birbirinden farklı demografik özelliklere sahip grup üyelerinin, birbirine daha çok benzeyen grup üyelerine oranla daha fazla psikolojik güvenlik duygusuna sahip olduklarını göstermiştir.

¹⁴⁰Edmondson, 2004.

¹⁴¹ Edmondson, 1999.

¹⁴² Amy C. Edmondson, *Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams*", In International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working, Chichester UK 2008.

¹⁴³ Edmondson, 2008.

¹⁴⁴ Dora C. Lau ve J. Keith Mumighan, "Interactions Within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines", *Academy of Management Journal*, 48(4), 2005, 645-659.

Edmondson (1999) takım yapısının psikolojik güvenliği etkilediğini öne sürmüştür¹⁴⁵. Benzer şekilde Worline vd. (2004) bir çalışmada örgütteki ödül ve değerlendirme sistemlerindeki tutarsızlıkların çalışanların psikolojik güvenlik algılarını azalttığını belirtmiştir¹⁴⁶. Çalışma koşullarının tutarsızlığı örgütsel norm ve kuralları belirsiz hale getirmekte, bu durum da psikolojik güvenliğin azalmasına neden olmaktadır.

Kahn (1990) çalışanların işyerindeki ikili ilişkileri ve algıları ile ilgili yapmış olduğu bir çalışmada, kişilerarası ilişkilerin ve örgütsel normların psikolojik güvenliği doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Ulaştığı bulgulara göre kişilerarası ilişkilerin destekleyici ve güven verici bir yapıya sahip olması örgütte psikolojik güvenlik iklimini teşvik etmektedir¹⁴⁷; çünkü bu tür yapıcı ilişkiler çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmadan denemeler yapmasına izin veren bir esneklik sağlamaktadır. Çalışanların genel davranışlarına ilişkin ortak beklentilerini yansıtan örgütsel normlara uygun hareket eden kişiler, örgütün çizmiş olduğu normların dışına çıkan bireylere göre kendilerini daha güvende hissetmektedir¹⁴⁸.

Edmondson ve Woolley (2003) çalışanların yöneticilerinin niyetlerini ve kendilerine yönelik tutumlarını algılama biçimlerinin psikolojik güvenlik derecesini şekillendirmede önemli bir rol oynadığını belirtmiştir¹⁴⁹. Bu nedenle, çalışanların yöneticilerinden memnun olmaları psikolojik güvenlik düzeylerini artırabilmektedir.

İşyerinde hissedilen psikolojik güvenlik duygusunun önemli sonuçları olduğunu düşünen araştırmacılar psikolojik güvenliğin öğrenme ve yenilik üzerindeki etkisini araştırmıştır¹⁵⁰. Psikolojik güvenlik kavramının temelleri Maslow'un (1998) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine dayanmaktadır. Maslow bu teoride insanların güvenlik ihtiyaçlarının

¹⁴⁵Amy C. Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Team", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, 350-383.

¹⁴⁶FionaLee, Amy C. Edmondson, Stefan Thomke ve Monica Worline, "The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation In Organizations", *Organization Science*, 15(3), 2004, 310-326.

¹⁴⁷Kahn, 1990, 692-724.

¹⁴⁸Kahn, 1990, 692-724.

¹⁴⁹ Amy C. Edmondson ve Anita W. Woolley, "Understanding Outcomes of Organizational Learning Interventions", *International Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, 185-211.

¹⁵⁰Kahn, 1990, 692-724.

fiziksel olmaktan ziyade daha çok psikolojik olarak hissedilebilen güven, istikrar ve güvenlik duygularından oluştuğunu ve bu duyguların bireyin olgunlaşmasını sağladığını belirtmiştir¹⁵¹. Psikolojik güvenlik duygusu insanların kişisel uzmanlığa ulaşmasına aracılık etmektedir. Diğer taraftan psikolojik olarak kendisini güvende hissetmeyen bir çalışan merak ve keşfetme isteğine sahip olamayacaktır¹⁵². Bu nedenle çalışanların psikolojik güvenlik ihtiyacı karşılanmadan örgütte yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması pek mümkün değildir.

Ast-üst ilişkilerinde, yöneticilerin temel rollerinden birinin, bireyler için psikolojik güvenliği teşvik eden iklimler yaratarak çalışanları öğrenme, yenilik ve değişim konularında engelleyen bilişsel savunma araçlarını ortadan kaldırmak olduğu öne sürülmektedir¹⁵³. Bu savunma araçları, çalışanın kendisini güvensiz hissettiği zamanlarda yeni şeyler öğrenmesini engellemektedir. Bundan kaçınmak ve daha fazla öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yeniliği desteklemek için yöneticilerin örgütteki psikolojik güvenlik algısını etkili bir şekilde güçlendirmelerinin bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

Psikolojik güvenlik sadece öğrenme ve yenilik için gerekli değildir; aynı zamanda bireylerin örgütte yapmak zorunda oldukları iş ve görevlere adanmalarıyla da ilişkilidir¹⁵⁴. Bu bağlamda psikolojik güvenlik ikliminin var olduğu bir örgütte çalışanlar işlerine daha çok bağlanmakta ve bunun sonucu olarak yüksek performans sergileyebilmektedir¹⁵⁵. Baer ve Frese (2003) psikolojik güvenlik iklimini, çalışanların başkalarıyla rahat bir şekilde etkileşimde bulunarak kendilerini güvende hissettikleri çalışma ortamı olarak tanımlamıştır¹⁵⁶. Böyle bir ortamda çalışanlar güvenlik kaygılarına odaklanmadan ve reddedilme korkusu yaşamadan endişelerini ve görüşlerini dile getirebilmektedir.

¹⁵¹Abraham H. Maslow, *Maslow on Management*, New York NY: John Wiley, 1998.

¹⁵²Edward H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco CA: Jossey- Bass, 1985.

¹⁵³Schein, 1985, 329.

¹⁵⁴Kahn, 1990, 692-724.

¹⁵⁵Karl E.Weick ve Kathleen M. Sutcliffe, *Managing the unexpected*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

¹⁵⁶Markus Baer ve Michael Frese, "Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 2003, 45-68.

Psikolojik güvenlik öğrenmeyi, örgütsel değişimi ve çalışan katılımını sağlamada kilit bir faktördür. Yaratıcılık, öğrenme, daha yüksek iş tatmini ve daha iyi iş sonuçlarına yol açabilmektedir¹⁵⁷. Psikolojik güvenlik; öğrenme davranışları, bilgi paylaşımı, vatandaşlık davranışları ve yaratıcılık yoluyla işe adanmayı güçlendirmektedir. Ayrıca performans, öğrenme, katılım, bilgi paylaşımı, tatmin ve bağlılık gibi örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemektedir¹⁵⁸.

May vd. (2004) psikolojik güvenlik algısının çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmadan kendilerini yaptıkları işe adanmalarını mümkün kıldığını ve bu durumun işe bağlanmalarını sağladığını bildirmektedir¹⁵⁹. Diğer taraftan bireylerin kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmedikleri, tahmin edilemeyen ve tehdit edici iş koşullarının olduğu örgütlerde çalışanlar risk almaktan çekindikleri için işten ayrılma düşüncesi taşıyabilmektedir.

Kahn (1990) psikolojik güvenliğin yeniliğin kurumsallaştırılmasını sağladığını öne sürmüştür. Benzer şekilde Baer ve Frese (2003) çalışma ortamlarını inceleyerek çalışanların psikolojik güvenlik algılarına odaklanmış ve psikolojik güvenliğin örgütsel yeniliği desteklediği bulgusuna ulaşmıştır¹⁶⁰. Brown ve Leigh (1996) ise psikolojik güvenliğin çalışanların işe katılımını, iş ahlakını ve iş çıktılarını artırdığını belirtmiştir¹⁶¹.

Hartnell vd. (2012) yapmış oldukları bir araştırmada, çalışanların intikam ya da misillemeyle karşılaşma korkusuyla işyerinde gerçekleşen hataları yöneticilerine

¹⁵⁷Charles Duhigg, "What Google Learned From Its Quest to Build The Perfect Team", *The New York Times Magazine*, 2016.

¹⁵⁸ M. Lance Frazier, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan ve Veselina Vracheva, "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension", *Personnel Psychology*, 70(1), 2017, 113-165.

¹⁵⁹ Douglas R. May, Richard L. Gilson ve Lynn M. Harter, "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, 11-37.

¹⁶⁰Baerve Frese, 45-68.

¹⁶¹Steven P. Brown ve Thomas W. Leigh, "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, 358-368.

raporlamaktan çekindikleri bulgusuna ulaşmıştır¹⁶². Benzer şekilde, bir hastanedeki elektronik hata raporlama sisteminin kullanımını inceleyen bir başka çalışmada, raporlama sonrası tepki görme korkusunun yapılan hataların bildirilmesinin önünde önemli bir engel olduğu ortaya konmuştur¹⁶³.

Siemsen vd. (2009) çalışanların iş arkadaşlarıyla bilgi paylaşma motivasyonunun psikolojik güvenlik ile doğru yönde ilişkili olduğunu bildirmiştir¹⁶⁴. Kendilerini güvende hisseden çalışanlar sahip oldukları bilgi, fikir ve önerileri arkadaşlarıyla paylaşmaya daha fazla istekli olacaktır.

Carmeli ve Gittell (2009) psikolojik güvenlik ile başarısızlıklardan ders çıkarma düzeyi arasında güçlü bir bağlantı olduğunu belirtmiştir. Yazarlar başarısızlıktan ders çıkarmayı “yapılan hatalar ve duyulan endişeler hakkında konuşmak” olarak tanımlamaktadır¹⁶⁵. Bireyler iletişim kurmanın güvenli olduğunu düşündüğünde, düşüncelerini bastırmak yerine paylaşmayı tercih edecektir. Bu nedenle psikolojik olarak daha fazla güvenlik hissi yaşayan bireylerin daha sık ve zamanında iletişim kurması, ayrıntıları gizlemek gibi kendini koruyucu davranışları daha az sergilemesi beklenmektedir.

May vd. (2004) psikolojik güvenliği etkileyen faktörleri üç kısımda incelemiştir. Bu faktörlerden ilki çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileridir. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişki iş ortamının güvenliği konusundaki algıları etkiler. Edmondson (1999) yaptığı bir çalışmada bu düşünceyi doğrular nitelikte bulgulara ulaşmıştır. Buna göre destekleyici ve koçluk odaklı bir lider, takım üyelerinin psikolojik güvenliğini daha kolay

¹⁶²Nicole Hartnell, Neil Mac Kinnon, Ingrid Sketris ve Mark Fleming, "Identifying, Understanding and Overcoming Barriers to Medication Reporting in Hospitals: A Focus Group Study", *BMJ Quality and Safety*, 21, 2012, 361–368.

¹⁶³Reeva Lederman, Suelette Dreyfus, Jessica Matchan, Jonathan C. Knott ve Simon K. Milton, "Electronic ErrorReporting Systems: A Case Study Into The Impact on Nurse Reporting of Medical Errors", *Nursing Outlook*, 61, 2013, 417–426.

¹⁶⁴Enno Siemsen, Aleda V. Roth, Sridhar Balasubramanian ve Gopesh Anand, "The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing", *Manufacturing and Service Operations Management*, 11(3), 2009, 429-447.

¹⁶⁵Carmeli ve Gittell, 2009.

sağlayabilmektedir¹⁶⁶. İkinci olarak işyerinde zor zamanlarda birbirlerine destek veren çalışma arkadaşları birbirlerine karşılıklı olarak saygı duyar, birbirlerinin katkılarına değer verir ve bu da psikolojik güvenlik duygularını besler. Üçüncüsü, takımlardaki normatif kurallar düşük psikolojik güvenlik duygularına yol açmaktadır. Bu normatif kurallar, takım üyelerinin takip ettiği örtülü normlar olarak adlandırılmaktadır¹⁶⁷. Dolayısıyla takım üyeleri paylaşılan normatif değerlere yaklaşma eğiliminde olduklarında, bu kurallara göre hareket etme ve alışılmış davranış rutinlerini sorgulamadan kaçınma eğilimindedir. Bu anlamda, takım üyeleri kişilerarası risk almaz, bu da psikolojik güvenliğin düşük olacağı anlamına gelir.

¹⁶⁶Amy C. Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, 350.

¹⁶⁷May vd. 11-37.

1.3. GÜÇ MESAFESİ YÖNELİMİ

Bu kısımda güç mesafesi yönelimi kavramı açıklanmakta ve bu kavram ile ilgili alan yazın taramasına yer verilmektedir.

1.3.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince "colere" ve "culture" kelimesinden gelmektedir¹⁶⁸. Kültürün temel çekirdeğini geleneksel fikirler ve özelliklede bağlı olunan değerler oluşturmaktadır¹⁶⁹. Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) değerleri bir toplumun kültüründe yer alan ve örtülü ya da açık bir biçimde arzu edilen şeyleri temsil eden öğretiler olarak tanımlamıştır¹⁷⁰. Hofstede'e (2001) göre kültürün merkezinde toplumun çoğunluğu tarafından paylaşılan değer sistemlerinden oluşan toplumsal bir norm sistemi bulunmaktadır¹⁷¹. Bu anlamda kültür; bir toplumun ortak değerlerinde ve geleneklerinde kökleşmiş olan düşünme, hissetme ve eylem kalıpları olarak görülebilir¹⁷². Yani kültür, bir toplumun ortaklaşa paylaştığı yaşama biçimidir ve sahip olduğu değerlerin birleşiminden oluşmaktadır.

Schein (1990) kültürü, bir grubun içsel bütünleşme ve dış çevreye uyum problemlerini çözme süresince öğrendiği şeyler olarak tanımlamaktadır. Bu öğrenme süreci, eş zamanlı olarak davranışsal, bilişsel ve duygusal biçimde gerçekleşmektedir¹⁷³. Yani kültür, grup üyelerinin birbirleriyle etkileşim kurarken ya da dış çevrede meydana gelmesi muhtemel değişimlere uyum gösterirken edindiği tecrübelerden oluşur. Bu bakış açına göre kültür; herhangi bir amaç için bir araya gelen toplulukların dış çevreleriyle olan

¹⁶⁸ <https://www.etimolojiturkce.com>.

¹⁶⁹Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 86, 2001.

¹⁷⁰Florence Kluckhohn ve Fred Strodtbeck, *"Variations in Value Orientations"*, Greenwood Press, London, 1961.

¹⁷¹Hofstede, 2001, 87.

¹⁷²Cherly Nakata ve Sivakumar K., "Instituting The Marketing Concept in A Multinational Setting: The Role of National Culture", *Academy of Marketing Science*, 29(3), 2001, 255-276.

¹⁷³Edgar H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45, 1990, 109-119.

uyumsuzlukları azaltma ve grup içinde karşılaştıkları anlaşmazlıkları çözme konusunda izledikleri yoldur.

Everett de (2013) Hofstede'e benzer şekilde kültürü bireyler arasında paylaşılan değerler, normlar ve inançlar sistemi olarak tanımlamıştır¹⁷⁴. Kültür kapsamlı, birbiri içerisine geçmiş aşamalardan oluşmakta ve bu aşamalardan bazıları belirgin bir biçimde görülebilenken, bazıları ise açık biçimde takip edilemeyen örtülü bileşenlerden oluşmaktadır. Dış tabaka olarak da bilinen kültürün ilk katmanı gözle görülür belirgin bir alandan oluşmaktadır. Bu katman kültürün dışa yönelik vermek istediği ipucu ve işaretleri içermesinden dolayı en belirgin yönüdür¹⁷⁵. Ayrıca kültürün bu katmanı bir grup bireyin konuştuğu dili, tükettikleri yiyeceklerin türlerini, kullandıkları elbiselerin modasını ve yaşadıkları binaların mimarisini kapsamaktadır¹⁷⁶. Kültürün bu katmanı kolaylıkla tanımlanabilmekte ve başka kültürlerden insanların ilgisini çekmektedir. Belirgin kültür alanının altında yer alan ikinci katman ise bir grubu oluşturan insanların norm ve değerlerinden oluşmaktadır. Toplumun sahip olduğu normlar, insanlara sergileyecekleri davranış ve eylemlerle ilgili neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair fikir vermektedir. Değerler ise toplumda sergilenmesi arzu edilen davranışlar konusundaki görüşlerden oluşmaktadır¹⁷⁷. Bu anlamda toplumun normları ya da kuralları gerçek davranışlarla ilgilidir, toplumun değerleri ise sergilenmesi arzu edilen davranışlar hakkında üyelere bir fikir sunmaktadır. Kültürün üçüncü ve en derin tabakası ise bir grup bireyin var olmaya ilişkin yaşamsal varsayımlarından oluşmaktadır¹⁷⁸. Bu varsayımlar toplumdaki bireylerin birbirleriyle kuracakları etkileşimlere dayanak oluşturmakta ve onların hayatta kalmasına imkân sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle varsayımlar, bir toplumun temel varoluşa yönelik sergilediği rutinleşmiş eylem ve davranışları belirtir. Örneğin sürekli savaş halinde olan bir

¹⁷⁴Caleb Everett, *"Linguistic Relativity: Evidence Across Languages and Cognitive Domains"*, De Gruyter Mouton, 2013, 1-295.

¹⁷⁵Ferroff, 164.

¹⁷⁶Everett, 1-295.

¹⁷⁷Ferroff, 164.

¹⁷⁸Ferroff, 165.

bölgede yaşayan kişiler sahip oldukları varsayımlar sayesinde savaş ve kargaşa alanında yaşamının bir yolunu bulmaktadır.

Hofstede bireyleri ağaçlara, kültürü de bir ormana benzetmektedir. Buna göre bir orman sadece bir grup ağaçtan ibaret değildir; farklı ağaçlar, çalılıklar, bitkiler, böcekler, hayvanlar ve organizmaların ortak yaşamlarından oluşmaktadır ve eğer ormanın sadece bilinen tipik ağaçlardan oluştuğu ifade edilirse ormanın özü kaybedilmiş olur¹⁷⁹. Benzer şekilde kültür de tipik bireylerin özelliklerine göre değil, ancak toplumun bütün yönlerinin yorumlanmasıyla sağlıklı bir şekilde tanımlanabilir.

1.3.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürüyle ilgili çalışmalar antropoloji bilimine dayanmakla birlikte, sosyoloji ve psikoloji disiplinleriyle de ortak bir zemine sahiptir¹⁸⁰. Kültürün çalışıldığı bağlam bir toplum, şirket, spor takımı veya kabile olabilir. Bu bağlam ne olursa olsun ortak bir tanım yapmak gerekirse kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler ve inanç sistemidir¹⁸¹. Bu bağlamda örgüt kültürü, liderlerin yönlendirdiği ve üyeler tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve temel varsayımlardan oluşmaktadır¹⁸².

Sackman (1997) örgüt kültürünün ortaya çıkarılabilmesi için bir örgütün faaliyetlerine temel oluşturan görülmeyen ve konuşulmayan varsayımlardan anlam çıkarılması gerektiğini öne sürmüştür¹⁸³. Schein (2004) bu çıkarımların yapılabilmesi için örgütün artifaktları, değer ve inançları ve son olarak temel varsayımlarından oluşan üç aşamalı bir model öne sürmüştür¹⁸⁴.

¹⁷⁹Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", *The Executive*, 7(1), 1993, 92.

¹⁸⁰Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom ve Mark F. Peterson, *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000, 1-629.

¹⁸¹Vern Terpstra ve Kenneth David, *The Cultural Environment of International Business*, South Western Publishing, 1991, 1-272.

¹⁸²Joanne Martin, *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press, 1992, 1-279.

¹⁸³Sonja Sackmann, *Cultural Complexity in Organizations-Inherent Contrasts and Contradictions*, SAGE Publications, Inc, 1997, 1-416.

¹⁸⁴Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass 2004, 1-464.

Modelin ilk aşamasını oluşturan artifaktlar; bir örgütün dil, sembol, uygulamalar ve hikâyeler gibi görülebilen, işitilebilen ve hissedilebilen somut özelliklerinden oluşmaktadır¹⁸⁵. Bu özellikler bir örgütte hâkim olan temel değer ve inançların yüzeysel yansımalarıdır. Artifaktlardan daha zor gözlenebilir ve anlaşılabilir olan değer ve inançlar ise örgüt kültürünün bir diğer aşamasını oluşturmaktadır. Hofstede (2001) değerlerin davranışlarda belirginleşene kadar gözlemlenemeyeceğini ifade etmiştir¹⁸⁶. İnanç ve değerler grubun stratejisi, amaçları ve felsefesini içerdiğinden Schein (2004) bir grubun inanç ve değerlerinin incelenmesiyle grubun kültürü hakkında kapsamlı bir bilgi elde edilebileceğini belirtmektedir¹⁸⁷. Bununla birlikte çalışanların örgüt hakkında paylaştıkları inanç ve değerler onun temel varsayımlarında gizlidir¹⁸⁸. Schein, temel varsayımları kültürün en derin seviyesi olarak görmektedir. Schein'e göre temel varsayımlar üyelerin bilinçsizce kabul ettikleri inançları, algıları ve duyguları kapsadığı için ve grubun bilinçaltında kökleştiğinden bu varsayımlardan sapma düşüncesi üyeler için hayal edilemez olarak görülür¹⁸⁹. Yani çalışanların üye oldukları grup veya takımların temel varsayımlarına aykırı davranış ve tutum sergilemeleri beklenmez. Kısaca ifade etmek gerekirse bir örgütün kültürünün ortaya çıkarılabilmesi, o örgütün artifaktlarının, değer ve inançlarının ve varsayımlarının ortaya çıkarılmasına bağlıdır. Artifaktlar somut özellikler gösterdiğinden örgüt kültürünün görünen kısmını oluşturmakta ve kolaylıkla tanımlanabilmektedir. Diğer taraftan örgütün temel varsayımlarında gizlenmiş olan değer ve inançlar ise artifaktlar kadar kolay tanımlanamamaktadır. Örgüt kültürünün en derin katmanını oluşturan varsayımlar ise yönetici ve çalışanların bilinçaltında kökleşmiş düşüncelerinden oluşmaktadır.

¹⁸⁵Harrison Miller Trice ve Janice M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc, 1993, 1-510.

¹⁸⁶Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 86.

¹⁸⁷Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 1-464.

¹⁸⁸Edgar H. Schein, "The Role of The Founder in The Creation of Organizational Culture", *Sloan School of Management*, 1407(83),1983, 1-34.

¹⁸⁹Edgar H. Schein, 1983, 30.

Wilkins (1993) üst yönetimin sergilediği davranışların bir örgütün kültürünün ortaya çıkmasını sağlayabileceğini belirtmiştir¹⁹⁰. Örgütlerin kurucuları ve liderleri kültürün önemli bir anahtarı konumundadırlar; çünkü bu kişiler örgütte kutlanılacak, ödüllendirilecek ve güçlendirilecek faaliyetlere karar vermekte ve sergiledikleri davranışlar aracılığıyla örgütün değer ve inanç sistemlerini kontrol etmektedir¹⁹¹. Bu açıdan bir örgütün kültürü, çalışanlar için rol modeli olan yönetici ve liderlerin savundukları değerler aracılığıyla şekillenmektedir.

Bazı araştırmacılar örgüt kültürünün biçimsel olan ve olmayan iki kısımdan oluştuğunu öne sürmüştür¹⁹². Biçimsel örgüt kültürü; karar verme süreçleri, ödül sistemleri, sosyalleşme araçları, politikalar, yapı ve liderlik gibi örgütün çekirdek bileşenlerini kapsamaktadır¹⁹³. Biçimsel olmayan örgüt kültürü ise örgüt üyelerinin sergilemeleri yönünde teşvik edildiği davranış kalıplarını¹⁹⁴, etik normları ve arkadaşlık davranışlarını kapsamaktadır¹⁹⁵. Örgüt kültürünün biçimsel olmayan yönü daha az görünürdür ve sürekli birlikte mesai yapan bir grup insan tarafından paylaşılan değerleri ortaya koyar¹⁹⁶. Örgüt kültürünün biçimsel yönü yazılı kural ve ilkelerde yer aldığından üyeler tarafından kolaylıkla tanımlanabilir. Biçimsel olmayan yön ise örgüt üyelerinin kurdukları resmi olmayan arkadaşlık ilişkilerini kapsadığından herkes tarafından kolaylıkla tanımlanamamaktadır.

¹⁹⁰ Alan L. Wilkins, "The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations", *Organizational Dynamics*, 12(2), 1983, 24-38.

¹⁹¹ Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 86.

¹⁹² John P. Kotter, *Corporate Culture and Performance*, Simon and Schuster, New York, 2008, 1-224.

¹⁹³ Alexandre Ardichvili, James A. Mitchell ve Douglas Jondle, "Characteristics of Ethical Business Culture", *Journal of Business Ethics*, 85(4), 2009, 445-451.

¹⁹⁴ Kotter, 1-224.

¹⁹⁵ Linda Klebe Trevino, Kenneth D. Butterfield ve Donald L. McCabe, "The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors", *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 1998, 447-476.

¹⁹⁶ Kotter, 1-224.

1.3.3. Geert Hofstede'nin Ulusal Kültür Boyutları

Geert Hofstede'nin 1980 yılında IBM firmasının farklı ülkelerdeki şubelerinde gerçekleştirdiği çalışmalar ulusal kültür boyutlarının tanımlanmasında önemli bir metodoloji sağlamış ve psikoloji, sosyal bilimler ve örgütsel çalışma alanlarında yapılan araştırmaları büyük ölçüde etkilemiştir¹⁹⁷. Hofstede'nin araştırması 40'ı aşkın ülkedeki yaklaşık 116.000 IBM çalışanının düşünce ve eylemlerindeki farklılıkların incelenmesine dayanmaktadır¹⁹⁸. Hofstede bu çalışmasıyla, ulusal kültürlerin birbirinden farklılaştırılmasına olanak sağlamıştır.

Hofstede kültürü düşünme, hissetme ve harekete geçme modellerinden oluşan zihinsel yazılım ya da programlar olarak tanımlamakta ve kültürün farklı seviyelerde var olduğunu ifade etmektedir. Hofstede'e göre kültür; ulus, bölge, etnik köken, din, dil, cinsiyet, nesil, sosyal sınıf, örgüt veya şirket gibi seviyelerde var olabilmektedir¹⁹⁹. Yani kültür kavramı bir toplumun demografik özelliklerine, coğrafi konumuna ve ulusal özelliklerine göre değişkenlik gösterebildiği gibi örgütten örgüte de farklılık gösterebilir.

Hofstede sosyal problemlere getirilen çözümlerin ulusal düzeyde ülkeler arasında beş boyutta farklılaştığını tespit etmiştir. Bu boyutlar; birey ve grup arasındaki ilişki (bireycilik ve toplulukçuluk), sosyal eşitsizlik (güç mesafesi), belirsizlikle başa çıkma (belirsizlikten kaçınma), maskülenlik kavramı (kadına özgü değerlere karşılık erkeğe özgü değerler)²⁰⁰ ve zaman algısıdır (kısa dönemli zaman yönelimine karşı uzun dönemli zaman yönelimi)²⁰¹. Hofstede bu beş boyut aracılığıyla ülkelerin sahip oldukları eşsiz kültürel normlar ve çekirdek değerlere dayalı olarak birbirlerinden farklılaştığını ileri sürmektedir.

¹⁹⁷Peter B. Smith, "Culture's Consequences: Something Old and Something New", *Human Relations*, 55(1), 2002, 119-135.

¹⁹⁸Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 87.

¹⁹⁹Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, 1980, 1-327.

²⁰⁰Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 268.

²⁰¹Geert Hofstede ve Michael Harris Bond, "The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16(4), 1988, 5-21.

1.3.3.1. Birey ve Grup Arasındaki İlişki (Bireycilik ve Toplulukçuluk)

Bireycilik bir ülkedeki insanların grup üyesi olmak yerine birey olarak hareket etmeyi tercih etme derecesidir. Bireyci bir kültürün üyeleri birey olarak hareket ederken toplulukçu bir kültürün üyeleri grup olarak hareket etmektedir²⁰². Birey merkezli kültürlerin norm ve değerlerinde bireysel çıkar, bireysel başarı ve bireysel ödül ön plandayken, grup merkezli kültürlerin norm ve değerlerinde ise grup çıkarı, grup başarısı ve grup ödülü ön plandadır. Bireycilik; bağımsız olma ve özgür olma gibi değerlerle açıklanırken, toplulukçuluk ise bir gruba bağlı olma ve ona güven duyma gibi değerlerle açıklanmaktadır²⁰³. Dolayısıyla bir kültür içerisinde tanımlanmış norm ve değerlerin incelenmesiyle, kültürün bireyci mi yoksa toplulukçu mu olduğuna karar verilebilmektedir.

Bireycilik bireyler arasındaki bağların zayıf olduğu toplumlarda daha çok görülmekte ve bu tür toplumlarda herkesten öncelikle kendisine ve yakın ailesine önem vermesi beklenmektedir. Toplulukçuluk ise insanların doğumlarından itibaren içinde bulundukları gruplarla güçlü bir biçimde bütünleştikleri ve yaşamları boyunca bu grupların koruma ve desteklerini hissettikleri toplumların özelliğidir²⁰⁴. Yani birbirleriyle yakın ilişkilere sahip olmayan ve birbirlerine bağlılık duymayan toplumlar içerisinde bireyciliğe daha çok rastlanırken, samimi ve yakın bağlar kurabilen toplumlarda toplulukçuluğa daha fazla rastlanmaktadır.

Çocukların kendilerini bir grubun parçası olarak değil de daha çok birey olarak düşündükleri bir ülkede yaşayanlar, gelecekte kendi ayakları üzerinde durmayı ve aile gibi bir grubun korumasına ihtiyaç duymamayı arzu eder. Böylece herhangi bir gruba yönelik güçlü bir sadakat hissetmezler. Diğer taraftan eğer çocuklar bir grubun parçası olarak büyüüp yetişkinlik boyunca bir grubun üyesi olarak kalmaya devam etmişlerse, grup üyelerini diğer insanlardan farklılaştırma, kendilerini ait hissettikleri gruba saygı duyma, bu grubun ihtiyaçlarını bireysel ihtiyaçlardan daha fazla düşünme, zor durumlarda grubun ona

²⁰²Geert Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, 1980, 42-63.

²⁰³Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, 2.Baskı, 2007, 61,

²⁰⁴Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", 51.

yardım etmesini ve korumasını bekleme eğilimindedir ve bu kişiler yaşamları boyunca ait oldukları gruba sadakat beslemektedir²⁰⁵. Bu boyut aynı zamanda toplumun ortaklaşa (kolektif) başarılarla verdiği değeri ölçmektedir. Düşük bireycilik puanlarının olduğu toplulukçu bir kültürde "biz" bilinci öne çıkarken, yüksek bireycilik puanlarının bulunduğu bireyci bir kültürde ise "ben" bilinci öne çıkmaktadır²⁰⁶. Başka bir ifadeyle, toplulukçu kültürün üyeleri ortaya çıkan başarıların birlikte sahiplenilmesini savunurken, bireyci kültürün üyeleri elde edilen başarıların bireyselleştirilmesi gerektiğini savunur.

Yüksek bireyciliğin olduğu kültürler kişisel değerlere ve rekabete önem verirken toplulukçu kültürler grup üyeleri arasındaki sosyal uyuma, işbirliğine ve güçlü bir kolektif kimliğe vurgu yapar²⁰⁷. Toplulukçu kültürde yaşayan insanlar kendilerini birbirleriyle ilgilenecekleri bir sosyal çevre ya da grubun parçası olarak görmekte, kendi gruplarının çıkarlarına öncelik vermekte ve diğer grupların inanç ve fikirlerini benimsememektedir²⁰⁸.

Bazı araştırmacılar bir ülkenin bireycilik seviyesinin o ülkedeki refah seviyesiyle ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Buna göre zengin ülkeler daha bireyci iken, fakir ülkeler daha fazla toplulukçudur²⁰⁹. Bu düşüncüyü destekleyen bir bulgu bireycilik puanlarının yer aldığı Tablo 1.1'de görülmektedir. Tablo 1.1'e göre 100 üzerinden hesaplanan bireycilik puanlarının en yüksek olduğu ülke 91 puanla Amerika Birleşik Devletleri iken yüksek toplulukçuluk derecesine sahip Guatemala 6 puanla en düşük bireycilik puanına sahiptir²¹⁰.

²⁰⁵Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, 7(1), 1993, 81-90.

²⁰⁶Geert Hofstede, "Cultures and Organizations: Software of The Mind", *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 1991, 1-549.

²⁰⁷Magdalene Hsien Chen Pua, "National Culture and Employee Perceptions of Teamwork, Management Accessibility, Participation in Decision Making and Innovativeness in A Multi-National Corporation", The George Washington University, (Doctorate Thesis), 8-9, 2008.

²⁰⁸Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, 14, 1983, 75-89.

²⁰⁹Alyssa Dlubak Bodiford, "The Impact of Gender Diversity In The Culture of The Construction Industry", H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctorate Thesis, 2007, 18-19.

²¹⁰Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, 1-549.

Tablo 1.1. Bireycilik Puanları²¹¹

Sıra No	Ülke Adı	Puan	Sıra No	Ülke Adı	Puan	Sıra No	Ülke Adı	Puan
1	Amerika Birleşik Devletleri	91	27	Malta	59	51-53	Slovenya	27
2	Avustralya	90	28	Çek Cumhuriyeti	58	54	Malezya	26
3	İngiltere	89	29	Avusturya	55	55-56	Hong Kong	25
4-6	Kanada	80	30	İsrail	54	55-56	Sırbistan	25
4-6	Macaristan	80	31	Slovakya	52	57	Şili	23
4-6	Hollanda	80	32	İspanya	51	58-63	Bangladeş	20
7	Yeni Zelanda	79	33	Hindistan	48	58-63	Çin	20
8	Belçika	78	34	Surinam	47	58-63	Singapur	20
9	İtalya	76	35-37	Arjantin	46	58-63	Thailand	20
10	Danimarka	74	35-37	Japonya	46	58-63	Vietnam	20
11	Kanada	73	35-37	Fas	46	58-63	Batı Afrika	20
12	Belçika	72	38	İran	41	64	El Salvador	19
13-14	Fransa	71	39-40	Jamaika	39	65	Güney Kore	18
13-14	İsveç	71	39-40	Rusya	39	66	Tayvan	17
15-16	İrlanda	70	41-42	Suudi Arabistan	38	67-68	Peru	16
15-16	Letonya	70	41-42	Brezilya	38	67-68	Trinidad	16
17-18	Norveç	69	43	Türkiye	37	69	Kosta Rika	15
17-18	İsviçre	69	44	Uruguay	36	70-71	Endonezya	14
19	Almanya	67	45	Yunanistan	35	70-71	Pakistan	14
20	Kuzey Afrika	65	46	Hırvatistan	33	72	Kolombiya	13
21	İsviçre	64	47	Filipinler	32	73	Venezuela	12
22	Finlandiya	63	48-50	Bulgaristan	30	74	Panama	11
23-26	Estonya	60	48-50	Meksika	30	75	Ekvador	8
23-26	Litvanya	60	48-50	Romanya	30	76	Guatemala	6
23-26	Lüksemburg	60	51-53	Doğu Afrika	27			
23-26	Polonya	60	51-53	Portekiz	27			

1.3.3.2. Erkeğe Özgü Değerlere Karşılık Kadına Özgü Değerler

Erkeğe özgü değerlerin baskın olduğu toplumda özgüven, hırs, mücadele, rekabet, performans ve başarı değerli görülürken, kadına özgü değerlerin baskın olduğu toplumda işbirliği, yaşam kalitesi, dayanışma ve iyi iş ilişkileri değerli bulunur²¹². Bu doğrultuda erkeğe özgü değerlerin hâkim olduğu toplumlar daha rekabetçi ve maddeci olarak değerlendirilebilirken, kadına özgü değerlerin hâkim olduğu toplumlar ise daha duygusal ve işbirliğine yakın değerlendirilebilmektedir.

²¹¹ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mc Graw-Hill, 2010, 1-549.

²¹²Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", 42-63.

Dünyadaki tüm toplumlarda erkek ve kadınlar belirli rollerle ilişkilendirilerek cinsiyet açısından bir rol ayırımına tabi tutulabilmektedir. Bu doğrultuda yüksek cinsiyet rol ayırımına sahip olan toplumlar daha erkeksi değerlerle, düşük cinsiyet rol ayırımına sahip olan toplumlar daha kadınsı değerlerle tanımlanmaktadır. Erkeksi bir toplumda daha iyi, daha büyük ve gösteriş içeren geleneksel erkek rolleri hâkimken, kadınsı bir toplumda ise başkalarıyla iyi ilişkiler inşa etmek ve başkalarına yardım etmek gibi daha duygusal roller hâkimdir²¹³. Mesleklerin ve yapılacak işlerin cinsiyete göre gruplandırıldığı toplumlar rekabet, hırs ve mücadele gibi erkeksi değerlerle, mesleklerin cinsiyete göre gruplandırılmadığı toplumlar ise yardımseverlik, iyi ilişkiler ve duygusallık gibi kadınsı değerlerle nitelendirilmektedir.

Yüksek erkeksilik puanı, bir ülkenin yüksek düzeyde cinsiyet farklılaştırmaya gittiğine işaret etmektedir. Erkeksi kültürlerde erkekler toplumun ve güç yapısının önemli bir kısmına hâkimdir²¹⁴ ve başarılı kimseler zenginlik ya da statü gibi unsurlarla ödüllendirilmektedir²¹⁵. Diğer taraftan düşük erkeksilik puanına sahip kültürlerde ise cinsiyetler arasında farklılaştırma ve ayrımcılık düşük bir seviyededir. Bu kültürlerde kadınlar toplumun tüm alanlarında erkeklerle eşit muamele görmektedir²¹⁶, ancak başkalarından daha iyi olmaya çalışmak hem toplumsal hem de maddi olarak ödüllendirilmemektedir²¹⁷. Tablo 1.2'de yer alan puanlar 100 üzerinden hesaplanmıştır. Tablo 1.2'de görüleceği üzere Hofstede'nin çalışmasında en erkeksi ülkeler arasında Slovakya, Japonya ve Avustralya öne çıkarken, en kadınsı ülkeler arasında ise İsveç, Norveç, Letonya ve Hollanda öne çıkmaktadır.

²¹³Bodiford, 22.

²¹⁴Pua, 10.

²¹⁵Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, 1-549.

²¹⁶Pua, 10.

²¹⁷Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, 1-549.

Tablo 1.2. Erkeklik Puanları²¹⁸

Sıra No	Ülke Adı	Puan	Sıra No	Ülke Adı	Puan	Sıra No	Ülke Adı	Puan
1	Slovakya	110	25-27	Hong Kong	57	51-53	İspanya	42
2	Japonya	95	28-29	Arjantin	56	54	Doğu Afrika	41
3	Macaristan	88	28-29	Hindistan	56	55-58	Bulgaristan	40
4	Avusturya	79	30	Bangladeş	55	55-58	Hırvatistan	40
5	Venezuela	73	31-32	Suudi Arabistan	53	55-58	El Salvador	40
6	İsviçre	72	31-32	Fas	53	55-58	Vietnam	40
7	İtalya	70	33	Kanada	52	59	Güney Kore	39
8	Meksika	69	34-36	Lüksemburg	50	60	Uruguay	38
9-10	İrlanda	68	34-36	Malezya	50	61-62	Guatemala	37
9-10	Jamaika	68	34-36	Pakistan	50	61-62	Surinam	37
11-13	Çin	66	37	Brezilya	49	63	Rusya	36
11-13	Almanya	66	38	Singapur	48	64	Tayland	34
11-13	İngiltere	66	39-40	İsrail	47	65	Portekiz	31
14-16	Kolombiya	64	39-40	Malta	47	66	Estonya	30
14-16	Filipinler	64	41-42	Endonezya	46	67	Şili	28
14-16	Polonya	64	41-42	Batı Afrika	46	68	Finlandiya	26
17-18	Kuzey Afrika	63	43-45	Kanada	45	69	Kosta Rika	21
17-18	Ekvador	63	43-45	Tayvan	45	70-71	Litvanya	19
19	Amerika Birleşik Devletleri	62	43-45	Türkiye	45	70-71	Slovenya	19
20	Avustralya	61	46	Panama	44	72	Danimarka	16
21	Belçika	60	47-50	Belçika	43	73	Hollanda	14
22-24	Yeni Zelanda	58	47-50	Fransa	43	74	Letonya	9
22-24	İsviçre	58	47-50	İran	43	75	Norveç	8
22-24	Trinidad	58	47-50	Sırbistan	43	76	İsveç	5
25-27	Çek Cumhuriyeti	57	51-53	Peru	42			
25-27	Yunanistan	57	51-53	Romanya	42			

1.3.3.3. Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede'nin ortaya koyduğu kültür boyutlarından bir diğeri, planlanmış durumların planlanmamış durumlara tercih edilmesini ifade eden belirsizlikten kaçınma derecesidir. Buna göre planlanmış durumlarda sergilenecek davranışlar konusunda açık kurallar bulunurken, planlanmamış durumlarda sergilenecek davranışlarla ilgili bir belirsizlik söz

²¹⁸ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mc Graw-Hill, 2010, 1-549.

konusudur²¹⁹. Bu noktada belirsizlikten kaçınma; belirsizliğe yönelik tolerans ve belirsizliği azaltmak için harekete geçme ihtiyacının derecesini ifade eder²²⁰. Başka bir ifadeyle belirsizlikten kaçınma boyutu bir toplumun kendisini yönlendirecek resmi kuralların olmadığı durumlarda karşılaştığı belirsizliği tolere etme istekliliğini ölçer.

Düşük belirsizlikten kaçınma puanı, toplumların belirsizliğe yüksek bir tolerans gösterdikleri anlamına gelir ve bu toplumlarda ayrıntılı yasal bir sisteme ve yazılı kurallara pek ihtiyaç duyulmaz. Diğer taraftan yüksek belirsizlikten kaçınma puanına sahip olan kültürlerde ise daha fazla yazılı kurala ihtiyaç duyulur ve daha ayrıntılı bir hukuk sistemine sahip olunması beklenir²²¹.

Yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine sahip olan kültürün üyeleri belirsiz ve riskli durumlardan ziyade, belirli ve tahmin edilebilir durumları tercih etmektedir²²². Belirsizlikten kaçınan insanlar belirsizliği çok stres verici bulmalarından dolayı daha fazla kural, norm ve yasa ile belirsizlikle başa çıkmaya çalışır²²³. Düşük belirsizlikten kaçınma derecesine sahip kültürlerde ise insanlar öngörülemez şeylerden daha az endişe duyarlar, toplumdaki hareket özgürlüğünü sınırladığı için kuralcı değildirler ve daha fazla risk alırlar²²⁴. Yani belirsizlikten kaçınmayı tercih eden toplumlar belirsizlikle başa çıkmak için ayrıntılı yazılı ilke ve kurallara başvururken; belirsiz durumlarla mücadele etmeyi tercih eden toplumlar ise daha az yazılı kural ve ilkelere başvurmaktadır.

²¹⁹Colleen Flynn, "*The Impact of Culture In An Era of Partial Globalization on Standard Business Practices*", Nova Southeastern University, Doctorate Thesis, 2009, 15-16.

²²⁰Donna M. Randall, "Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Review and Application of Hofstede's Value Survey Model", *Journal of Business Research*, 26(1), 1993, 91-110.

²²¹Dennis Huber, "*The Influence of Culture on Auditors' Evaluation of Internal Control and Assessment of Control Risk*", The University of Sarasota, Doctorate Thesis, 2001, 30-31.

²²²Geert Hofstede, "Cultures and Organizations: Software of The Mind", 1-549.

²²³Geert Hofstede ve Michael Harris Bond, "The Confucian Connection: From Cultural Roots To Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16(4), 1988, 5-21.

²²⁴Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept", *Academy of Management Review*, 9(3), 1984, 389-398.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde insanlar daha fazla gergin bir enerji sergilemekte, karşılaştıkları yeni şeyleri tehlikeli kabul etmekte²²⁵ ve değişime direnç göstermektedir²²⁶. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük ülkelerde ise insanlar yumuşak huylu ve neşelidir, farklı şeylere merak ve ilgi duyarlar²²⁷. Bu anlamda belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu toplumların yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri teşvik eden bir kültüre sahip olduğu söylenebilir. Belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu toplumlar ise değişime direnç gösteren ve ortaya çıkacak yeni şeylere sıcak bakmayan bir kültüre sahiptir. Tablo 1.3'te yer alan puanlamalar 100 üzerinden hesaplanmıştır. Tablo 1.3'te görüldüğü gibi Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmada en yüksek belirsizlikten kaçınma puanı 112 olup Yunanistan'a ait iken en düşük belirsizlikten kaçınma puanı 8 olup Singapur'a aittir.

²²⁵Geert Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", 81-90.

²²⁶Sharon Segrest, Eric J. Romero ve Darla J. Domke-Damonte, "Exploring The Role of Machismo in Gender Discrimination: A Comparison of Meksika and The U.S", *Equal Opportunities International*, 22(1), 2003, 13-31.

²²⁷Hofstede, "Cultural Constraints In Management Theories", 81-90.

Tablo 1.3. Belirsizlikten Kaçınma Puanları²²⁸

Sıra No	Ülke Adı	Puan	Sıra No	Ülke Adı	Puan	Sıra No	Ülke Adı	Puan
1	Yunanistan	112	26-27	Meksika	82	53	Trinidad	55
2	Portekiz	104	28	İsrail	81	54	Batı Afrika	54
3	Guatemala	101	29-30	Kolombiya	80	55	Hollanda	53
4	Uruguay	100	29-30	Hırvatistan	80	56	Doğu Afrika	52
5	Belçika	97	31-32	Brezilya	76	57-58	Avustralya	51
6	Malta	96	31-32	Venezuela	76	57-58	Slovakya	51
7	Rusya	95	33	İtalya	75	59	Norveç	50
8	El Salvador	94	34	Çek Cumhuriyeti	74	60-61	Yeni Zelanda	49
9-10	Belçika	93	35-38	Avusturya	70	60-61	Kuzey Afrika	49
9-10	Polonya	93	35-38	Lüksemburg	70	62-62	Kanada	48
11-13	Japonya	92	35-38	Pakistan	70	62-63	Endonezya	48
11-13	Sırbistan	92	35-38	İsviçre	70	64	Amerika Birleşik Devletleri	46
11-13	Surinam	92	39	Tayvan	69	65	Filipinler	44
14	Romanya	90	40-41	Suudi Arabistan	68	66	Hindistan	40
15	Slovenya	88	40-41	Fas	68	67	Malezya	36
16	Peru	87	42	Ekvador	67	68-69	İngiltere	35
17-22	Arjantin	86	43-44	Almanya	65	68-69	İrlanda`	35
17-22	Şili	86	43-44	Litvanya	65	70-71	Çin	30
17-22	Kosta Rika	86	45	Tayland	64	70-71	Vietnam	30
17-22	Fransa	86	46	Letonya	63	72-73	Hong Kong	29
17-22	Panama	86	47-49	Bangladeş	60	72-73	İsveç	29
17-22	İspanya	86	47-49	Kanada	60	74	Danimarka	23
23-25	Bulgaristan	85	47-49	Estonia	60	75	Jamaika	13
23-25	Güney Kore	85	50-51	Finlandiya	59	76	Singapur	8
23-25	Türkiye	85	50-51	İran	59			
26-27	Macaristan	82	52	İsviçre	56			

²²⁸ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mc Graw-Hill, 2010, 1-549.

1.3.3.4. Kısa Vadeli Zaman Yönelimine Karşılık Uzun Vadeli Zaman Yönelimi

Kültürlerin geleceği öngörebilme değerlerine bağlı olarak uzun dönem yönelimini benimseyip benimsememe derecesine odaklanan bu boyut, toplumların zamanın önemine ve anlamına nasıl baktıklarını ölçmektedir²²⁹. Uzun dönem yönelimi özellikle azim, kararlılık ve tutum gibi geleceğe yönelik erdemlerin teşvik edilmesi anlamına gelir. Bunun aksine kısa vade yönelimi ise geleneğe saygı ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi geçmiş ve şimdiki zamanla ilişkili erdemlerin teşvik edilmesini ifade eder²³⁰. Başka bir ifadeyle, uzun vadeli zaman yönelimi olan bir kültür; süreklilik, statülere göre düzenlenen ilişkiler ve tutumluluk ile nitelendirilirken, kısa vadeli zaman yönelimi olan kültür ise kişisel kararlılık, geleneğe saygı ve karşılıklı ilişkiler ile nitelendirilir.

Uzun dönem yöneliminde etkin olan değerler girişimcilik faaliyetlerini desteklemektedir. Belirlenen hedeflerin peşinden koşmada azim ve kararlılık gösterilmesi, yeni bir girişimin başarılı olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra tutumluluk değeri de yatırım yapmak için tasarruf ve sermayenin kullanılabilirliğine yol açmaktadır²³¹. Bu doğrultuda gelecekle ilgili kapsamlı planlamalar yapmayı teşvik eden ve yeniliklere açık kültürler uzun dönem yönelimine sahip iken, geçmişe ve bugüne daha fazla odaklanan ve değişime sıcak bakmayan kültürler ise kısa dönem yönelimine sahiptir. Tablo 1.4'te yer alan puanlar 100 üzerinden hesaplanmıştır. Tablo 1.4'te görüleceği üzere Hofstede'nin çalışmasında uzun dönem yönelimine sahip ülkeler arasında Güney Kore, Tayvan ve Japonya yer alırken, uzun dönem yöneliminin en düşük olduğu ülkeler arasında Porto Riko, Gana ve Mısır yer almaktadır.

²²⁹Geert Hofstede, "Cultures and Organizations: Software of The Mind", 1-549.

²³⁰Hofstede, 239.

²³¹Hofstede, 243.

Tablo 1.4. Uzun Dönemli Yönelim Puanları²³²

Sıra No	Ülke Adı	Puan	Sıra No	Ülke Adı	Puan	Sıra No	Ülke Adı	Puan
1	Güney Kore	100	33	Avusturya	60	65-66	İzlanda	28
2	Tayvan	93	34-35	Hırvatistan	58	67-68	Burkina Faso	27
3	Japonya	88	34-35	Macaristan	58	67-68	Filipinler	27
4	Çin	87	36	Vietnam	57	69-71	Uruguay	26
5	Ukrayna	86	37	İsveç	53	69-71	Cezayir	26
6	Almanya	83	38-39	Sırbistan	52	69-71	Amerika Birleşik Devletleri	26
7-9	Estonya	82	38-39	Romanya	52	72-73	Peru	25
7-9	Belçika	82	40-41	İngiltere	51	72-73	Irak	25
7-9	Litvanya	82	40-41	Hindistan	51	74-76	İrlanda	24
10-11	Rusya	81	42	Pakistan	50	74-76	Meksika	24
10-11	Belarus	81	43	Slovenya	49	74-76	Uganda	24
12	Almanya	78	44	İspanya	48	77	Avustralya	21
13	Slovakya	77	45-46	Malta	47	78-80	Arjantin	20
14	Karadağ	75	47	Türkiye	46	78-80	Mali	20
15	İsviçre	74	48	Yunanistan	45	78-80	El Salvador	20
16	Singapur	72	49	Brezilya	44	81	Ruanda	18
17	Moldova	71	50	Malezya	41	82-83	Ürdün	16
18-19	Çek Cumhuriyeti	70	51-54	Finlandiya	38	82-83	Venezuela	16
18-19	Bosnia	70	51-54	Gürcistan	38	84	Zimbabve	15
20-21	Bulgaristan	69	51-54	Polonya	38	85-86	Fas	14
20-21	Letonya	69	51-54	İsrail	38	85-86	İran	14
22	Hollanda	67	55-56	Kanada	36	87-90	Kolombiya	13
23	Kırgızistan	66	55-56	Suudi Arabistan	36	87-90	Dominik Cumhuriyeti	13
24	Lüksemburg	64	57-58	Danimarka	35	87-90	Nijerya	13
25	Fransa	63	57-58	Norveç	35	87-90	Trinidad	13
26-27	Endonezya	62	59-60	Tanzanya	34	91	Mısır	7
26-27	Makedonya	62	59-60	Güney Afrika	34	92	Gana	4
28-32	Arnavutluk	61	61	Yeni Zelanda	33	93	Porto Riko	0
28-32	İtalya	61	62	Tayland	32			
28-32	Ermenistan	61	63	Şili	31			
28-32	Hong Kong	61	64	Zambiya	30			
28-32	Azerbaycan	61	65-66	Portekiz	28			

²³²Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mc Graw-Hill, 2010, 1-549.

1.3.3.5. Güç Mesafesi

Bu bölümde güç kavramı, gücün kaynakları ve Hofstede'nin güç mesafesi boyutu açıklanacaktır.

1.3.3.5.1. Güç Kavramı

Sosyal sistemlerde dikey ya da yatay biçimlerde ortaya çıkan güç olgusu, hem kişiler arası ilişkilerde hem de örgütsel birimler arasındaki ilişkilerde görülebilmektedir. Bununla birlikte sosyal bilimciler genel olarak gücü; kişiler arası ilişkilerde bir kişinin başka bir kişi üzerinde etkili olmasına yol açan bir olgu olarak ele almıştır²³³.

Güç, insanların başkalarını kendi istekleri yönünde yönlendirebilme yeteneğidir²³⁴. Weber (1925) gücü; başkalarının davranışları üzerinde bir kişinin etkiye sahip olma potansiyeli olarak tanımlamıştır²³⁵. Rogers (1973) da benzer şekilde gücü; başkalarını etkileme olanağına sahip olmak diye tanımlamıştır²³⁶. Yani güç kavramından söz edilebilmesi için kişiler arasındaki ilişkinin gözlemlenmesi gerekmektedir. Bu anlamda başkaları üzerinde bir etkiye sahip olmayan bir kişinin güce sahip olduğu söylenemez; fakat kişi başkalarını kendi istediği yönde etkileyebiliyorsa o kişiye güçlü denilebilir.

Hersey (2004) gücün sadece kullanılabilir bir kaynak olduğunu ve güce sahip olmanın bu kaynağın mutlaka kullanılacağı anlamına gelmediğini belirtmiştir²³⁷. Bu anlamda kişinin başkalarını etkileyebilmesi için güç kaynaklarını muhakkak kullanması gerekmez. Bazı durumlarda etkilenme konumunda bulunan kişilerin, etkileyenin birtakım güç kaynaklarına sahip olduğunu algılaması etkilenme sürecinin gerçekleşebilmesinde tek

²³³Dorwin Cartwright, "A Field Theoretical Con-Ception of Power", *Studies in Social Power*, 1, 1959, 83-220.

²³⁴Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2005, 623-624.

²³⁵Max Weber, *Max Weber on Law in Economy and Society*, Trans; Edward A. Shils, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1954, 323.

²³⁶Mary F. Rogers, "Instrumental and Infra Resources: The Basis of Power", *American Journal of Sociology*, 79(6), 1973, 1418-1433.

²³⁷Paul Hersey, *Leadership: A Behavioral Science Approach*, Escondido, CA: Leadership Studies Publishing, 2004, 1-352.

başına yeterli olabilmektedir²³⁸. Yani çalışanlar yöneticilerinin birtakım güç kaynaklarını ellerinde bulundurduğunu algılasa, onların emir ve talimatlarını yerine getirmeye çalışmaktadır.

Gücün en önemli özelliği taraflar arasındaki bağımlılık sonucunda ortaya çıkmasıdır²³⁹. Bir kişinin başka bir kişiye olan bağımlılık derecesi artış gösterdiğinde, bu durum aynı zamanda bağımlı olunan kişinin gücünün artması anlamına gelmektedir. İşinden memnun olmayan fakat çalıştığı yere alternatif başka bir iş yeri de bulamayan ve yaşamına sürdürmek için çalışmak zorunda olan bir kişinin işverenine olan bağımlılığı bu duruma örnek verilebilir.

Mc Clelland (1975) gücü; arzu edilen çıktılara ulaşmak için insanları motive eden bir olgu olması bağlamında incelemiş ve gücün bağlılık ve başarıyla birlikte tüm insanları motive eden üç temel yapıdan biri olduğunu belirtmiştir²⁴⁰. Bu açıdan da güç, insanları hedeflerini gerçekleştirme konusunda destekleyici bir rol oynamaktadır.

Güç kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için güç ile ilişkili olan 'güç alanı', 'güç konusu' ve 'güç kaynakları'nın tanımlanmasında yarar vardır. Güç alanı, gücü elinde bulunduran kişinin etkileyebileceği insanların toplamını ifade ederken, güç konusu; güce sahip olan kişinin insanları hangi konularda etkileyebildiği sorusuna cevap verir. Son olarak güç kaynakları ise; güç sahibi kimsenin bu gücü hangi kaynaklardan elde ettiğini gösterir²⁴¹. Bu anlamda bir güç ilişkisinden bahsedebilmek için sırasıyla gücün etki alanının tespit edilmesine, gücün kullanımına hangi konunun neden olduğunun belirlenmesine ve son olarak da kullanılan gücün hangi kaynaktan beslendiğinin ortaya çıkarılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

²³⁸Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi, 13. Baskı, 2011, 72.

²³⁹Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Pearson, 15.Baskı, 2013, 414.

²⁴⁰David C. Mc Clelland, "Power: The Inner Experience", Irvington Publishers, 95, 1975, 427-429.

²⁴¹Şimşek ve Çelik, 72.

1.3.3.5.2. Gücün Kaynakları

Güç kaynakları konusunda en yaygın olarak bilinen yaklaşım French ve Raven'ın (1959) güç modelidir. Bu araştırmacılar gücün kaynaklarını; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, benzeşim gücü, uzmanlık gücü ve yasal güç olmak üzere beş boyutta incelemiştir.

Ödüllendirici güç; gücü elinde bulunduran kişinin bazı ödül ve çıktıları kullanarak insanları yönlendirme yeteneğiyle ilgili güçtür. Bu güç liderin ödüllendirme kaynaklarını kullanarak takipçilerini ödüllendirmesi ile ortaya konmaktadır²⁴². Çalışanların ücretlerinde artış yapma, onlara daha fazla yetki ve sorumluluk verme ve terfi olanakları sunma gibi çıktıların hepsi ödüllendirme gücünün kullanılmasına işaret eder²⁴³. Yani işletmenin kaynaklarını elinde bulunduran lider veya yöneticiler bu kaynakları örgüte katkı sunan çalışanlar arasında dağıtabilmektedir.

Zorlayıcı güç; fiziki güç kullanma, cezalandırma ve işten çıkarma gibi tehditleri kapsayan korkuya dayalı güçtür. Bu güç türünde cezalandırma istenilen amaca ulaşmak için araç olarak kullanılmaktadır²⁴⁴. Bir yöneticinin çalışanını işten çıkarma yetkisine sahip olması cezalandırma yetkisine işaret eden zorlayıcı güce örnek verilebilir²⁴⁵. Kısacası bu güç kaynağı, güç sahibi yönetici veya liderin çalışanlarını kendi istediği şekilde yönlendirebilmek için maddi veya manevi zorlayıcı araçları kullanmasını içerir.

Bir bireyin kişilik özellikleri diğer insanlar tarafından beğenilip taklit ediliyorsa söz konusu bireyin sahip olduğu güce benzeşim (özdeşlik) gücü adı verilmektedir²⁴⁶. Bu güç ona sahip olan kişinin kişiliği ve davranışlarıyla ilgilidir. Liderin davranışları takipçileri tarafından olumlu olarak algılanıyorsa, lider takipçilerini bu sayede kolaylıkla yönlendirebilmektedir²⁴⁷. Bu güç türünde liderin olumlu kişilik özellikleri genellikle

²⁴²John R. P. Jr. French ve Bertram H. Raven, "The Bases of Social Power", University of Michigan, Institute for Social Research, 1959, 150-167.

²⁴³Şimşek ve Çelik, 72.

²⁴⁴French ve Raven, 150-167.

²⁴⁵Richard L. Daft, "The Leadership Experience", Cengage Learning; 6 edition, 2014, 1-52.

²⁴⁶Kırel, 628.

²⁴⁷French ve Raven, 150-167.

takipçilerin dikkatini çekmekte ve onlarda saygı veya hayranlık uyandırmaktadır. Böylece takipçiler liderlerine benzemek istemektedir. Özetle benzeşim gücü sayesinde lider veya yöneticiler çalışanları üzerinde hayranlık uyandıran bir etki bırakmakta ve onları istedikleri davranışlara sevk edebilmektedir.

Uzmanlık gücü; bazı özel bilgi ve tecrübelerle dayalı olarak ortaya çıkan güçtür. Liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübeler aracılığıyla takipçilerini yönlendirebilme yeteneğini ifade eder²⁴⁸. Eğer bir liderin uzmanlığı varsa takipçiler liderin üstün bilgisinden dolayı tavsiyelerine uyma eğilimi gösterecektir. Bir konuda uzman ve bilgi sahibi insanlar örgüt içindeki kişileri etkilemek için bu gücü kullanır²⁴⁹. Bu güç kaynağı yönetici veya liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ölçüsünce astlarını etkileme ve yönlendirebilmesine imkân verir.

Yasal güç; sahip olunan pozisyondan kaynaklanan güçtür. Bu güç, yöneticilerin çalışanların davranışlarını yönlendirme hakkının bulunduğuna yönelik inançtan kaynaklanır²⁵⁰. Resmi bir konum tarafından verilen güce işaret eder ve bu güç türünde takipçiler liderlerinin karar alma, yönlendirme ve yargılama gibi yasal haklara sahip olduğunu kabul eder. Ayrıca yasal gücü elinde bulunduran bir kişinin daha yüksek bir hiyerarşik konuma sahip olması beklenmektedir²⁵¹. Sonuç olarak yasal güç kaynağını pozisyondan almaktadır ve çalışanlar biçimsel statüsü yüksek kişilerin emir ve talimatlarına uymaya kendilerini mecbur hissetmektedir.

²⁴⁸French ve Raven, 150-167.

²⁴⁹Daft, 1-528.

²⁵⁰French ve Raven, 150-167.

²⁵¹Jose M. Peiro ve Jose L. Melia, "Formal and Informal Interpersonal Power on Organizations: Testing a Bifactorial Model of the Power In Role-Sets", *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 2003, 14-35.

1.3.3.5.3. Güç Mesafesi Kavramı

İlk olarak Mulder (1976) tarafından çalışanlar ile yöneticiler arasındaki duygusal mesafeyi tanımlamak için kullanılan güç mesafesi kavramı, belirli bir kültürdeki insanların güç veya kontrole sahip kişilere nasıl yaklaştıklarını ölçmektedir²⁵². Güç mesafesi, insanların yaşadıkları toplumdaki hiyerarşi ve eşitsizliği ne ölçüde incelediklerini, kabul ettiklerini ve onayladıklarını gösterir²⁵³. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar gücün eşitsiz dağılımını kabul edip onaylarken, düşük güç mesafesinin hâkim olduğu toplumlarda ise insanlar gücün eşitsiz bir biçimde dağılımını kabul etmez. Güç mesafesi kavramı, bir kişinin sahip olduğu gücün derecesini ölçen güç yapısı kavramından farklıdır. Güç mesafesi algısı bireylerin sahip olduğu gücün toplamından ayrı olarak belirli bir toplumda algılanan gücün eşitsiz dağılımının toplamını gösterir. Güç mesafesi kavramı aynı zamanda insanların kurdukları ilişkilerdeki bağımlılık derecesini de ölçer²⁵⁴. Bu bağlamda yüksek güç mesafesine sahip bir kültürde çalışanların yöneticilerine bağımlılık dereceleri yüksek seyrederken, düşük güç mesafesine sahip bir kültürde çalışanların yöneticilerine bağımlılık dereceleri düşüktür.

Düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerin kültürlerinde gücün daha eşit dağılımı tercih edilmekte ve hiyerarşiden ziyade yatay bir örgüt yapısı bulunmaktadır²⁵⁵. Bu tür kültürlerde ideal patron statü sembollerini sergilemeyen ve çok az özel ayrıcalıklara sahip olan demokratik kişi olarak görülmektedir²⁵⁶. Düşük güç mesafesine sahip kültürden gelen yöneticiler eşitliğe ve güçlendirilmiş çalışanlara önem vermektedir²⁵⁷. Düşük güç mesafesine sahip örgütlerde; güç dağılımları daha adil gerçekleşmekte, çalışanlar

²⁵²Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 83.

²⁵³Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 1-327.

²⁵⁴Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 87.

²⁵⁵Lilrank, P., Shani, A. B. ve Lindberg, P., "Continuous Improvement: Exploring Alternative Organizational Designs", *Total Quality Management*, 12 (1), 2001, 41-56.

²⁵⁶Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, 1-539.

²⁵⁷Fan Pan ve Zigang Zhang, "Cross-Cultural Challenges When Doing Business In China", *Singapore Management Review*, 26(1), 2004, 81-901.

güçlendirilmekte ve alt birimlerin kendilerini ilgilendiren konularda karar almalarına izin verilmektedir.

Hofstede örgütsel seviyede yönetimin ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin bir ülkedeki baskın değerleri yansıttığını öne sürmüştür²⁵⁸. Bu bağlamda liderler ve takipçileri arasındaki sosyal etkileşimlerin tanımlanması ulusal kültürün doğrudan bir ölçümünü ortaya koymaktadır. Tablo 1.5'te gösterildiği gibi Hofstede'nin çalışmasında Almanya, İsviçre, Norveç ve İrlanda gibi Avrupa ülkelerinin düşük güç mesafesine sahip olduğu, buna karşılık Venezüela, Meksika, Guatemala ve Şili gibi Latin kültürlerinin ise yüksek güç mesafesine sahip oldukları bulunmuştur. 100 üzerinden hesaplanan puanlamada genel olarak en yüksek güç mesafesi 104 puanla Malezya'dadır. Yani bu ülkede astlar ve yöneticiler arasında büyük bir mesafe bulunmaktadır. En düşük güç mesafesine ise 11 puanla Avustralya sahiptir.

²⁵⁸Zhi-Jun Chen, "A Contingency Model of Empowering Leadership on Employee Proactive Behavior: Team Power Distance Climate and Individual Power Distance Belief as The Moderators", The Hong Kong University, Doctorate Thesis, 2011, 30-31.

Tablo 1.5. Güç Mesafesi Puanları²⁵⁹

Sıra No	Ülke Adı	Puan	Sıra No	Ülke Adı	Puan	Sıra No	Ülke Adı	Puan
1-2	Malezya	104	27-29	Fransa	68	52-53	Güney Afrika	49
1-2	Slovakya	104	27-29	Hong Kong	68	54	Trinidad	47
3-4	Guatemala	95	27-29	Polonya	68	55	Macaristan	46
3-4	Panama	95	30-31	Belçika	67	56	Jamaika	45
5	Filipinler	94	30-31	Kolombiya	67	57	Letonya	44
6	Rusya	93	32-33	El Salvador	66	58	Litvanya	42
7	Romanya	90	32-33	Türkiye	66	59-61	Estonya	40
8	Sırbistan	86	34-36	Doğu Afrika	64	59-61	Lüksemburg	40
9	Surinam	85	34-36	Peru	64	59-61	Amerika Birleşik Devletleri	40
10-11	Meksika	81	34-36	Tayland	64	62	Kanada	39
10-11	Venezuela	81	37-38	Şili	63	63	Hollanda	38
12-14	Suudi Arabistan	80	37-38	Portekiz	63	64	Avustralya	38
12-14	Bangladeş	80	39-40	Belçika	61	65-67	Kosta Rika	35
12-14	Çin	80	39-40	Uruguay	61	65-67	Almanya	35
15-16	Ekvador	78	41-42	Yunanistan	60	65-67	İngiltere	35
15-16	Endonezya	78	41-42	Güney Kore	60	68	Finlandiya	33
17-18	Hindistan	77	43-44	İran	58	69-70	Norveç	31
17-18	Batı Afrika	77	43-44	Tayvan	58	69-70	İsveç	31
19	Singapur	74	45-46	Çek Cumhuriyeti	57	71	İrlanda	28
20	Hırvatistan	73	45-46	İspanya	57	72	İsviçre	26
21	Slovenya	71	47	Malta	56	73	Yeni Zelanda	22
22-25	Bulgaristan	70	48	Pakistan	55	74	Danimarka	18
22-25	Fas	70	49-50	Kanada	54	75	İsrail	13
22-25	İsviçre	70	49-50	Japonya	54	76	Avusturya	11
22-25	Vietnam	70	51	İtalya	50			
26	Brezilya	69	52-53	Arjantin	49			

²⁵⁹Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mc Graw-Hill, 2010, 1-549.

1.3.4. Güç Mesafesi Yönelimi

Bir toplumdaki insanlar arasında kültürel değerleri benimseme derecesi açısından farklılıklar olabileceği için yönetim araştırmalarında güç mesafesi kavramının bireysel düzeyde ele alınması konusunda artan bir eğilim bulunmaktadır ve kavram bu düzeyde güç mesafesi yönelimi olarak adlandırılmaktadır²⁶⁰.

Lilrank ve arkadaşları (2001) düşük güç mesafesi yöneliminin iletişimde düşük formelleşme seviyesi ve yöneticilerin demokratik karar vermeleri ile ilişkili olduğunu belirtmiştir²⁶¹. Yani düşük güç mesafesini vurgulayan kültür normları, biçimsel karar verme pozisyonundaki insanlar ile çalışanlar arasındaki güç farklılıklarını azaltarak taraflar arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır. Örneğin, personeli ile doğrudan iletişim kuran ve açık kapı politikasına sahip bir yönetici, çalışanları tarafından takdir edilecektir.

Toomey (1999) düşük güç mesafesi yönelimine sahip çalışanların örgütte alınacak karar veya uygulanacak eylemlerden önce kendilerine danışılmasını beklediğini vurgulamıştır²⁶². Bu tür örgütlerde bir problemi çözmek için farklı hiyerarşik seviyelerden kişilerin açık bir şekilde etkileşime girmesinin gerekli olduğuna inanılmaktadır²⁶³. Buradan hareketle düşük güç mesafesi yöneliminin; çalışanları güçlendirici bir özellik taşıdığı ve alınacak kararlarda alt kademedeki yer alan kişilerin de söz sahibi olmasını sağladığı söylenebilir.

Güç mesafesi yöneliminin düşük olduğu bir kültürde, astlar ve üstler arasında daha az mesafe (daha fazla eşitlik) bulunmakta iken yüksek güç mesafesi yönelimine sahip çalışanların bulunduğu bir kültürde astlar ve üstler arasında daha büyük bir mesafe (daha az eşitlik) bulunmaktadır²⁶⁴. Özetlemek gerekirse yüksek güç mesafesi yöneliminden

²⁶⁰Bradley L. Kirkman, Gilad Chen, Jing L. Farh, Xiong Z. Chen ve Lowe, K.B., "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions To Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination", *Academy of Management Journal*, 52, 2009, 744-764.

²⁶¹Lilrank vd. 2001, 41-56.

²⁶²Stella Ting-Toomey, *Communicating Across Cultures*, New York: The Guilford Press 1999, 1-310.

²⁶³Alfred M. Jaeger, "Organization Development and National Culture: Where's The Fit?", *Academy of Management Review*, 11(1), 1986, 178-190.

²⁶⁴Dennis Huber, 29.

bahsedebilmek için, bir toplumdaki bireylerin sahip oldukları güç kaynakları arasında büyük farklılıkların bulunması ve insanların da bu farklılıkları kabul edip onaylaması gerekmektedir.

Yüksek güç mesafesi yönelimine sahip insanlar, hiyerarşik örgütsel yapıları ve farklı bireylerin sahip olduğu güç miktarındaki eşitsizlikleri kolaylıkla kabul etme eğilimindedir. Bu eğilimdeki çalışanların çok olduğu örgütlerde, güç hiyerarşinin en tepesindeki birkaç kişinin elinde merkezileştirilmiştir ve ideal patron tipi 'yardımsever bir otokrat' ve 'iyi bir baba'dır'²⁶⁵. Hiyerarşik düzenlemeler yöneticileri çalışanlardan farklılaştıran unvan ve statülere göre sağlanan ayrıcalıkları tanımlamaktadır²⁶⁶. Yüksek güç mesafesi yönelimine sahip çalışanların çoğunlukta olduğu örgütlerde hiyerarşiye dayalı olarak verilen haklara, eşit olmayan güç dağılımlarına, asimetrik iletişime ve yaş, rütbe, statü, unvan ve kıdeme dayalı olarak verilen ödül ve cezalara sıkça rastlanmaktadır²⁶⁷. Yani bu tür örgütlerde çalışanlar gücün eşitsiz dağılımını, üstlerle yaşanan iletişim problemlerini ve pozisyona dayalı verilen ödül ve cezaları kabul etme eğilimindedir.

Yüksek güç mesafeli örgütler aynı zamanda daha uzun örgütsel piramitler, daha büyük ücret farklılıkları ve daha az eğitilmiş çalışanlar, daha düşük sosyal tabakalar, yüksek resmiyet, açıklık ve merkeziyetçilik gibi özelliklerle nitelendirilmektedir²⁶⁸. Kısaca ifade etmek gerekirse yüksek güç mesafesine sahip örgütler; katı bir biçimde belirlenmiş pozisyonların yer aldığı hiyerarşik yapılara, açıkça tanımlanmış kural ve ilkelere sahiptir. Bunun yanı sıra, hiyerarşinin üst kademelerinde yer alan yöneticiler bulundukları konum veya pozisyonundan kaynaklanan kapsamlı yasal güce de sahiptir.

Düşük güç mesafesi yöneliminin aksine yüksek güç mesafesi yöneliminin kültürel normları; yüksek güç pozisyonunda yer alan kişiler ile düşük güç pozisyonunda yer alan kişiler arasındaki güç farklılıklarını meşrulaştırmaktadır. Lilrank ve arkadaşları (2001)

²⁶⁵Hofstede, "Cultures and Organizations: Software of The Mind", 35.

²⁶⁶Katz, J. P., Swanson, D. L. ve Nelson, L. K., "Culture-Based Expectations of Corporate Citizenship: A Propositional Framework and Comparison of Four Cultures", *International Journal of Organizational Analysis*, 9 (2), 2001, 149-163.

²⁶⁷Ting-Toomey, S. "Communicating Across Cultures" New York: The Guilford Press, 1999, 1-310.

²⁶⁸Katz vd. 149-163.

yüksek güç mesafesinin olduğu bir çevrede otorite ilişkilerinin problemli olduğunu, iletişim biçimlerinin ve karar verme kurallarının tanımlanması için ayrıntılı yapılara ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir²⁶⁹. Bu anlamda düşük güç mesafesi yönelimine sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde farklı hiyerarşilerden, kıdem seviyelerinden ve resmi güç konumlarından insanların birbirleriyle kolaylıkla etkileşim kurulduğu gözlenmektedir.



²⁶⁹Lilrank vd. 41-56.

1.4. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

Bu kısımda çalışan sesliliği kavramı açıklanmakta ve bu kavram ile ilgili alan yazın taramasına yer verilmektedir.

1.4.1. Çalışan Seseliliği Kavramı

Endüstriyel demokrasinin örgütlerde hâkim olmasıyla birlikte bilgi işçileri iş gücünün önemli bir parçası haline gelmiştir ve çalışanlar iş birimlerinde kendilerini ifade etme konusunda daha fazla güçlendirilmiştir²⁷⁰. Bu süreçte çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki, çalışanlar tarafından işlerin nasıl daha iyi yapılabileceğine yönelik önerilerin ifade edilmesiyle değişmeye başlamıştır. Değişen bu ilişkide birçok yönetici, karar alma süreçlerine çalışanların da katılımını sağlayarak, çok sayıda farklı fikir ve önerinin ifade edilmesine fırsat tanımaya başlamıştır. Bu bağlamda çalışan sesliliği davranışlarının incelenmesi hem örgütsel karar alma süreçlerindeki rolü hem de çalışanların işverenleriyle kurdukları iş ilişkisiyle ilgili endişe ve isteklerini dile getirme konusundaki etkisi nedeniyle önem arz etmektedir.

Çalışan sesliliği bir örgütün veya birimin işlevlerini iyileştirmek amacıyla çalışanlar tarafından işle ilgili konular hakkında fikir, öneri, endişe ve düşüncelerin gönüllü bir biçimde yukarı yönlü olarak iletilmesidir²⁷¹. Rusbult ve arkadaşları sesliliği aktif ve yapıcı bir biçimde çözüm önerileri sunmak, sendika gibi kuruluşlardan yardım istemek, problemleri çözmek için harekete geçmek ve iş arkadaşları ya da yöneticilerle problemleri tartışarak iş şartlarını iyileştirmeye çalışmak olarak tanımlamıştır²⁷². Çalışanın iş yerindeki problemlerini açıkça iletebilme davranışı olarak da tanımlanan çalışan sesliliği, bazı durumlarda mevcut durumdan duyulan rahatsızlıktan kaynaklanmakta ve çalışanlar

²⁷⁰Gretchen M. Spreitzer, "Social Structure Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(1), 1996, 483–504.

²⁷¹Elizabeth W. Morrison, "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research", *The Academy of Management Annals*, 5(1), 2011, 373-412.

²⁷²Jacqueline C. Landau, "Employee Voice and Silence: Two Different Constructs?", *Multidisciplinary Academic Conference*, 2017, 144.

tarafından iş şartlarının iyileştirilmesi için bir fırsat olarak görülmektedir²⁷³. Başka bir ifadeyle seslilik yalnızca işle ilgili konularda eleştiri yapmayı değil, aynı zamanda örgütsel faaliyetleri iyileştirmeye yönelik yapıcı meydan okumayı teşvik eden ve değişim için proaktif olarak önerilerde bulunmayı amaçlayan davranışlardır²⁷⁴. Bu anlamda seslilik davranışlarının hem verimlilik artışının hem de iş tatmininin sağlanması konusunda önemli bir rol oynayacağı söylenebilir.

Çalışan sesliliği farklı şekillerde ele alınabilmektedir; ancak seslilik davranışına ilişkin bakış açılarının altında yatan en temel düşünce, çalışanların doğrudan ya da dolaylı olarak karar verme süreçlerine katılma ve katkı sağlama hakkının olduğu düşüncesidir²⁷⁵. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iki yönlü diyalogun kolaylaştırılması ile ortaya çıkan çalışan sesliliği aynı zamanda çalışanlara örgütsel kararları ve yönetim politikalarını etkileme potansiyeli taşıyan fikir ve endişelerini açıkça ifade etmeleri için bir fırsat sağlamaktadır²⁷⁶. Kısaca seslilik davranışı, çalışanların işyeri fonksiyonlarının iyileştirilmesine yönelik olarak yapıcı düşünce ve fikirlerini gönüllü olarak paylaşmalarıdır. Seslilik davranışlarının sergilenmediği durumlarda çalışanlar mümkün olduğunca sahip oldukları bilgileri saklamayı tercih ederek sessiz kalacak ve önemli bilgileri paylaşma konusunda istekli olmayacaktır.

Farklı dönemlerde çeşitli bakış açılarına dayalı olarak tanımlanan çalışan sesliliği başlangıçta çalışanların örgütte rahatsız edici durumlar karşısında gösterdikleri tepkiler şeklinde değerlendirilmiştir. Fakat sonraları bazı araştırmacılar çalışan sesliliğinin işyerindeki memnuniyetsizliği gidermekten ziyade örgüte fayda sağlama amacı taşıyan rol ötesi bir davranış biçimi olarak incelenmesi gerektiğini savunan düşünceler öne sürmüştür. Çalışan sesliliği davranışı ister iş tatminsizliğine yönelik bir tepki olarak, isterse örgüt

²⁷³Jeffrey W. Kassing, "Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies", *Management Communication Quarterly*, 16, 2002, 187-209.

²⁷⁴Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero, "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 2003, 1359-1392.

²⁷⁵Randy Hodson, *"Dignity At Work"*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2001.

²⁷⁶Peter J. Holland, Belinda C. Allen ve Brian K. Cooper, "Reducing Burnout In Australian Nurses: The Role of Employee Direct Voice and Managerial Responsiveness", *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 2013, 3147.

amaçlarının gerçekleşmesine katkı sunmak amacıyla sergilenen rol ötesi bir davranış olarak değerlendirilsin, bu tür davranışların hem örgütsel yenilik ve yaratıcılığa hem de çalışanların güçlendirilmesine önemli katkı sağladığı söylenebilir.

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri sahip oldukları entelektüel sermayeden ve özellikle de çalışanlarından en iyi şekilde yararlanabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle çalışanların yenilik, yaratıcılık ve değişim gibi konularda fikir, düşünce ve endişelerini özgür bir biçimde ifade etmelerine imkân sağlanması örgütler açısından hayati önem taşır. Ancak çalışanlar eleştirilme, dışlanma veya dikkate alınmama gibi olumsuz tepkilerle karşılaşacaklarından endişe duyarsa, sessiz kalmayı seslilik davranışlarına tercih edebilir.

1.4.2. Çalışan Sesliliği Kavramına Yönelik Bakış Açıları

Çalışanların seslilik davranışları iki bakış açısıyla incelenebilir. Bunlardan ilki sesliliğin iş tatminsizliğine yönelik yapıcı bir tepki olduğu düşüncesine dayanan bakış açısidir²⁷⁷. İkinci bakış açısı ise çalışanların seslilik davranışlarını bağlamsal biçimde rol ötesi davranış türü olarak değerlendirir.

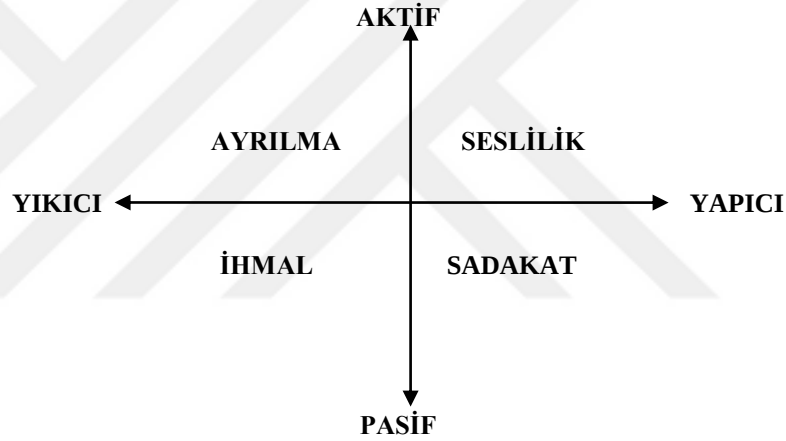
1.4.2.1. Yapıcı Bir Tepki Olarak Çalışan Sesliliği

Bu bakış açısı sesliliği çalışanların iş tatminsizliğine gösterdikleri tepkiler olarak inceleyen araştırmalara dayanmaktadır. Bu araştırmalara göre çalışanlar işlerinden memnun olmadıklarında ayrılma, seslilik, sadakat ve ihmal gibi dört davranıştan birini seçerek tepki vermektedir.

Seslilik davranışının iş tatminsizliğinden dolayı çalışanların sergilediği bir tepki biçimi olduğundan bahseden ilk araştırmacı Hirschman'dır. Hirschman (1970) çalışan sesliliği kavramından ilk olarak "Ayrılma, Seslilik ve Sadakat" adlı kitabında bahsetmiştir. Hirschman'a göre çalışanlar işyerinde olumsuz durumlarla karşılaştıklarında ya örgütten ayrılmakta ya da örgütte kalmaya devam ederek endişe duydukları konularla ilgili

²⁷⁷Dan Farrell, "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26(4), 1983, 596–607.

düşüncelerini dile getirmektedir²⁷⁸. Uzun bir süre etkinliğini koruyan Hirschman'ın seslilik tanımı, Rusbult vd. (1982) tarafından çalışanların iş koşullarının iyileştirilmesine yönelik göstermiş oldukları çabaları da kapsayacak şekilde genişletilmiştir²⁷⁹. Rusbult ve arkadaşları (1982) Hirschman'ın "ayrılma, sadakat ve seslilik" sınıflandırmasına dayalı olarak bir model ileri sürmüş olup bu modelde çalışanların iş memnuniyetsizliğinden dolayı sergiledikleri ayrılma, sadakat ve seslilik davranışlarına ihmali de eklenmiştir²⁸⁰. Farnell (1983) ihmal davranışını hata oranları, devamsızlık ve işe geç kalma gibi kayıtsız ve ihmalkâr davranışlar olarak nitelendirmiştir²⁸¹. Tatminsizliğe karşı gösterilen tepkiler şekil 1.7'de yer almaktadır.



Şekil 1.7. Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler

Kaynak: Caryl E. Rusbult ve Isabella M. Zembrodt, "Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements: A Multidimensional Scaling Analysis", *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 1983, 274-293.

