



**T.C.**

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ETİK İKLİMİN İŞE ANGAJE OLMA VE SESSİZ İSTİFA  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POLİTİK BECERİLERİN  
ROLÜ: KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Hazırlayan  
Murat TATLI

Danışman  
Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN

Nevşehir  
Mayıs 2023

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

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

**Tezi Hazırlayan**

Murat TATLI

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Etik İklimin İşe Angaje Olma ve Sessiz İstifa Üzerindeki Etkisinde Politik Becerilerin Rolü: Kamu Çalışanları Örneği” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Murat TATLI

Danışman

Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

## KABUL VE ONAY

Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN danışmanlığında Murat TATLI tarafından hazırlanan “Etik İklimin İşe Angaje Olma ve Sessiz İstifa Üzerindeki Etkisinde Politik Becerilerin Rolü: Kamu Çalışanları Örneği” Adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir. 03/05