Şekil 1.7' ye göre tepkilerden ilki olan ayrılma yaptıkları işle ilgili tatminsizlik yaşayan çalışanların örgütlerinden ayrılmaya karar vermelerini ifade ederken, seslilik davranışı tatmin duymayan çalışanların örgütte kalmaya devam edip aktif bir biçimde

²⁷⁸ Yang Qive Liu Ming-Xia, "Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process In The Chinese Insurance Industry", *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 2014, 233.

²⁷⁹ Bhupen Srivastava ve Mamta Mohapatra, "Legitimacy to Employee Voice: Role of Process Intervention", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49(2), 2013, 198.

²⁸⁰ Caryl E. Rusbult, Isabella M. Zembrodt ve Lawanna K. Gunn, "Exit, Voice, Loyalty and Neglect: Responses To Dissatisfaction In Romantic Involvements", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1982, 1230-1242.

²⁸¹ Farrell, 598.

mevcut iş süreçleri için yeni yaklaşımlar geliştirerek iş şartlarını iyileştirmeye çalışmalarını belirtir. Sadakat tepkisi örgütte kalarak yeni yaklaşımlar bulmaya çalışmadan ya da konuları büyütmeden var olan problemleri yaklaşımları benimsemeyi, ihmal ise örgütte çalışmaya devam ederek mevcut problemler karşısında kayıtsız davranışlar sergileme eğiliminde olmayı ifade eder²⁸².

Modelde ayrılma ve seslilik davranışları aktif tepkiler olarak değerlendirilirken, sadakat ve ihmal davranışları pasif ve fonksiyonel olmayan tepkiler olarak değerlendirilmektedir²⁸³. İş tatminsizliğinden ötürü sergilenen iki aktif tepki arasında yalnızca seslilik davranışı yeni yaklaşımları benimseme ve var olan problemleri çözerek iş süreçlerini iyileştirme gibi örgüte fayda sağlamayı hedefleyen fonksiyonel bir tepki olarak görülmektedir²⁸⁴. Sessizliğin aksine sergilenen diğer üç tepki biçiminde iş tatminsizliği karşısında sessiz kalınmakta ve mevcut durumun iyileştirilmesi veya iş problemlerinin çözümü yönünde gayret sarf edilmemektedir. Bu bağlamda çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyetsizliği, seslilik gibi fonksiyonel bir tepkiye dönüştürmelerine yardım etmek örgütler açısından büyük önem taşımaktadır.

1.4.2.2. Rol Ötesi Davranış Olarak Çalışan Sessliliği

Örgüt araştırmacılarından bazıları çalışan sessliliğinin örgütsel faaliyetler ve süreçler için katalizör işlevi görerek örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda verimliliğe katkı sunma potansiyeli taşıyan bir rol ötesi davranış biçimi olduğunu öne sürmüştür²⁸⁵. Rol davranışları verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinin bir parçası olarak çalışanlardan beklenen ve gerçekleştirilmesi gerekli görülen davranışlardır. Rol ötesi davranışlar ise örgüte fayda sağlamayı amaçlayan, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen ve rol beklentilerinin

²⁸²Jiseon Shin, "Employee Voice Behavior During Organizational Change", (Doctorate Thesis), University of Maryland, College Park, 2013.

²⁸³Farrell, 599.

²⁸⁴Jeffrey A. LePine ve Linn Van Dyne, "Predicting Voice Behavior In Work Groups", *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 1998, 853-868.

²⁸⁵Walter C. Borman ve S. J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10, 1997, 100.

ötesine geçen davranışlardır²⁸⁶. Rol davranışlarında iş performansının gerçekleştirilebilmesi sergilenen davranışa bağlı olduğundan, bu davranışların gerçekleştirilmemesi olumsuz finansal sonuçlara ve daha az örgütsel ödüle neden olabilmektedir. Buna karşılık rol ötesi davranışlar örgütlerin biçimsel ödül sistemleri tarafından tanımlanmadığı için, çalışanların bu tür davranışları sergilememesi cezalandırıcı sonuçlar ortaya çıkarmaz²⁸⁷. Başka bir ifadeyle, rol davranışları çalışanların aldıkları ücretin karşılığı olarak iş tanımlarında açıkça belirtilmiş ve gerçekleştirilmesi zorunlu olan davranışlar iken, rol ötesi davranışlar çalışanların gönüllü olarak örgüte fayda sağlama amacıyla kendilerinden beklenen davranış standartlarının ötesinde bir çaba göstermeleridir.

Rol ötesi davranışlar teşvik edici ve koruyucu davranışların yanı sıra destekleyici ve meydan okuyucu davranışlar ile karşılaştırılarak dört farklı davranış şeklinde sınıflandırılmaktadır²⁸⁸;

Destekleyici-Koruyucu Davranış: Rol ötesi davranışların ilki örgüt için zararlı olabilecek eylemleri durdurmak için gerçekleştirilen destekleyici ve koruyucu davranışlardır. Bu davranışlar örgütteki güç ilişkilerini dengeleme amacı taşır. Böylece daha güçlü bireyler adaletsizliği veya haksız muameleleri önleyerek daha güçsüz veya dezavantajlı üyeleri korumuş olmaktadır.

Destekleyici-Teşvik Edici Davranış: Rol ötesi davranışların ikinci türü destekleyici ve teşvik edici davranışlardır. Bu davranış türü, kişisel ilişkilere zarar vermek ya da iş süreçlerini eleştirmek veya değiştirmekten ziyade mevcut duruma odaklanıp iş yükünü dengeleyerek ve verimliliği artırarak örgüte fayda sağlamayı amaçlamaktadır.

Mücadeleci-Koruyucu Davranış: Üçüncü rol ötesi davranış türü ilkeli örgütsel muhalefet ve ifşa olgularını içeren mücadeleci ve koruyucu davranışlardır. Bu tür davranışlar yasal ve etik standartlara dayalı olarak örgütteki bireylerin etik olmayan

²⁸⁶Linn Van Dyne, L. L. Cummings ve Judi McLean Parks, "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity", *Research in Organizational Behavior*, 17, 1995, 218.

²⁸⁷Linn Van Dyne ve Jeffrey A. LePine, "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, 41, 1998, 108.

²⁸⁸Van Dyne vd. 222.

davranışlarını ya da mevcut durumlarını eleştirmeyi kapsamaktadır. Bu davranışların odağını mevcut durumun iyileştirilmesinden ziyade mevcut duruma itiraz etmek oluşturur.

Mücadeleci-Teşvik Edici Davranış: Son olarak mücadeleci ve teşvik edici rol ötesi davranışlar ise çalışanlar tarafından sergilenen seslilik davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar mevcut durumu sadece eleştirmekten ziyade iyileştirme yönlü, yapıcı ve mücadeleci öneriler ortaya koymayı vurgular. Seslilik davranışları genellikle mevcut duruma meydan okumaya yönelik olarak kişisel inisiyatif almayı veya pozitif değişim odaklı görüşlerin dile getirilmesini içermektedir.

1.4.3. Çalışan Sesliliği Kavramının Kuramsal Temelleri

1.4.3.1. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi

Blau (1964) tarafından ortaya atılan ve örgüt araştırmalarında en fazla kullanılan bakış açılarından biri olarak dikkat çeken sosyal değişim teorisi, temelde kişiler arası etkileşimlerin kökeninin karşılıklılık normuna dayandığını ileri sürmektedir²⁸⁹. Ancak bu ilişki ekonomik mübadele ilişkisinden farklı şekilde gerçekleşmektedir. Sosyal mübadele ilişkisinde taraflar gönüllülük esasına göre birbirleriyle kaynak değişiminde bulunmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir ilişkide tarafların ortaya koyacağı çıktı ya da kazanımlar pazarlık konusu yapılamadığı gibi maddi olarak da ifade edilememektedir. Başka bir ifadeyle bu ilişki tamamen karşılıklı güvenin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal mübadele teorisine göre çalışanlar ve onların işverenleri, taraflardan birinin davranışının diğerini etkilediği karşılıklı bir ilişki sürecinde yer almaktadır²⁹⁰. Bir örgütte yapıcı mübadeleler konusunda iş arkadaşları ya da meslektaş desteğinin var olması çalışanların karşılıklılık hissini artırabilmekte ve onları seslilik davranışı sergileme konusunda motive edebilmektedir.

²⁸⁹Shannon G. Taylor, Arthur G. Bedeian ve Donald H. Kluepfer, "Linking Workplace Incivility To Citizenship Performance: The Combined Effects of Affective Commitment and Conscientiousness", *Journal of Organizational Behavior*, 33, 2012, 879.

²⁹⁰Russell P. Guay, Daejeong Choi, In-Sue Oh, Marie S. Mitchell, Michael K. Mount ve Kang-Hyun Shin, "Why People Harm The Organization and Its Members: Relationships Among Personality, Organizational Commitment and Workplace Deviance", *Human Performance*, 29(1), 2016, 3.

Sosyal mübadele teorisi, örgütlerdeki bilgi paylaşım süreci açısından da incelenebilir. Bilgi paylaşımında kişilerarası güven önemli rol oynamaktadır; çünkü bilgi talebinde bulunan çalışan belirli bir alandaki bilgi eksikliğini kabul etmekle iş arkadaşlarına karşı kendisini savunmasız bırakmakta, diğer taraftan bilgi sağlayan bireylerde verilen bilginin doğru biçimde kullanılacağından emin olmak istemektedir²⁹¹. Karşılıklı güven ortamı olmaksızın kişiler sosyal mübadelede bulunmaya istekli olmayacak, dolayısıyla paylaşım gerçekleşmeyecektir. Sosyal değişim teorisyenleri, karşılıklılık normuna dayalı olarak işlerinden tatmin olan ya da işverenlerine duygusal olarak bağlılık duyan çalışanların yapıcı değişim odaklı önerileri dile getirmeye daha fazla motive olduklarını belirtmektedir²⁹². Sonuç olarak çalışanların seslilik davranışı sergileyerek işletmeye fayda sağlayacak bilgileri paylaşabilmeleri, örgütte oluşturulacak karşılıklı güven ortamına bağlıdır.

1.4.3.2. Sessizlik Sarmalı Kuramı

Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Kuramı bireylerin fikirlerini ifade etmelerinin, sosyal izolasyon korkularıyla bağlantılı olduğunu öne sürmektedir. Teoriye göre bireyler sahip oldukları fikirleri değerlendirirken bunların azınlığın mı yoksa çoğunluğun mu kabul ettiği fikirler olduğunu gözlemlemektedir. Bu gözlemler doğrultusunda sahip olunan fikirlerin çoğunluğun fikirleriyle çelişmediği durumlarda seslilik davranışının sergilenmesi olası görülürken çeliştiği durumlarda ise sessiz kalınması muhtemeldir²⁹³. Neumann bir insanın kendi eğilimlerine göre hareket etmekte ya da konuşmakta özgür olmadığını ve sosyal izolasyondan kaçınmak için sosyal çevrenin görüşlerini dikkate almak zorunda kaldığını vurgulamaktadır²⁹⁴. Neumann'ın teorisindeki itici değişken insanların uyum sağlama eğilimine sahip olduklarını varsayan sosyal izolasyon korkusudur. Bu bağlamda çalışanların seslilik davranışları sergilemelerinin, örgüttekilerin bu davranışlara karşı nasıl bir tutum takınacağına bağlı

²⁹¹D. Sandy Staples ve Jane Webster, "Exploring The Effects of Trust, Task Interdependence and Virtualness on Knowledge Sharing In Teams", *Info Systems J*, 18, 2008, 620.

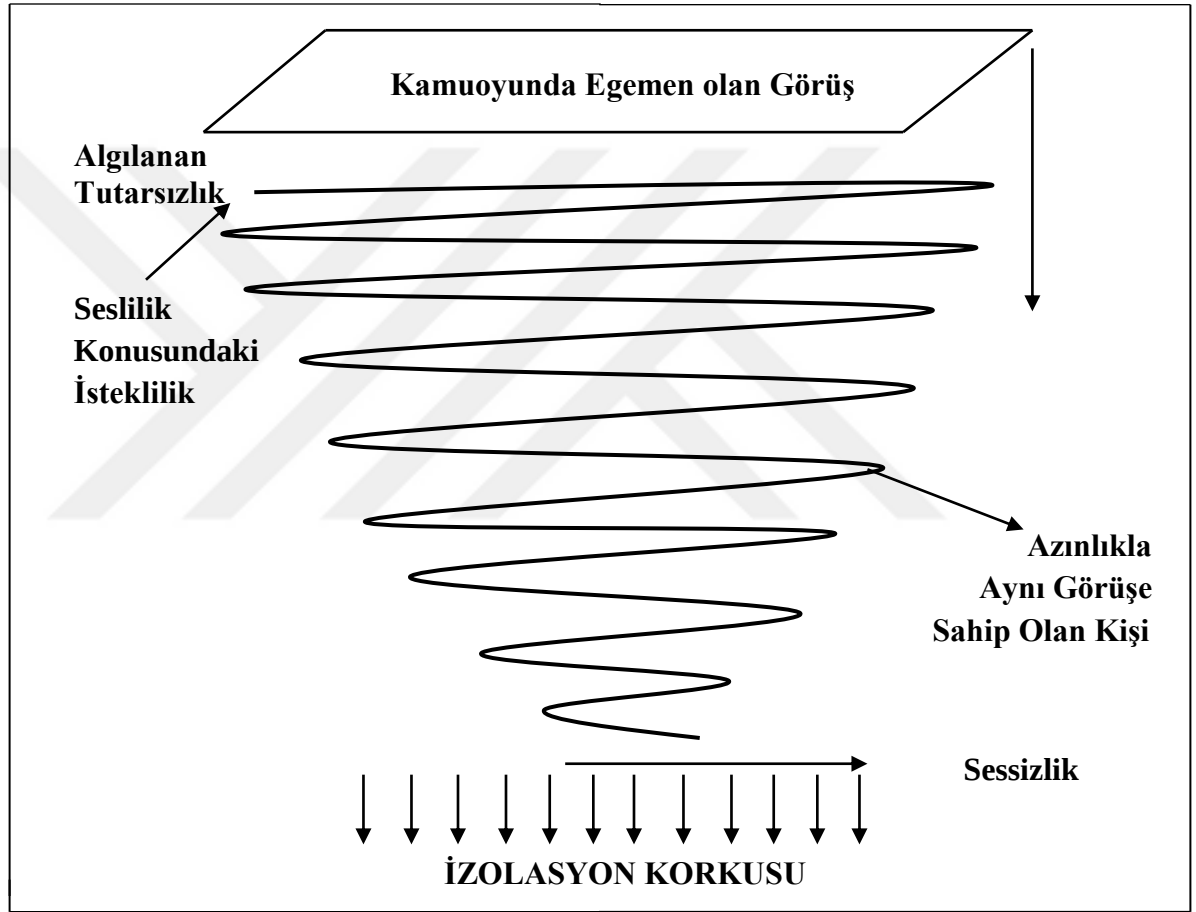
²⁹²Qive Ming-Xia, 233.

²⁹³ Elisabeth Noelle-Neumann, "The Spiral of Silence. A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24(1), 1974, 43-51.

²⁹⁴ Elisabeth Noelle-Neumann, *The Spiral of Silence: Public Opinion-Our Social Skin*, Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1984, 107-114.

olduğu söylenebilir. Eğer çalışanlar fikir ya da önerilerinin çoğunluk tarafından destekleneceğini düşünürse seslilik davranışı gösterme eğiliminde olacaktır; ancak ifade etmeyi planladıkları fikir ya da önerilere karşı çoğunluğun olumsuz bir tutum takınacağına inanırlarsa bu durumda sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

Şekil 1.8'de Sessizlik Sarmalı Modeli gösterilmiştir:



Şekil 1.8. Sessizlik Sarmalı Modeli

Kaynak: Elisabeth Noelle-Neumann, "Spiral of Silence, A First Look at Communication Theory", New York, NY: Mc Graw Hill, 2009, 372–382.

Şekil 1.8' de görüldüğü gibi sahip olduğu fikir ve düşüncelerin azınlık tarafından desteklendiğini ya da paylaşıldığını gözlemleyen kişiler, kamuoyunda yaygın olan düşüncelere yönelik kendi içlerinde bir tutarsızlık yaşayabilirler. Bu durumdaki bireyler toplum tarafından sosyal açıdan izole edilme ve dışlanma korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilir.

Neuman'ın Sessizlik Sarmalı Teorisinin temeli 1965 yılında Alman ulusal seçimlerinden önce yapılan kamuoyu araştırmalarına dayanmaktadır. Bu kamuoyu araştırmalarında katılımcıların hangi partiye oy verecekleri konusunda sorulan sorulara verdikleri cevaplar, iki büyük partinin oylarının seçimlerden birkaç hafta öncesine kadar seçmen sayısı arasında eşit olarak dağıldığını göstermiş, ancak seçim tarihi yaklaştıkça iki parti arasındaki fark giderek artmıştır. Neumann'a göre kamuoyu araştırmalarından çıkan sonuçlar, seçmenlerin önceden oy vermeyi düşündükleri partiyi değiştirmelerine yol açmış ve sonuçta iki büyük partiden birinin seçimi yüksek bir farkla kazanmasına neden olmuştur²⁹⁵.

Sonuç olarak Neumann genel teorisini aşağıda yer alan düşüncelerle özetlemiştir²⁹⁶:

-İnsanlar fikir iklimini gözlemleyerek çoğunluğun fikrini değerlendirmeye çalışmaktadır.

-İnsanlar bir azınlığın parçası olmaktan veya sosyal olarak izole edilmekten çekinmektedir.

-Bir bireyin bir fikri açıkça ifade etme isteği algılanan mevcut düşünce iklimine, izole olma korkusuna ya da konuşma arzusuna bağlıdır.

-Bazı fikirlerin diğerlerinden daha yüksek sesle dile getirilmesi algılanan fikir iklimi ile toplumun gerçek fikirleri arasında bir farklılığa yol açmaktadır. Bu durum çoğunlukta olduğunu algılayan insanların fikirlerini daha yüksek sesle dile getirmesine ve azınlık düşüncesine sahip olduklarına inanan kişilerin ise sessiz kalmasına neden olmaktadır.

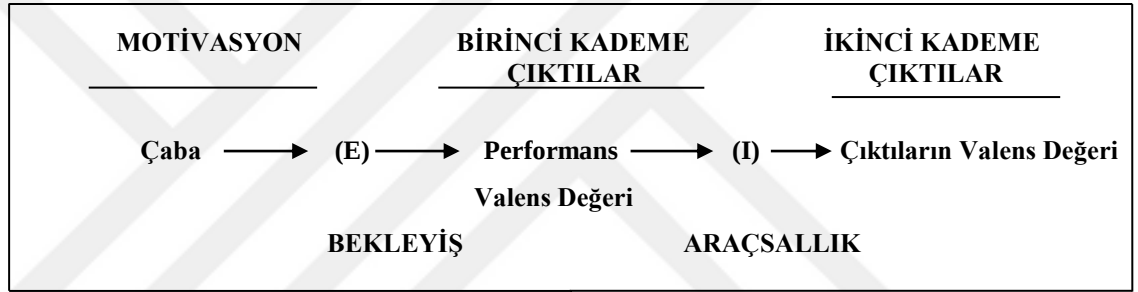
²⁹⁵Noelle-Neumann, 1984, 107-114.

²⁹⁶Noelle-Neumann, 1974, 43-51.

1.4.3.3. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom (1964) tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisi, birey alternatif çıktılar arasında seçim yapması gerektiğinde ortaya çıkan seçim sürecini ele almaktadır. Bireysel motivasyonu belirlemenin en kapsamlı yollarından biri olarak tanımlanan bu teori²⁹⁷, bir bireyin davranışlarının beklenen sonuçlara göre yönlendirildiğini belirtmekte ve bireylerin davranışsal seçenekler arasından karar verirken üç değişkenli bir süreçten yararlandıklarını öne sürmektedir²⁹⁸.

Şekil 1.9' da Vroom'un beklenti modeli gösterilmiştir:



Şekil 1.9. Vroom'un Beklenti Modeli

Kaynak: Vroom, V. H., "Work and Motivation", New York: Wiley, 1964.

Şekil 1.9' da görüldüğü üzere Vroom'un beklenti teorisi iki bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki çaba ile performans arasındaki, diğeri ise performans ile sonuç arasındaki bağlantıdır. Modelin ilk değişkeni bireylerin alternatif sonuçlar arasındaki tercihini açıklamakta kullanılan valens değeridir. Valens değeri bireylerin belirli ödüllere yönelik hissettikleri duygusal yönelimlerdir²⁹⁹. Bireyin belirli bir ödülü elde etme arzusu elde etmeme arzusuna üstün geliyorsa valens değeri pozitif, eğer ödülü elde etmeme isteği elde etme isteğine üstün geliyorsa valens değeri negatiftir. Ödülü elde etme konusunda birey

²⁹⁷Hsiu-Li Liao, Su-Houn Liu ve Shih-Ming Pi, "Modeling Motivations For Blogging: An Expectancy Theory Analysis", *Social Behavior and Personality*, 2011, 39(2), 251-264.

²⁹⁸Maija Renko, K. Galen Kroeck ve Amanda Bullough, "Expectancy Theory and Nascent Entrepreneurship", *Small Business Economics*, 2012, 39(3), 667-684.

²⁹⁹Adrian Harrell, Charles Caldwell ve Edwin Doty, "Within-Person Expectancy Theory Predictions of Accounting Students' Motivation to Achieve Academic Success", *Accounting Review*, 60(4), 1985, 725.

kayıtsız kalıyorsa valens değeri sıfırdır³⁰⁰. Çalışanların performanslarının artırılması amacıyla örgüt yöneticileri tarafından planlanan ödüller, insan ihtiyaçlarının farklılaşmasından dolayı bazı çalışanlar tarafından cezbedici görülürken bazıları tarafından cazip görülmemektedir.

Modelin ikinci değişkeni olan bekleyiş kavramı bireyin göstermiş olduğu çabanın arzu ettiği amaçlara ulaşmayla sonuçlanması ihtimalini ifade eder ve kişinin geçmiş tecrübesine, iletişim yeteneğine veya başkalarından elde edilen bilgilere dayanır³⁰¹. Kısacası bekleyiş kavramı bireylerin ödüllerle ilgili olarak algıladığı olasılıkları ifade etmektedir. Bireyler arzu ettikleri belirli bir ödülü elde etme olasılığı nispetinde çaba harcar. Motive olmuş bir satış personelinin daha fazla satış için telefon görüşmesi yapmasının daha fazla ürün satmasına yol açacağına inanması bu duruma örnek verilebilir. Çalışanlar çaba göstererek arzu ettikleri ödüllere ulaşacaklarına inanırlarsa daha fazla çaba sergilerler. Buna karşılık göstermiş oldukları çaba ile arzu ettikleri ödüllere ulaşamayacaklarını düşünürlerse bekleyiş süreçleri sona erer.

Modelin son değişkeni olan araçsallık kavramı ise bireylerin birinci kademe ve ikinci kademe çıktılar arasında algıladıkları ilişkiyi ifade etmektedir³⁰². Eğer birinci kademe çıktıyı takip eden ikinci kademe bir çıktının elde edilmesi bireyler tarafından uygun algılanırsa, bu iki çıktı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu varsayılacaktır. Diğer taraftan eğer ikinci kademe çıktının elde edilmesi bireyler tarafından uygun olarak algılanmazsa, bu iki çıktı arasında olumsuz yönde bir ilişkinin varlığından söz edilecektir. Örneğin bir çalışan maaş artışını birinci kademe çıktı, maaş artışının yol açacağı refah artışını ise ikinci kademe çıktı olarak görebilir. Bu durumda bu çalışan için maaş artışı aynı zamanda refah düzeyinin yükseltilmesi için bir araç olmaktadır.

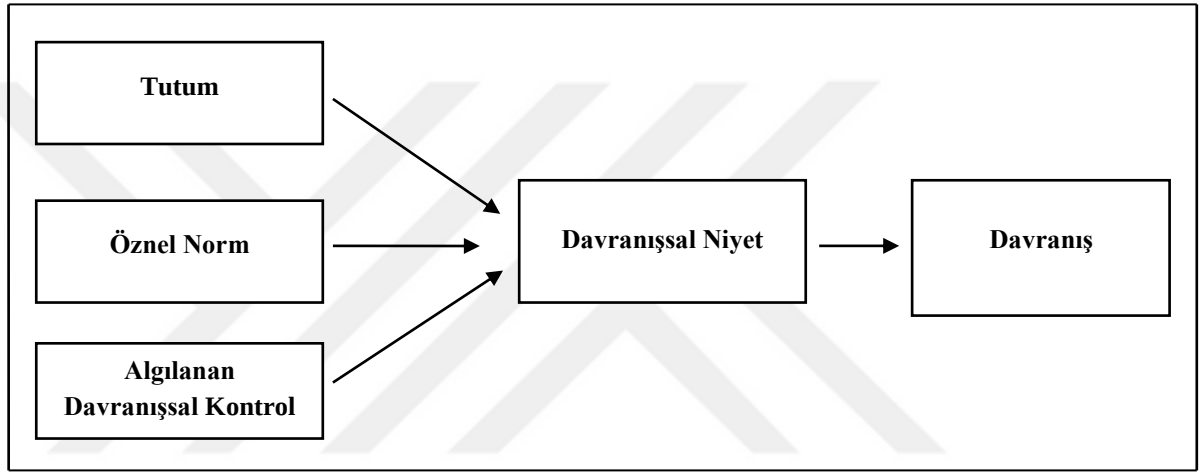
³⁰⁰Darby Vincent Settles, *"Expectancy Theory: The Impact of Motivation on Rater Behavior Within The Context of A Workplace Multiple Task Simulation"*, Wayne State University, (Doctorate Thesis), 2001.

³⁰¹Renko vd. 667–684.

³⁰²Settles, 2001.

1.4.3.4. Planlı Davranış Teorisi

Icek Ajzen tarafından geliştirilmiş olan Planlı Davranış Teorisi, bireylerin sergileyecekleri davranışları davranışsal niyetler aracılığıyla önceden planladıklarını öne sürmektedir. Davranışsal niyet, bireyin bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik girişimi veya söz konusu davranışı gerçekleştirme konusunda istekli olduğunu gösteren işaretler anlamına gelir³⁰³. Şekil 1.10' da Planlı Davranış Teorisi Modeli gösterilmiştir:



Şekil 1.10. Planlı Davranış Teorisi Modeli

Kaynak: Icek Ajzen, "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 1991, 179-211.

Şekil 1.10' dan da izlenebileceği gibi algılanan davranışsal kontrol, tutum ve özel norm değişkenleri davranışsal niyeti biçimlendirmektedir. Bu değişkenler bireylerin amaçladıkları davranışları gerçekleştirmek için gerekli kaynaklara sahip olduklarına yönelik inançlarını yansıtmaktadır³⁰⁴.

Davranışsal niyeti biçimlendiren değişkenler şunlardır:

Algılanan Davranışsal Kontrol: Algılanan davranışsal kontrol kavramı, Albert Bandura'nın öz yeterlilikle ilgili çalışmasına dayanmaktadır. Bu çalışmaya göre öz yeterlilik bir bireyin bir görevi ya da işi tamamlayabilme konusunda yeteneğe sahip

³⁰³Icek Ajzen, "Residual Effects of Past Behavior on Later Behavior: Habituation and Reasoned Action Perspectives", *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 2002, 107-122.

³⁰⁴Icek Ajzen, "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 1991, 179-211.

olduğuna ilişkin yargılarıdır. Öz yeterlilikle ilgili araştırmalar, sahip olunan bu yargıların faaliyetlere yönelik duygusal tepkiler kadar faaliyet boyunca harcanan çabayı ve faaliyet öncesi yapılacak hazırlıkları da etkilediğini göstermiştir. Algılanan davranışsal kontrol aynı zamanda bireyin davranışı başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyabileceği para ve zaman gibi dış kaynakları da göz önünde bulundurmasını ifade eder. Genel olarak tutum, özne norm ve algılanan davranışsal kontrol ne kadar olumlu ve büyükse, davranışsal niyet de o kadar güçlü olacaktır.

Tutumlar: Bir bireyin belirli davranışlarla ilgili olarak sahip olduğu olumlu ya da olumsuz inançları ifade eden tutum kavramı, genellikle davranışların bir değerlendirmesini ve davranışın sergilenmesinin ortaya çıkaracağı sonuçları içermektedir. Bu bağlamda bireyler çoğunlukla arzu edilen sonuçları doğurması muhtemel davranışlara karşı olumlu tutum geliştirirken, istenmeyen sonuçlara yol açacak davranışlara karşı olumsuz tutum geliştirmektedir.

Özne Normlar: Davranışsal niyetin ikinci belirleyicisi özel normlar ya da davranışın gerçekteştirilmesine ilişkin algılanan sosyal baskıdır. Bu sosyal baskı belirli bir davranışı gerçekteştirmeyi yasaklayan ya da onaylayan bir veya birden fazla farklı sosyal kaynaktan (birey ya da gruptan) gelebilmektedir. Özne normun anahtar bileşeni bireyin söz konusu sosyal kaynağa yönelik uyum sağlama motivasyonudur. Uyum sağlama motivasyonu ne kadar büyükse özne normun davranışsal niyet üzerindeki etkisi de o kadar büyük olacaktır. Özne norm kavramı olarak tutum bileşeninden farklılık göstermektedir. Örneğin bir kişi sigara içmek gibi bir davranışa yönelik olumlu bir tutum sergileyebilir; ancak aynı zamanda davranışı gerçekteştirmemesi yönünde eşi gibi bir kaynaktan da sosyal baskı hissedebilir.

1.4.4. Çalışan Sessiliği Davranışının Türleri

Maynes ve Podsakoff (2013) çalışan sessiliğini teşvik edici veya yasaklayıcı sessilik olmak üzere iki boyutta incelemiřtir³⁰⁵. Bu araştırmacılar, çalışanların örgüt için zararlı olabilecek davranışlar, faaliyetler veya uygulamalara yönelik endişelerini dile getirmesi ile

³⁰⁵Timothy D. Maynes ve Philip M. Podsakoff, "Speaking More Broadly: An Examination of The Nature, Antecedents, and Consequences of An Expanded Set of Employee Voice Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 9(1), 2013, 1–26.

örgüt veya grup fonksiyonlarını iyileştirmek amacıyla ileri sürdükleri öneri ya da fikirler arasında bir ayrım yapmaktadır³⁰⁶. Bu bağlamda seslilik davranışları teşvik edici ve yasaklayıcı seslilik olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır:

-Teşvik Edici Seslilik: Teşvik edici seslilik, çalışanların örgütteki ya da iş birimindeki genel faaliyetleri geliştirmek için sahip oldukları düşünce veya önerileri üstlerine iletmeleridir³⁰⁷. Teşvik edici sesliliğin benzer diğer bir tanımı ise çalışanların iş birimlerinin veya kuruluşlarının genel işleyişini iyileştirmek amacıyla yeni fikir veya önerileri ifade etmeleridir³⁰⁸. Bu seslilik türünde çalışanlar mevcut durumla mücadele etmek ve onu değiştirmek için öneriler getirmektedir. Bununla birlikte teşvik edici seslilik örgütün işleyişini iyileştirme odaklı yeni çözümlerin ortaya çıkmasını sağladığından, gelecekteki ideal duruma ulaşılacağı konusunda çalışanları cesaretlendirir.

-Yasaklayıcı Seslilik: Yasaklayıcı seslilik çalışanların iş birimi veya örgüt için zararlı olabilecek durumlar ve problemler hakkındaki bilgi veya endişelerini ilgililerle paylaşmalarıdır³⁰⁹. Yasaklayıcı seslilik önceden tanımlanamayan problemlerin meydana gelmeden önlenmesini sağlaması yönüyle örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bazı örgütlerde yasaklayıcı seslilik potansiyel olarak teşvik edici seslilikten daha fazla etkiye sahiptir; çünkü yeni fikir ve çözümlerin geliştirilebilmesi için önemli oranda zaman ve çabaya ihtiyaç duyulmaktadır. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde bu oranda zaman ve çaba harcanması her zaman mümkün olmayabilir. Buna karşılık yasaklayıcı seslilik yaşanabilecek problemlerin ortaya çıkaracağı zararları zamanında önleyici bir rol oynar³¹⁰.

³⁰⁶Jian Liang, Crystal I. C. Farh ve Jiing-Lih Farh, "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", *Academy of Management Journal*, 55(1), 2012, 71-73.

³⁰⁷Yungui Guo, "Effect of Psychological Contract Breach on Employee Voice Behavior: Evidence From China", *Social Behavior And Personality*, 45(6), 2017, 1020.

³⁰⁸Jian Liang, Crystal I. C. Farh ve Jiing-Lih Farh, "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", *Academy of Management Journal*, 55, 2012, 71-73.

³⁰⁹Liang vd. 2017.

³¹⁰ Liang vd. 2017.

Özetle hem teşvik edici seslilik hem de yasaklayıcı seslilik örgütün verimliliği açısından önemlidir ve yapıcıdır; ancak bu iki seslilik türü içerik yönünden farklıdır. Yasaklayıcı seslilik esasen çalışanların iş birimlerinde arzu edilmeyen uygulamalarla ilgili endişelerini yansıtırken, teşvik edici seslilik çalışanların sürekli zihinsel bir çaba ve dikkat gerektiren yeni öneriler ve çözümler geliştirmesini ifade etmektedir.

Seslilik konusunda yapılan bir diğer ayrım ise seslilik davranışının kolektif mi (ortaklaşa) yoksa bireysel bir biçimde mi gerçekleştirildiği sorusuna dayanmaktadır. Kolektif seslilik toplu pazarlık ve sendika koşulları gibi konuları kapsarken, bireysel seslilik işveren ile çalışan arasındaki doğrudan ilişkiyi kapsar³¹¹. Tarihsel olarak sendikalar çalışanların işyerlerindeki tutumlarını ve iş koşulları ile ilişkili tatminsizlik ve şikâyetlerini duyurmalarında güçlü ve önemli bir kanal olarak görülmüştür³¹². Araştırmacılar sendikaların yalnızca çalışanların seslerini duyurmalarını sağlamadığını, aynı zamanda kolektif bir sesin bireysel sesten daha üstün olduğunu ispat ettiğini öne sürmektedir³¹³. Kolektif ve bireysel seslilik birbirlerinin yerini tutmaktan ziyade birbirlerini tamamlayan iki kavramdır. Kolektif seslilik olmaksızın bireysel sesliliğin özgürce kullanımı olası görünmemektedir. Bununla birlikte kolektif seslilik istihdam ilişkisinde çalışanların pazarlık gücünün artırılmasında önemli bir dayanak noktası olmaktadır³¹⁴.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışan sesliliği davranışlarını sergilenme amaçlarına göre bir sınıflandırmaya tabi tutarak üç boyutta incelemektedir. Bunlar kabullenici seslilik, savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik³¹⁵.

-Kabullenici Seslilik: Kabullenici seslilik çalışanların işle ilgili fikir, bilgi, ya da düşüncelerini kabullenme hissine dayalı olarak ifade etmesidir. Bu seslilik türü dile

³¹¹Harry J. Van Buren, III Michelle Greenwood, "Enhancing Employee Voice: Are Voluntary Employer–Employee Partnerships Enough?", *Journal of Business Ethics*, 81, 2008, 212.

³¹²Srivastava, B. ve Mohapatra, M., "Legitimacy to Employee Voice: Role of Process Intervention", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49(2), 2013, 197-212.

³¹³Adrian Wilkinson ve Charles Fay, "New Times For Employee Voice?", *Human Resource Management*, 50(1), 2011, 65–74.

³¹⁴Buren vd. 212.

³¹⁵ Van Dyne, 1379.

getirilecek fikir ya da önerilerin örgütte bir farklılık oluşturmayaacağı düşüncesinden doğmaktadır. Bir çalışanın geçmişte değişime yönelik yaptığı öneriler dikkate alınmadığı için bir proje hakkında kişisel endişeleri bulunmasına rağmen desteğini ifade etmesi ya da ortaya konulan problemlerle ilgili bilgi ve uzmanlığa sahip olsa bile, yönetimin getirdiği önerileri otomatik olarak desteklemesi kabullenici seslilik davranışlarına örnek verilebilir.

-Savunma Amaçlı Seslilik: Savunma amaçlı seslilik, çalışanların kendilerini korumak amacıyla sergiledikleri davranışları ifade etmektedir. Van Dyne ve arkadaşları (2003) savunma amaçlı sesliliği çalışanların kendilerini koruma güdüsüyle korkuya dayalı olarak işle ilgili fikir, düşünce ve bilgileri ifade etmeleri şeklinde tanımlamıştır. Savunma amaçlı sesliliğe, işle ilgili problemlerde başkalarını suçlamak ya da dikkatleri problemlerden uzaklaştırmak için bir sonucun sadece olumlu yönlerine vurgu yapmak örnek verilebilir.

-Örgüt Yararına Seslilik: Örgüt yararına seslilik davranışı, örgüte fayda sağlamak amacıyla işbirliği güdüsüne dayalı olarak çalışanlar tarafından işle ilgili konularda düşünce ve bilgilerin ifade edilmesidir. Bireysel bir risk içerdiği düşünülse bile bu seslilik biçimi örgüt kadar başkalarının da fayda sağlamasına odaklanarak proaktif (öngörücü) bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Bu tip davranışlara değişim için yaratıcı fikir ve öneriler sunmak veya grup ya da örgüt içinde yer alan kişilerin problemlerini çözme konusunda katkı sağlamak örnek verilebilir.

1.4.5. Çalışan Sesliliği Davranışını Etkileyen Faktörler

Seslilik davranışlarının sergilenmesi bazı çalışanlar tarafından riskli bulunmaktadır; çünkü bu tür davranışlar destekçilerin olmadığı durumlarda dahi mevcut durumla mücadele etmeyi gerektirebilir³¹⁶. Örgütte güvenilir iletişim ortamı sağlanmaksızın çalışanların mevcut durumun dönüştürülmesine veya değiştirilmesine inanması ise oldukça zordur³¹⁷. Eğer liderler çalışanların bir bütün olarak problemler hakkında konuşmalarını istiyorsa, onları tecrübe ettikleri konular ya da problemler hakkında gerçekten dinlemek istediklerine

³¹⁶ Van Dyne vd. 1359-1392.

³¹⁷ John P. Kotter, *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

ikna etmek zorundadır³¹⁸. Bu ikna etme süreci ise yönetici ve çalışanlar arasında uyumun ve etkin bir iletişim ağının bulunup bulunmadığına bağlıdır. Yönetim ve çalışanlar arasında bir uyumun olabilmesi için yüksek seviyede karşılıklı güven ikliminin, aktif dinlemenin ve sürekli olarak yapıcı yüz yüze iletişimin mevcut olması gerekir³¹⁹. Bu bağlamda çalışanların seslilik davranışlarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir:

Psikolojik Güvenlik: Chiaburu, Marinova ve Van Dyne (2008) çalışanların seslilik davranışlarının hissedecekleri psikolojik güven duygusuna bağlı olduğunu belirtmiştir³²⁰. Psikolojik güvenlik çalışanların özgürce konuşmaktan ötürü olumsuz sonuçlarla karşılaşma veya başkaları tarafından onaylanmama olasılığı gibi konularda kendilerini sınırlandırılmış hissetmemelerini ifade eder³²¹. Güvenli bir iklim çalışanlara maddi ve manevi zararlardan korkmaksızın risk alma imkânı sağlar³²². Edmondson (1999) takım çalışmasında psikolojik güvenliği, takım içinde yer alan bir çalışanın yaptığı konuşmadan dolayı cezalandırılmayacağına, reddedilmeyeceğine ve ayıplanmayacağına yönelik güven duygusu olarak tanımlamıştır³²³. Nembhard ve Edmondson (2006) psikolojik güvenliğin aynı zamanda çalışanların daha yüksek statüde olan kişilerle etkileşim halindeyken yaşadıkları çekingenlik hissinin üstesinden gelmelerinde yardımcı olduğunu öne sürmektedir³²⁴.

Kapsayıcı Liderlik ve Açık Yönetim: Psikolojik güvenliği destekleyen kapsayıcı liderlik, çalışanların sergiledikleri seslilik davranışlarına gerçekten değer verildiğine

³¹⁸Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), 2003, 1453-1476.

³¹⁹Edgar H. Schein, "Improving Face-To-Face Relationships", *Sloan Management Review*, 22(2), 1981, 43-52.

³²⁰Dan S. Chiaburu, Sophia V. Marinova ve Linn Van Dyne, *Should I Do It or Not? An Initial Model of Cognitive Processes Predicting Voice Behaviors*, New York, NY: Nova Science Publishers, 127-153, 2008.

³²¹Ingrid M. Nembhard ve Amy C. Edmondson, "Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams", *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 2006, 941-966.

³²²Kevin Valadares, "The Practicality of Employee Empowerment: Supporting A Psychologically Safe Culture", *Health Care Manager*, 23, 2004, 220-224.

³²³Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior In Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, 350-383.

³²⁴Nembhard ve Edmondson, 941-966.

inanmalarını sağlar³²⁵. Açık yönetim ise, üst yönetimin çalışanları öneride bulunma ve girdi sunma konularında teşvik etme derecesi olarak tanımlanabilir³²⁶. Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından yapılan bir çalışmada kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik ile doğru yönde ilişkili olduğu öne sürülmüştür³²⁷. Bu bulguları destekleyen Deter ve Burris (2007) kapsayıcı liderliğin ve açık yönetim anlayışının, çalışan sesliliği davranışlarıyla doğru yönde ilişkili olduğunu ve açık yönetimin seslilik davranışlarının olumlu karşılanacağı konusunda çalışanlara güçlü bir mesaj gönderdiğini belirtmektedir³²⁸. Sonuç olarak kapsayıcı liderlik ve açık yönetim anlayışı çalışanların seslilik davranışı sergilemelerini teşvik etme noktasında önemli bir rol oynamaktadır.

Yüz yüze İletişim: Yüz yüze iletişim örgüt içinde seslilik davranışlarını teşvik etmede ve iki yönlü örgütsel öğrenmenin sağlanmasında kullanılan bir araçtır³²⁹. Sosyal faaliyet süreçleri çoğunlukla insanlar arasındaki yüz yüze ilişkiler aracılığıyla başlamaktadır³³⁰. Yüz yüze konuşma, hem gönderici hem de alıcı tarafından iletilen öznel duygu durumlarına ilişkin ipuçlarının yakalanmasını sağlamakta ve bu da mesajın daha net anlaşılmasına ve iletişimin etkinliğinin artmasına yol açmaktadır³³¹.

Örgütsel Adalet ve İşlemsel (Prosedürel) Adalet İklimi: Adalet algısı çalışan sesliliğini etkileyen bir diğer faktördür. Çalışanların örgütsel otoritenin kendilerine saygı duyduğunu ve değer verdiğini hissetmesi, örgüt içindeki etkileşim havasının olumlu olmasını sağlamakta ve açık iletişimin kurulmasını kolaylaştırmaktadır³³². Kişisel

³²⁵Nembhard ve Edmondson, 941-966.

³²⁶Premeaux Sonya Fontenot ve Bedeian Arthur G., "Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace", *Journal of Management Studies*, 40, 2003, 1537-1562.

³²⁷Nembhard ve Edmondson, 941-966.

³²⁸James R. Detert ve Ethan R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50(4), 2007, 870.

³²⁹Elisa J. Sobo and Blair L. Sadler, "Improving Organizational Communication and Cohesion In A Health Care Setting Through Employee-Leadership Exchange", *Human Organization*, 61(3), 2002, 277-287.

³³⁰Schein, 43-52.

³³¹Robert H. Lengel ve Richard L. Daft, "The Selection of Communication Media As An Executive Skill", *Academy of Management Executive*, 2(3), 1988, 225-232.

³³²Subrahmaniam Tangirala ve Rangaraj Ramanujam, "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personal Psychology*, 61(1), 2008, 37- 68.

görüşlerini karar vericilere sunma fırsatının bulunması çalışanların algıladıkları işlemsel adalet düzeyini artırmaktadır; ancak seslilik davranışlarının herhangi bir etkiye sahip olmadığına inanmaları durumunda ise algıladıkları adalet düzeyi düşecektir³³³. Sergileyecekleri seslilik davranışının çıktılara herhangi bir etkisinin olmayacağını düşünen çalışanların karar alma süreçlerini adaletsiz bulmaları beklenir³³⁴. İşlemsel adalet algısının yüksek olması yalnızca çalışanların işle ilgili konularda kendilerine saygı duyulduğunu hissetmelerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onların seslilik davranışının olumsuz bireysel sonuçlarından korkma olasılığını da azaltır³³⁵.

1.4.6. Sessizlik Literatürünün Seslilik Kavramı Üzerindeki Etkisi

Çalışan sessizliğinin ve çalışan sesliliğinin çok boyutlu yapılar olduğunu ifade eden Van Dyne vd. (2003) sessizliği işle ilgili bilgileri ve fikirleri kasten saklamak olarak tanımlamaktadır³³⁶. Buna karşılık seslilik davranışı ise örgüt yararına olan işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesidir.

Sessizlik olgusu "kabullenici sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "pro-sosyal sessizlik" olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Seslilik davranışları da "kabullenici seslilik", "savunma amaçlı seslilik" ve "pro-sosyal seslilik" şeklinde görülebilmektedir.

Kabullenici sessizlik ve seslilik, bir fark oluşturma mümkün olmadığı durumlarda yararlı olamama hissinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışanlar öneride bulunmaz veya sadece yönetimin fikirlerine desteklerini ifade ederler. Savunma amaçlı sessizlik ve seslilik endişeden kaynaklanır ve kendini korumayı hedefleyen davranışlar olarak değerlendirilir. Bu davranış türü bireysel olarak zarar görmekten kaçınmak amacıyla

³³³Derek R. Avery ve Miguel A. Quiñones, "Disentangling The Effects of Voice: The Incremental Roles of Opportunity, Behavior and Instrumentality in Predicting Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 2002, 81-86.

³³⁴Avery ve Quinones, 81-86.

³³⁵Tangirala ve Ramanujam, 37- 68.

³³⁶Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero, "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 2003, 1359-1392.

gerçekleştirilen bir izlenim yönetimi biçimidir³³⁷. Çalışanlar yönetimin dikkatini başka yönlere çekmek için konuşurlar veya tepki görmekten çekindikleri için sahip oldukları bilgileri üstlerinden saklayarak sessiz kalırlar. Çalışanlar örgütte işbirliği duygusunu hissettiklerinde prososyal seslilik veya sessizlik davranışları sergilerler. Prososyal sessizlik örgüte ait özel ve gizli bilgilerin örgüt dışına çıkmamasını içerirken, prososyal seslilik ise örgütün daha iyi hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi amacıyla fikir ve önerilerin dile getirilmesini içermektedir³³⁸.

Sessiz kalmak seslilik davranışlarına oranla daha kolay yanlış anlamlandırılabilir. Örneğin yöneticiler, sessiz kalan çalışanlarının mevcut durumu destekledikleri düşüncesine kapılabilir. Bu durum aynı zamanda örgütteki iletişim kanallarının sağlıklı olmadığının göstergesidir³³⁹. Öte yandan, çalışanların sergiledikleri prososyal sessizlik eğer yöneticiler tarafından yanlış anlaşılıyorsa ve çalışanlar bilgi paylaşmadıkları için eleştiriliyorsa, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven ve ilişkiler zarar görebilecektir³⁴⁰.

Seslilik ve sessizlik kavramları arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel gelişmeyi amaçlayan seslilik davranışlarıyla, pasif ve savunma amaçlı gerçekleştirilen sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür³⁴¹. Yapılan çalışmalarda çalışanların yöneticilerinin tepkilerinden korktuklarında sessiz kaldıkları ileri sürülmüştür. Örneğin bir çalışmada görüşme yapılan çalışanların %71'i bir şey söylenmesi gerektiğini hissettiklerinde sessiz kaldıklarını ve bu durumun çoğunlukla örgütteki gelişmelere bağlı olduğunu belirtmiştir³⁴².

³³⁷Jerry Bryan Fuller, Tim Barnett, Kim Hester, Clint Relyea and Len Frey, "An Exploratory Examination of Voice Behavior From An Impression Management Perspective", *Journal of Managerial Issues*,19(1), 2007, 134-151.

³³⁸ Van Dyne vd. 2003.

³³⁹Dennis Tourish ve Paul Robson, "Sense Making and The Distortion of Critical Upward Communication in Organizations", *Journal of Management Studies*, 43(4), 2006, 711-730.

³⁴⁰ Van Dyne vd. 2003.

³⁴¹James R. Detert ve Ethan R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4), 870.

³⁴²James R Detert ve Amy C. Edmondson, Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining The High Threshold for Speaking Up at Work, *Harvard Business School Working Paper*, 2005, 06-024.

1.4.7. Çalışan Sessizliği Davranışının Sonuçları

Çalışan sessizliği örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkilere sahip olduğu için araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Çalışanlar işle ilgili konulardaki düşüncelerini açıkça ifade ettiklerinde, iş gruplarının ve örgütlerin bu durumdan fayda sağlaması beklenir. Bu faydalar arasında karar verme süreçlerinin kalitesinin iyileştirilmesi, problemlerin hızlı bir biçimde tespiti ve düzeltilmesi ile iş süreçlerindeki beklenmedik başarısızlıkların önlenmesi ve yönetilmesi yer almaktadır³⁴³. Buna karşılık Morrison ve Milliken (2000) çalışanların toplu bir biçimde sessizliğin karşıtı olan yüksek sessizlik sergilemesinin yalnızca değişim sürecine yönelik etkinliğin azalması gibi örgütsel çıktılarla değil, aynı zamanda geri çekilme davranışlarının artması ve moral ya da iş tatmininin azalması gibi bireysel seviyedeki çıktılarla da ilişkili olduğunu vurgulamıştır³⁴⁴. Örgüt araştırmacıları çalışan sessizliğinin finansal hataların önlenmesini ve düzeltilmesini kolaylaştırdığını, fırsat ve tehditlerin fark edilmesini, kararların ve çözümlerin kalitesinin artırılmasını, farklı düşüncelerin teşvik edilmesini, yaratıcı fikirler ve yeni bakış açıları kazanılmasını mümkün kıldığını ileri sürmektedir³⁴⁵. Sessizlik davranışının çalışanlara kaygılarını dile getirme, geri bildirim sağlama ve yönetimle işle ilgili konuları tartışma fırsatı sağladığına yönelik bulgular da mevcuttur³⁴⁶. Kısaca özetlemek gerekirse, sessizlik davranışları örgütsel açıdan karar verme süreçlerinin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve hataların önlenmesi gibi olumlu çıktılara neden olurken, çalışanlar açısından ise iş şartlarının iyileştirilmesi, işle ve işyeriyle ilgili memnuniyetsizliklerin ve endişelerin özgür bir biçimde iletilmesi ve motivasyon artışı gibi olumlu çıktılara neden olmaktadır.

³⁴³Chris Argyris ve Donald A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Approach*, Reading, MA: Addison Wesley, 1978.

³⁴⁴Elizabeth W. Morrison ve Frances J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25, 2000, 706-725.

³⁴⁵Adam M. Grant, "Rocking The Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice", *Academy of Management Journal*, 56(6), 2013, 1703.

³⁴⁶Peter J. Holland, Belinda C. Allen ve Brian K. Cooper, "Reducing Burnout in Australian Nurses: The Role of Employee Direct Voice and Managerial Responsiveness", *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 2013, 3149.

Çalışan sesliliğinin potansiyel faydaları arasında problem çözmenin yanı sıra, çalışanların fikirlerinin değerli bulunması ve uygulanması durumunda para veya terfi gibi biçimsel ya da takdir gibi biçimsel olmayan ödüllerin elde edilmesi de yer almaktadır³⁴⁷. Bu ödüller, sahip oldukları fikir ve endişeleri dile getirme konusunda tereddüt yaşayan çalışanları daha fazla seslilik davranışı sergilemeye motive etmede bir araç olarak kullanılabilir.

Araştırmacılar seslilik davranışı sergileyen çalışanların sıklıkla liderlerinden yüksek performans notu alma eğiliminde olduklarını³⁴⁸, takım halinde öğrenmeye³⁴⁹ ve krizlerin önlenmesine katkı sağladıklarını belirtmiştir. Seslilik aynı zamanda işverenlerin çalışma koşullarını tek taraflı düzenlemesi yerine çalışanlarında bunların belirlenmesi sürecine katılımını sağlamaktadır³⁵⁰. Örgütlerin istihdam ilişkisiyle ilgili olarak çalışanların sunduğu öneri ve endişeleri dikkate alması, örgütte yaşanması muhtemel problemlerin önüne geçilmesini sağlar.

Çalışanlar çoğu zaman biçimsel ya da biçimsel olmayan kanallarla sahip oldukları bilgileri liderleriyle paylaşmayı seçmektedir. Gerek biçimsel süreçleri gerekse biçimsel olmayan yolları çalışanlar işle ilgili konularda fikirlerini, endişelerini ve öngörülerini yukarıya iletme fırsatı ve aracı olarak görmektedir. Biçimsel süreçler genellikle takım toplantıları, öneri sistemleri, çalışan anketleri veya performans değerlendirmelerini içerirken, biçimsel olmayan mekanizmalar ise genellikle açık kapı politikaları, özel etkileşimler veya kendiliğinden gerçekleşen geri bildirim görüşmeleridir³⁵¹. Ayrıca çalışanların kişisel problemlere ilişkin konularda temelde biçimsel olmayan kanalları, bir topluluk ya da grupla ilgili konularda ise biçimsel kanalları kullandıkları öne

³⁴⁷James R. Detert ve Ethan R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4), 870.

³⁴⁸Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff ve Jason R. Pierce, "Effects of Task Performance, Helping, Voice and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings", *Journal of Applied Psychology*, 93, 2008, 125-139.

³⁴⁹Edmondson, 350-383.

³⁵⁰Buren ve Greenwood, 212.

³⁵¹Thomas R. Mauro, "A Systematic Review of Employee Voice Behavior and its Effect on Managerial Controlled Outcomes", (Doctorate Thesis), University of Maryland, 2016.

sürülmektedir³⁵². Bu seslilik kanalları çalışanlar için düşüncelerini dile getirme fırsatı sağlar; ancak çalışanlar bazen yukarı yönlü seslilik davranışının ve mevcut duruma meydan okumanın kendileri açısından ortaya çıkaracağı riskleri öngörme de yetersiz kalabilmektedir³⁵³. Çalışanların seslilik davranışını sergilemek için hangi kanalı kullanacağına karar vermesi, seçilecek kanalın ortaya çıkaracağı muhtemel risk miktarına bağlıdır. Bu bağlamda içeriğinden ötürü biçimsel olmayan bir kanalla iletilmesi gereken bir bilgi, öneri ya da düşüncenin toplantı gibi resmi bir ortamda seslendirilmesi çalışan açısından olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Örgütlere katkıları olmasına rağmen seslilik davranışları sıklıkla yöneticileri tehdit ettiği ve mevcut duruma meydan okuduğu yönündeki varsayımlardan dolayı çalışanlar için riskli bir çabaya dönüşebilmektedir³⁵⁴. Bu riskler arasında rütbenin düşürülmesi ya da işten çıkarılma gibi mevcut hakların kaybedilmesi veya sosyal konum kaybı veya küçük düşürülme gibi ilişkisiz zararlar yer almaktadır³⁵⁵. Seslilik davranışları, yöneticilere ve onların yönlendirdiği birimlere faydalar sunmakla birlikte, bu tür davranışlar bazı yöneticiler tarafından kişisel olarak tehdit edici bulunarak olumsuz tepkiyle karşılanmakta ya da çalışanların fikir ve önerilerini gönüllü olarak seslendirmelerinden dolayı bu tür davranışlar yönetime meydan okuma şeklinde değerlendirilebilmektedir³⁵⁶. Diğer taraftan çalışanlar da yöneticilerinin ücret, ödüller ve performans değerlendirmeleri gibi değerli çıktılar üzerindeki etkilerini bildiğinden, konuşma kararının ve mevcut durumla mücadele etmenin bu değerli çıktılara yönelik bir risk oluşturabileceğini düşünebilir³⁵⁷. Yöneticilerin

³⁵² Adrian Wilkinson, Keith Townsend ve John Burgess, "Reassessing Employee Involvement and Participation: Atrophy, Reinvigoration and Patchwork In Australian Workplaces", *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 2013, 583-600.

³⁵³ Elizabeth W. Morrison, "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research", *The Academy of Management Annals*, 5(1), 2011, 373-412.

³⁵⁴ Adam M. Grant, "Rocking The Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice", *Academy of Management Journal*, 56(6), 2013, 1703.

³⁵⁵ James R. Detert ve Ethan R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50(4), 2007, 870.

³⁵⁶ Nathanael J. Fast, Ethan R. Burris ve Caroline A. Bartel, "Managing To Stay In The Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness and The Aversion to Employee Voice", *Academy of Management Journal*, 57(4), 2014, 1015.

³⁵⁷ Morrison, 373-412.

seslilik davranışlarına karşı olumsuz bir tutum takındığı örgütlerde çalışanlar seslilik davranışı sergilemeden önce bu davranışın onlara neler kazandırıp neler kaybettirebileceği konusunda bir değerlendirme yapma mecburiyetinde kalabilir.

Çalışanların seslilik davranışlarına yönelmesi, yapıcı değişimleri gerçekleştirmek için mücadele etmeleri ve örgütsel problemleri dile getirmeleri birtakım risklerle karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir³⁵⁸. Pek çok çalışma çalışanların çoğunun yöneticilerini seslilik konusunda cezalandırıcı veya cesaret kırıcı bulduğunu göstermektedir³⁵⁹. Çalışanlar genelde günlük işleri sırasında iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda bazı fırsatlar görmektedir; ama ne yazık ki birçoğu fikirlerini üstleriyle paylaşma ve konuşma konusunda tereddüte düşmektedir³⁶⁰. Bu tereddütlerin sebebi konuşmanın kariyerlerini olumsuz etkileyebileceğini ve sahip oldukları bilgileri saklayarak sessiz kalmanın kendileri açısından daha iyi sonuçlar doğuracağını düşünmeleridir³⁶¹. Bu olumsuz algının önüne geçilebilmesi ancak seslilik davranışlarının teşvik edildiği ve çalışanların dile getirdikleri fikir, öneri ve endişelerin yönetim tarafından dikkate alındığı bir örgüt iklimi oluşturmakla mümkündür. Aksi durumda çalışanlar ayıplanma ya da cezalandırılma korkusuyla belki de örgüt açısından çok değerli olabilecek bilgi ve önerileri dile getirmekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih edecektir.

Çalışan sesliliği davranışlarının önemini vurgulayan araştırmacılar, seslilik davranışlarının özellikle örgütsel etkinliğin artırılmasındaki rolüne vurgu yapmakta ve bu tür davranışların işverenler tarafından örgütsel gelişmenin sağlanması konusunda bir destek unsuru olarak kullanılabileceğini öne sürmektedir³⁶². Çalışanların öneri veya düşüncelerini ifade etmeleri sonucu başarıyla hayata geçirilen işletme stratejileri, tüm örgütsel seviyelerde yapılması planlanan iyileştirmeler için daha fazla öneri sunulmasına neden

³⁵⁸Qive Ming-Xia, 233.

³⁵⁹Grant, 1703.

³⁶⁰Milliken vd. 1453-1476.

³⁶¹Elizabeth W. Morrison, "Employee Voice and Silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 173-197.

³⁶²Pamela Shockley-Zalabak ve Kathleen Ellis, "Perceived Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Culture and Communication: Challenging The Traditional View", *Communication Research Reports*, 17(4), 2000, 375-386.

olacaktır³⁶³. Bununla birlikte çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve yöneticileriyle açık iletişim kanallarının oluşturulması, onların işe bağlanmalarını sağlayacaktır³⁶⁴.

Bir çalışanın işyerinde iş arkadaşları ve yöneticileriyle açık iletişim kurma imkânının olması, iş tatmininin ve örgütte kalma süresinin artmasına yol açmaktadır³⁶⁵. Ayrıca çalışanların seslilik davranışlarını yalnızca örgütün faaliyetlerini iyileştirmek için değil aynı zamanda istihdam koşulları açısından bireysel konumlarını iyileştirmek için de kullanabilecekleri belirtilmiştir³⁶⁶. Örneğin bir çalışan konuşarak iş güvencesi sağlayabileceğini veya alınacak örgütsel kararları etkileyebileceğini düşünürse, seslilik davranışı gösterme konusunda daha fazla motive olacaktır.

³⁶³Craig E. Johnson, *"Ethics In The Workplace: Tools and Tactics for Organizational Transformation"*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2007, 1-368.

³⁶⁴Vickie Cox Edmondson, "Organizational Surveys: A System For Employee Voice" *Journal of Applied Communication Research*, 34, 2006, 307-310.

³⁶⁵Maryanne Garon, "Speaking Up, Being Heard: Registered Nurses' Perceptions of Workplace Communication", *Journal of Nursing Management*, 20, 2012, 361-371.

³⁶⁶Phillip K. Tompkins ve George Cheney, "Communication and Obtrusive Control in Contemporary Organizations", *In R. McPhee & P. K.*,1982, 179-210.

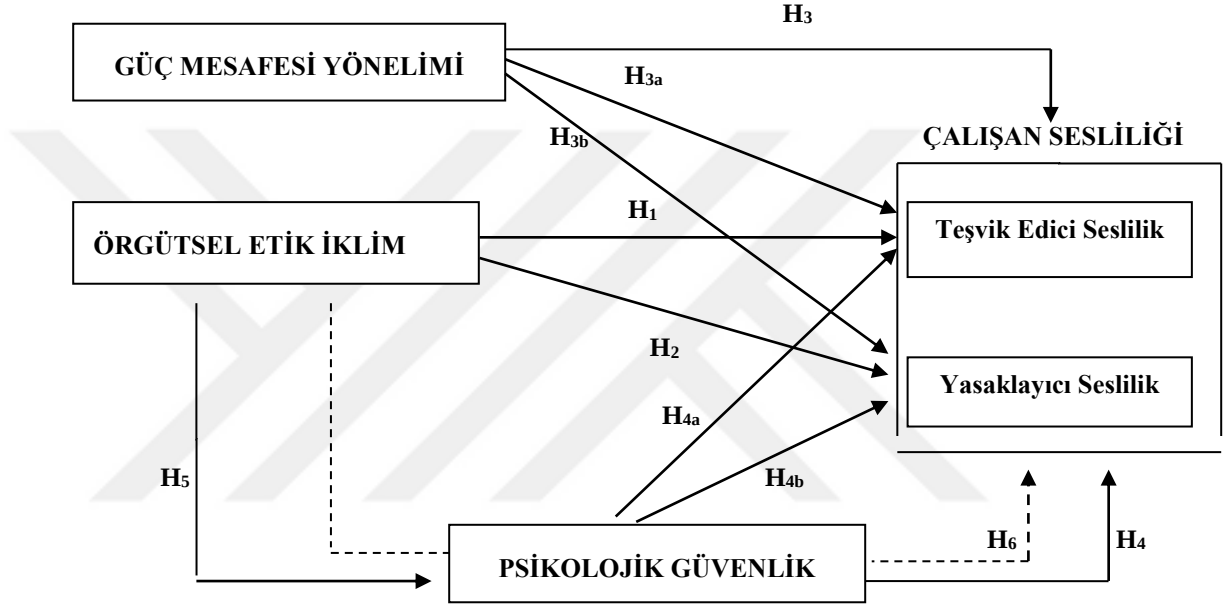
İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM, PSİKOLOJİK GÜVENLİK, GÜÇ MESAFESİ YÖNELİMİ VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada günümüzde işletmelerdeki çeşitli süreçler üzerinde önemli etkiler doğuran örgütsel etik iklim, çalışan sesliliği, güç mesafesi yönelimi ve psikolojik güvenlik olguları incelenmektedir. Artık örgütler sadece ürettikleri mallar veya sundukları hizmetler açısından değil, aynı zamanda sahip oldukları sosyal sorumluluk bilinci ve etik değerler açısından da tanımlanmaktadır. Rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütler bunu başarabilmek için; toplum, çalışanlar, tedarikçiler ve tüketiciler gibi çeşitli paydaş gruplarına yönelik bir takım sorumlulukları yerine getirmek mecburiyetinde kalmaktadır. Ancak örgütler bu sorumlulukları yerine getirmeye çalışırken bazı konularda etik ikilemler yaşayabilmektedir. Bu noktada örgüt içerisinde etik bir iklimin yaratılması ve etik davranışlara yönelik değerlerin saptanması, örgütsel karar ve uygulamalara yön verebilecektir. Diğer taraftan çalışanların öneri ve fikirlerini örgüt içerisinde serbestçe paylaşmaları örgütün mevcut durumunu geliştirerek rekabet üstünlüğü elde etmesi açısından hayati bir öneme sahiptir. Örgütün ya da birimin performansını geliştirmeyi amaçlayan fikirler, öneriler, endişeler veya görüşlerin isteğe bağlı biçimde iletilmesi olarak tanımlanan çalışan sesliliği, örgütsel performansı geliştirmek, değişim süreçlerini başlatmak ve takım halinde öğrenmeyi kolaylaştırmak gibi birçok olumlu sonuç doğurabilmektedir. Örgütsel süreçler açısından önem taşıyan diğer bir değişken ise psikolojik güvenliktir. Kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlar fikir, öneri ve isteklerini ayıplanma veya tepki görme korkusu olmadan paylaşabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin hayatta kalması ve gelişimi için çok önemli olan yaratıcı ve yenilikçi iş fikirlerinin ortaya çıkarılması psikolojik güvenlik ortamının sağlanmasına bağlıdır. Çalışmada ele alınan son değişken olan güç mesafesi yönelimi ise örgüt içerisinde gücün eşitsiz dağılımının çalışanlar tarafından kabul edilme derecesini yansıtmaktadır. Güç mesafesi yönelimi gibi kültürel normlar çalışanların görüşlerini dile getirmelerinde etkili olmaktadır.

Bu araştırmada, örgütsel etik iklim algısı ile çalışan sesliliği davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı ve psikolojik güvenliğin bu ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığı incelenmektedir. Ayrıca güç mesafesi yöneliminin çalışan sesliliği ile ilişkisi de araştırılmaktadır. Oluşturulan araştırma modeli Şekil 2.1'de gösterilmiştir:



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

2.2.1. Örgütsel Etik İklim İle Çalışan Sessliliği Arasındaki İlişki

Çalışan sessliliği, örgütün içerisinde bulunduğu mevcut durumu iyileştirmeye dönük yapıcı ve değişim odaklı öneri ve fikirlerin çalışanlar tarafından seslendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır³⁶⁷. Çalışanların işleyişi iyileştirmeye yönelik öneri ve fikirleri hakkında konuşmayı tercih etmeleri, örgüt yönetiminin bu tür davranışları yapıcı olarak değerlendirmesine ve cezalandırmamasına bağlıdır³⁶⁸.

Çalışan sessliliğini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında örgütün yönetim ve çalışma biçimini yansıtan örgüt iklimi öne çıkmaktadır. Etik değerlere önem veren ve çalışanlarını bu değerlerle uyum içerisinde olmaları konusunda teşvik eden iklime sahip bir örgütte çalışanların sesslilik davranışı sergilemeleri beklenmektedir. Yapılan birçok çalışma bu durumu doğrular niteliktedir. Brown vd. (2005) etik değerlere sahip olan yöneticilerin, çalışanların fikirlerini dile getirmelerine ve alınacak kararlara katılmalarına imkân tanıdığını öne sürmektedir³⁶⁹. Benzer şekilde, Walumbwa ve Schaubroeck (2009) de yüksek ahlâk standartlarını çalışanlarına aktaran etik bir liderin, takipçilerini sahip oldukları fikir ve önerileri ortaya koyma konusunda teşvik ettiğini öne sürmektedir³⁷⁰. Bu bağlamda etik değerlere sahip yöneticilerin yer aldığı bir örgüt iklimi, çalışanları hem etik konularda hem de işle ilgili diğer konularda görüş ve deneyimlerini dile getirmeleri hususunda cesaretlendirebilir.

Örgütün sahip olduğu etik değerlerin çalışan sessliliğini artırması beklenmektedir. Brown ve Trevino (2006) çalışanların örgütlerini etik bir ortam olarak algılamasının ve

³⁶⁷Linn Van Dyne ve Jeffery A. LePine, "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, 41(1), 1998, 108–119.

³⁶⁸James B. Avey, Tara S. Wernsing ve Michael E. Palanski, "Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership", *J Bus Ethics*, 107, 2012, 21–34.

³⁶⁹Michael E. Brown, Linda K. Trevino ve David A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, 117–134.

³⁷⁰Fred O. Walumbwa ve John M. Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, 94, 2009, 1275–1286.

yöneticilerin etik davranışlar sergilemesinin seslilik davranışlarını artırdığını öne sürmektedir³⁷¹. Meydan vd. (2015) tarafından bir eğitim kurumundaki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada çalışanların etik ikilemde kalmaları durumunda alacakları kararlara yol gösterici etik ilkelerin var olması halinde fikirlerini söyleme konusunda daha istekli davrandıkları belirlenmiştir³⁷².

İki yönlü iletişimi vurgulayan etik liderler, çalışanlarının fikirlerini dinleme konusunda daha istekli olmalarından dolayı seslilik davranışının ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır³⁷³. Başka bir ifadeyle, etik bir yönetimin bulunduğu örgütlerde çalışan sesliliği davranışıyla daha sık karşılaşmaktadır; çünkü bu tip örgütlerde çalışanların önerileri daha fazla ciddiye alınmaktadır³⁷⁴. Çalışanların birçoğu dile getirdikleri fikir ve önerilerin lider ve yöneticiler tarafından önemsenmediğini hissetmelerinin bir sonucu olarak, etik problemleri çözme konusunda sahip oldukları fikir ve önerileri ortaya koymamaktadır³⁷⁵. Örneğin Gentile (2010) bazı çalışanların örgütsel etik yargılar ve davranışlardaki hataları fark ettiklerini, ancak bunları üstlerine bildirme konusunda yeterli cesareti gösteremediklerini belirtmiştir³⁷⁶.

Yapılan çalışmalar etik yönelime sahip yöneticilerin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini dört yönden hareketle açıklamıştır³⁷⁷: İlk olarak, etik yöneticiler çalışanların düşüncelerini merak etmekte, onların düşünce ve hislerini yansıtan konularla ilgilenmektedir. Bu tutum yalnızca etik konularla ilgili değil, aynı zamanda işle ilgili

³⁷¹Cem H. Meydan, Kemal Köksal ve Arzu U. Kara, "Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 2016, 142-159.

³⁷²Meydan vd. 142-159.

³⁷³Fred O. Walumbwa, Elizabeth W. Morrison ve Amanda L. Christensen, "Ethical Leadership And Group In-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice", *Leadership Quarterly*, 23, 2012, 953 –64.

³⁷⁴Brown vd. 17 –34.

³⁷⁵Elizabeth W. Morrison, "Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research", *The Academy of Management Annals*, 5(1), 2011, 373–412.

³⁷⁶Mary C. Gentile, *Giving Voice To Values: How To Speak Your Mind When You Know What's Right*, New Haven: Yale University Press, 2010.

³⁷⁷Walumbwa ve Schaubroeck, 2009, 1275–1286.

konularda da çalışanların seslilik davranışı sergilemelerini teşvik etmektedir³⁷⁸. Etik ilkelere sahip yöneticiler örgütte etik bir iklimin gelişmesini sağlamakta ve etik davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirmektedir³⁷⁹. Böyle bir iklimde çalışanların seslilik davranışı sergileme konusundaki endişeleri büyük ölçüde azaltılmış olmaktadır. İkinci olarak, etik yöneticiler uygun çalışan davranışları oluşturmak için çaba göstermekte ve böylece örgütte etik davranışın önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım çalışanlar için iyi bir örnek oluşturmakta ve onları görüşlerini aktarmaya teşvik etmektedir. Üçüncüsü, etik liderler çalışanlarla açık ve sağlıklı bir etkileşim kurarak kişilerarası güveni arttırmaktadır³⁸⁰. Çalışanlar yöneticilerinin eşit ve adil davranışlar sergilediğine inandıkları zaman yapıcı seslilik davranışlarıyla buna karşılık vermeleri beklenir. Dördüncü ve son olarak, etik yöneticiler seslilik davranışlarının teşvik edildiği ve önemli görüldüğü bir iklim oluşturarak çalışanlara sahip oldukları fikir ve önerileri dile getirmelerinin güvenli ve anlamlı olduğunu hissettirmektedir³⁸¹. Etik yöneticiler çalışanlarına psikolojik ve fiziksel destekle birlikte sergileyecekleri seslilik davranışı konusunda güven de sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar örgüt için faydalı olabilecek yeni fikirleri daha kolay açıklamaktadır³⁸². Dolayısıyla yöneticilerinden destek ve güven gören çalışanlar mevcut iş süreçleri ve prosedürlerini geliştirilebileceklerini fark ettiklerinde örgüt için yapıcı önerilerde bulunma olasılıkları artmaktadır.

Paşa ve Işık (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, okul yöneticileri tarafından sergilenen etik davranışların, kurumdaki çalışanların sessizlik düzeylerini azalttığı

³⁷⁸Brown vd. 2005, 117-134

³⁷⁹Liping P. Gao, OnneJanssen ve Kan Shi, "Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors", *Leadership Quarterly*, 22, 2011, 787–798.

³⁸⁰Wang Duanxu, Gan Chenjing, Wu Chaoyan ve Wang Danqi, "Ethical Leadership and Employee Voice: Employee Self-Efficacy and Self-Impact as Mediators", *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 116(3), 2015, 751-767.

³⁸¹Wang vd. 753.

³⁸²Angela S. Chenve Yu-Hsiang Hou, "The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates For Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination", *Leadership Quarterly*, 27(1), 2015, 1–13.

görülmüştür³⁸³. Bu çalışmaya göre etik değerlere önem veren yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, çalışanların seslilik davranışı sergileme ihtimali artmaktadır.

Chen ve Hou (2016) da etik değerlere bağlı bir örgüt iklimiyle çalışanların sergiledikleri seslilik davranışları arasında doğru yönlü bir ilişkinin var olduğunu öne sürmüştür³⁸⁴. Benzer şekilde Lee vd. (2017) Güney Kore'de 154 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada, etik standartların açıkça tanımlandığı ve etik davranışların desteklendiği bir iklim oluşturma, çalışanların etik konularla ilgili fikir ve önerileri dile getirmelerine imkân sağladığını göstermiştir³⁸⁵. Dolayısıyla etik örgüt iklimi, çalışanların mevcut iş koşullarını iyileştirmek amacıyla seslilik davranışı sergilemelerini kolaylaştırabilmektedir.

Etik iklim çalışanları hangi davranışların etik, hangi davranışların ise etik dışı olduğu konusunda yönlendirmektedir. Bu yönlendirmeler; bazen kanun ve yönetmeliklerle bazen de etik kodlar ve kurallar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda etik dışı bir durum ya da davranışı önceden öngören bir çalışanın sessiz kalmayarak bunu yönetici veya üstlerine aktarması örgüte önemli faydalar sağlayacaktır.

Yukarıdaki görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Çalışanların örgütsel etik iklim algısı, teşvik edici seslilik davranışlarını etkiler.

H_{1a}: Çalışanların empatik ilgi algısı, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

H_{1b}: Çalışanların kendine odaklanma düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

³⁸³ Özlem Paşa ve Ayşe N. Işık, "Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 2017, 134-144.

³⁸⁴ Chen ve Hou, 1-13

³⁸⁵ Dongseop Lee, Yongduk Choi, Subin Youn ve Jae U. Chun, "Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence", *Journal of Business Ethics*, 141, 2017, 47-57.

H_{1c}: Çalışanların başkalarına odaklanma düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

H_{1d}: Çalışanların ahlâki farkındalık düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

H_{1e}: Çalışanların ahlâki karakter düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

H_{1f}: Çalışanların güç odaklı motivasyon düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

H₂: Çalışanların örgütsel etik iklim algısı, yasaklayıcı seslilik davranışlarını etkiler.

H_{2a}: Çalışanların empatik ilgi algısı, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

H_{2b}: Çalışanların kendine odaklanma düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

H_{2c}: Çalışanların başkalarına odaklanma düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

H_{2d}: Çalışanların ahlâki farkındalık düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

H_{2e}: Çalışanların ahlâki karakter düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

H_{2f}: Çalışanların güç odaklı motivasyon düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

2.2.2. Güç Mesafesi Yönelimi ile Çalışan Sessliliği Arasındaki İlişki

Güç mesafesi kavramı; bir toplumun kurum ve kuruluşlarında gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılması ve bunun toplum tarafından kabullenilmesi anlamına gelmektedir³⁸⁶. Güç mesafesi, insanların yaşadıkları toplumdaki eşitsizliği ne ölçüde incelediklerini, kabul ettiklerini ve onayladıklarını ortaya koyar³⁸⁷. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar gücün eşitsiz dağılımını kabul edip onaylıyorken, düşük güç

³⁸⁶Geert Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, 9 (1), 1980, 42–63.

³⁸⁷Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*, Sage, 1984, 1-327.

mesafesinin hâkim olduğu toplumlarda ise insanlar gücün eşitsiz bir biçimde dağılımını kabul etmemektedir.

Brockner vd. (2001) düşük güç mesafesine sahip olan toplumların daha fazla seslilik davranışı gösterme konusunda istekli olduklarını öne sürmektedir³⁸⁸. Genel olarak düşük güç mesafeli ülkelerdeki bireyler daha fazla seslilik davranışını tercih ederken, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde yaşayan bireyler seslilik davranışını daha az tercih etmektedir³⁸⁹.

Güç mesafesi yönelimi ise çalışanların örgütteki statü, otorite ve güç hakkındaki düşüncelerini ortaya koyar. Yüksek güç mesafesi yönelimi genellikle örgütlerde gücün eşitsiz dağılımının kabul edilme eğilimini güçlendirmektedir³⁹⁰. Aynı zamanda bu eğilim çalışanları seslilik davranışı sergileme konusunda isteksiz hale getirebilmektedir³⁹¹.

Yüksek güç mesafesi yönelimine sahip olan çalışanlar, yöneticilerine karşı daha itaatkâr davranma ve çatışmadan kaçınma eğilimindedir. Ayrıca bu çalışanlar, herhangi bir konuda patronlarını veya yöneticilerini devre dışı bırakmanın başkaldırı anlamına geleceğine inanmaktadır³⁹². Yani güç mesafesi yöneliminin yüksek olması, çalışanların sahip oldukları fikir ve önerileri dile getirmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Dahası güç mesafesi yönelimi yüksek olan çalışanlar, alınacak kararlara katılımlarının sınırları olduğunu ve liderlerinin kendilerinden üstün olduğunu düşünmektedir³⁹³. Bu yüzden liderlerin açık ve belirgin emirlerine ya da talimatlarına direnç göstermeksizin uyma eğilimi

³⁸⁸Brockner J. Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Fransesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gómez, C., Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. L., "Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions To Voice." *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 2001, 300-315.

³⁸⁹Brockner vd. 308.

³⁹⁰Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2001, Thousand Oaks, CA: Sage.

³⁹¹Xu Huang, Van de Vliert E. ve Van der Vegt, G., "Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally", *Management and Organization Review*, 1(3), 2005, 459-482.

³⁹²Bradley L. Kirkman, Gilad Chen, Jing L. Farh, Xiong Z. Chen ve Lowe, K.B., "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions To Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination", *Academy of Management Journal*, 52, 2009, 744- 764.

³⁹³Kirkman vd. 748.

sergilerler. Liderlerinin daha doğru kararlar vereceğine güvenen çalışanlar³⁹⁴ kendi fikir ve önerilerini seslendirmekten çekinebilir. Buradan hareketle güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu çıkarımı yapılabilir.

Edmondson (2003) düşük güç mesafesi yöneliminin çalışanların küçük düşme veya seslilik davranışları sergileme konusundaki endişelerini azalttığını öne sürmüştür³⁹⁵. Buradan yola çıkarak düşük güç mesafesi yöneliminin çalışanları seslilik davranışı sergilemeye teşvik etmesi beklenmektedir.

Van der Vegt vd. (2005) yüksek güç mesafeli kültürlerde, çalışanların farklı fikir ve önerilerini dile getirme olasılığının düşük olması nedeniyle, daha az yaratıcılık ve yenilikle karşılaşıldığını ifade etmiştir³⁹⁶. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki çalışanlar yöneticilerinin eylemlerini eleştirmeksizin kabul etme eğiliminde oldukları için yönetim teşvik etse bile seslilik davranışı sergileme konusunda isteksiz olabilmektedirler³⁹⁷. Bazı araştırma bulguları daha yüksek güç mesafesinin benimsendiği ülkelerde yöneticilerin çalışanlarıyla daha az iletişim kurduklarını, astlarına daha az destek sağladıklarını ve daha az yetki devrettiklerini göstermektedir³⁹⁸. Bu toplumlardaki insanlar otoriteye, hiyerarşiye ve sosyal statüye büyük ölçüde değer vermekte ve genellikle merkezileşmeyi ve yukarıdan aşağıya doğru kontrolü kabul etmektedir³⁹⁹.

³⁹⁴Javidan, M., Peter W. Dorfman, Mary S. Luque ve Robert J. House, "In The Eye of The Beholder: Cross-Cultural Lessons in Leadership From Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, 20, 2006, 67–90.

³⁹⁵Amy C.Edmondson, "Speaking Up in The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams", *Journal of Management Studies*, 40, 2003, 1419–1452.

³⁹⁶Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E. ve Huang, X., "Location-Level Links Between Diversity and Innovative Climate Depend on National Power Distance", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, 1171–1182.

³⁹⁷Xu Huang, "Break The Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?", *Academy of Management Best Conference Paper*, 2003, 1-8.

³⁹⁸Lynn R. Offermann ve Peta S. Hellmann, "Culture's Consequences For Leadership Behavior: National Values In Action" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 1997, 342-351.

³⁹⁹Hsiung Hsin-Hua ve Tsai Wei-Chi, "The Joint Moderating Effects of Activated Negative Moods and Group Voice Climate on The Relationship Between Power Distance Orientation And Employee Voice Behavior", *Applied Psychology: An International Review*, 2017, 66(3), 487–514.

Yüksek güç mesafesine sahip ülke kültürlerinde çalışanların seslilik davranışı sergilemelerini teşvik etmek için kişilerin otoritenin emirlerini sorgulamadan yerine getirme eğiliminde olmalarından dolayı yöneticilerin daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir⁴⁰⁰. Özellikle güç mesafesi yönelimi yüksek olan çalışanlar doğal olarak seslilik davranışı sergilemenin olası sonuçları hakkında endişelenmektedir.

Çalışan sesliliği genel olarak örgütsel gelişme için faydalı bir davranış olarak görülmektedir⁴⁰¹. Seslilik davranışları gerektiğinde mevcut duruma meydan okumayı, lider ya da yöneticilerin düşüncelerini eleştirmeyi de kapsar. Yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar hiyerarşik bir iş ortamında kendilerini korumaya çalışmaktadır. Bu kişiler otorite figürüne aykırı davranmanın veya ona karşı çıkmanın birtakım sonuçları olacağının farkındadır⁴⁰². Bazı araştırmalar güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde yaşayan insanların otorite figürlerine saygı göstermenin bir gereği olarak görüşlerini saklı tuttuklarını belirtmektedir⁴⁰³.

Çalışan sesliliği genellikle çelişkili bir karar verme sürecini içermektedir. Konuşmak örgütsel gelişme ve yenilik için faydalar sağlarken, aynı zamanda bireylerin risk almasını ve çeşitli maliyetlere katlanmasını gerektirebilir. Dolayısıyla fikirlerini ifade etmek istemesine rağmen yüksek güç mesafesi yönelimine sahip çalışanların düşük güç mesafesi yönelimi olanlara göre seslilik davranışı sergileme olasılıklarının daha az olması beklenmektedir.

Yukarıdaki görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H3: Güç mesafesi yönelimi, çalışan sesliliği davranışını olumsuz yönde etkiler.

H_{3a}: Güç mesafesi yönelimi, çalışanların teşvik edici seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

⁴⁰⁰Huang, 8.

⁴⁰¹Ethan R. Burris, "The Risks And Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice", *Academy of Management Journal*, 55, 2012, 851–875.

⁴⁰²Jennifer Kish-Gephart, James R. Detert, Linda K. Trevino ve Amy C. Edmondson, "Silenced By Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear At Work", *Research in Organizational Behavior*, 29, 2009, 163–193.

⁴⁰³Huang vd. 459–482.

H_{3b}: Güç mesafesi yönelimi, çalışanların yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

2.2.3. Psikolojik Güvenlik ile Çalışan Sessliliği Arasındaki İlişki

Davranışsal olarak psikolojik güvenlik kişiler arası ilişkilerde risk alma, sesslilik ve açık iletişim konularında ortaya çıkan bir olgudur⁴⁰⁴. Örgütte kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlar yaptıkları hataları kabul etme ve tartışma, kişisel fikirlerini ve bakış açılarını rahatça açıklama ve çalışma arkadaşları tarafından sunulan alternatif görüşlere saygı duyma eğiliminde olacaktır⁴⁰⁵. Güvenlik duygusu yoksa çalışanlar fikir ve önerilerini dışlanacakları ya da cezalandırılacakları korkusuyla dile getirmekten kaçınabilir.

Yin (2013) yapmış olduğu bir araştırmada kapsayıcı liderlik ve çalışan sessliliği arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin rolünü incelemiştir⁴⁰⁶. Araştırmanın bulgularına göre psikolojik güvenliğin çalışan sessliliğini olumlu yönde etkilediği ve kapsayıcı liderlik ile çalışan sessliliği arasındaki olumlu ilişkide aracı etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Yapılan birçok çalışma bireylerin bir davranışı gerçekleştirmeden davranışın getireceği potansiyel fayda ve maliyetleri karşılaştırdıklarını göstermektedir⁴⁰⁷. Çalışanlar sergileyecekleri davranışın getireceği maliyet sağlayacağı faydadan büyük olduğunda davranışı sergilemekten vazgeçebilmektedir⁴⁰⁸. Bu noktada çalışanlar sesslilik davranışları sergilediklerinde başkaları tarafından eleştirici ya da ifşacı olarak değerlendirilebilmektedir⁴⁰⁹. En kötü ihtimalle sesslilik davranışı gösteren çalışanlar iş

⁴⁰⁴Markus Baer ve Michael Frese, "Innovation Is Not Enough: Climates For Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, 45-68.

⁴⁰⁵Matthew J. Pearsall, "Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(2), 401-411.

⁴⁰⁶Lui Wing Yin, "Inclusive Leadership and Employee Voice: Mediating Roles of Psychological Safety and Leader-member Exchange", *Hong Kong Baptist University*, Degree of Bachelor of Business Administration, 2013.

⁴⁰⁷Elizabeth W. Morrison, Naomi B. Rothman, *Silence and the Dynamics of Power*, *Voice and Silence in Organizations*, Eds.: J. Greenberg, M.S. Edwards, England: Emerald Group Publishing, 2009.

⁴⁰⁸Elizabeth W. Morrison, "Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research", *The Academy of Management Annals*, 5, 2011, 373-412.

⁴⁰⁹Christopher J. Armitage ve Mark Conner, "Efficacy of The Theory of Planned Behavior: A Meta-Analytic Review", *The British Journal of Social Psychology*, 40, 2001, 471-499.

arkadaşlarının desteğini kaybetmekte ya da cezalandırılabilirliktedir⁴¹⁰. Psikolojik güvenliğin bahsedilen fayda-maliyet tahminini etkilemesi beklenir. Çalışanlar güvensizlik ve korku hissettiklerinde sahip oldukları fikir ve endişeleri ifade etmekten kaçınabilir. Çalışanlar kendilerini daha güvende hissettiklerinde ise seslilik davranışı gösterme konusunda motive olabilirler.

Seslilik davranışı çalışanlar tarafından çeşitli riskleri barındıran davranışlar olarak görülebilmektedir. Bu anlamda çalışanlar seslilik davranışı sergilemeye karar verirken birtakım kişilerarası riskleri dikkate almaktadır. Örneğin; çalışanlar seslilik davranışının yanlış anlaşılmalara neden olabileceği ya da çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından cezalandırılacakları ve ilişkilerinin bozulacağı konusunda endişe duyabilirler⁴¹¹. Psikolojik güvenlik tanımlanan bu tür risklerin değerlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır⁴¹². Çalışanlar yüksek seviyede psikolojik güvenlik algıladıklarında seslilik davranışıyla ilişkili olumsuz risk değerlendirmeleri azalacaktır. Bu nedenle psikolojik güvenlik seslilik davranışlarının meydana gelmesi için gerekli ön koşullardan birisi olarak kabul edilebilir.

Yukarıdaki görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir

H4: Çalışanların psikolojik güvenlik algısı, seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

H_{4a}: Çalışanların psikolojik güvenlik algısı, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

H_{4b}: Çalışanların psikolojik güvenlik algısı, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

⁴¹⁰Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin, "An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*,40, 2003, 1453-1476.

⁴¹¹Jane E. Dutton, Susan. J. Ashford, O'Neill Regina, Erica Hayesve Elizabeth Wierba, "Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues to Top Managers", *Strat. Manag. J.*, 18, 1997, 407-423.

⁴¹²James R. Detert ve Ethan R. Burris, "Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50, 2007, 869-883.

2.2.4. Örgütsel Etik İklim ile Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişki

İnsanlar doğumlarından itibaren çevrelerini anlamak ve tepki vermek için belirsizlikleri azaltmaya ihtiyaç duyar. Bu amaçla bulundukları ortamdaki bilgilere ulaşmak, bunları işlemek ve kullanmak için motive olurlar. Çalışanlarda bulundukları örgütü anlamak ve onun beklentilerine uygun şekilde davranmak amacıyla belirsizliklerle mücadele etmektedir. Etik algılanan bir iklime sahip olan örgütün yöneticileri çalışanların davranış normlarını ve rollerini netleştirerek ve ahlâki standartlar getirerek örgütte belirsizliği azaltmaya çalışmaktadır⁴¹³. Kahn (1990) rol netliğinin belirsizliği azalttığını ve psikolojik güvenliğe olanak sağladığını ifade etmiştir⁴¹⁴. Bunun yanında etik bir iklime sahip örgütler çalışanların kişiler arası güvenlerini ve saygılarını geliştirerek psikolojik güvenlik ikliminin oluşmasına katkı sunmaktadır⁴¹⁵.

Yukarıdaki görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₅: Çalışanların örgütsel etik iklim algısı güçlendikçe psikolojik güvenlik düzeyleri artar.

2.2.5. Psikolojik Güvenlik Algısının Örgütsel Etik İklim ile Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkide Aracı Rolü

Psikolojik güvenlik çalışanların konuştukları için utandırılmayacakları, reddedilmeyecekleri ve cezalandırılmayacakları konusunda sahip oldukları güven duygusudur⁴¹⁶. Bu duygu zaman içerisinde iletişim yoluyla gelişmekte olup çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir.

Walumbwa ve Schaubroeck (2009) yapmış oldukları bir çalışmada psikolojik güvenlik algısının, etik liderlik ve çalışan sessizliği davranışları arasındaki doğru yönlü

⁴¹³Myer vd. 2012.

⁴¹⁴William A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 1990, 692-724.

⁴¹⁵Newman vd. 2014.

⁴¹⁶AmyC. Edmondson, "Psychological Safety And Learning Behavior In Work Team", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, 354.

ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir⁴¹⁷. Başka bir ifadeyle, etik liderlik olgusu çalışanların seslilik davranışlarını psikolojik güvenlik algısı aracılığıyla etkilemektedir.

Sağnak (2017) etik liderlik ve öğretmenlerin seslilik davranışları arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir⁴¹⁸. Araştırma bulgularına göre psikolojik güvenlik algısı etik liderlik ile çalışan sesliliği davranışları arasında kısmi aracılık rolü oynamaktadır.

Kahn (1990) psikolojik güvenliğin örgütteki destekleyici yönetimi, rol açıklığını ve kendini ifade etme özgürlüğünü yansıttığını ileri sürmüştür⁴¹⁹. Edmondson (1999) ise psikolojik güvenlik iklimini çalışanların kişiler arası risk alabileceklerine dair ortak inançları şeklinde tanımlamıştır⁴²⁰.

Literatür incelendiğinde psikolojik güvenliğin, örgütsel etik iklim ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğuna dair bir çalışmaya araştırmacı tarafından ulaşılamamıştır. Ancak etik liderlik ile seslilik arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin oynadığı aracı role ilişkin bulgular etik iklim ile seslilik arasındaki ilişkiye yansıtılabilir. Yukarıda öne sürülen hipotezlerde etik iklimin çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilediği ve psikolojik güvenliğin da çalışan sesliliği ile aynı yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Buradan hareketle psikolojik güvenliğin denkleme dâhil edilmesiyle örgütsel etik iklimin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinin azalabileceği, yani psikolojik güvenliğin, etik iklim ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu öne sürülebilir.

⁴¹⁷Fred O. Walumbwa ve John M. Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Workgroup Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, 94, 2009, 1275–1286.

⁴¹⁸Mesut Sağnak, "Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior: The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4), 2017, 1101–1117.

⁴¹⁹Kahn, 1990, 692-724.

⁴²⁰Edmondson, 1999, 350-383.

Yukarıdaki görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₆: Çalışanların örgütsel etik iklim algısının seslilik düzeyleri üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik aracı rol oynar.

H_{6a}: Çalışanların örgütsel etik iklim algısının teşvik edici seslilik düzeyleri üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik aracı rol oynar.

H_{6b}: Çalışanların örgütsel etik iklim algısının yasaklayıcı seslilik düzeyleri üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik aracı rol oynar.

2.3. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın ana kütlesini Siirt ilinde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Kamu kurumlarının vermiş olduğu sağlık hizmetine ek olarak özel firmaların artan bir oranda sektöre katılımıyla sunulan hizmetler açısından rekabet ortamı meydana gelmiştir. Hızla artan talebe cevap vermek isteyen sağlık kuruluşlarının çalışanları yüksek tempolu iş yüküyle karşı karşıya kalmıştır. Artan iş yükü ve rekabet beraberinde sağlık çalışanlarının daha fazla etik ikilem ve problemlerle karşılaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca sağlık sektörünün hızla gelişen alanlardan biri olması, sağladığı istihdam sayısının sürekli artış göstermesi ve araştırma değişkenlerinin bu sektördeki çalışanların algı ve davranışlarını değerlendirebilmek için uygun olması gibi nedenler araştırmacıyı araştırmanın örneklemini bu alandan seçmeye yöneltmiştir. Araştırma örneklemini Siirt ilinde hizmet veren kamu sağlık çalışanları ve bu ildeki üç özel sağlık kuruluşunun çalışanları oluşturmaktadır. Siirt İl Sağlık Müdürlüğü verilerine göre Siirt ilinde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında 2019 yılı Şubat ayı itibarıyla 1980 çalışan bulunmaktadır. Araştırma evreninden %95 güven düzeyinde %5'lik bir hata öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 322 olarak belirlenmiştir⁴²¹. Ancak katılımcıların cevaplama hataları göz önüne alınarak anket formları 460 adet hazırlanmış ve araştırmacı tarafından katılımcılara dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 442 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen

⁴²¹ <http://www.surveysystem.com>.

anketlerden 33'ü eksik cevaplandırıldığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuçta 409 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Nicel araştırma yaklaşımına dayanan bu çalışmada veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle ilgili literatür taranarak ölçüm araçları incelenmiş ve çalışmanın amacına uygun ölçüm araçları belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan soru formu 5 bölümden ve toplam 46 ifadeden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, pozisyon, sektör ve çalışma süresi gibi kişisel özelliklerini belirleyen 7 maddeden oluşmaktadır. Anketin diğer bölümlerinde ise sırasıyla örgütsel etik iklim algısı, çalışan sesliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimi ile ilgili toplamda 39 ifade yer almaktadır. Soru formunu oluşturan ölçeklere ilişkin temel bilgiler aşağıda yer almaktadır:

Örgütsel Etik İklim Ölçeği: Örgütsel etik iklim algısının ölçümü için Arnaud (2010) tarafından geliştirilen 19 maddelik Etik İklim Ölçeği (kısa versiyonu) kullanılmıştır⁴²². Ölçek empatik ilgi (4 madde), kendine odaklanma (3 madde), başkalarına odaklanma (3 madde), ahlâki farkındalık (3 madde), ahlâki karakter (3 madde) ve güç odaklı motivasyon (3 madde) olmak üzere toplam altı boyuttan oluşmakta olup bütün maddeler 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür (1-Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Çalışanların psikolojik güvenlik algılarını ölçmek için Liang vd. (2012) tarafından geliştirilen 5 soruluk psikolojik güvenlik ölçeği kullanılmıştır⁴²³. Ölçek tek boyuttan oluşmakta olup 5'li Likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5-Kesinlikle Katılıyorum).

⁴²²Anke Arnaud, "Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate, Development and Validation of the Ethical Climate Index", *Business and Society*, 49(2), 2010, 345-358.

⁴²³Jian Liang, Crystal I. C. Farh ve Jiing-Lih Farh, "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", *Academy of Management Journal*, 55, 2012, 71-73.

Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeği: Güç mesafesi yöneliminin ölçümünde Chelariu vd. (2008) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır⁴²⁴. Bu ölçek aynı zamanda Meydan, Basım ve Başar (2014) tarafından yapılan bir çalışmada da kullanılmıştır⁴²⁵. Ölçek tek boyuttan oluşmakta olup 5'li Likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Çalışan Sessliliği Ölçeği: Çalışanların sesslilik düzeylerini ölçmek için Liang vd. (2012) tarafından geliştirilen 10 soruluk çalışan sessliliği ölçeği kullanılmıştır⁴²⁶. Ölçek teşvik edici sesslilik (5 madde) ve yasaklayıcı sesslilik (5 madde) olmak üzere iki boyuttan oluşmakta 5'li Likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5-Kesinlikle Katılıyorum).

2.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma sonuçlarının güvenilirliği anket sorularını cevaplayan çalışanların algısına bağlı olduğundan sosyal bilimlerdeki araştırmalarda görülen genel sınırlılıklar bu çalışma içinde geçerlidir. Bununla birlikte ankette kullanılan ölçekler daha önceki çalışmalarda kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanmış olan ölçüm araçlarından seçilmiştir.

Araştırmaya katılacak olan çalışanlara soru formları dağıtılmadan önce anketle ilgili endişelerini gidermek ve gerçek düşüncelerini yansıtmalarını sağlamak amacıyla araştırma sonuçlarının yalnızca bilimsel bir çalışma için kullanılacağı ve işletme yada çalışan isimlerinin hiç bir kurumla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların tek bir ilde faaliyet gösteren hastane çalışanlarından oluşması araştırmanın bir kısıtıdır.

⁴²⁴ Cristian Chelariu, Thomas G. Brashear, Talaibek Osmonbekov ve Adriana Zait, "Entrepreneurial Propensity in a Transition Economy: Exploring Micro-level and Meso-level Cultural Antecedents", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(6), 2008, 405-415.

⁴²⁵ Cem Harun Meydan, H. Nejat Basım ve Ufuk Başar, "Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management", *Eurasian Journal of Business and Economics*, 2014, 7 (13), 105-118.

⁴²⁶ Jian Liang, Crystal I. C. Farh ve Jiing-Lih Farh, "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", *Academy of Management Journal*, 55, 2012, 71-73.

2.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ YÖNTEMLER

Çalışmada örgütsel etik iklim, güç mesafesi yönelimi ve psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca örgütsel etik iklim ile çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rol üstlenip üstlenmediği de tespit edilmiştir.

Modelde yer alan değişkenlere öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmış olup daha sonra değişkenlerin ortalamaları, standart sapma değerleri ve iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Bunun ardından değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü gösteren korelasyon katsayıları hesaplanmış ve regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak demografik değişken grupları arasında araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı incelenmiştir. Analizlerde SPSS 21 paket programı kullanılmıştır.

2.7. BULGULAR

2.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına ilişkin demografik bulgular Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Bulgular

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	FREKANS	(%)
Cinsiyet	Erkek	169	41,3
	Kadın	240	58,7
Medeni Durum	Evli	175	42,8
	Bekâr	234	57,2
Yaş	25 yaş ve altı	177	43,3
	26-30	98	24,0
	31-35	63	15,4
	36-40	39	9,5
	40 yaş üstü	32	7,8
Kurumda Yapılan Görev	Doktor	62	15,2
	Hemşire	138	33,7
	Ebe	29	7,1
	Sekreter	59	14,4
	Tekniker	97	23,7
Çalışılan Sektör	Teknisyen	24	5,9
	Kamu	305	74,6
	Özel	104	25,4
Eğitim Durumu	Lise veya altı	53	13,0
	Ön lisans	131	32,0
	Lisans	182	44,5
Çalışma Süresi	Lisansüstü	43	10,5
	1 yıldan az	87	21,3
	1-4 yıl	175	42,8
	5-8	81	19,8
	9 yıl üzeri	66	16,1

Tablo 2.1’e bakıldığında araştırmaya katılan kadın çalışanların erkek çalışanlardan fazla olduğu (%58,7) ve katılımcıların çoğunun bekâr (%57,2) olduğu görülmektedir. Yaş

değişkenine bakıldığında; 25 yaş ve altındaki çalışanların oranının (%43,3) en yüksek, 40yaşın üstündeki çalışanların oranının (%7,8) ise en düşük oran olduğu görülmektedir.

Katılımcılar çalıştıkları pozisyon açısından değerlendirildiğinde hemşire olarak görev yapanların sayıca fazla olduğu gözlemlenmektedir (%33,7). Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde çalışanların büyük kısmının lisans mezunu olduğu görülmektedir (%44,5). Ayrıca katılımcıların %74,6'sı kamu sektöründe çalışmaktadır. Çalışma süresine ilişkin değişkene bakıldığında; 1-4 yıldır çalışanların (%42,8) ağırlığı görülmektedir.

2.7.2. Örgütsel Etik İklim Ölçeğine İlişkin Bulgular

Örgütsel etik iklim ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizi ve açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

2.7.2.1. Örgütsel Etik İklim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analiziyle ölçeklerde yer alan maddelerin içsel tutarlılıkları incelenmekte ve bu sayede kullanılan ölçeğin tutarlı olup olmadığı ortaya konulmaktadır. Maddelerin içsel tutarlılıklarını incelemek için Cronbach alfa katsayısından yararlanılmaktadır. Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta olup 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Cronbach alfa katsayısının 0,70 veya üzerinde olması gerekmektedir⁴²⁷.

Araştırmada kullanılan örgütsel etik iklim ölçeğinin güvenilirliğinin tespiti için 19 maddeden oluşan ölçeğin içsel tutarlılığı incelenmiştir. Bu bağlamda elde edilen bulgular Tablo 2.2'de verilmiştir. Tabloda örgütsel etik iklim ölçeğinin alt boyutlarından olan, empatik ilgiye ait ifadeleri belirtmek amacıyla EMİ, kendine odaklanmaya ait ifadeleri belirtmek için KOD, başkalarına odaklanmaya ait ifadeleri belirtmek için BOD, ahlâki farkındalığa ait ifadeleri belirtmek için AHF, ahlâki karaktere ilişkin ifadeleri belirtmek için AHK ve son olarak güç odaklı motivasyona yönelik ifadeleri belirtmek için GOM kodları kullanılmıştır.

⁴²⁷ Atılhan Naktiyok, "*İç Girişimcilik*", İstanbul, Beta Yayınları, 2004, 243-244.

Tablo 2.2. Örgütsel Etik İklim Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı
EMİ1	3,144	1,024	58,107	128,699	,711	,896
EMİ2	3,259	1,105	57,992	127,679	,695	,896
EMİ3	3,271	1,053	57,980	128,838	,683	,897
EMİ4	3,317	1,034	57,934	129,263	,678	,897
KOD5	2,924	1,174	58,327	133,838	,407	,905
KOD6	2,853	1,181	58,398	132,853	,442	,904
KOD7	2,885	1,139	58,366	132,944	,458	,903
BOD8	3,305	1,008	57,946	130,625	,635	,898
BOD9	3,366	1,008	57,885	131,298	,604	,899
BOD10	3,273	1,044	57,978	130,977	,594	,899
AHF11	3,342	,944	57,826	134,507	,496	,902
AHF12	3,430	,855	57,821	134,613	,551	,901
AHF13	3,369	,961	57,882	133,452	,535	,901
AHK17	3,256	,962	57,995	132,152	,596	,899
AHK18	3,080	,990	58,171	134,118	,487	,902
AHK19	3,232	,973	58,019	132,245	,584	,900
GOM14	3,435	1,174	57,816	133,047	,437	,904
GOM15	3,188	1,186	58,063	131,878	,476	,903
GOM16	3,232	,988	58,019	134,421	,474	,903
		Aritmetik Ortalama	Madde Sayısı	Cronbach Alfa		
Genel		3,224	19	,905		

Tablo 2.2'ye göre her bir maddenin toplam puan korelasyonu 0,30'dan yüksektir. Bu nedenle ölçekteki herhangi bir maddenin analizden çıkarılmasına gerek yoktur. Öte yandan tabloya bakıldığında maddelerin analizden çıkarılmasıyla cronbach alfa katsayısında önemli düzeyde bir artış olmayacağı da görülmektedir. Bir bütün olarak örgütsel etik iklim ölçeğinin güvenilirlik katsayısının 0,905 olması güvenilirliğinin yüksek olduğunun göstergesidir.

2.7.2.2. Örgütsel Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel etik iklim ölçeğinin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra ölçek maddelerinin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak amacıyla Varimaks rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına Tablo 2.3'te yer verilmiştir.

Örgütsel etik iklime ilişkin on dokuz maddenin KMO değeri 0,883 olup, küresellik testi de anlamlıdır. Tablo 2.3'e göre on dokuz madde altı ayrı faktöre ayrılmıştır. Dört maddeden oluşan birinci faktöre "empatik ilgi" adı verilmiştir. Bu faktör toplam varyansın % 17,396'sını açıklamaktadır. İkinci faktör üç maddeden oluşmakta ve "kendine odaklanmak" olarak adlandırılmaktadır. Bu faktör toplam varyansın %14,075'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör üç maddeden oluşmakta olup "başkalarına odaklanmak" olarak adlandırılmıştır. Bu faktör toplam varyansın %13,232'sini açıklamaktadır. Dördüncü faktör "ahlâki farkındalık" olarak adlandırılmakta ve üç maddeden oluşmaktadır. Bu faktör toplam varyansın %13,121'ini açıklamaktadır. Beşinci faktör "ahlâki karakter" olarak adlandırılmakta ve üç maddeden oluşmakta olup toplam varyansın %12,845'ini açıklamaktadır. Altıncı ve son faktör ise yine üç maddeden oluşmakta olup toplam varyansın %12,623'ünü açıklamaktadır. Bu faktör "güç odaklı motivasyon" olarak adlandırılmaktadır. Elde edilen altı faktör toplam varyansın %83,382'sini açıklamaktadır.

Tablo 2.3.Örgütsel Etik İklim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Empatik İlg		3,305	17,396	17,396	,938
EMİ6- Çalışanlar herhangi bir durumda bir kişinin zayıflıklarından yararlanılarak menfaat sağlanması karşısında üzüntü duyarlar.	,853				
EMİ5- Çalışanlar birisine haksız muamele yapıldığını gördüklerinde genellikle o kişi için üzülmürler.	,843				
EMİ7-Birimimdeki çalışanlar sorunları olan kişiler için üzülmürler.	,840				
EMİ4- Birimimdeki çalışanlar işiyle ilgili zorluk yaşayan kişilerin duygularını anlar ve bu duyguları paylaşır.	,771				
Kendine Odaklanmak		2,674	14,075	31,471	,934
KOD9- Birimimdeki çalışanlar zor bir kararla karşılaştıklarında ilk önce kendi çıkarlarını düşünürler.	930				
KOD8- Birimimdeki çalışanlar çoğunlukla bir iş kendi çıkarlarına hizmet edecekse o işi yaparlar.	,905				
KOD10- Birimimdeki çalışanların öncelikli kaygıları kendi kişisel çıkarlarıdır.	,904				
Başkalarına Odaklanmak		2,514	13,232	44,703	,903
BOD12- Herhangi bir durumda birimdeki herkes için en iyi olan şey büyük öneme sahiptir.	,849				
BOD13- Bu birimde en fazla önem verilen konu birimdeki tüm insanların iyiliği ve çıkarıdır.	,833				
BOD11- Birimimdeki çalışanlar toplum ve insanlık için güçlü bir sorumluluk duygusu taşırlar.	,802				
Ahlâki Farkındalık		2,510	13,121	57,915	,882
AHF1- Birimimdeki çalışanlar ahlâki (etik) yönden problemli konuların farkındadır.	,865				
AHF2- Çalıştığım birimdeki kişiler ahlâki (etik) bir ikilemi kolayca fark edebilir.	,857				
AHF3- Birimimdeki çalışanlar ahlâki (etik) problemlere karşı çok duyarlıdır.	,829				
Ahlâki Karakter		2,441	12,845	70,759	,881
AHF18- Birimimdeki çalışanlar bir hata ortaya çıktığında bu hatanın sorumluluğunu üzerine almak gerektiğini düşünür.	,875				
AHF17- Çalışma arkadaşlarım tüm iş arkadaşlarına, hatta yardımsever olmayan iş arkadaşlarına dahi yardım etmek gerektiğine inanır.	,819				
E19- Bu birimdeki çalışanlar her durumda yaptıkları işlerin sorumluluğunu üstlenirler.	,786				
Güç Odaklı Motivasyon		2,393	12,623	83,382	,862
GOM16- Birimimdeki çalışanlar kıt kaynakları kontrol etmek için ahlâki (etik) değerlerini bir ölçüde ihlal etmeye (bunlara aykırı davranmaya) hazırdır.	,862				
GOM14- Birimimdeki çalışanlar, kurumda yükselmek için kuralları çiğnemeye isteklidir.	,849				
GOM15- Bu birimde güç dürüstlükten daha önemlidir.	,844				
KMO: ,883	Bartlett Küresellik Testi	: 5,942	P: ,000		

2.7.3. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Psikolojik güvenlik ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizi ve açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

2.7.3.1. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Çalışanların psikolojik güvenlik algısını ölçmek için kullanılan ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla ölçeğin içsel tutarlılığı incelenmiştir. 5 maddelik ölçeğin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 2.4’de verilmiştir. Tabloda psikolojik güvenliğe ait ifadeleri belirtmek için PSG kodu kullanılmıştır.

Tablo 2.4. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı
PSG1	3,650	1,184	13,635	10,325	,589	,845
PSG2	3,611	1,178	13,674	9,617	,746	,806
PSG3	3,286	1,142	14,000	9,451	,695	,818
PSG4	3,281	1,233	14,004	9,637	,667	,826
PSG5	3,457	1,309	13,828	9,941	,651	,830
		Aritmetik Ortalama	Madde Sayısı	Cronbach Alfa		
Genel		3,247	5	,855		

Tablo 2.4’e göre her bir maddenin toplam puan korelasyonu 0,30’dan yüksektir. Bu nedenle ölçekteki herhangi bir maddenin analizden çıkarılmasına gerek yoktur. Öte yandan tabloya bakıldığında maddelerin analizden çıkarılmasıyla Cronbach alfa katsayısında önemli düzeyde bir artış olmayacağı da görülmektedir. Güvenilirlik katsayısının 0,855 olması ölçeğin yüksek güvenilirlik sergilediğinin göstergesidir.

2.7.3.2. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Psikolojik güvenlik ölçeğinin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra ölçek ifadelerinin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak amacıyla Varimaks rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekteki 5 maddeye yapılan faktör analizinde maddeler tek faktöre yüklenmiş ve bulgular Tablo 2.5’de verilmiştir.

Psikolojik güvenlik ölçeğine ilişkin beş maddenin KMO değeri 0,829 olup, küresellik testi de anlamlıdır. Tablo 2.5’e göre beş madde tek faktörde toplanmıştır. Beş maddeden oluşan bu faktöre “psikolojik güvenlik” adı verilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %63,483’ünü açıklamaktadır.

Tablo 2.5. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Psikolojik Güvenlik		3,174	63,483	63,483	,855
PSG- İş birimimde düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim.	,852				
PSG3- İş birimimde çalışanların gerçek duygularını açıkça ortaya koyması memnuniyetle karşılanır.	,817				
PSG4- İş birimimdeki diğer çalışanlardan farklı fikirlere sahip olsam bile hiç kimse beni ayıplamaz.	,795				
PSG5- İş birimimde gerçek düşüncelerimi ifade etmenin bana zarar vereceğinden <u>endişe duymuyorum</u> .	,782				
PSG1- İş birimimde işimle ilgili gerçek duygularımı ifade edebilirim.	,734				
KMO: ,829	Bartlett Küresellik Testi: 882,481		P: 0,00		

2.7.4. Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Güç mesafesi yönelimi ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizi ve açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

2.7.4.1. Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Çalışanların güç mesafesi yönelimini ölçmek için kullanılan ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla içsel tutarlılığı incelenmiştir. 5 maddelik ölçeğin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 2.6’da verilmiştir. Tabloda güç mesafesi yönelimine ilişkin ifadeleri belirtmek için GMY kodu kullanılmıştır.

Tablo 2.6.Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No Ortalama	Aritmetik	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı
GMY1	2,440	1,289	10,379	18,903	,766	,933
GMY2	2,496	1,200	10,322	19,700	,749	,934
GMY3	2,435	1,198	10,383	19,512	,788	,930
GMY4	2,623	1,181	10,195	19,908	,732	,935
GMY5	2,824	1,185	9,995	20,299	,656	,943
		Aritmetik Ortalama	Madde sayısı	Cronbach Alfa		
Genel		2,564	5	,947		

Tablo 2.6'ya göre her bir maddenin toplam puan korelasyonu 0,30'dan yüksektir. Bu nedenle ölçekteki herhangi bir maddenin analizden çıkarılmasına gerek yoktur. Tabloya bakıldığında maddelerin analizden çıkarılmasıyla Cronbach alfa katsayısında önemli bir artış olmayacağı da görülmektedir. Güvenilirlik katsayısının 0,947 olması ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunun göstergesidir.

2.7.4.2. Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Güç mesafesi yönelimi ölçeğinin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra ifadelerin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak amacıyla Varimaks rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. 5 maddeye uygulanan faktör analizinde maddeler tek faktöre yüklenmiş ve bulgular Tablo 2.7'de verilmiştir.

Tablo 2.7.Güç Mesafesi Yönelimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Güç Mesafesi Yönelimi		4,132	82,647	82,647	,947
GM3- Üst pozisyondaki kişiler, daha alt pozisyondaki kişiler ile sosyal etkileşime girmekten kaçınılmalıdır.	,929				
GM2- Üst pozisyondaki kişiler, daha alt pozisyondaki kişilerin fikirlerini çok sık sormamalıdır.	,919				
GM1- Üst pozisyondaki kişiler kararların çoğunu, daha alt pozisyondaki kişilere danışmaksızın almalıdır.	,913				
GM4- Üst pozisyondaki kişiler, kendilerinden daha üst pozisyondaki kişiler tarafından verilen kararlara karşı çıkmamalıdır.	,909				
GM5- Üst pozisyondaki kişiler, önemli görevleri daha alt pozisyondaki kişilere devretmemelidir.	,875				
KMO: ,912	Bartlett Küresellik Testi : 1,945			P: 0,00	

Güç mesafesi yönelimine ilişkin beş maddenin KMO değeri 0,912 olup, küresellik testi de anlamlıdır. Tablo 2.7’ye göre beş madde tek faktörde toplanmış olup bu faktöre “güç mesafesi yönelimi” adı verilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %82,647’sini açıklamaktadır.

2.7.3. Çalışan Sessliliği Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışan sessliliği ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizi ve açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

2.7.3.1. Çalışan Sessliliği Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada çalışanların sesslilik düzeyini ölçen ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla içsel tutarlılığı incelenmiştir. 10 maddelik ölçeğin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 2.8’de verilmiştir.

Tabloda çalışan sessliliğinin alt boyutlarından teşvik edici sessliliğe ait ifadeleri belirtmek amacıyla TES kodu, yasaklayıcı sessliliğe ilişkin ifadeleri belirtmek için ise YAS kodu kullanılmıştır.

Tablo 2.8.Çalışan Sosliliği ÖLçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse ÖLçek Ortalaması	Madde Silinirse ÖLçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı
YAS1	3,474	,970	32,657	38,510	,646	,915
YAS2	3,533	,982	32,599	38,314	,654	,915
YAS3	3,520	1,024	32,611	37,787	,667	,915
YAS4	3,643	,910	32,489	38,000	,749	,909
YAS5	3,687	,834	32,445	38,953	,728	,911
TES6	3,674	,862	32,457	38,298	,767	,908
TES7	3,716	,853	32,415	38,562	,749	,909
TES8	3,584	,884	32,547	39,013	,673	,913
TES9	3,645	,809	32,486	39,476	,698	,912
TES10	3,652	,852	32,479	39,064	,698	,912
		Aritmetik Ortalama	Madde Sayısı	Cronbach Alfa		
Genel		3,613	10	,920		

Tablo 2.8'e göre her bir maddenin toplam puan korelasyonu 0,30'dan yüksektir. Bu nedenle ölçekteki herhangi bir maddenin analizden çıkarılmasına gerek yoktur. Maddelerin analizden çıkarılmasıyla Cronbach alfa katsayısında önemli bir artış olmayacağı da görülmektedir. Çalışan sosliliği ölçeğinin güvenilirlik katsayısının 0,920 olması güvenilirliğinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

2.7.3.2. Çalışan Sosliliği ÖLçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Çalışan sosliliği ölçeğinin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra maddelerin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak amacıyla Varimaks rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. 10 maddeye uygulanan faktör analizinde maddeler iki faktöre yüklenmiş ve bulgular Tablo 2.9'da verilmiştir.

Tablo 2.9. Çalışan Sessliliği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Teşvik Edici Sesslilik		3,687	36,872	36,872	,913
TES8- İş arkadaşlarımı utandırabilecek olsa bile iş birimde verimliliği azaltabilecek bazı olumsuz davranışları iş arkadaşlarımın anlamasını sağlamaya çalışırım.	,861				
TES9- İş arkadaşlarımla olan ilişkilerime zarar verse bile iş birimimde problem ortaya çıktığında iş arkadaşlarımın bunları görmesini sağlamaya çalışırım.	,852				
TES10- İşyerinde koordinasyon (uyumlu çalışma) sorunları doğduğunda bunların yöneticiler tarafından fark edilmesini sağlamaya çalışırım.	,803				
TES7- Görüşlerime zıt (karşıt) görüşler olsa bile, iş biriminde ciddi bir kayba neden olabilecek problemler hakkında dürüstçe konuşurum.	,768				
TES6- İş performansını düşürebilecek olan istenmeyen davranışlara karşı iş arkadaşlarıma tavsiyelerde bulunurum.	,745				
Yasaklayıcı Sesslilik		3,525	35,248	72,120	,885
YAS2- İş birimime faydalı olabilecek yeni projeler için fikirler üretirim ve bunları açıklarım.	,834				
YAS3- İş biriminin çalışma anlayışını ve prosedürlerini iyileştirmek için öneriler sunarım.	,802				
YAS4- İş biriminin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak yapıcı önerilerimi açıkça ortaya koyarım.	,758				
YAS5- İş biriminin çalışmalarını iyileştirmek için öneriler sunarım.	,753				
YAS1- İş birimimi etkileyebilecek konularda önerilerimi ve düşüncelerimi aktif şekilde ifade ederim.	,744				
KMO: ,922	Bartlett Küresellik Testi : 2,699		P: 0,00		

Çalışan sessliliğine ilişkin on maddenin KMO değeri 0,922 olup, küresellik testi de anlamlıdır. Yukarıdaki tabloya göre on madde, iki ayrı faktöre ayrılmıştır. Beş maddeden oluşan birinci faktöre “teşvik edici sesslilik” adı verilmiş olup bu faktör toplam varyansın %36,872’sini açıklamaktadır. İkinci faktör yine beş maddeden oluşmakta ve “yasaklayıcı sesslilik” olarak adlandırılmaktadır. Bu faktör ise toplam varyansın %35,248’ini açıklamaktadır. Elde edilen iki faktör toplam varyansın %72.120’sini açıklamaktadır.

2.8. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın hipotezlerini test etmek ve örgütsel etik iklim, çalışan sesliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimi değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 2.10'da yer verilmiştir.

Tablo 2.10. Değişkenler Arasındaki İlişki

	Değişkenler	$\bar{X}$	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Empatik İlgı	3,24	,968	1											
2	Kendine Odaklanmak	2,88	1,09	,191**	1										
3	Başkalarına Odaklanmak	3,31	,933	,596**	,153**	1									
4	Ahlâki Farkındalık	3,40	,828	,512**	,189**	,382**	1								
5	Ahlâki Karakter	3,18	,876	,552**	,144**	,546**	,343**	1							
6	Güç Odaklı Motivasyon	2,71	,991	,266**	,431**	,253**	,249**	,196**	1						
7	Örgütsel Etik İklim	3,22	,636	,801**	,544**	,724**	,645**	,678**	,601**	1					
8	Psikolojik güvenlik	3,24	,795	,469**	,089	,478**	,363**	,462**	,165**	,501**	1				
9	Çalışan Sesliliği	3,61	,687	,411**	-,029	,427**	,345**	,392**	,113*	,407**	,622**	1			
10	Yasaklayıcı Seslilik	3,65	,734	,329**	-,066	,324**	,326**	,344**	,055	,318**	,458**	,899**	1		
11	Teşvik Edici Seslilik	3,58	,768	,422**	-,002	,441**	,299**	,369**	,136**	,413**	,663**	,909**	,639**	1	
12	Güç Mesafesi Yönelimi	2,56	1,101	-,164**	,007	-,092	-,124*	-,035	-,110*	-,132**	-,059	-,199**	-,176**	-,197**	1

*p<0,05

**p<0,01

Tablo 2.10'a bakıldığında genel olarak örgütsel etik iklim ile çalışan sesliliği arasında doğru yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. ($r= 0.407$, $p=0.000$). Bu sonuçtan hareketle, etik bulunan bir iklime sahip olan örgütlerde çalışanların yüksek düzeyde seslilik davranışları sergilediği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, çalışanların seslilik davranışı sergileyebilmeleri örgüt içerisinde oluşturulacak etik ortamlara ilişkilidir.

Örgütsel etik iklimin altı alt boyutunu oluşturan "empatik ilgi", "kendine odaklanmak", "başkalarına odaklanmak", "ahlâki farkındalık", "ahlâki karakter" ve "güç odaklı motivasyon" ile çalışan sesliliğinin iki alt boyutunu oluşturan "teşvik edici seslilik" ve "yasaklayıcı seslilik" arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en güçlü ilişkinin "başkalarına odaklanmak" ile "teşvik edici seslilik" arasında olduğu gözlenmiştir ($r= 0.441$, $p=0.000$). Başkalarına odaklanma boyutu başkalarının düşünce ve hislerini tahmin edip anlama becerisini ölçmeye yönelik sorular içermektedir. Teşvik edici seslilik ise çalışanların örgütlerindeki uygulamaları iyileştirmek amacıyla fikir, öneri ve isteklerini paylaşmasıdır. Başkalarının ihtiyaçları konusunda duyarlı olan çalışanların bu durumu örgütte dile getirmeleri beklenmektedir. Buradan hareketle empatik ilgiye sahip olan çalışanların seslilik davranışı sergileyecekleri çıkarımı yapılabilir.

Tablo 2.10'da görüleceği üzere çalışan sesliliği ile güç mesafesi yönelimi arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir ($r= -0.199$, $p=0.000$). Güç mesafesi yönelimi örgütte gücün eşitsiz dağılımını kabul etme derecesini ve çalışanlar ile yönetim arasındaki mesafeyi göstermektedir. Yüksek güç mesafesi yönelimine sahip çalışanlar yönetim ile astlar arasında önemli bir ayrım olmasını doğal bulurken düşük güç mesafesi yönelimine sahip çalışanlar bu ayrımın az olması gerektiğine inanır ve kolay iletişim kurabilmeleri gerektiğini düşünür. Tabloda yer alan bulgulara göre çalışanların seslilik davranışları ile yüksek güç mesafesi yönelimi arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Yani yüksek güç mesafesi yönelimi olan çalışanlar seslilik davranışı sergileme konusunda istekli olmayacaktır; çünkü bu çalışanların çoğunlukta olduğu bir örgütte yöneticilerin fikir ve istekleri sorgulanmamakta ve çalışanların fikir ve önerileri dikkate alınmamaktadır.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan psikolojik güvenlik ile örgütsel etik iklim arasında aynı yönlü ve oldukça güçlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ($r= 0.501$, $p=0.000$). Etik bir örgüt iklimine sahip işletmelerde çalışanların kendilerini psikolojik olarak daha güvende hissettikleri söylenebilir. Ayrıca analiz sonuçları psikolojik güvenlik ile çalışan sesliliği arasında aynı yönde ve güçlü sayılabilecek bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r= 0.622$, $p=0.000$). Elde edilen bulgulardan hareketle psikolojik güvenlik algısının yüksek olduğu bir örgütte çalışanların kendilerini daha rahat ifade ettikleri ve fikir, öneri ya da isteklerini çekinmeden dile getirdikleri yorumu yapılabilir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konduktan sonra regresyon analizi uygulanmıştır. Bunun öncesinde regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından önem taşıyan çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Eğer bir veya daha fazla bağımsız değişken, regresyon denklemindeki diğer bağımsız değişkenlerle yüksek düzeyde ilişkili ise bu durumda çoklu doğrusallıktan söz edilmektedir.

2.8.1. Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallık Sorununun Değerlendirilmesi

Çoklu doğrusallık probleminin var olup olmadığı genellikle VIF (Variance Inflation Factor-Varyans Artış Faktörü) değerlerine ve tolerans indekslerine bakılarak belirlenmektedir. Genellikle VIF değerlerinin 10'un altında olması ve tolerans indekslerinin sıfıra yakın olmaması çoklu doğrusallık probleminin bulunmadığını gösterir⁴²⁸. Araştırma değişkenlerinin VIF ve tolerans indeksleri incelenmiş olup, değişkenler açısından çoklu doğrusallık probleminin olmadığını görülmüştür. Hiyerarşik regresyon analizlerinde tüm değişkenleri içeren nihai denklemler için yapılan çoklu doğrusallık testinin sonuçları Tablo 2.11' de yer almaktadır.

⁴²⁸Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham ve William Black, "Multivariate Data Analysis", Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ, 1998.

Tablo 2.11. Çoklu Doğrusallık Testi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler			
	Yasaklayıcı Sesslilik		Teşvik Edici Sesslilik	
	Tolerans	VIF	Tolerans	VIF
Empatik İlgi	,476	2,101	,476	2,101
Kendinde Odaklanmak	,786	1,273	,785	1,274
Başkalarına Odaklanmak	,529	1,889	,528	1,893
Ahlâki Farkındalık	,691	1,446	,691	1,447
Ahlâki Karakter	,571	1,751	,570	1,753
Güç Odaklı Motivasyon	,701	1,427	,701	1,427
Güç Mesafesi Yönelimi	,924	1,083	,923	1,083
Psikolojik Güvenlik	,669	1,494	,669	1,494

2.8.2. Hipotezlerin Testi

Çoklu doğrusallık problemi olmadığı tespit edildikten sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişkenlerin çalışan sessliliğin alt boyutları olan "teşvik edici sesslilik" ve "yasaklayıcı sesslilik" üzerindeki etkilerini test etmek için bu boyutlar ayrı ayrı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişken olarak ise önce demografik değişkenler modele eklenmiş, sonrasında sırasıyla örgütsel etik iklim algısının alt boyutları, güç mesafesi yönelimi ve psikolojik güvenlik değişkeni modele dâhil edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin doğrulanıp doğrulanmayacağına karar verilirken regresyon denklemlerinde yer alan beta katsayıları, yeni değişkenlerin modele eklenmesiyle elde edilen R^2 değerinde gerçekleşen değişim ve R^2 'deki değişimin istatistiki açıdan anlamlılığını ifade eden F değerleri dikkate alınmıştır. Ayrıca regresyon analizinin önemli varsayımlarından biri olan hataların bağımsızlığı varsayımının sağlanıp sağlanmadığını test etmek amacıyla Durbin-Watson testi de yapılmıştır. Durbin-Watson test istatistiğinin 2'ye

yakın olması bu varsayımın doğrulandığını gösterir. 1'den küçük veya 3'den büyük değer alması ise sorunun varlığına işaret eder⁴²⁹.

Hipotez testlerine ilişkin bulgular ve bunları yorumları aşağıda yer almaktadır:

Örgütsel etik iklim algısı, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yöneliminin teşvik edici seslilik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde teşvik edici seslilik bağımlı değişken, örgütsel etik iklime ilişkin alt boyutlar, güç mesafesi yönelimi ve psikolojik güvenlik ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 2.12'de özetlenmiştir.

Tablo 2.12'den de izlenebileceği gibi demografik değişkenlerin teşvik edici seslilik üzerindeki etkisini ölçen ilk adımda F testi anlamlı sonuç vermemiştir ($F = ,580$ $p > 0,05$). Örgütsel etik iklimin alt boyutlarının teşvik edici seslilik üzerindeki etkisini ölçen ikinci adımın F testi ise anlamlı sonuç vermiştir ($F = 12,270$ $p < 0,01$). Bu adımda demografik değişkenler ile etik iklime ilişkin altı faktör teşvik edici seslilik davranışının toplam varyansının yaklaşık %25'ini açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 0,249$). Bu veriler ve regresyon adımındaki F değeri modelin açıklayıcı gücünün olduğunu göstermektedir. Bu modelin açıklama gücü, yalnızca demografik değişkenleri içeren birinci modelin açıklama gücünden yüksek olup fark anlamlı bulunmuştur ($\Delta R^2 = 0,262$ $p < 0,01$).

Regresyon analizinin üçüncü adımında örgütsel etik iklimin alt boyutlarına ek olarak güç mesafesi yönelimi bağımsız değişken olarak analize dâhil edilmiştir. Bu denklemde F testi anlamlı sonuç vermiştir ($F = 12,135$ $p < 0,01$). Modeldeki değişkenler teşvik edici sesliliğin toplam varyansının yaklaşık %26'sını açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 0,262$). Ayrıca üçüncü modelin açıklama gücü ikinci modelinkinden anlamlı derecede fazladır ($\Delta R^2 = 0,014$ $p < 0,01$).

Analizin dördüncü ve son adımında ise demografik değişkenlere ilaveten örgütsel etik iklimin alt boyutları, güç mesafesi yönelimi ve psikolojik güvenlik algısının teşvik edici seslilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu adımda F testi anlamlı sonuç vermiştir ($F = 27,814$ $p < 0,01$). Bağımsız değişkenler teşvik edici seslilik davranışının toplam varyansının

⁴²⁹Andy Field, "Discovering Statistics Using SPSS", Sage Publications, UK, 2009.

yaklaşık olarak %48'ini açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2=0,479$). Açıklama gücü açısından modeller arasında bir kıyaslama yapıldığında, dördüncü modelin açıklama gücünün üçüncü modelinkinden anlamlı derecede fazla olduğu görülür ($\Delta R^2=0,212$ $p<0,01$).

Tablo 2.12. Teşvik Edici Sessiliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Teşvik Edici Sessilik											
	1.Adım			2.Adım			3.Adım			4.Adım		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Cinsiyet	,043	,849	,396	,000	-,022	,983	,003	,063	,950	,025	,672	,502
Yaş	,048	,742	,458	-,023	-,408	,683	-,042	-,760	,448	-,015	-,315	,753
Çalışılan sektör	,004	,079	,937	-,049	-1,048	,295	-,047	-,999	,318	-,014	-,368	,713
Eğitim durumu	,072	1,273	,204	,079	1,592	,112	,064	1,295	,196	,058	1,403	,161
Kıdem	,004	,070	,944	,066	1,184	,237	,076	1,379	,169	,054	1,169	,243
Çalışılan Pozisyon	,067	1,182	,238	,009	,173	,862	,003	,051	,959	-,011	-,270	,787
Empatik İlgi	-	-	-	,180	2,932	,004	,161	2,639	,009	,071	1,367	,172
Kendine Odaklanmak	-	-	-	-,102	-2,109	,036	-,095	-1,972	,049	-,077	-1,910	,057
Başkalarına Odaklanmak	-	-	-	,261	4,520	,000	,259	4,526	,000	,128	2,613	,009
Ahlâki Farkındalık	-	-	-	,074	1,450	,148	,069	1,357	,175	-,004	-,088	,930
Ahlâki Karakter	-	-	-	,134	2,415	,016	,141	2,566	,011	,019	,403	,687
Güç Odaklı Motivasyon	-	-	-	-,025	-,481	,631	,014	-,268	,789	-,013	-,306	,760
Güç Mesafesi Yönelimi	-	-	-	-	-	-	-,125	-2,817	,005	-,132	-3,551	,000
Psikolojik Güvenlik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,562	12,877	,000
R^2	,009			,271			,285			,497		
Düzeltilmiş R^2	-,006			,249			,262			,479		
ΔR^2	-			,262**			,014**			,212**		
F	,580			12,270**			12,135**			27,814**		

Durbin-Watson: 1.901

** $p<0,01$

* $p<0,05$

Tablo 2.12'ye göre H_1 , H_{3a} ve H_{4a} hipotezlerinin test edilmesiyle ulaşılan bulgular şöyledir:

H_{1a} : Çalışanların empatik ilgi algısı, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Elde edilen sonuçlar empatik ilgi boyutunun teşvik edici seslilik davranışını %99 önem düzeyinde artırdığını göstermektedir ($\beta=0,180$ ve $p=0,004$). Bu sebeple H_{1a} kabul edilmiştir. Ancak psikolojik güvenlik değişkeni analize dâhil edildiğinde, empatik ilginin teşvik edici seslilik üzerindeki etkisi ortadan kalkmıştır.

H_{1b} : Çalışanların kendine odaklanma düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

Analiz sonuçları kendine odaklanma boyutunun teşvik edici sesliliği azalttığını göstermektedir ($\beta= -0,102$ ve $p=0,036$). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H_{1b} kabul edilmiştir. Fakat psikolojik güvenlik değişkeni analize dâhil edildiğinde, kendine odaklanma boyutunun teşvik edici seslilik üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır.

H_{1c} : Çalışanların başkalarına odaklanma düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Başkalarına odaklanma boyutu teşvik edici seslilik davranışını %99 önem düzeyinde anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir ($\beta=0,261$ ve $p=0,000$). Elde edilen bulgular doğrultusunda H_{1c} kabul edilmiştir.

H_{1d} : Çalışanların ahlâki farkındalık düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Çalışanların ahlâki farkındalık algıları teşvik edici seslilik davranışını etkilememektedir ($\beta=0,074$ ve $p=0,148$). Analiz sonuçları doğrultusunda H_{1d} reddedilmiştir.

H_{1e} : Çalışanların ahlâki karakter düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Çalışanların ahlâki karakter algılarının teşvik edici sesliliği etkilediği gözlenmiş olup ($\beta=0,134$ ve $p=0,016$) H_{1e} kabul edilmiştir. Bununla beraber psikolojik güvenlik algısının analize dâhil edilmesiyle bu etkinin ortadan kalktığı görülmüştür.

H_{1f}: Çalışanların güç odaklı motivasyon düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

Güç odaklı motivasyon boyutu teşvik edici seslilik davranışını etkilememektedir ($\beta = -0,025$ ve $p=0,631$). Analiz sonuçları doğrultusunda H_{1f} reddedilmiştir.

H_{3a}: Güç mesafesi yönelimi çalışanların teşvik edici seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

Güç mesafesi yönelimi teşvik edici sesliliği %99 önem düzeyinde anlamlı ve olumsuz yönde etkilemektedir ($\beta = -0,125$ ve $p=0,005$). Bu yüzden H_{3a} kabul edilmiştir.

H_{4a}: Çalışanların psikolojik güvenlik algısı, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Analiz sonuçlarından psikolojik güvenlik algısının teşvik edici sesliliği %99 önem düzeyinde anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,562$ ve $p=0,000$). Dolayısıyla H_{4a} kabul edilmiştir.

Demografik değişkenler, örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yöneliminin yasaklayıcı seslilik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 2.13'te özetlenmiştir:

Tablo 2.13. Yasaklayıcı Sessliliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Yasaklayıcı Sesslilik											
	1.Adım			2.Adım			3.Adım			4.Adım		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Cinsiyet	,101	2,000	,046	,075	1,645	,101	,079	1,735	,084	,092	2,117	,035
Yaş	,079	1,250	,212	,032	,547	,585	,013	,221	,825	,029	,525	,600
Çalışılan sektör	,031	,597	,551	-,022	-,459	,647	-,020	-,408	,683	,000	-,019	,985
Eğitim durumu	,075	1,333	,183	,069	1,341	,181	,054	1,064	,288	,051	1,048	,295
Kıdem	,038	,599	,550	,064	1,114	,266	,074	1,293	,197	,061	1,121	,263
Çalışılan Pozisyon	,088	1,567	,118	,043	,844	,399	,037	,735	,463	,029	,606	,545
Empatik İlgi	-	-	-	,080	1,258	,209	,062	,982	,327	,009	,150	,881
Kendine Odaklanmak	-	-	-	-,148	-2,966	,003	-,141	-2,842	,005	-,131	-2,764	,006
Başkalarına Odaklanmak	-	-	-	,122	2,054	,041	,120	2,038	,042	,044	,767	,443
Ahlâki Farkındalık	-	-	-	,200	3,796	,000	,195	3,724	,000	,153	3,033	,003
Ahlâki Karakter	-	-	-	,196	3,417	,001	,203	3,561	,000	,131	2,371	,018
Güç Odaklı Motivasyon	-	-	-	,018	,344	,731	,029	,546	,586	,029	,579	,563
Güç Mesafesi Yönelimi	-	-	-	-	-	-	-,119	-2,609	,009	-,124	-2,837	,005
Psikolojik Güvenlik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,329	6,422	,000
R²	,024			,224			,237			,309		
Düzeltilmiş R²	,010			,201			,212			,285		
ΔR²	-			,200**			,013**			,072**		
F	1,655			9,529**			9,448**			12,613**		

Durbin-Watson: 1,887 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 2.13'den de izlenebileceği gibi demografik değişkenlerin yasaklayıcı sesliliğe etkisini gösteren ilk denklemin F testi anlamlı sonuç vermemiştir ($F= 1,655$ $p>0,05$). Örgütsel etik iklimin alt boyutlarının yasaklayıcı sesliliğe etkisini ölçen ikinci adımın F testi ise anlamlı sonuç vermiştir ($F= 9,529$ $p<0,01$). Buna göre bağımsız değişkenler yasaklayıcı seslilik davranışının toplam varyansının %20'sini açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2=0,201$). Ayrıca ikinci modelin açıklama gücü yalnızca kontrol değişkenlerini içeren birinci modelin açıklama gücünden anlamlı derecede fazladır ($\Delta R^2=0,200$ $p<0,01$).

Regresyon analizinin üçüncü adımında demografik değişkenler ve örgütsel etik iklime ek olarak güç mesafesi yönelimi bağımsız değişken olarak analize dâhil edilmiştir. Oluşturulan regresyon denkleminde F testi anlamlı sonuç vermiştir ($F= 9,448$ $p<0,01$). Dolayısıyla ele alınan değişkenler teşvik edici sesliliğin toplam varyansının yaklaşık %21'ini açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 0,212$). Bu modelin açıklama gücü, ikinci modelin açıklama gücünden yüksektir ($\Delta R^2= 0,013$ $p<0,01$).

Analizin dördüncü ve son adımında ise demografik değişkenler, örgütsel etik iklim, güç mesafesi yönelimi ve psikolojik güvenliğin yasaklayıcı sesliliğe etkisi değerlendirilmiştir. Bu adımda F testi anlamlı sonuç vermiş olup ($F= 12,613$ $p<0,01$) bağımsız değişkenler teşvik edici sesliliğin toplam varyansının yaklaşık olarak %29'unu açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2= 0,285$). Ayrıca dördüncü modelin açıklama gücü üçüncü modelinkinden anlamlı derecede fazladır ($\Delta R^2=0,072$ $p<0,01$).

Yasaklayıcı seslilikle ilgili hipotezlerin test edilmesinde Tablo 2.13'de verilen bulgular temel alınmıştır. Ulaşılan sonuçlar şöyledir:

H_{2a}: Çalışanların empatik ilgi algısı, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Elde edilen sonuçlar empatik ilgi boyutunun yasaklayıcı sesliliği etkilemediğini göstermektedir ($\beta=0,080$ ve $p=0,209$). Analiz sonuçları doğrultusunda H_{2a} reddedilmiştir.

H_{2b}: Çalışanların kendine odaklanma düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

Analiz sonuçları kendine odaklanma boyutunun yasaklayıcı sesliliği %99 önem düzeyinde anlamlı ve ters yönde etkilediğini göstermektedir ($\beta = -0,148$ ve $p=0,003$). Bu sebeple H_{2b} kabul edilmiştir.

H_{2c} : Çalışanların başkalarına odaklanma düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Elde edilen sonuçlar başkalarına odaklanma boyutunun yasaklayıcı sesliliği etkilediğini gösterdiğinden ($\beta=0,122$ ve $p=0,041$) H_{2c} kabul edilmiştir. Fakat psikolojik güvenliğin regresyon denkleminde dâhil edilmesi halinde bu etki ortadan kalkmıştır.

H_{2d} : Çalışanların ahlâki farkındalık düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Analiz sonuçlarından çalışanların ahlâki farkındalık algılarının yasaklayıcı seslilik davranışlarını %99 önem düzeyinde anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,200$ ve $p=0,000$). Bu sebeple H_{2d} kabul edilmiştir.

H_{2e} : Çalışanların ahlâki karakter düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Çalışanların ahlâki karakter algılarının yasaklayıcı seslilik davranışlarını %99 önem düzeyinde anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,196$ ve $p=0,001$). Bu yüzden H_{2e} kabul edilmiştir.

H_{2f} : Çalışanların güç odaklı motivasyon düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

Güç odaklı motivasyon boyutunun yasaklayıcı seslilik davranışını etkilemediği görülmüş olup ($\beta=0,018$ ve $p=0,731$) H_{2f} reddedilmiştir.

H_{3b} : Güç mesafesi yönelimi, çalışanların yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.

Analiz sonuçlarına göre güç mesafesi yönelimi yasaklayıcı sesliliği %99 önem düzeyinde anlamlı ve olumsuz yönde etkilemektedir ($\beta=-0,119$ ve $p=0,009$). Bu sebeple H_{3b} kabul edilmiştir.

H_{4b}: Çalışanların psikolojik güvenlik algısı, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Psikolojik güvenlik algısının yasaklayıcı sesliliği %99 önem düzeyinde anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = ,329$ ve $p = ,000$). H_{4b} kabul edilmiştir.

Örgütsel etik iklimin çalışan sesliliğine etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü olup olmadığını belirlemek için aracılık testi yapılmıştır. Aracılık testi yapılırken Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık rolüne ilişkin ölçütleri dikkate alınmıştır⁴³⁰. Buna göre aracılık etkisinden söz edilebilmesi için şu üç şartın var olması gerekmektedir:

1-Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

2-Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

3-Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Aracı değişkenin modele eklenmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi anlamlı bir şekilde azalıyor ise kısmi aracılık; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tümüyle ortadan kalkıyor ise tam aracılık mevcuttur.

Örgütsel etik iklimin teşvik edici sesliliğe etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü olup olmadığını belirlemek için aracılık testi yapılmış ve H_{6a} hipotezi sınanmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 2.14'de özetlenmiştir:

⁴³⁰Baron, R.M. ve Kenny, D.A. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research Conceptual, Strategic and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1986, 1173-1182.

Tablo 2.14. Örgütsel Etik İklimin Teşvik Edici Sesslilik Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

1.ADIM					
Bağımlı Değişken: Psikolojik Güvenlik					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize β	t	p
Sabit					
Örgütsel etik iklim	,625	,054	,500	11,642	,000
R ²	,250				
Düzeltilmiş R ²	,248				
F	135,527**				
2.ADIM					
Bağımlı Değişken: Teşvik Edici Sesslilik					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize β	t	p
Sabit					
Örgütsel etik iklim	,499	,055	,413	9,158	,000
R ²	,171				
Düzeltilmiş R ²	,169				
F	83,876**				
3.ADIM					
Bağımlı Değişken: Teşvik Edici Sesslilik					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize β	t	p
Sabit					
Örgütsel etik iklim	,132	,051	,109	2,569	,011
Psikolojik Güvenlik	,588	,041	,608	14,296	,000
R ²	,448				
Düzeltilmiş R ²	,446				
F	165,086**				

**p<0,01; *p<0,05

H6a: Çalışanların örgütsel etik iklim algısının teşvik edici sesslilik düzeyleri üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik aracı rol oynar.

Örgütsel etik iklimin teşvik edici sessliliğe etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rol üstlenip üstlenmediğini ortaya koymak için ilk adımda örgütsel etik iklim algısının psikolojik güvenliğe doğrudan etkisi değerlendirilmiştir. Bu denklemin F testi anlamlı sonuç vermiş olup (F=135,52 p<0,01) örgütsel etik iklimin psikolojik güvenlik değişkeninin toplam varyansının yaklaşık %25'ini açıkladığı görülmüştür (Düzeltilmiş

$R^2=0,248$). Tablo 2.13'te görüldüğü gibi etik iklim algısı psikolojik güvenlik değişkenini %99 önem seviyesinde etkilemektedir ($\beta=0,500$ ve $p=0,000$).

Analizin ikinci adımında örgütsel etik iklim algısının teşvik edici sesliliğe etkisini belirlemek için etik iklimin teşvik edici seslilik davranışına doğrudan etkisi değerlendirilmiştir. İlgili denklemin F testi anlamlı sonuç vermiştir ($F= 83,876$ $p<0,01$). Örgütsel etik iklim algısı teşvik edici seslilik davranışının toplam varyansının yaklaşık %17'sini açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2 =0,169$). Elde edilen bulgular örgütsel etik iklim algısının teşvik edici seslilik davranışını %99 önem seviyesinde etkilediğini göstermektedir ($\beta=0,413$ ve $p=0,000$).

Son olarak aracı değişken olan psikolojik güvenlik modele dâhil edilerek analiz tekrarlanmıştır. Bu adımda da F testi anlamlı sonuç vermiştir ($F=165,086$ $p<0,01$). Sonuçlar örgütsel etik iklim algısının teşvik edici seslilik davranışına olan etkisinin psikolojik güvenlik değişkeninin modele katılmasıyla azaldığını göstermiştir ($\beta=0,109$ ve $p=0,011$). Psikolojik güvenlik değişkeninin örgütsel etik iklim algısı ile teşvik edici seslilik arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle H_{6a} desteklenmiştir.

Algılanan örgütsel etik iklimin teşvik edici sesliliğe etkisini test etmek için yapılan Sobel testi sonuçları da psikolojik güvenliğin örgütsel etik iklim ile teşvik edici seslilik davranışları arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu desteklemektedir ($Z=7,853$ ve $p<0,001$)⁴³¹.

Örgütsel etik iklimin yasaklayıcı seslilik üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü oynayıp oynamadığını belirlemek için aracılık testi yapılmış ve H_{6b} hipotezi sınanmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 2.15'de özetlenmiştir:

⁴³¹<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Tablo 2.15. Örgütsel Etik İklimin Yasaklayıcı Sessizlik Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

1.ADIM					
Bağımlı Değişken: Psikolojik Güvenlik					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize β	t	p
Sabit					
Örgütsel etik iklim	,625	,054	,500	11,642	,000
R^2	,250				
Düzeltilmiş R^2	,248				
F	135,527**				
2.ADIM					
Bağımlı Değişken: Yasaklayıcı Sesslilik					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize β	t	p
Sabit					
Örgütsel etik iklim	,367	,054	,318	6,762	,000
R^2	,101				
Düzeltilmiş R^2	,099				
F	45,731**				
3.ADIM					
Bağımlı Değişken: Yasaklayıcı Sesslilik					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize β	t	p
Sabit					
Örgütsel etik iklim	,134	,058	,116	2,300	,022
Psikolojik Güvenlik	,372	,047	,403	7,988	,000
R^2	,223				
Düzeltilmiş R^2	,219				
F	58,302**				

**p<0,01; *p<0,05

Örgütsel etik iklimin yasaklayıcı sessizliğe etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü bulunup bulunmadığını ortaya koymak için öncelikle örgütsel etik iklimin psikolojik güvenlik üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. İlgili denklemin F testi anlamlı sonuç vermiş olup (F=135,527 p<0,01) örgütsel etik iklim algısının psikolojik güvenlik değişkeninin toplam varyansının %25'ini açıkladığı görülmüştür (Düzeltilmiş R^2 =0,248). Tablo 2.14'te görüldüğü gibi etik iklim algısı psikolojik güvenlik değişkenini %99 önem seviyesinde etkilemektedir (β =0,500 ve p=0,000).

Daha sonra örgütsel etik iklimin yasaklayıcı seslilik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla analizin ikinci adımında etik iklimin yasaklayıcı sesliliğe doğrudan etkisi ele alınmıştır. Bu adımda denklemin F testi anlamlı sonuç vermiştir ($F=45,731$ $p<0,01$). Örgütsel etik iklim yasaklayıcı seslilik davranışının toplam varyansının yaklaşık %10'unu açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 0,099$). Bu bulgular örgütsel etik iklim algısının çalışanların yasaklayıcı seslilik davranışını %99 önem seviyesinde etkilediğini göstermektedir ($\beta=0,318$ ve $p=0,000$).

Son olarak aracı değişken olan psikolojik güvenlik modele dâhil edilerek analiz tekrarlanmıştır. Bu adımda F testi anlamlı sonuç vermiştir ($F=58,302$ $p<0,01$) Sonuçlar örgütsel etik iklim algısının yasaklayıcı sesliliğe etkisinin psikolojik güvenliğin modele katılmasıyla azaldığını göstermiştir ($\beta=0,116$ ve $p=0,022$). Psikolojik güvenlik değişkeninin örgütsel etik iklim algısı ile yasaklayıcı seslilik arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Bu sebeple H_{6b} kabul edilmiştir.

Algılanan örgütsel etik iklimin yasaklayıcı sesliliğe etkisini test etmek için yapılan Sobel testi sonuçları da psikolojik güvenliğin örgütsel etik iklim ile yasaklayıcı seslilik davranışları arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu desteklemektedir ($Z=6,291$ ve $p<0,001$)⁴³². Hipotez testlerinin sonuçları Tablo 2.16'da özetlenmiştir:

⁴³²<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Tablo 2.16. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H₁: Çalışanların örgütsel etik iklim algısı, teşvik edici seslilik davranışlarını etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{1a} : Çalışanların empatik ilgi algısı, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{1b} : Çalışanların kendine odaklanma düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{1c} : Çalışanların başkalarına odaklanma düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{1d} : Çalışanların ahlâki farkındalık düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Reddedildi</i>
H _{1e} : Çalışanların ahlâki karakter düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{1f} : Çalışanların güç odaklı motivasyon düzeyi, teşvik edici seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.	<i>Reddedildi</i>
H₂: Çalışanların örgütsel etik iklim algısı, yasaklayıcı seslilik davranışlarını etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{2a} : Çalışanların empatik ilgi algısı, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Reddedildi</i>
H _{2b} : Çalışanların kendine odaklanma düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{2c} : Çalışanların başkalarına odaklanma düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{2d} : Çalışanların ahlâki farkındalık düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{2e} : Çalışanların ahlâki karakter düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{2f} : Çalışanların güç odaklı motivasyon düzeyi, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.	<i>Reddedildi</i>
H₃: Güç mesafesi yönelimi, çalışan sesliliği davranışını olumsuz yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3a} : Güç mesafesi yönelimi çalışanların teşvik edici seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3b} : Güç mesafesi yönelimi, çalışanların yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumsuz yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H₄: Çalışanların psikolojik güvenlik algısı, seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{4a} : Çalışanların psikolojik güvenlik algısı, teşvik edici seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H _{4b} : Çalışanların psikolojik güvenlik algısı, yasaklayıcı seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.	<i>Kabul edildi</i>
H₅: Çalışanların örgütsel etik iklim algısı güçlendikçe psikolojik güvenlik düzeyleri artar.	<i>Kabul edildi</i>
H₆: Çalışanların örgütsel etik iklim algısının seslilik düzeyleri üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik aracı rol oynar.	<i>Kabul edildi</i>
H _{6a} : Çalışanların örgütsel etik iklim algısının teşvik edici seslilik düzeyleri üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik aracı rol oynar	<i>Kabul edildi</i>
H _{6b} : Çalışanların örgütsel etik iklim algısının yasaklayıcı seslilik düzeyleri üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik aracı rol oynar.	<i>Kabul edildi</i>

2.9. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel etik iklim, çalışan sosliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, çalışılan pozisyon ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla iki grup değer alabilen değişkenler için bağımsız örnekler t testi, iki gruptan fazla değer alabilen değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, herhangi bir kontrol değişkeni açısından bireysel faktörlere ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgusuna ulaşıldığında, farkın kaynağının tespitinden önce, söz konusu kontrol değişkeni için varyansların eşit olup olmadığı Levene testi ile incelenmiştir. Bu testin sonucunda varyansların eşit olduğu doğrulanırsa LSD testi, doğrulanmazsa Games-Howell testi uygulanarak farkın hangi gruptan kaynaklandığı bulunmuştur. Analizlerin bulguları aşağıda yer almaktadır:

2.9.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sosliliği, Psikolojik Güvenlik ve Güç Mesafesi Yönelimi Düzeyindeki Farklılıklar

Cinsiyet değişkeni açısından örgütsel etik iklim, çalışan sosliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimleri değişkenlerinde farklılık olup olmadığı bağımsız örnekler t testiyle değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 2.17’de sunulmuştur:

Tablo 2.17 incelendiğinde cinsiyet farklılığının yalnızca örgütsel etik iklimin alt boyutlarından olan başkalarına odaklanmak değişkeninde ($p < 0,01$) anlamlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla insanların iyilik ve refahına daha fazla odaklandığı söylenebilir.

Tablo 2.17. Cinsiyet Açısından t Testi Sonuçları

Değişken	N	$\bar{X}$	St. Sapma	t	p
Empatik İlgi					
Erkek	169	3,220	,973	-,486	,627
Kadın	240	3,267	,966		
Kendine Odaklanmak					
Erkek	169	2,834	1,119	-,824	,410
Kadın	240	2,925	1,078		
Başkalarına Odaklanmak					
Erkek	169	3,171	,971	-2,632	,009
Kadın	240	3,416	,894		
Ahlâki Farkındalık					
Erkek	169	3,406	,862	-,041	,967
Kadın	240	3,409	,805		
Ahlâki Karakter					
Erkek	169	3,120	,905	-1,348	,178
Kadın	240	3,238	,853		
Güç Odaklı Motivasyon					
Erkek	169	2,802	1,008	1,508	,132
Kadın	240	2,652	,977		
Teşvik Edici Seslilik					
Erkek	169	3,556	,838	-,556	,579
Kadın	240	3,599	,716		
Yasaklayıcı Seslilik					
Erkek	169	3,589	,774	-1,514	,131
Kadın	240	3,700	,702		
Çalışan Sesliliği					
Erkek	169	3,565	,750	-1,174	,241
Kadın	240	3,646	,638		
Örgütsel Etik İklim					
Erkek	169	3,161	,653	-1,660	,098
Kadın	240	3,267	,621		
Psikolojik Güvenlik					
Erkek	169	3,242	,842	-,103	,918
Kadın	240	3,250	,762		
Güç Mesafesi Yönelimi					
Erkek	169	2,499	1,038	-,992	,322
Kadın	240	2,600	1,143		

*p<0,05 **p<0,01

2.9.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği, Psikolojik Güvenlik ve Güç Mesafesi Yönelimi Düzeyindeki Farklılıklar

Medeni durum değişkeni açısından çalışanların örgütsel etik iklim, çalışan sessliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimi algısında fark olup olmadığı t testiyle değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 2.18’de verilmiştir:

Tablo 2.18.Medeni Durum Değişkeni Açısından t Testi Sonuçları

Değişken	N	$\bar{X}$	St. Sapma	t	p
Empatik İlgi					
Evli	175	3,195	1,005	-	
Bekâr	234	3,287	,940	-,947	,344
Kendine Odaklanmak					
Evli	175	2,800	1,038	-	
Bekâr	234	2,953	1,133	-1,400	,162
Başkalarına Odaklanmak					
Evli	175	3,201	,974	-	
Bekâr	234	3,400	,894	-2,135	,033
Ahlâki Farkındalık					
Evli	175	3,413	,816	-	
Bekâr	234	3,404	,839	,106	,916
Ahlâki Karakter					
Evli	175	3,076	,905	-	
Bekâr	234	3,274	,846	-2,280	,023
Güç Odaklı Motivasyon					
Evli	175	2,699	1,007	-	
Bekâr	234	2,726	,982	-,277	,782
Teşvik Edici Sesslilik					
Evli	175	3,540	,787	-	
Bekâr	234	3,612	,755	-,929	,353
Yasaklayıcı Sesslilik					
Evli	175	3,680	,688	-	
Bekâr	234	3,635	,767	,600	,549
Çalışan Sessliliği					
Evli	175	3,604	,668	-	
Bekâr	234	3,620	,702	-,234	,815
Örgütsel Etik İklim					
Evli	175	3,166	,664	-	
Bekâr	234	3,266	,612	-1,582	,114
Psikolojik Güvenlik					
Evli	175	3,186	,772	-	
Bekâr	234	3,293	,811	-1,346	,179
Güç Mesafesi Yönelimi					
Evli	175	2,468	1,029	-	
Bekâr	234	2,635	1,148	-1,515	,1131

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 2.18’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, evli ve bekâr çalışanlar arasında örgütsel etik iklimin alt boyutlarından olan başkalarına odaklanmak ($p<0,05$) ve ahlâki karakter ($p<0,05$) yönünden anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Başkalarına odaklanma kavramı yardımseverlik ve ilkeli davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Buna göre bekâr çalışanların evli çalışanlara oranla alacakları kararlarda ya da karşılaştıkları etik ikilemlerde başkalarının iyiliğini odak noktasına daha fazla koyduklarını söylemek mümkündür. Medeni durum değişkeni açısından farklılığın anlamlı çıktığı diğer boyut olan ahlâki karakter kavramı ise insanların öz denetim odaklı olmalarını ifade etmektedir. Buna göre bekâr çalışanların evli çalışanlara oranla kendilerini daha fazla kontrol edebildikleri ve davranışlarını bunu göre şekillendirdikleri söylenebilir.

2.9.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği, Psikolojik Güvenlik ve Güç Mesafesi Yönelimi Düzeyindeki Farklılıklar

Yaş değişkeni açısından çalışanların örgütsel etik iklim, çalışan sessliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimi algısında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analiziyle değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 2.19’da verilmiştir:

Tablo 2.19. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	N	$\bar{X}$	St. Sapma	F	p
Empatik İlgî	25 yaş ve altı	177	3,331	,944	3,508	,008
	26-30	98	3,017	,952		
	31-35	63	3,134	,979		
	36-40	39	3,288	1,104		
	40 yaş üstü	32	3,664	,784		
Kendine Odaklanmak	25 yaş ve altı	177	2,954	1,125	1,964	,099
	26-30	98	2,846	1,060		
	31-35	63	3,010	,931		
	36-40	39	2,453	1,166		
	40 yaş üstü	32	2,927	1,172		
Bşkalarına Odaklanmak	25 yaş ve altı	177	3,418	,911	2,206	,068
	26-30	98	3,136	,946		
	31-35	63	3,185	,925		
	36-40	39	3,512	,910		
	40 yaş üstü	32	3,312	,994		
Ahlâki Farkındalık	25 yaş ve altı	177	3,423	,870	1,182	,318
	26-30	98	3,299	,787		
	31-35	63	3,354	,784		
	36-40	39	3,547	,785		
	40 yaş üstü	32	3,593	,841		
Ahlâki Karakter	25 yaş ve altı	177	3,291	,880	2,563	,038
	26-30	98	3,013	,853		
	31-35	63	3,074	,912		
	36-40	39	3,410	,846		
	40 yaş üstü	32	3,125	,802		

Güç Odaklı Motivasyon	25 yaş ve altı	177	2,738	1,000	,305	,875
	26-30	98	2,751	,990		
	31-35	63	2,603	,899		
	36-40	39	2,658	1,109		
	40 yaş üstü	32	2,760	1,013		
Teşvik Edici Sesslilik	25 yaş ve altı	177	3,627	,759	2,235	,065
	26-30	98	3,426	,747		
	31-35	63	3,501	,751		
	36-40	39	3,733	,694		
	40 yaş üstü	32	3,775	,929		
Yasaklayıcı Sesslilik	25 yaş ve altı	177	3,657	,797	2,227	,065
	26-30	98	3,565	,682		
	31-35	63	3,546	,703		
	36-40	39	3,866	,614		
	40 yaş üstü	32	3,868	,653		
Çalışan Sessliliği	25 yaş ve altı	177	3,642	,714	2,417	,058
	26-30	98	3,489	,640		
	31-35	63	3,509	,687		
	36-40	39	3,794	,588		
	40 yaş üstü	32	3,812	,708		
Örgütsel Etik İklim	25 yaş ve altı	177	3,283	,621	1,781	,132
	26-30	98	3,089	,633		
	31-35	63	3,189	,578		
	36-40	39	3,260	,736		
	40 yaş üstü	32	3,328	,677		
Psikolojik Güvenlik	25 yaş ve altı	177	3,337	,831	2,376	,051
	26-30	98	3,087	,747		
	31-35	63	3,133	,692		
	36-40	39	3,266	,796		
	40 yaş üstü	32	3,437	,850		
Güç Mesafesi Yönelimi	25 yaş ve altı	177	2,727	1,160	2,297	,058
	26-30	98	2,500	1,075		
	31-35	63	2,520	1,096		
	36-40	39	2,312	,973		
	40 yaş üstü	32	2,243	,879		

*p<0,05 **p<0,01

Katılımcıların yaşlarına göre verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; empatik ilgi ($p=,008$) ve ahlâki karakter ($p=,038$) boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Yaş grupları açısından değişkenlerdeki farklılığın nedenini bulmak için LSD testi yapılmıştır. LSD testinin sonuçları Tablo 2.20’de verilmiştir:

Tablo 2.20. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Etik İklim Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

LSD Testi			
Boyutlar	Karşılaştırma	Ortalamalar Arası Fark	Anlamlılık
Empatik İlgi	40 yaş ve üstü 26-30 yaş	,646	,009
Ahlâki Karakter	25 yaş ve altı 26-30 yaş	,278	,011

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 2.20'de yer alan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; empatik ilgi alt boyutunda 40 yaş ve üstü grup ile 26-30 yaş aralığı arasında anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre; 40 yaş ve üstü aralığındaki çalışanların empatik ilgi algılarının, 26-30 yaş aralığındaki (I-J=0,646 p=0,009) çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Benzer şekilde ahlâki karakter alt boyutunda 25 yaş ve altı grubu ait ortalamalar ile 26-30 yaş aralığı(p=,015) ortalaması arasında anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre; 25 yaş ve altı aralığında olanların 26-30 yaş aralığında (I-J=0,278 p=0,011) olanlara oranla; ahlâki karakter algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

2.9.4. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği, Psikolojik Güvenlik ve Güç Mesafesi Yönelimi Düzeyindeki Farklılıklar

Tablo 2.21'den de izlenebileceği üzere eğitim düzeyi değişkeni açısından örgütsel etik iklim, çalışan sessliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimi boyutlarının ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, ahlâki karakter (p=,002), psikolojik güvenlik (p=,043) ve güç mesafesi yönelimi (p=,022) değişkenlerinde farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 2.21. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	N	$\bar{x}$	St. Sapma	F	p
Empatik İlgi	Lise ve altı	53	3,221	1,185	1,211	,305
	Ön lisans	131	3,309	,907		
	Lisans	182	3,272	,946		
	Lisansüstü	43	2,994	,934		
Kendine Odaklanmamak	Lise ve altı	53	3,106	1,105	1,849	,138
	Ön lisans	131	2,979	1,147		
	Lisans	182	2,804	1,059		
	Lisansüstü	43	2,689	1,032		
Başkalarına Odaklanmak	Lise ve altı	53	3,389	1,039	1,831	,141
	Ön lisans	131	3,427	,883		
	Lisans	182	3,269	,938		
	Lisansüstü	43	3,077	,899		
Ahlâki Farkındalık	Lise ve altı	53	3,427	,880	1,117	,342
	Ön lisans	131	3,320	,859		
	Lisans	182	3,483	,791		
	Lisansüstü	43	3,333	,816		
Ahlâki Karakter	Lise ve altı	53	3,308	,937	5,058	,002
	Ön lisans	131	3,313	,895		
	Lisans	182	3,172	,823		
	Lisansüstü	43	2,744	,838		
Güç Odaklı Motivasyon	Lise ve altı	53	2,566	1,013	1,110	,345
	Ön lisans	131	2,783	1,054		
	Lisans	182	2,670	,923		
	Lisansüstü	43	2,876	1,044		
Teşvik Edici Sesslilik	Lise ve altı	53	3,498	,837	,316	,814
	Ön lisans	131	3,567	,789		
	Lisans	182	3,607	,735		
	Lisansüstü	43	3,614	,772		
Yasaklayıcı Sesslilik	Lise ve altı	53	3,505	,949	,957	,413
	Ön lisans	131	3,705	,754		
	Lisans	182	3,665	,667		
	Lisansüstü	43	3,637	,635		
Çalışan Sessliliği	Lise ve altı	53	3,501	,839	,536	,658
	Ön lisans	131	3,634	,705		
	Lisans	182	3,629	,637		
	Lisansüstü	43	3,618	,636		
Örgütsel Etik İklim	Lise ve altı	53	3,309	,776	2,387	,069
	Ön lisans	131	3,263	,587		
	Lisans	182	3,224	,627		
	Lisansüstü	43	2,993	,597		
Psikolojik Güvenlik	Lise ve altı	53	3,147	,788	2,739	,043
	Ön lisans	131	3,337	,898		
	Lisans	182	3,278	,725		
	Lisansüstü	43	2,967	,698		
Güç Mesafesi Yönelimi	Lise ve altı	53	2,724	1,034	3,257	,022
	Ön lisans	131	2,760	1,169		
	Lisans	182	2,407	1,043		
	Lisansüstü	43	2,427	1,118		

*p<0,05 **p<0,01

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla psikolojik güvenlik değişkeni için Games-Howell testi, ahlâki karakter ve güç mesafesi değişkenleri için LSD testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına Tablo 2.22'de yer verilmiştir.

Tablo 2.22. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik ve Güç Mesafesi Yönelimi Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

LSD Testi			
Alt Boyutlar	Karşılaştırma	Ortalamalar Arası Fark	Anlamlılık
Ahlâki Karakter	Lise ve altı Lisansüstü	,563	,009
Güç Mesafesi Yönelimi	Ön lisans Lisans	,352	,005
Games-Howell Testi			
Alt Boyutlar	Karşılaştırma	Ortalamalar Arası Fark	Anlamlılık
Psikolojik Güvenlik	Ön lisans Lisansüstü	,369	,031

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 2.22'de yer alan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; ahlâki karakter boyutunda lise ve altı ile lisansüstü gruplarının ortalamaları arasında anlamlı fark vardır. Buna göre; lise ve altı eğitime sahip çalışanların, lisansüstü eğitim almış (I-J=0,563 p=0,009) çalışanlara oranla; ahlâki karakter algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca güç mesafesi yönelimi boyutunda ön lisans ile lisans gruplarının ortalamaları arasında anlamlı fark vardır. Buna göre; ön lisans derecesine sahip çalışanların, lisans derecesi olan çalışanlara (I-J=0,352 p=0,005) oranla güç mesafesi yönelimlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Psikolojik güvenlik boyutunda ise ön lisans ile lisansüstü gruplarının ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Buna göre ön lisans derecesine sahip çalışanların, lisansüstü derecesi olan çalışanlara (I-J=0,369 p=0,031) oranla psikolojik güvenlik algıları daha yüksektir.

2.9.5 Çalışılan Sektör Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği, Psikolojik Güvenlik ve Güç Mesafesi Yönelimi Düzeyindeki Farklılıklar

Çalışılan sektör değişkeni açısından çalışanların örgütsel etik iklim, çalışan sessliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimi algısında fark olup olmadığı t testiyle değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 2.23’de verilmiştir:

Tablo 2.23. Çalışılan Sektör Değişkeni Açısından t Testi Sonuçları

Değişken	N	$\bar{X}$	St. Sapma	t	p
Empatik İlgi					
Kamu	305	3,190	,982	-2,083	,038
Özel	104	3,418	,908		
Kendine Odaklanmak					
Kamu	305	2,873	1,071	-,452	,651
Özel	104	2,929	1,165		
Başkalarına Odaklanmak					
Kamu	305	3,252	,946	-2,347	,019
Özel	104	3,500	,875		
Ahlâki Farkındalık					
Kamu	305	3,406	,809	-,073	,942
Özel	104	3,413	,885		
Ahlâki Karakter					
Kamu	305	3,095	,873	-3,807	,000
Özel	104	3,467	,828		
Güç Odaklı Motivasyon					
Kamu	305	2,625	,964	-3,163	,002
Özel	104	2,977	1,027		
Teşvik Edici Sesslilik					
Kamu	305	3,584	,767	,128	,898
Özel	104	3,573	,774		
Yasaklayıcı Sesslilik					
Kamu	305	3,646	,716	-,387	,699
Özel	104	3,678	,788		
Çalışan Sessliliği					
Kamu	305	3,610	,678	-,136	,892
Özel	104	3,621	,716		
Örgütsel Etik İklim					
Kamu	305	3,198	,652	-1,389	,165
Özel	104	3,298	,582		
Psikolojik Güvenlik					
Kamu	305	3,233	,774	-,609	,543
Özel	104	2,288	,858		
Güç Mesafesi Yönelimi					
Kamu	305	2,517	1,095	-1,462	,144
Özel	104	2,700	1,111		

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 2.23'e göre çalışılan sektör açısından empatik ilgi ($p<,05$), başkalarına odaklanmak ($p<,05$), ahlâki karakter ($p<,01$) ve güç odaklı motivasyon ($p<,01$) değişkenlerinin ortalamalarında anlamlı fark bulunmaktadır. Tabloya göre özel sektör çalışanlarının empatik ilgi, başkalarına odaklanmak, ahlâki karakter ve güç odaklı motivasyon boyutlarına ilişkin ortalamaları kamu sektöründeki çalışanlardan yüksektir.

2.9.6. Çalışılan Pozisyon Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği, Psikolojik Güvenlik ve Güç Mesafesi Yönelimi Düzeyindeki Farklılıklar

Çalışılan pozisyon değişkeni açısından çalışanların örgütsel etik iklim, çalışan sessliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimi algısında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analiziyle değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 2.24'de verilmiştir:

Tablo 2.24. Çalışılan Pozisyon Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	N	$\bar{X}$	St. Sapma	F	p
Empatik İlgi	Doktor	62	3,100	,874	1,547	,174
	Hemşire	138	3,139	,937		
	Ebe	29	3,439	1,127		
	Sekreter	59	3,436	1,024		
	Tekniker	97	3,345	,997		
	Teknisyen	24	3,166	,849		
Kendine Odaklanmak	Doktor	62	2,839	1,025	,255	,937
	Hemşire	138	2,843	1,000		
	Ebe	29	2,885	1,176		
	Sekreter	59	2,887	1,240		
	Tekniker	97	2,993	1,157		
	Teknisyen	24	2,847	1,137		
Bşkalarına Odaklanmak	Doktor	62	3,005	,839	1,784	,115
	Hemşire	138	3,333	,888		
	Ebe	29	3,390	1,008		
	Sekreter	59	3,344	1,144		
	Tekniker	97	3,405	,910		
	Teknisyen	24	3,486	,748		
Ahlâki Farkındalık	Doktor	62	3,419	,736	1,180	,318
	Hemşire	138	3,362	,848		
	Ebe	29	3,735	,537		
	Sekreter	59	3,435	,826		
	Tekniker	97	3,336	,928		
	Teknisyen	24	3,472	,779		
Ahlâki Karakter	Doktor	62	2,887	,786	3,575	,004
	Hemşire	138	3,106	,836		
	Ebe	29	3,413	,716		
	Sekreter	59	3,406	,944		
	Tekniker	97	3,226	,934		
	Teknisyen	24	3,500	,851		

Güç Odaklı Motivasyon	Doktor	62	2,569	,787	1,063	,380
	Hemşire	138	2,678	,977		
	Ebe	29	2,620	,924		
	Sekreter	59	2,915	1,145		
	Tekniker	97	2,711	1,055		
	Teknisyen	24	2,930	,937		
Teşvik Edici Soslilik	Doktor	62	3,561	,677	,116	,989
	Hemşire	138	3,569	,767		
	Ebe	29	3,551	,564		
	Sekreter	59	3,559	,777		
	Tekniker	97	3,614	,891		
	Teknisyen	24	3,658	,721		
Yasaklayıcı Soslilik	Doktor	62	3,590	,625	1,219	,300
	Hemşire	138	3,595	,711		
	Ebe	29	3,931	,573		
	Sekreter	59	3,688	,807		
	Tekniker	97	3,651	,807		
	Teknisyen	24	3,758	,780		
Çalışan Sosliliği	Doktor	62	3,571	,590	,415	,838
	Hemşire	138	3,575	,681		
	Ebe	29	3,741	,496		
	Sekreter	59	3,616	,733		
	Tekniker	97	3,633	,776		
	Teknisyen	24	3,695	,689		
Örgütsel Etik İklim	Doktor	62	3,112	,487	1,023	,404
	Hemşire	138	3,181	,658		
	Ebe	29	3,377	,669		
	Sekreter	59	3,274	,695		
	Tekniker	97	3,702	,675		
	Teknisyen	24	3,252	,464		
Psikolojik Güvenlik	Doktor	62	3,125	,739	1,088	,366
	Hemşire	138	3,201	,731		
	Ebe	29	3,358	,598		
	Sekreter	59	3,196	,917		
	Tekniker	97	3,379	,850		
	Teknisyen	24	3,283	,928		
Güç Mesafesi Yönelimi	Doktor	62	2,619	1,069	,888	,489
	Hemşire	138	2,481	1,103		
	Ebe	29	2,648	1,158		
	Sekreter	59	2,559	1,097		
	Tekniker	97	2,523	1,089		
	Teknisyen	24	2,966	1,173		

*p<0,05 **p<0,01

Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; ahlâki karakter (p=,004) boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını gösteren LSD testinin sonuçları Tablo 2.25'te verilmiştir:

Tablo 2.25. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyona Göre Örgütsel Etik İklim Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

LSD Testi			
Alt Boyutlar	Karşılaştırma	Ortalamalar Arası Fark	Anlamlılık
Ahlâki Karakter	Sekreter Doktor	,519	,013

*p<0,05 **p<0,01

Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; ahlâki karakter boyutunda sekreter ve doktor grupları arasında anlamlı fark vardır. Buna göre; sekreter olarak görev yapan ($X=3,40, \pm ,944$) çalışanların, doktor olarak ($I-J=0,519$ $p=0,013$) çalışanlara oranla ahlâki karaktere ilişkin sorulara verdikleri yanıtların ortalaması daha yüksektir.

2.9.7. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Etik İklim, Çalışan Sessliliği, Psikolojik Güvenlik ve Güç Mesafesi Yönelimi Düzeyindeki Farklılıklar

Çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların örgütsel etik iklim, çalışan sessliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimi algısında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analiziyle değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 2.26’da verilmiştir:

Tablo 2.26. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	N	$\bar{x}$	St. Sapma	F	p
Empatik İlgi	1 yıldan az	87	3,339	,936	1,267	,285
	1-4 arası	175	3,270	,984		
	5-8 arası	81	3,067	,942		
	9 yıl ve üzeri	66	3,291	,991		
Kendine Odaklanmak	1 yıldan az	87	3,034	1,119	,953	,415
	1-4 arası	175	2,883	1,104		
	5-8 arası	81	2,860	,938		
	9 yıl ve üzeri	66	2,737	1,210		
Başkalarına Odaklanmak	1 yıldan az	87	3,455	,865	1,948	,121
	1-4 arası	175	3,354	,902		
	5-8 arası	81	3,127	1,003		
	9 yıl ve üzeri	66	3,257	,991		
Ahlâki Farkındalık	1 yıldan az	87	3,421	,885	1,787	,149
	1-4 arası	175	3,428	,848		
	5-8 arası	81	3,238	,730		
	9 yıl ve üzeri	66	3,545	,794		
Ahlâki Karakter	1 yıldan az	87	3,218	,884	,387	,763
	1-4 arası	175	3,222	,861		
	5-8 arası	81	3,102	,951		
	9 yıl ve üzeri	66	3,171	,821		
Güç Odaklı Motivasyon	1 yıldan az	87	2,452	,883	2,813	,039
	1-4 arası	175	2,786	,965		
	5-8 arası	81	2,728	1,072		
	9 yıl ve üzeri	66	2,853	1,052		
Teşvik Edici Sesslilik	1 yıldan az	87	3,583	,726	1,213	,305
	1-4 arası	175	3,574	,792		
	5-8 arası	81	3,479	,673		
	9 yıl ve üzeri	66	3,721	,859		
Yasaklayıcı Sesslilik	1 yıldan az	87	3,627	,671	1,172	,320
	1-4 arası	175	3,618	,823		
	5-8 arası	81	3,637	,701		
	9 yıl ve üzeri	66	3,809	,584		
Çalışan Sessliliği	1 yıldan az	87	3,605	,629	1,271	,284
	1-4 arası	175	3,592	,755		
	5-8 arası	81	3,548	,628		
	9 yıl ve üzeri	66	3,757	,629		
Örgütsel Etik İklim	1 yıldan az	87	3,336	,646	1,840	,139
	1-4 arası	175	3,231	,627		
	5-8 arası	81	3,109	,613		
	9 yıl ve üzeri	66	3,197	,662		
Psikolojik Güvenlik	1 yıldan az	87	3,259	,794	1,658	,176
	1-4 arası	175	3,283	,839		
	5-8 arası	81	3,079	,716		
	9 yıl ve üzeri	66	3,342	,757		
Güç Mesafesi Yönelimi	1 yıldan az	87	2,436	,990	3,956	,008
	1-4 arası	175	2,619	1,154		
	5-8 arası	81	2,832	1,128		
	9 yıl ve üzeri	66	2,254	,982		

*p<0,05 **p<0,01

Katılımcıların çalışma sürelerine göre verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; güç odaklı motivasyon düzeyi ($p=,039$) ve güç mesafesi yönelimi ($p=,008$) değişkenlerinde anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Farkın kaynağını bulmak için Games-Howell testi yapılmıştır. Test sonuçlarına Tablo 2.27' de yer verilmiştir:

Tablo 2.27. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyona Göre Örgütsel Etik İklim ve Güç Mesafesi Yönelimi Algılarına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Games-Howell Testi				
Alt Boyutlar	Karşılaştırma		Ortalamalar Arası Fark	Anlamlılık
Güç Odaklı Motivasyon	1-4 yıl arası	1 yıldan az	,334	,029
Güç Mesafesi Yönelimi	5-8 yıl arası	9 yıl ve üzeri	,577	,006

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; güç odaklı motivasyon alt boyutunda 1-4 yıl deneyime sahip çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması ile 1 yıldan az deneyime sahip çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması arasında anlamlı fark vardır. Buna göre; 1-4 yıllık deneyimi olan çalışanların güç odaklı motivasyon düzeyleri 1 yıldan az deneyime sahip ($I-J=0,334$ $p=0,029$) çalışanlardan yüksektir. Ayrıca güç mesafesi yönelimi boyutunda 5-8 yıl deneyime sahip çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması ile 9 yıl ve üzeri deneyimi olan çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması arasında anlamlı fark vardır. Buna göre, 5-8 yıl deneyime sahip çalışanların güç mesafesi yönelimleri 9 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlardan yüksektir ($I-J=0,577$ $p=0,006$).

2.10. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışma örgütsel etik iklim, güç mesafesi yönelimi ve psikolojik güvenliğin çalışan sosliliği üzerindeki etkisini incelemek ve psikolojik güvenliğin örgütsel etik iklim ile çalışan sosliliği arasındaki ilişkide aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemek amacıyla geręekleřtirilmiřtir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel etik iklim, çalışan sosliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi kavramları ayrıntılı biçimde ele alınarak kavramsal ereve oluşturulmuştur.

Kavramsal çerçevenin ilk kısmında örgütsel etik iklim kavramına ilişkin görüşler incelenmiş, etik karar verme modelleri ve örgütsel etik iklim teorileri ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Etik bir iklimi oluşturmaya başaran örgütlerde çalışanlar etik ikilemlerle karşılaştıklarında nasıl bir tutum takınacaklarını ve alacakları herhangi bir kararın etik anlamda nasıl sonuçları olabileceğini önceden öngörebilmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar örgütlerinin etik iklimini gözlemleyerek, üst yönetimin etik konulardaki istek ve beklentileri hakkında fikir edinmekte ve bu doğrultuda bir tutum geliştirmektedir.

Çalışanların iş ortamında fikir, öneri ve taleplerini kolaylıkla dile getirmeleri olarak tanımlanan çalışan sosliliği kavramı ise kavramsal çerçevenin ikinci kısmında ele alınmıştır. Bu kısımda çalışan sosliliği davranışının kuramsal temellerine, türlerine ve sonuçlarına yer verilmiştir. Örgütlerin rakiplerine oranla sundukları mal ya da hizmette farklılaşmaları rekabet üstünlüğü elde etmelerine olanak sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri büyük ölçüde bünyelerinde barındırdıkları çalışanların fikir ve önerilerini rahatça ifade edebilmelerine ve alınacak kararlarda görüşlerini çekinmeden dile getirebilmelerine bağlıdır.

Kavramsal erveyi oluşturan üçüncü kısımda çalışanların örgüt içerisindeki güç dağılımına bakış açısını yansıtan güç mesafesi yönelimi kavramına yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle Hofstede'nin kültür boyutları, güç kavramı ve güç kaynakları tartışılmış, sonrasında ise güç mesafesi kavramı ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Güç mesafesi, insanların kültürel bakış açılarıyla şekillenmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu bir kültürde gücün eşitsiz dağılımı toplum üyelerince kabul edilip onaylanırken, güç

mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise gücün eşitsiz biçimde dağıtılması toplum üyeleri tarafından kabul edilmemektedir. Araştırmanın değişkenlerinden biri olan güç mesafesi yönelimi kavramı ise bireysel seviyede çalışanların örgütteki hiyerarşik ayrıma ve güç farklarına bakış açılarını yansıtmaktadır. Düşük güç mesafesi yönelimine sahip çalışanlar astlar ile üstler arasında yüksek güç farkı olmaması gerektiğini düşünmektedir. Buna karşılık yüksek güç mesafesi yönelime sahip çalışanlar astlar ile üstler arasındaki güç farkının fazla olmasını doğal kabul etmektedir.

Kavramsal çerçevenin son kısmında ise psikolojik güvenlik kavramı ele alınmıştır. Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri örgüt ikliminde ortaya çıkan psikolojik güvenlik, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından ayıplanma, dışlanma ve cezalandırılma korkusu duymaksızın kendilerini ifade edebileceklerine olan inancını yansıtır. Psikolojik güvenlik algıları yüksek olan çalışanların daha yenilikçi ve yaratıcı fikir ve öneriler ortaya koymaları beklenmektedir. Buna karşılık psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmeyen çalışanlar ayıplanma ya da dışlanma korkusuyla fikir ve önerilerini dile getirmekte zorlanabilmektedir.

Kavramsal çerçeve oluşturulduktan sonra örgütsel etik iklim, çalışan sesliliği, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimi arasındaki ilişkileri ortaya koymak için bu olguları birlikte ele alan çalışmalar literatür taraması aracılığıyla incelenmiştir. Bu çalışmalarda örgütsel etik iklimin çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilediği⁴³³, güç mesafesi yöneliminin ise çalışan sesliliği davranışını olumsuz yönde etkilediği⁴³⁴ bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmalarda psikolojik güvenliğin çalışanların seslilik düzeylerini artırdığı ortaya konulmuştur⁴³⁵. Bahsi geçen çalışmalardan yola çıkılarak araştırma modeli kurgulanmış ve bu model doğrultusunda hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla sağlık sektörü çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. Sağlık sektörünün hızla gelişen alanlardan biri olması, sağladığı istihdamın sürekli artış göstermesi ve incelenen değişkenlerin bu sektördeki çalışanların

⁴³³ Trevino, 2006; Meydan vd., 2015; Paşa ve ışık, 2017; Chen ve Hou, 2016; Lee vd., 2017

⁴³⁴ Brockner vd. 2001; Edmondson 2003.

⁴³⁵ Detert ve Burris 2007.

algı ve davranışlarını değerlendirebilmek açısından uygun olması gibi nedenler araştırmacıyı örnekleme bu alandan seçmeye yöneltmiştir. Diğer yandan zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi kısıtlar nedeniyle sadece Siirt ilindeki kamu ve özel sağlık kurumlarının çalışanları ana kütle olarak seçilmiştir. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. 409 sağlık çalışanı üzerinde yapılan anket çalışmasından elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

Kullanılan her bir ölçeğin güvenilirlik düzeyi incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğinin tespitinde Cronbach alfa katsayısı temel alınmıştır. Yapılan analizlerde her bir ölçeğin güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Daha sonra her bir ölçeğe sırasıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve böylelikle faktör yapıları tespit edilmiştir. Bu analizlere göre örgütsel etik iklim algısı altı faktörlü, çalışan sesliliği iki faktörlü, güç mesafesi yönelimi ve psikolojik güvenlik değişkenleri ise tek faktörlü bir yapı sergilemiştir. Örgütsel etik iklim algısının boyutlarını "empatik ilgi", "kendine odaklanmak", "başkalarına odaklanmak", "ahlâki farkındalık", "ahlâki karakter" ve "güç odaklı motivasyon" oluştururken, çalışan sesliliğinin boyutlarını "teşvik edici seslilik" ve "yasaklayıcı seslilik" oluşturmuştur.

Her bir araştırma değişkenini oluşturan ifadeler katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans dağılımı, ortalama ve standart sapma değerleri Ek 1, Ek 2, Ek 3 ve Ek 4'te verilmiştir. Çalışanların örgütlerindeki etik iklim algılarını yansıtan örgütsel etik iklim ölçeğinin genel ortalamasının 3,228 olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan ifadeler verilen yanıtların ortalaması incelendiğinde ise; ahlâki farkındalık 3,408 ile en yüksek ortalamaya sahip boyut olurken, en düşük ortalamaya sahip boyut 2,714 ile güç odaklı motivasyon olmuştur. Çalışan sesliliği davranışının genel ortalaması ise 3,613'tür. Çalışan sesliliğinin alt boyutlarından olan teşvik edici sesliliğin ortalaması 3,581 iken diğer boyut olan yasaklayıcı sesliliğin ortalaması ise 3,654'tür. Psikolojik güvenlik ölçeğini oluşturan ifadelerle ilişkin genel ortalama ise 3,457'dir. Son olarak mesafesi yönelimi ölçeğinin ortalaması ise 2,563'tür.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında öngörülen ilişkileri gösteren hipotezleri test edebilmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizleri sonucunda örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi

yönelimi ve çalışan sesliliği davranışları arasında %99 önem seviyesinde anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel etik iklim ile çalışan sesliliği arasında doğru yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, etik bir iklime sahip örgütlerde çalışan sesliliğinin daha fazla gözleendiği söylenebilir. Elde edilen bu bulgu Brown vd. (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel etik iklimin "empatik ilgi", "kendine odaklanmak", "başkalarına odaklanmak", "ahlâki farkındalık", "ahlâki karakter" ve "güç odaklı motivasyon" boyutları ile çalışan sesliliğinin "teşvik edici seslilik" ve "yasaklayıcı seslilik" boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, şu bulgulara ulaşılmıştır: En güçlü ilişki "başkalarına odaklanmak" ile "teşvik edici seslilik" arasında gözlenmiştir. Başkalarına odaklanma boyutu başkalarının düşünce ve hislerini tahmin edip anlama becerisini ölçmektedir. Teşvik edici seslilik ise çalışanların örgütlerindeki uygulamaları iyileştirmek amacıyla fikir, öneri ve isteklerini örgütle paylaşmasıdır. Başkalarının ihtiyaçları için duyarlı olan çalışanların bu durumu örgütte dile getirmeleri beklenir. Buradan hareketle empatik ilgiye sahip olan çalışanların seslilik davranışı sergilediği çıkarımı yapılabilir.

Çalışan sesliliği ile güç mesafesi yönelimi arasında %99 önem düzeyinde anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Güç mesafesi yönelimi örgütte gücün eşitsiz dağılımını kabul etme derecesini ve çalışanlar ile yönetim arasındaki mesafeyi göstermektedir. Yani yüksek güç mesafesi yönelimine sahip çalışanlar yönetim ile alt kademeler arasındaki ayrımı ve güç farkını doğal kabul ettiğinden yönetim ile kolaylıkla iletişime geçmezler. Buna karşılık düşük güç mesafesi yönelimine sahip çalışanlar yöneticileriyle aralarında mesafenin kısa olduğunu düşündükleri için onlarla iletişim kurup düşüncelerini açıkça ifade etmeye isteklidir. Çalışanların seslilik davranışları ile yüksek güç mesafesi yönelimi arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Brockner vd. (2001) yapmış oldukları bir çalışmada düşük güç mesafesi yönelimine sahip çalışanların seslilik davranışı sergilemede daha istekli oldukları bulgusuna ulaşmıştır⁴³⁶. Bu çalışmada ulaşılan bulgular Brockner vd.'nin (2001) ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

⁴³⁶Brockner ve vd.,308.

Özetle, yüksek güç mesafesi yönelimine sahip çalışanların çoğunluğu oluşturduğu bir örgütte bu çalışanlar seslilik davranışı sergileme konusunda istekli olmayacaktır; çünkü güç mesafesinin yüksek olması çalışanların yöneticilerinin fikir ve isteklerini sorgulamaya kolayca yönelmeyeceklerini göstermektedir.

Araştırmanın aracı değişkenini oluşturan psikolojik güvenliğin araştırmada ele alınan bağımlı değişken (çalışan sesliliği) ve bağımsız değişken (örgütsel etik iklim) ile ilişkisi de incelenmiştir. Psikolojik güvenlik kavramı çalışanların örgütlerine yönelik psikolojik güven duygusunu yansıtır. Psikolojik güvenlik hem örgütsel etik iklim hem de çalışan sesliliği ile %99 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde ilişkilidir. Bu sonuçtan yola çıkarak etik bir iklimine sahip işletmelerde çalışanların kendilerini daha fazla güvende hissettikleri ve psikolojik güven ortamında çalışanların kendilerini daha kolay ifade edebildikleri söylenebilir. Yin (2013) yapmış olduğu bir çalışmada psikolojik güvenliğin çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır⁴³⁷. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar Yin'in (2013) çalışmasının sonuçlarıyla tutarlılık sergilemektedir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin "teşvik edici seslilik" ve "yasaklayıcı sesliliğe" etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde çalışan sesliliğinin boyutları ayrı ayrı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler olarak ise önce demografik değişkenler ele alınmış, sonrasında sırasıyla örgütsel etik iklim algısının alt boyutları, güç mesafesi yönelimi ve psikolojik güvenlik değişkeni modele dâhil edilmiştir.

Örgütsel etik iklimin teşvik edici seslilik üzerindeki etkileri incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: çalışanın empatik ilgi, başkalarına odaklanma ve ahlâki karakter düzeyi arttıkça teşvik edici seslilik davranışı da anlamlı düzeyde artmaktadır (H_{1a}, H_{1c}, H_{1e} kabul edilmiştir). Çalışanın kendine odaklanma düzeyi arttıkça teşvik edici seslilik düzeyi azalmaktadır (H_{1b} kabul edilmiştir). Buna karşılık, ahlâki farkındalık ve güç odaklı

⁴³⁷Lui Wing Yin, "Inclusive Leadership and Employee Voice: Mediating Roles of Psychological Safety and Leader-member Exchange", *Hong Kong Baptist University*, Degree of Bachelor of Business Administration, 2013

motivasyon düzeyinin teşvik edici seslilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (H_{1d} ve H_{1f} reddedilmiştir).

Güç mesafesi yöneliminin ve psikolojik güvenliğin teşvik edici sesliliğe etkileri incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: çalışanın güç mesafesi yönelimi arttıkça teşvik edici seslilik davranışı azalmaktadır (H_{3a} kabul edilmiştir). Çalışanın psikolojik güvenlik algısı güçlendikçe teşvik edici seslilik davranışı anlamlı düzeyde artmaktadır (H_{4a} kabul edilmiştir).

Örgütsel etik iklim algısının yasaklayıcı seslilik üzerindeki etkileri incelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır: çalışanın kendine odaklanma düzeyi arttıkça yasaklayıcı seslilik davranışı sergileme düzeyi azalır (H_{2b} kabul edilmiştir). Buna karşılık çalışanın başkalarına odaklanma, ahlâki farkındalık ve ahlâki karakter düzeyi arttıkça yasaklayıcı seslilik davranışı sergileme düzeyi artar (H_{2c} , H_{2d} ve H_{2e} hipotezleri kabul edilmiştir). Empatik ilgi ve güç odaklı motivasyonun ise yasaklayıcı sesliliği istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği bulunmuştur (H_{2a} ve H_{2f} reddedilmiştir).

Güç mesafesi yöneliminin yasaklayıcı seslilik üzerindeki etkileri incelendiğinde çalışanın güç mesafesi yönelimi arttıkça yasaklayıcı seslilik davranışının azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır (H_{3b} kabul edilmiştir). Ayrıca çalışanın psikolojik güvenlik düzeyi arttıkça yasaklayıcı seslilik davranışı da artış göstermektedir (H_{4b} kabul edilmiştir).

Kendine odaklanma boyutu kişisel çıkar ve beklentilerin ön planda tutulmasını ifade eder. Yapılan analiz sonucunda kendine odaklanan bireylerin seslilik davranışı sergilemedikleri görülmüştür. Kendini odak noktasına koyan çalışanların örgütün mevcut durumunu geliştirecek fikir ve önerileri dile getirmekten ziyade öncelikli olarak kişisel çıkarlarının peşinden gitmesi beklenir. Başkalarına odaklanma boyutu yardımseverlik ve ilkeli davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, başkalarına odaklanma düzeyi yüksek bir çalışanın çalışma arkadaşlarının mevcut iş şartlarını iyileştirecek veya onlara fayda sağlayabilecek fikir ve önerileri dile getirmesi beklenir. Ahlâki farkındalık boyutu çalışanların ahlâki konularda gösterdikleri duyarlılıkları yansıtır. Elde edilen bulgular, ahlâki farkındalık seviyesi yüksek olan çalışanların seslilik davranışı sergilemelerinin oldukça olası olduğunu göstermektedir. Ahlâki karakter

Çalışanların seslilik davranışı sergilemelerini olumlu yönde etkileyen bir diğerk değişkendir. Ahlâki karakter değişkeni çalışanların etik bir eylem sürecini başarılı bir biçimde yönetebilmesini ifade eder. Başka bir ifadeyle, ahlâki karakter algısı yüksek çalışanlar etik bir ikilemle karşılaştıklarında doğru kararı vermek için gereken cesaret ve yeteneğe sahiptir. Bu özelliğe sahip bir çalışanın karşılaştığı sorunları rahatlıkla st yönetime bildirmesi ve sorunun zm için fikir ya da öneri sunması beklenir.

Güç mesafesi yönelimi, çalışanların örgüt içerisindeki hiyerarşık ayrıma, astlar ile üstler arasındaki g farkına karşı takındıkları tutumu yansıtır. Yüksek güç mesafesi yönelimine sahip çalışanlar, gcn eşitsiz dağılımını doğal bir olgu kabul ettikleri için yöneticilerine karşı daha itaatkâr davranma eğilimindedir. Bu durum çalışanların seslilik davranışı sergilemelerinin önünde bir engel olarak görülmektedir.

Örgütsel etik iklim algısının teşvik edici seslilik davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rol üstlenip üstlenmediğini ortaya koymak için gerçekleştirilen regresyon analizinde ilk olarak örgütsel etik iklimin psikolojik güvenlik üzerindeki doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu adımda F testi anlamlı sonuç vermiş ve örgütsel etik iklimin psikolojik güvenliği %99 önem seviyesinde etkilediği görülmüştür (H₅ kabul edilmiştir). Analizin ikinci adımımda örgütsel etik iklimin teşvik edici seslilik üzerindeki doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu adımda F testi anlamlı sonuç vermiş ve örgütsel etik iklimin teşvik edici sesliliği %99 önem seviyesinde etkilediği bulunmuştur. Son olarak aracı değişken olan psikolojik güvenlik modele dâhil edilerek analiz tekrarlanmıştır. Sonuçlar rgtsel etik iklim algısının teşvik edici seslilik davranışına etkisinin psikolojik güvenlik değişkeninin modele katılmasıyla azaldığını göstermiştir. Psikolojik güvenliğin örgütsel etik iklim ile teşvik edici seslilik arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir (H_{6a} kabul edilmiştir). Bu bulguya göre örgütsel etik iklim algısı hem doğrudan hem de psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışan sesliliği davranışını etkilemektedir. Yani rgtsel etik iklimin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Başka bir ifadeyle, etik bir iklime sahip örgütte çalışanlar, fikir, öneri ve düşüncelerini kolaylıkla dile getirebilmektedir. Ayrıca alışanların etik değerlere önem verilen bir örgüte sahip olmaları, psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerine, düşünce ve nerileri

yüzünden dışlanmamalarına yol açmaktadır. Analiz sonuçları kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanların örgütün işleyişini iyileştirme odaklı yeni çözümleri dile getirmekte zorlanmadıklarını göstermektedir. Bu bağlamda psikolojik güvenlik hissine sahip çalışanların teşvik edici seslilik davranışları göstermeleri oldukça muhtemeldir.

Örgütsel etik iklimin yasaklayıcı sesliliğe etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rol üstlenip üstlenmediğini ortaya koymak için gerçekleştirilen regresyon analizinde, ilk olarak örgütsel etik iklimin psikolojik güvenlik üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. İlgili denklemin F testi anlamlı sonuç vermiştir. Analizin ikinci adımında örgütsel etik iklimin yasaklayıcı seslilik üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Buna ilişkin denklemin F testi anlamlı sonuç vermiş ve örgütsel etik iklimin yasaklayıcı seslilik davranışını %99 önem seviyesinde etkilediği bulunmuştur. Son olarak, aracı değişken olan psikolojik güvenlik modele dâhil edilerek analiz tekrarlanmıştır. Sonuçlar örgütsel etik iklimin yasaklayıcı seslilik davranışına etkisinin psikolojik güvenlik değişkeninin modele katılmasıyla azaldığını göstermiştir. Psikolojik güvenliğin örgütsel etik iklim ile yasaklayıcı seslilik arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir (H_{6b} kabul edilmiştir). Bu bulguya göre örgütsel etik iklim hem doğrudan hem de psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışan sesliliğini etkilemektedir. Yani örgütsel etik iklimin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Başka bir ifadeyle, etik bir iklime sahip örgütte çalışanlar fikir, öneri ve düşüncelerini kolaylıkla dile getirebilmektedir. Ayrıca çalışanların etik değerlere önem verilen bir örgüte sahip olmaları, psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerine, düşünce ve önerileri yüzünden dışlanmamalarına yol açmaktadır. Analiz sonuçları kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanların iş birimi veya örgüt için zararlı olabilecek problemler hakkındaki bilgi veya endişelerini ilgililerle paylaştıklarını göstermektedir. Bu bağlamda psikolojik güvenlik hissine sahip çalışanların seslilik davranışları göstermeleri oldukça muhtemeldir.

Kamu kurumlarının vermiş olduğu sağlık hizmetine ek olarak özel firmaların artan bir oranda sektöre katılımıyla sunulan hizmetlerde bir rekabet ortamı meydana gelmiştir. Hızla artan talebe cevap vermek isteyen sağlık kuruluşlarının çalışanları yüksek tempolu iş yüküyle karşı karşıya kalmıştır. Artan iş yükü ve rekabet beraberinde sağlık çalışanlarının

daha fazla etik ikilem ve problemle karşılaşmasına neden olmaktadır. Etik bir iş ikliminin oluşturulması, çalışanların karşılaştığı bu etik ikilem ve problemlere daha hızlı ve kolay cevap vermesini sağlayabilecektir. Bunun yanında sağlık alanında çalışanların fikir ve önerilerini kolayca dile getirmeleri sunulan hizmetlerin ortaya çıkaracağı hayati sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda büyük önem arz etmektedir. Bu noktada çalışanların kültürel bakış açılarıyla şekillenen güç mesafesi yönelimleri, fikir ve önerilerini iş ortamında dile getirip getirmeme kararlarında yönlendirici olmaktadır. Düşük güç mesafesi yönelimine sahip bir çalışanın fikir ve önerilerini sıklıkla ve açık biçimde ifade etmesi beklenirken, yüksek güç mesafesi yönelimine sahip bir çalışanın örgütün alacağı kararlara daha az katılması ve fikirlerini ya da önerilerini saklamak istemesi beklenmektedir.

Araştırma sonuçları kontrol değişkenleri açısından değerlendirildiğinde; kadın çalışanların başkalarına odaklanma algısının erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Medeni durum değişkeni açısından ise başkalarına odaklanma ve ahlâki karakter boyutlarında anlamlı fark olduğu gözlenmiştir. Buna göre bekâr çalışanların evli çalışanlara oranla başkalarının iyiliklerini daha fazla düşündükleri ve kendi kendilerini kontrol algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Yaş değişkeni açısından çalışanların empatik ilgi ve ahlâki karakter algılarında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. 40 yaş ve üstündeki çalışanların 26-30 yaş aralığında yer alan çalışanlara oranla empatik ilgi ve ahlâki karakter algılarının daha fazla olduğu görülmüştür. Sonuçlar eğitim değişkeni açısından incelendiğinde, çalışanların ahlâki karakter, psikolojik güvenlik ve güç mesafesi yönelimi algılarında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ahlâki karakter boyutuna ilişkin fark lise ve altı eğitime sahip çalışanlar ile lisansüstü eğitim almış çalışanlar arasında ortaya çıkmıştır. Buna göre lise ve altı öğrenim derecesine sahip çalışanların ahlâki karakter algılarının lisansüstü derecesine sahip çalışanlardan yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Psikolojik güvenlik değişkenindeki fark ise ön lisans mezunu çalışanlar ile lisansüstü derecesi olan çalışanlardan kaynaklanmakta olup, ön lisans mezunu çalışanların psikolojik güvenlik algılarının lisansüstü mezuniyete sahip çalışanlardan yüksek olduğu bulunmuştur. Son olarak, güç mesafesi yönelimindeki fark ise ön lisans ve lisans eğitimi almış çalışanlardan kaynaklanmakta olup, ön lisans dereceli çalışanların güç mesafesi yönelimleri lisans dereceli çalışanlardan yüksek bulunmuştur.

Elde edilen bulgular çalışılan sektör açısından incelendiğinde çalışanların empatik ilgi, başkalarına odaklanmak, ahlâki karakter ve güç odaklı motivasyon ortalamalarında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre özel sektör çalışanlarının empatik ilgi, başkalarına odaklanmak, ahlâki karakter ve güç odaklı motivasyon düzeyleri kamu sektöründeki çalışanlardan yüksektir.

Çalışılan pozisyon açısından değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde ise yalnızca ahlâki karakter boyutunda anlamlı bir fark gözlenmiştir. Sekreter olarak görev yapan çalışanların ahlâki karakter boyutunu ölçen sorulara verdikleri yanıtların ortalamasının doktor olarak görev yapan çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür.

Son olarak katılımcıların çalışma sürelerine göre verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; güç odaklı motivasyon ve güç mesafesi yönelimi boyutlarında anlamlı farka rastlanmıştır. Güç odaklı motivasyon boyutundaki fark 1-4 yıl arası deneyime sahip çalışanlar ile 1 yıldan az deneyime sahip çalışanların verdikleri yanıtlardan kaynaklanmıştır. 1-4 yıl arası deneyime sahip çalışanların güç odaklı motivasyon düzeylerinin 1 yıldan az deneyime sahip çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Güç mesafesi yönelimi boyutundaki fark ise 5-8 yıl arası deneyime sahip çalışanlar ile 9 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların verdikleri yanıtlardan kaynaklanmıştır. 5-8 yıl arası deneyime sahip çalışanların güç mesafesi yönelimlerinin 9 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlardan yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

2.11. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu araştırmanın kısıtlarından biri araştırmanın sadece sağlık sektörünü kapsamaması, maliyet ve ulaşılabilirlik nedenleriyle tek bir ilden verilerin toplanmasıdır. İleride yapılacak araştırmalarda örneklem büyüklüğünü artırarak farklı şehirlerdeki sağlık kuruluşlarında karşılaştırılma yapılması önerilebilir. Araştırmanın diğer bir kısıtı verilerin önceden hazırlanmış soru formuna bağlı olarak elde edilmesidir. Gelecekte nitel araştırmaların yapılması önerilebilir.

Konunun daha kapsamlı olarak değerlendirilmesi adına başka değişkenlerin de araştırma kapsamına alınması önerilmektedir. Özellikle çalışan sosliliği ve psikolojik güvenliğin önemli sonuçlarından olduğu düşünölen örgötsel yenilik bir değişken olarak modele eklenebilir.

Bu çalışmada sadece sağlık kurumlarındaki çalışanların algılarına yer verilmiştir. İleride yapılacak olan çalışmalarda farklı sektörlerde çalışan bireylerin algılarına yer verilmesi faydalı olabilecektir. Dolayısıyla sağlık çalışanları ile farklı sektörlerde çalışanların algıları karşılaştırılıp ortaya çıkan sonuçlar yorumlanabilir.

KAYNAKLAR

- Meydan, C. H., Basim, H. N. ve Başar, U., "Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management", *Eurasian Journal of Business and Economics*, 2014, 7 (13), 105-118.
- Adam, M. Grant, "Rocking The Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation In Employee Voice", *Academy of Management Journal*, 56(6), 2013, 1703–1723.
- Adams, J.S., Tashchian, A. ve Shore, T. H., "Codes of Ethics As Signals For Ethical Behavior" *Journal of Business Ethics*, 29, 2001, 199–211.
- Adrian, Wilkinson ve Charles, Fay, "New Times For Employee Voice?", *Human Resource Management*, 50(1), 2011, 65–74.
- Ajzen, I., "Residual Effects of Past Behavior on Later Behavior: Habituation and Reasoned Action Perspectives", *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 2002, 107-122.
- Ajzen, I., "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 1991, 179-211.
- Alev, B. ve Genç, F. N., "Türkiye’de Üniversite Etik Kurulları Üzerine Bir İnceleme", *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 31, 2015, 135-182.
- Ardichvili, A., Mitchell, J. A. ve Jondle, D., "Characteristics of Ethical Business Culture", *Journal of Business Ethics*, 85(4), 2009, 445-451.
- Argyris, C. ve Schon, D., "Organizational learning: A theory of action approach", Reading, MA: Addison Wesley, 1978.
- Armitage, C. J. ve Conner, M., "Efficacy of The Theory of Planned Behavior: A Meta-Analytic Review", *The British Journal of Social Psychology*, 40, 2001, 471-499.

- Arnaud,A., "A New Theory And Measure of Ethical Work Climate: The Psychological Process Model (Ppm) and The Ethical Climate Index (Eci)", (Doctorate Thesis), University of Central Florida Orlando, Florida, 2006.
- Arnaud, A., "Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate, Development and Validation of the Ethical Climate Index", *Business and Society*, 49(2), 2010, 345-358.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom C. P. M. ve Peterson, M. F., "*Handbook of organizational culture and climate*", Thousand Oaks, CA: Sage Publications,2000, 1-629.
- Avery, D. R. ve Quinones, M.A., "Disentangling The Effects of Voice: The Incremental Roles of Opportunity, Behavior and Instrumentality In Predicting Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 2002, 81-86.
- Avey,J. B., Wernsing, T. S. ve Palanski, M. E., "Exploring the Process of Ethical Leadership:The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership", *Journal Business Ethics*, 107, 2012, 21–34.
- Baer, M. ve Frese, M., "Innovation Is Not Enough: Climates For Initiative and Psychological Safety, Process Innovationsand Firm Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, 45-68.
- Barnett, T. ve Vaicys, C., "The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions", *Journal of Business Ethics*, 27(4), 2000, 351-362.
- Bebeau, M. J., Rest, J. R. ve Yamoore, C. M., "Measuring the Ethical Sensitivity of Dental Students.", *Journal of Dental Education*, 58, 1985, 684-692.
- Bell, S. E., "Ethical Climate In Managed Care Organizations", *Nursing Administration Quarterly*, 27(2), 2003, 133-139.
- Bodiford, A. D., "*The Impact Of Gender Diversity In The Culture of The Construction Industry*", Nova South eastern University, (Doctorate Thesis), 2007, 18-19.

- Bodur, H., "Etiğin Alet Çantasına Bakmak: Ahlâk, Etik ve İlintili Temel Kavramlar Üzerine Notlar", *Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 7, 2017, 163.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J., "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10, 1997, 99–109.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Fransesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gómez, C., Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. L., "Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions To Voice", *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 2001, 300-315.
- Brower, H. H. ve Shrader, C. B., "Moral Reasoning and Ethical Climate: Not-for-Profit vs. For-Profit Boards of Directors", *Journal of Business Ethia*, 26, 2000, 147-167.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A., "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, 117–134.
- Brown, S. P. ve Leigh, T. W., "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, 358–368.
- Buren, H. J. V. ve Greenwood, M., "Enhancing Employee Voice: Are Voluntary Employer–Employee Partnerships Enough?", *Journal of Business Ethics*, 81, 2008, 209–221.
- Burke, W. W. ve Litwin, G. H., "A Causal Model of Organizational Performance and Change", *Journal of Management*, 18(3), 1992, 523-545.
- Burris, E. R., "The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice", *Academy of Management Journal*, 55, 2012, 851–875.

- Carmeli, A. ve Gittell, J. H., "High-Quality Relationships, Psychological Safety and Learning From Failures in Work Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 30, 2009, 709-729.
- Cartwright, D., "A Field Theoretical Con-Ception of Power" *Studies in Social Power*, 1, 1959, 83-220.
- Chelariu, C., Brashear, T. G., Osmonbekov, T. ve Zait, A., "Entrepreneurial Propensity in a Transition Economy: Exploring Micro-level and Meso-level Cultural Antecedents", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(6), 2008, 405-415.
- Chen, A. S. ve Hou, Y. H., "The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates For Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination", *Leadership Quarterly*, 27(1), 2015, 1-13.
- Chen, Z. J., "A Contingency Model of Empowering Leadership on Employee Proactive Behavior: Team Power Distance Climate And Individual Power Distance Belief As The Moderators", The Hong Kong University of Science and Technology, (Doctorate Thesis), 2011, 30-31.
- Chi, G. C. ve Chi, J. L., "The Impact of Ethical Climate on Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment Among Christian Healthcare Providers", *International Journal of Business and Public Administration*, 13(2), 2016, 19.
- Chiaburu, D., S., Marinova, S. V. ve Van Dyne, L., "Should I do it or not? An initial model of cognitive processes predicting voice behaviors", NY:Nova, New York, 2008.
- Chris, Mason ve John, Simmons, "Forward Looking or Looking Unaffordable? Utilising Academic Perspectives on Corporate Social Responsibility To Assess The Factors Influencing Its Adoption By Business", *Business Ethics: A European Review*, 20(2), 2011, 169.
- Daft, R. L., "The leadership experience", Cengage Learning; 6 edition, 2014, 1-528.
- Damon, W., "The Social World of The Child", San Francisco, Jossey-Bass, 1977, 1-361.

- Deconinck, J., "The Effect of Ethical Climate and Moral Intensity on Marketing Managers", *Ethical Perceptions and Behavioral Intentions*, *Marketing Management Journal Spring*, 2004, 130.
- Demirtaş, Ö. ve Akdoğan, A. A., "The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention and Affective Commitment", *Springer Science and Business Media Dordrecht*, 2014, 61.
- Derek, R. Avery ve Miguel, A. Quiñones, "Disentangling The Effects of Voice: The Incremental Roles of Opportunity, Behavior, and Instrumentality In Predicting Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 2002, 81-86.
- Detert, J. R. ve Edmondson A. C., "Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining The High Threshold for Speaking Up at Work", *Harvard Business School Working Paper*, 2005, 6-24.
- Detert, J. ve Burris, E., "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50, 2007, 869-883.
- Doğan, S. ve Karataş, A., "Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Güven Ortamının Oluşturulmasında Etiğin Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 2012, 94.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., "Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 2014, 271.
- Duanxu, W., Chenjing, G., Chaoyan, W. ve Danqi, W., "Ethical Leadership and Employee Voice: Employee Self-Efficacy and Self-Impact as Mediators", *Psychological Reports: Employment Psychology and Marketing*, 116(3), 2015, 751-767.
- Duhigg C., "What Google Learned From Its Quest to Build The Perfect Team", *The New York Times Magazine*, 2016.

- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Neill, R. M. O., Hayes, E. ve Wierba, E. E., "Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues to Top Managers.", *Strat. Manag. J.*, 18, 1997, 407–423.
- Edmondson, A. C. ve Josephine, P. Mogelof, "Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics or Personality?", *In Creativity and Innovation in Organizational Teams*, 2005, 109–136.
- Edmondson, A. C. ve Woolley, A. W., "*Understanding Outcomes of Organizational Learning Interventions*", *International Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, 185-211.
- Edmondson, A. C., "*Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams.*", In *International Handbook of Organizational Team work and Cooperative Working*, Chichester, UK, 2008.
- Edmondson, A. C., "Organizational Surveys: A System For Employee Voice", *Journal of Applied Communication Research*, 34, 2006, 307-310.
- Edmondson, A. C., "*Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*", New York, NY: Russell Sage Foundation, 2004, 239-272.
- Edmondson, A. C., "Speaking Up in The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams", *Journal of Management Studies*, 40, 2003, 1419–1452.
- Edmondson, A. C., Richard, M. J. ve Gary, P. Pisano, "Speeding Up Team Learning", *Harvard Business Review*, 79, 2001, 125-132.
- Edmondson, A., "Psychological Safety and Learning Behavior In Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, 350-383.
- Everett, C., "*Linguistic Relativity: Evidence Across Languages and Cognitive Domains*", De Gruyter Mouton, 2013, 1-295.

- Farndale, E., Ruiten J. V., Kelliher C. ve Hailey V. H., "The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective", *Human Resource Management*, 50(1), 2011, 113-129.
- Farrell, D., "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect As Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26(4), 1983, 596–607.
- Fast, N. J., Burris, E. R. ve Bartel, C. A., "Managing to Stay in The Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and The Aversion to Employee Voice", *Academy of Management Journal*, 57(4), 2014, 1013–1034.
- Ferrell, O. C. ve Gresham, L. G., "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, 49, 1985, 88.
- Ferroff, C. V., "*Culture and Its Impact on Flight Deck Management*", Griffith University, (Doctorate Thesis), 2014, 163-165.
- Field, A., "*Discovering Statistics Using SPSS*", Sage Publications, UK, 2009.
- Flynn, C., "*The Impact of Culture In An Era of Partial Globalization on Standard Business Practices*", Nova Southeastern University, (Doctorate Thesis), 2009, 15-16.
- Flynn, F. ve Wiltermuth, S., "Who's With Me? False Consensus and Ethical Decision Making", *Rotman Magazine*, 3(1), 2009, 35.
- Forehand, G.,A. ve Gilmer, B., "Environmental Variation In Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, 62(6), 1964, 361-379.
- Frazier M. L., Fainshmidt S., Klinger R. L., Pezeshkan A. ve Vracheva V., "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension", *Personnel Psychology*, 70(1), 2017, 113-165.
- French J. R. ve Raven B. H., "*The Bases of Social Power*", University of Michigan, Institute for Social Research, 1959, 150-167.

- Fuller, J.B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. ve Frey, L., "An Exploratory Examination of Voice Behavior From an Impression Management Perspective", *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 2007, 134-156.
- Gao, L. P., Janssen, O. ve Shi, K., "Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors", *Leadership Quarterly*, 22, 2011, 787–798.
- Garon, M., "Speaking Up, Being Heard: Registered Nurses' Perceptions of Workplace Communication", *Journal of Nursing Management*, 20, 2012, 361-371.
- Gentile, M. C., *"Giving Voice To Values: How To Speak Your Mind When You Know What's Right"*, New Haven: Yale University Press, 2010.
- Giacalone R. A. ve Greenberg J., *"Antisocial Behavior in Organizations"*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997, 68-84.
- Gottfredson, M.R. ve Hirschi, T. A., *"General Theory of Crime"*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1990.
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I., Mitchell, M. S., Mount, M. K. ve Shin, K., "Why People Harm The Organization and Its Members: Relationships Among Personality, Organizational Commitment and Workplace Deviance", *Human Performance*, 29(1), 2016, 1–15.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S. ve Shani, A., B., R., "The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective", *Springer Science and Business Media Dordrecht*, 2013, 327.
- Guo, Y., "Effect of Psychological Contract Breach on Employee Voice Behavior: Evidence From China", *Social Behavior and Personality*, 45(6), 2017, 1019-1028.
- Guo, Y., "Effect of Psychological Contract Breach on Employee Voice Behavior: Evidence From China", *Social Behavior and Personality*, 45(6), 2017, 1020.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W., *"Multivariate Data Analysis"*, Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ, 1998.

- Halpin W. A. ve Croft, D. B., "*The Organizational Climate of Schools*", Washington University Press, 1962.
- Harrell, A., Caldwell, C. ve Doty, E., "Within-Person Expectancy Theory Predictions of Accounting Students, Motivation to Achieve Academic Success", *Accounting Review*, 60(4), 1985, 724 -735.
- Harry, J. Van Buren, III Michelle, Greenwood, "Enhancing Employee Voice: Are Voluntary Employer–Employee Partnerships Enough?", *Journal of Business Ethics*, 81, 2008, 209–221.
- Hartnell N., MacKinnon N., Sketris I. ve Fleming M., "Identifying, Understanding and Overcoming Barriers to Medication Reporting in Hospitals: A Focus Group Study", *BMJ Quality and Safety*, 21, 2012, 361–368.
- Harvey, E. ve Damon, W., "*The Social World of The Child*", San Francisco, Jossey-Bass, 1977.
- Harvey, E. ve Ventura, S., "*Walk the Talk*", Company Dallas, Texas, 2007, 32.
- Hersey, P., "*Leadership: A Behavioral Science Approach*", Escondido, CA: Leadership Studies Publishing, 2004, 1-352.
- Hodson, R., "*Dignity at work*", Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2001.
- Hofstede G. ve Bond M. H., "The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16(4), 1988, 5-21.
- Hofstede G., Hofstede G. J. ve Minkov M., "*Cultures and Organizations: Software of the Mind*", Mc Graw-Hill, 2010, 1-549.
- Hofstede, G., "*Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*", Sage Publications, 1980, 1-327.
- Hofstede, G., "Cultural Constraints In Management Theories", *Academy of Management Executive*, 7(1), 1993, 81-90.

- Hofstede, G., "Cultures and Organizations: Software of The Mind", *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 1991
- Hofstede, G., "Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations", Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001, 86.
- Hofstede, G., "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, 9 (1), 1980, 42–63.
- Hofstede, G., "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, 14, 1983, 75-89.
- Hofstede, G., "The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept", *Academy of Management Review*, 9(3), 1984, 389-398.
- Holland, P. J., Allen, B. C. ve Cooper, B. K., "Reducing Burnout In Australian Nurses: The Role of Employee Direct Voice and Managerial Responsiveness", *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 2013, 3146–3162.
- Hsin-Hua H. ve Wei-Chi, T., "The Joint Moderating Effects of Activated Negative Moods and Group Voice Climate on The Relationship Between Power Distance Orientation and Employee Voice Behavior", *Applied Psychology: An International Review*, 66(3), 2017, 487–514.
- <http://www.surveysystem.com>.
- <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Huang, X., "Break The Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?", *Academy of Management Best Conference Paper*, 2003, 1-8.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G., "Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion With holding Cross-Nationally", *Management and Organization Review*, 1(3), 2005, 459–482.

- Huber,D., "*The Influence of Culture On Auditors' Evaluation of Internal Control and Assessment of Control Risk*", The University of Sarasota, (Doctorate Thesis), 30-31, 2001.
- Igen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. ve Jundt, D., "Teams in Organizations: From I–P–O Models to IMOI Models", *Annual Review of Psychology*, 56, 2005, 517–543.
- Jaeger,A. M., "Organization Development and National Culture: Where's The Fit?",*Academy of Management Review*, 11(1), 1986, 178-190.
- James, L. R. ve Jones, A.P., "Organizational Climate: A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, 81(12), 1974, 1096-1112.
- James, R., Detert ve Ethan R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4), 869–884.
- Javidan, M., Dorfman, P., W., Luque, M., S. ve House, R., J., "In The Eye of The Beholder: Cross-Cultural Lessons in Leadership From Project Globe",*Academy of Management Perspectives*, 20, 2006, 67–90.
- Jeon S. H., "*The Influence of Organizational Ethics on Job Attitudes and Government Performance*", University of Southern, (Doctorate Thesis), 2013, 18 .
- Jiseon S., "*Employee Voice Behavior During Organizational Change*", (Doctorate Thesis), The University of Maryland, College Park, 2013.
- Johnson, C. E., "*Ethics in The Workplace: Tools and Tactics For Organizational Transformation*", Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
- Jones, T. M., "Ethical Decision Making By Individuals In Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Review*, 16, 1991, 366-395.
- Kahn, W. A., "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 1990, 692-724.
- Kaptein, M., "Toward Effective Codes: Testing The Relationship With Unethical Behavior", *Journal of Business Ethics*, 99, 2011, 233-251.

- Kassing, J. W., "Speaking up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies", *Management Communication Quarterly*, 16, 2002, 187-209.
- Katz J. P., Swanson D. L. ve Nelson L. K., "Culture-Based Expectations of Corporate Citizenship: A Propositional Framework and Comparison of Four Cultures", *International Journal of Organizational Analysis*, 9 (2), 2001, 149-163.
- Kılavuz, R., "Yönetmel Etik ve Halkın Yönetmel Etik Oluşumuna Etkileri", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 2002, 255-266.
- Kirkman, B.L., Chen, G., Farh, J.L., Chen, Z.X. ve Lowe, K.B., "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination", *Academy of Management Journal*, 52, 2009, 744-764.
- Kish-Gephart, J., J., Detert, J., R., Trevino, L., K. ve Edmondson, A., C., "Silenced By Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear At Work.", *Research in Organizational Behavior*, 29, 2009, 163-193.
- Klem, C. ve Schlechter, A. F., "The Relationship Between Leader Emotional Intelligence And Psychological Climate: An Exploratory Study", *South African Journal of Business Management*, 39(2), 2008, 9-23.
- Kluckhohn, F. ve Strodtbeck, F., "*Variations in Value Orientations*", Greenwood Press, London, 1961.
- Koç, M., Çolak, T. S., Kocaman, O. ve Bayraktar, B., "Kohlberg'in Ahlâki Gelişim Kuramına Göre Üniversite Öğretim Elemanları ve Öğrenciler Arasındaki Etkileşimin Ahlâki Düzeyi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 2009, 759.
- Kohlberg L. ve Hersh R. H., "Moral Development: A Review of the Theory", *Theory into Practice*, 16(2), 1977, 54-55.
- Kohlberg, L., "Revisions In The Theory and Practice of Moral Development", *New Directions for the Child and Adolescent Development*, 2, 1978, 83-87.

- Kotter, J.P., "*Corporate culture and performance*", Simon and Schuster, New York, 2008, 1-224.
- Kotter, J., P., "*Leading change*", Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Krebs, R.L., "Teacher Perceptions of Children's Moral Behavior", *Psychology in the Schools*, 6, 1969, 394-395.
- Lau D. C. ve Mumighan J. K., "Interactions Within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines", *Academy of Management Journal*, 48(4), 2005, 645-659.
- Landau, J. C., "Employee Voice and Silence: Two Different Constructs?", *Multidisciplinary Academic Conference*, 2017, 143-148.
- Lederman R., Dreyfus S., Matchan J., Knott J. C. ve Milton S. K., "Electronic Error Reporting Systems: A Case Study Into The Impact on Nurse Reporting of Medical Errors.", *Nursing Outlook*, 61, 2013, 417-426.
- Lee F., Edmondson A. C., Thomke S. ve Worline M., "The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation In Organizations", *Organization Science*, 15(3), 2004, 310-326.
- Lee, D. Choi, Y, Youn. S. ve Chun, J. U., "Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and The Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence", *Journal of Business Ethics*, 141, 2017, 47-57.
- Lengel, R. H. ve Daft, R. L., "The Selection of Communication Media As An Executive Skill", *Academy of Management Executive*, 2(3), 1988, 225-232.
- LePine, J. A. ve Van Dyne, L., "Predicting Voice Behavior In Work Groups" *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 1998, 853-868.
- Lewis, P. V., "Defining Business Ethics: Like Nailing Jello to A Wall", *Journal of Business Ethics*, 4, 1985, 377-85.

- Liang, J. C., Farh, C. I. ve Farh, J. L., "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", *Academy of Management Journal*, 55(1), 2012, 71-73.
- Liao, H. L., Liu, S. H., ve Pi, S. M., "Modeling Motivations For Blogging: An Expectancy Theory Analysis", *Social Behavior and Personality*, 39(2), 2011, 251-264.
- Lilrank, P., Shani, A. B. ve Lindberg, P., "Continuous Improvement: Exploring Alternative Organizational Designs", *Total Quality Management*, 12(1), 2001, 41-56.
- Litwin, G. H. ve Stringer, R. A., "*Motivation and organizational climate*", Boston: Harvard University, 1968.
- Lockwood, N. R., "Business Ethics: The Role of Culture and Values For An Ethical Workplace", *SHRM Research Quarterly*, 4, 2009, 1-8.
- Martin J., "*Cultures in Organizations: Three Perspectives*", New York: Oxford University Press, 1992, 1-279.
- Martin, K. ve Cullen, J., "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review", *Journal of Business Ethics*, 69, 2006, 175-194.
- Maslow, A. H., "*Maslow on Management*", New York, NY: John Wiley, 1998.
- Maslow, A. H., "*Personality and motivation*", New York, NY: Harper, 18, 1954.
- Matthew, J. P., "Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(2), 401-411.
- Mauro, T. R. A., "*Systematic Review of Employee Voice Behavior and its Effect on Managerial Controlled Outcomes*", (Doctorate Thesis), The University of Maryland, 2016.
- May D. R., Gilson R. L. ve Harter L. M., "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, 11-37.

- Maynes, T. ve Podsakoff, P., "Speaking More Broadly: An Examination of The Nature, Antecedents and Consequences of An Expanded Set of Employee Voice Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 9(1), 2013, 1–26.
- McClelland D. C., "*Power: The Inner Experience*", Irvington Publishers, 95, 1975, 427-429.
- McKendall, M., DeMarr, B. ve Jones-Rikkens, C., "Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing The Assumptions of The Corporate Sentencing Guidelines", *Journal of Business Ethics*, 37, 2002, 367–383.
- Meydan, C. H., Basim, H. N. ve Başar, U., "Power Distance as a Moderator of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management", *Eurasian Journal of Business and Economics*, 2014, 7 (13), 105-118.
- Meydan, C. H., Köksal, K. ve Kara, A. U., "Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 2016, 142-159.
- Milliken, F., Morrison, E. ve Hewlin, P., "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40, 2003, 1453-1476.
- Ming-Xia Y. Q. L., "Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process In The Chinese Insurance Industry", *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 2014, 233.
- Moran, E., T. ve Volkwein, J., F., "The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate", *Human Relations*, 45(1), 1992, 19.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development In A Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25, 2000, 706-725.

- Morrison, E. W., "Employee Voice and Silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 2014, 173-197.
- Morrison, E. W., "Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research", *The Academy of Management Annals*, 5(1), 2011, 373-412.
- Morrison, E.W. ve Rothman N.B., "*Silence and the Dynamics of Power*", *Voice and Silence in Organizations*", England: Emerald Group Publishing, 2009.
- Nakata, C. ve Sivakumar, K., "Instituting the Marketing Concept in A Multinational Setting: The Role of National Culture", *Academy of Marketing Science*, 29(3), 2001, 255-276.
- Naktiyok, A., "*İç Girişimcilik*", İstanbul, Beta Yayınları, 2004, 243-244.
- Nembhard, I. M. ve Edmondson, A. C., "Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts In Health Care Teams", *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 2006, 941-966.
- Noelle-Neumann, E., "The Spiral of Silence. A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24(1), 1974, 43-51.
- Noelle-Neumann, E., "*The Spiral of Silence: Public Opinion-Our Social Skin*", Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1984.
- Offermann, L., R. ve Hellmann, P., S., "Culture's Consequences For Leadership Behavior: National Values In Action", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 1997, 342-351.
- Oyserman, D., "High Power, Low Power, and Equality: Culture Beyond Individualism and Collectivism", *Journal of Consumer Psychology*, 16 (4), 2006, 352-56.
- Özkalp, E.ve Kirel, Ç., "*Örgütsel Davranış*", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005, 623-624.
- Pan, F. ve Zhang, Z., "Cross-Cultural Challenges When Doing Business In China", *Singapore Management Review*, 26(1), 2004, 81-901.

- Paşa, Ö. ve Işık A. N., "Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 2017, 134-144.
- Peiro, J. M. ve Melia, J. L., "Formal and Informal Interpersonal Power on Organizations: Testing A Bifactorial Model of The Power In Role-Sets", *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 2003, 14-35.
- Peter, J., Holland, Belinda C. Allen ve Brian K. Cooper., "Reducing Burnout in Australian Nurses: The Role of Employee Direct Voice and Managerial Responsiveness", *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 2013, 3146–3162.
- Peterson D. K., "Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate", *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 2002, 48-59.
- Peterson, D. K., "The Relationship Between Unethical Behavior and The Dimensions of The Ethical Climate Questionnaire", *Journal of Business Ethics*, 41, 2002, 313.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G., "Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace", *Journal of Management Studies*, 40, 2003, 1537-1562.
- Pua, M. H. C., "*National Culture and Employee Perceptions of Teamwork, Management Accessibility, Participation in Decision Making, and Innovativeness In A Multi-National Corporation*", The George Washington University, (Doctorate Thesis), 8-9, 2008.
- Qi, Y. ve Ming-Xia, L., "Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process In The Chinese Insurance Industry", *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 2014, 231–248.
- Randall, D. M., "Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Review And Application of Hofstede's Value Survey Model", *Journal of Business Research*, 26(1), 1993, 91-110.

- Renko, M., Kroeck K. G. ve Bullough, A., "Expectancy Theory And Nascent Entrepreneurship", *Small Business Economics*, 2012, 39(3), 667–684.
- Rest, J. R. ve Narvaez, D., "*Moral Development in the Professions, Psychology and Applied Ethics.*", Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1994.
- Rest, J., R., "*Moral Development: Advances in Rresearch and Theory*", NY: Praeger, New York, 1986.
- Robbins, S. P. ve Judge,T. A., "*Organizational Behavior*", Pearson, 15.Baskı, 2013, 414.
- Rogers, M. F., "Instrumental and Infra Resources: The Basis of Power", *American Journal of Sociology*, 79(6), 1973, 1418-1433.
- Rusbult, C., Zembrodt, I. ve Gunn, L., "Exit, Voice, Loyalty And Neglect: Responses To Dissatisfaction In Romantic Involvements", *Journal of Personality and Social Psychology*", 43(6), 1982, 1230–1242.
- Sackmann S., "*Cultural Complexity in Organizations-Inherent Contrasts and Contradictions*", SAGE Publications, Inc, 1997, 1-416.
- Sağnak, M., "Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior: The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4), 2017, 1101–1117.
- Salamon, T. ve Mesko,M., "Can an Ethical Work Climate Influence Payment Discipline?", *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 2016, 73-89.
- Sandy, S. ve Webster, J., "Exploring The Effects of Trust, Task Interdependence and Virtualness on Knowledge Sharing In Teams", *Info Systems Journal*, 18, 2008, 617–640.
- Schein, E. H. ve Bennis W. G., "*Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*", New York: Wiley, 1965.
- Schein, E. H., "Improving Face-To-Face Relationships", *Sloan Management Review*, 22(2), 1981, 43-52.

- Schein, E. H., "*Organizational Culture and Leadership*", San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 1-464.
- Schein, E. H., "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45, 1990, 109-119.
- Schein, E. H., "The Role of The Founder In The Creation of Organizational Culture", *Sloan School of Management*, 1407(83),1983, 1-34.
- Schminke, M., Arnaud, A. ve Kuenzi, M., "The Power of Ethical Work Climates", *Organizational Dynamics*, 36(2), 2007, 171-186.
- Schneider, B. ve Reichers, A. E., "On The Etiology of Climates", *Personnel Psychology*, 36(1), 1983, 19-39.
- Schneider, B., "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, 40, 1987, 437-453.
- Schneideri, B., White, S. S., ve Paul M. C., "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 1998, 151.
- Schwartz, J. ve Wald, M. L., "The Nation: Nasa's Curse?: Groupthink Is 30 Years Old, and Still Going Strong", *New York Times*, 9, 2003, 5.
- Schweper, C., H., Ferrell, O., C., Ingram, T., N., "The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress In The Sales Force", *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(2), 1997, 99-108.
- Segrest, S., Romero E. J. ve Domke-Damonte, D. J., "Exploring The Role of Machismo In Gender Discrimination: A Comparison of Meksika And The U.S", *Equal Opportunities International*, 22(1), 2003, 13-31.
- Selen, D. ve Selçuk, K., "Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 2014, 270.
- Sergiovanni, T. J., "*Moral Leadership: Getting to The Heart of School Improvement*", Jossey-Bass, San Francisco, 1992

- Settles, D. V., *Expectancy Theory: The Impact of Motivation on Rater Behavior Within The Context of A Workplace Multiple Task Simulation*, (Doctorate Thesis), Graduate School of Wayne State University, 2001.
- Seymen O. A. ve Bolat, T., "Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (13), 2007, 24-61.
- Shafer, W. E., "Ethical Climate, Social Responsibility and Earnings Management" *Journal of Business Ethics*, 126, 2015, 43-60.
- Shah, S., A., M. ve Amjad, S., "Linking Rational and Non-Rational Theories In Ethical Decision Making: Exploring The Avenues For Future Research", *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3), 2016, 61.
- Shannon, G. Taylor, Arthur, G., Bedeian ve Donald, H., Kluemper, "Linking Workplace Incivility to Citizenship Performance: The Combined Effects of Affective Commitment and Conscientiousness", *Journal of Organizational Behavior*, 33, 2012, 878–893.
- Shockley-Zalabak, P. ve Ellis, K., "Perceived Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Culture, and Communication: Challenging The Traditional View", *Communication Research Reports*, 17(4), 2000, 375-386.
- Siemens E., Roth A. V., Balasubramanian S. ve Anand G., "The Influence of Psychological Safety and Confidence In Knowledge on Employee Knowledge Sharing", *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 2009, 429-447.
- Smith, P. B., "Culture's Consequences: Something Old and Something New", *Human Relations*, 55(1), 2002, 119–135.
- So, Hee Jeon, *"The Influence of Organizational Ethics on Job Attitudes and Government Performance"*, (Doctorate Thesis), University of Southern California, 2013

- Sobo, E. J. ve Sadler, B. L., "Improving Organizational Communication and Cohesion in A Health Care Setting Through Employee-Leadership Exchange", *Human Organization*, 61(3), 2002, 277-287.
- Sonya, Sachdeva, Purnima, Singh, ve Douglas, Medin, "Culture and The Quest For Universal Principles In Moral Reasoning", *International Journal of Psychology*, 46 (3), 2011, 161–176.
- Spreitzer, G., "Social Structure Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(1), 1996, 483–504.
- Srivastava, B. ve Mohapatra, M., "Legitimacy to Employee Voice: Role of Process Intervention", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49(2), 2013, 197-212.
- Swanson, K. J. ve Nelson, L. K. "Culture-Based Expectations of Corporate Citizenship: A Propositional Framework and Comparison of Four Cultures", *International Journal of Organizational Analysis*, 9 (2), 2001, 149-163.
- Syed, A. M., Shah ve Amjad, S., "Linking Rational and Non-Rational Theories In Ethical Decision Making: Exploring The Avenues for Future Research", *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3), 2016, 61.
- Şen, M. L., "*Kamu Görevlileri Etik Rehberi*", Ankara 2012.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A., "*Yönetim ve Organizasyon*", Eğitim Akademi, 13. Baskı, 2011, 72.
- Şişman, M., "*Örgütler ve Kültürler*", Pegem Yayıncılık, 2.Baskı, 2007, 61.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R., "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personal Psychology*, 61(1), 2008, 37-68.
- Tangney J. P., Baumeister R. F. ve Boone A. L., "High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success", *Journal of Personality*, 72(2), 2004, 271-322.

- Tarakçıoğlu, S., "Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma" *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, 180-219.
- Terpstra, V. ve David, K., *"The Cultural Environment of International Business"*, South Western Publishing, 1991, 1-272.
- Thoma, S. J., Bebeau, M. J. ve Born, D. O., *"The Validity And Reliability of The Professional Role Inventory"*, Manuscript Submitted For Publication, 1997.
- Timothy D. Maynes ve Philip M. Podsakoff, "Speaking More Broadly: An Examination of The Nature, Antecedents and Consequences of An Expanded Set Of Employee Voice Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 9(1), 2013, 1–26.
- Ting-Toomey, S., *"Communicating Across Cultures"*, New York: The Guilford Press, 1-310, 1999.
- Tompkins, P. ve Cheney, G., *"Communication And Obtrusive Control In Contemporary Organizations"*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tourish, D. ve Robson, P., "Sense Making and The Distortion of Critical Upward Communication In Organizations", *Journal of Management Studies*, 43(4), 2006, 711-730.
- Trevino, L. K. and K. A. Nelson, *"Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right "*, Wiley, New York, 1995.
- Trevino, L. K. ve Weaver, G. R., "Barriers to and Facilitators of Moral Perception, The Case of Competitive Intelligence Practicioners", *Unpublished Paper presented at the Anual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati*, 1996.
- Trevino, L. K., Butterfield K. D. ve McCabe, D. L., "The Ethical Context In Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors", *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 1998, 447-476.

- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., ve McCabe, D. L., "The Ethical Context In Organizations: Influences on Employee Attitudes And Behaviors", *Business Ethics Quarterly*, 8, 1998, 277-449.
- Trevino, L. ve Youngblood, S., "Bad Apples In Bad Barrels: A Causal Analysis Of Ethical Decision-Making Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, 378-385.
- Trevino, L., K., "Ethical Decision Making In Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, 11(3), 1986, 601-617.
- Trice H. M. ve Beyer J. M., "*The Cultures of Work Organizations*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc, 1993, 1-510.
- Tynan R., "The Effects on Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication", *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2005, 223-247.
- Tzinera, A., Feleab, M., ve Vasiliub, C., "Relating Ethical Climate, Organizational Justice Perceptions, And Leader-Member Exchange (Lmx) In Romanian Organizations", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 2015, 51-57.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K., "*İşletmelerde Stratejik Yönetim*", Beta 7.Baskı, 2013.
- Valadares, K., "The Practicality of Employee Empowerment: Supporting A Psychologically Safe Culture", *Health Care Manager*, 23, 2004, 220-224.
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E. ve Huang, X., "Location-Level Links Between Diversity and Innovative Climate Depend on National Power Distance", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, 1171-1182.
- Van Dyne, L. ve LePine, J., "Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, 41(1), 1998, 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I. C., "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 2003, 1359-1392.

- Van Dyne, L., Cummings, L. ve McLean Parks, J., "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity", *Research in organizational behavior*, 17, 1995, 215–285.
- Ventura, S., "*Walk the Talk*", Company Dallas, Texas 2007.
- Victor, B. ve Cullen, J. B., "The Organizational Bases of Ethical Work Climates.", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, 101-125.
- Victor, B. ve Cullen, J., "A Theory and Measure of Ethical Climate In Organizations", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 1987, 51–71.
- Vidaver-Cohen D., "Moral Climate In Business Firms: A Framework For Empirical Research", *Florida International University*, Miami, 388.
- Vidaver-Cohen,D., "Moral Climate in Business Firms: A Conceptual Framework for Analysis and Change", *Journal of Business Ethics*,17, 1998, 1213.
- Vroom, V. H., "*Work and Motivation*", New York: Wiley, 1964.
- Waegeneer, E.D., Devisch, I. ve Willem, A., "Ethical Codes in Sports Organizations: An Empirical Study on Determinants of Effectiveness", *Ethics & Behavior*, 27(4), 261–282.
- Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J., "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, 94, 2009, 1275–1286.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W. ve Christensen, A. L., "Ethical Leadership and Group In-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice", *Leadership Quarterly*, 23, 2012, 953 –64
- Weber, J. ve Seger, J.E., "Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: AReplication Study of a Single Firm at Two Points in Time", *Journal of Business Ethics*, 41(1/2), 2002, 69-84.
- Weber, J., "Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Multi Departmental Analysis of A Single Firm", *Organization Science*, 6(5), 1995, 509-523.

- Weber, M., "*Max Weber on Law In Economy and Society*", Trans; Edward A. Shils, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1954, 323.
- Webley, S. ve Werner, A., "Corporate Codes of Ethics: Necessary But Not Sufficient", *Business Ethics: A European Review*, 56, 2008, 525-533.
- Weeks, W.A., Loe, T. W., Chonko, L. B. ve Wakefield, K., "The Effect of Perceived Ethical Climate on The Search For Sales Force Excellence", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 2004, 199–214.
- Weick K. E. ve Sutcliffe K. M., "*Managing the Unexpected*", San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.
- Wheelwright, P., "*Heraclitus*", Princeton, New Jersey Princeton University Press, 1959, 1-178.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Pierce, J. R., "Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings", *Journal of Applied Psychology*, 93, 2008, 125-139.
- Wilkins, A. L., "The Culture Audit: A Tool For Understanding Organizations", *Organizational Dynamics*, 12(2), 1983, 24-38.
- Wilkinson, A. ve Fay, C., "New Times For Employee Voice?", *Human Resource Management*, 50(1), 2011, 65–74.
- Wilkinson, A., Townsend, K. ve Burgess, J., "Reassessing Employee Involvement and Participation: Atrophy, Reinvigoration and Patchwork In Australian Workplaces", *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 2013, 583-600.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M. ve Markham, S. E., "An Empirical Examination of the Multi-dimensionality If Ethical Climate in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 16, 1997, 67-77.
- Wu, Y.C. ve Tsai, P. J., "Multi Dimensional Relation Ships Between Paternalistic Leadership and Perceptions of Organizational Ethical Climates", *Psychological Reports: Human Resources & Marketing*, 111(2), 2012, 509-527.

- Yener S., "Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Odü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5 (13), 2015, 280-305.
- Yin, L. W., "Inclusive Leadership and Employee Voice: Mediating Roles of Psychological Safety and Leader-member Exchange", *Hong Kong Baptist University*, Degree of Bachelor of Business Administration, 2013.



EK-1 ÖRGÜTSEL ETİK İKLİME İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

[illegible]

EK-2 PSİKOLOJİK GÜVENLİĞE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Değişkenler	$\bar{X}$	Standart Sapma	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PSG 1	3,650	,940	15	3,7	28	6,8	103	25,2	202	49,4	61	17,9
PSG 2	3,611	,927	11	2,7	36	8,8	112	27,4	192	46,9	58	14,2
PSG 3	3,286	1,006	20	4,9	67	16,4	136	33,3	148	36,2	38	9,3
PSG 4	3,281	,998	23	5,6	60	14,7	138	33,7	155	37,9	33	8,1
PSG 5	3,457	,954	12	2,9	56	13,7	117	28,6	181	44,3	43	10,5

EK-3 GÜÇ MESAFESİ YÖNELİMİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Değişkenler	$\bar{X}$	Standart Sapma	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
GMY 1	2,440	1,289	15	3,7	28	6,8	103	25,2	202	49,4	61	14,9
GMY 2	2,496	1,200	11	2,7	36	8,8	112	24,7	192	46,9	58	14,2
GMY 3	2,435	1,198	20	4,9	67	16,4	136	33,3	148	36,2	38	9,3
GMY 4	2,623	1,181	23	5,6	60	14,7	138	33,7	155	37,9	33	8,1
GMY 5	2,824	1,185	12	2,9	56	13,7	117	28,6	181	44,3	43	10,5

EK-4 ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Değişkenler	$\bar{X}$	Standart Sapma	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
YAS 1	3,474	,970	19	4,6	43	10,5	124	30,3	191	46,7	32	7,8
YAS 2	3,533	,982	10	2,4	44	10,8	140	34,2	190	46,5	25	6,1
YAS 3	3,520	1,024	13	3,2	61	14,9	138	33,7	156	38,1	41	10
YAS 4	3,643	,910	27	6,6	80	19,6	137	33,5	137	33,5	28	6,8
YAS 5	3,687	,834	30	7,3	78	19,1	99	24,2	160	39,1	42	10,3
TES 6	3,674	,862	22	5,4	78	19,1	118	28,9	149	36,4	42	10,3
TES 7	3,716	,853	20	4,9	74	18,1	111	27,1	164	40,1	40	9,8
TES 8	3,584	,884	58	14,2	93	22,7	111	27,1	116	28,4	31	7,6
TES 9	3,645	,809	61	14,9	98	24	128	31,3	84	20,5	38	9,3
TES 10	3,652	,852	51	12,5	106	25,9	123	30,1	97	23,7	32	7,8

EK-5: ANKET FORMU

Sayın Çalışan;

Uygulanacak olan bu anket akademik bir çalışmaya veri toplamak için hazırlanmış olup, kişisel ve firmayla ilgili özel/gizli nitelikte herhangi bir soru içermemektedir. Cevaplarınızın samimiyeti çalışmamızın güvenirliliği ve çabalarımızın sonucu açısından büyük önem taşımaktadır. Katkılarınız için çok teşekkür ederiz...

Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

Yaşınız: () 25 veya altında () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 40'ın üstünde

Çalıştığınız işyerindeki göreviniz: () Doktor () Hemşire () Ebe () Sekreter () Tekniker
() İlk ve acil yardım () Tıbbi görüntüleme () Tıbbi laboratuvar () Diğer:.....

Çalıştığınız Sektör: () Kamu () Özel

Eğitim durumunuz: () Lise veya altı () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz? () 1 yıldan az () 1-4 yıl () 5-8 yıl () 9 yıl ve üzeri

<i>Çalıştığımız birimdeki kişilerin iş ortamındaki yaklaşımlarını ahlaki (etik) yönden değerlendiren aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Birimimdeki çalışanlar ahlaki (etik) yönden problemleri konuların farkındadır.					
2- Çalıştığım birimdeki kişiler ahlaki (etik) bir ikilemi kolayca fark edebilir.					
3- Birimimdeki çalışanlar ahlaki (etik) problemlere karşı çok duyarlıdır.					
4-Birimimdeki çalışanlar işiyle ilgili zorluk yaşayan kişilerin duygularını anlar ve bu duyguları paylaşır.					
5- Birimimdeki çalışanlar birisine haksız muamele yapıldığını gördüklerinde genellikle o kişi için üzülürler.					
6-Birimimdeki çalışanlar herhangi bir durumda bir kişinin zayıflıklarından yararlanılarak menfaat sağlanması karşısında üzüntü duyarlar.					
7-Birimimdeki çalışanlar sorunları olan kişiler için üzülürler.					
8-Birimimdeki çalışanlar çoğunlukla bir iş kendi çıkarlarına hizmet edecekse o işi yaparlar.					
9-Birimimdeki çalışanlar zor bir kararla karşılaştıklarında ilk önce kendi çıkarlarını düşünürler.					
10-Birimimdeki çalışanların öncelikli kaygıları kendi kişisel çıkarlarıdır.					
11-Birimimdeki çalışanlar toplum ve insanlık için güçlü bir sorumluluk duygusu taşırlar.					
12-Herhangi bir durumda birimdeki herkes için en iyi olan şey büyük öneme sahiptir.					
13-Bu birimde en fazla önem verilen konu birimdeki tüm insanların iyiliği ve çıkarıdır.					
14-Birimimdeki çalışanlar,kurumda yükselmek için kuralları çiğnemeye isteklidir.					
15-Bu birimde güç dürüstlükten daha önemlidir.					
16-Birimimdeki çalışanlar kıt kaynakları kontrol etmek için ahlaki (etik) değerlerini bir ölçüde ihlal etmeye (bunlara aykırı davranmaya) hazırdır.					
17-Çalışma arkadaşlarım tüm iş arkadaşlarına, hatta yardımsever olmayan iş arkadaşlarına dahi yardım etmek gerektiğine inanır.					
18-Birimimdeki çalışanlar bir hata ortaya çıktığında bu hatanın sorumluluğunu üzerine almak gerektiğini düşünür.					
19-Bu birimdeki çalışanlar her durumda yaptıkları işlerin sorumluluğunu üstlenirler.					

<i>Çalıştığınız kurumdaki psikolojik rahatlık ortamıyla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-İş birimimde işimle ilgili gerçek duygularımı ifade edebilirim.					
2-İş birimimde düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim.					
3-İş birimimde çalışanların gerçek duygularını açıkça ortaya koyması memnuniyetle karşılanır.					
4-İş birimimdeki diğer çalışanlardan farklı fikirlere sahip olsam bile hiç kimse beni ayıplamaz.					
5-İş birimimde gerçek düşüncelerimi ifade etmenin bana zarar vereceğinden <u>endişe duymuyorum</u> .					

<i>Çalıştığınız kurumda düşüncelerinizi açıkça dile getirme düzeyinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6-İş birimimi etkileyebilecek konularda önerilerimi ve düşüncelerimi aktif şekilde ifade ederim.					
7-İş birimime faydalı olabilecek yeni projeler için fikirler üretirim ve bunları açıklarım.					
8-İş biriminin çalışma anlayışını ve prosedürlerini iyileştirmek için öneriler sunarım.					
9-İş biriminin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak yapıcı önerilerimi açıkça ortaya koyarım.					
10-İş biriminin çalışmalarını iyileştirmek için öneriler sunarım.					
11-İş performansını düşürebilecek olan istenmeyen davranışlara karşı iş arkadaşlarıma tavsiyelerde bulunurum.					
12-Görüşlerime zıt (karşıt) görüşler olsa bile, iş biriminde ciddi bir kayba neden olabilecek problemler hakkında dürüstçe konuşurum.					
13-İş arkadaşlarımı utandırabilecek olsa bile iş biriminde verimliliği azaltabilecek bazı olumsuz davranışları iş arkadaşlarımla anlamasını sağlamaya çalışırım.					
14-İş arkadaşlarımla olan ilişkilerime zarar verse bile iş birimimde problem ortaya çıktığında iş arkadaşlarımla bunları görmesini sağlamaya çalışırım.					
15-İşyerinde koordinasyon (uyumlu çalışma) sorunları doğduğunda bunların yöneticiler tarafından fark edilmesini sağlamaya çalışırım.					

<i>İşyerlerinde ast ve üstler arasındaki hiyerarşik ayrımla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16-Üst pozisyondaki kişiler kararların çoğunu, daha alt pozisyondaki kişilere danışmaksızın almalıdır.					
17-Üst pozisyondaki kişiler, daha alt pozisyondaki kişilerin fikirlerini çok sık sormamalıdır.					
18-Üst pozisyondaki kişiler, daha alt pozisyondaki kişiler ile sosyal etkileşime girmekten kaçınmalıdır.					
19-Üst pozisyondaki kişiler, kendilerinden daha üst pozisyondaki kişiler tarafından verilen kararlara <u>karşı çıkmamalıdır</u> .					
20-Üst pozisyondaki kişiler, önemli görevleri daha alt pozisyondaki kişilere <u>devretmemelidir</u> .					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Mesut
Soyadı	SOYALIN
Doğum Yeri	İSTANBUL
Doğum Tarihi	25.11.1988
Eğitim Durumu	
Lisans Eğitimi	Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, (2007-2011)
Yüksek Lisans Eğitimi	Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon (2011-2013)
Çalıştığı Kurum	Siirt Üniversitesi, Öğretim Görevlisi (2013-...)
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İletişim	
E-Posta	msoyalin@hotmail.com
Tarih	2019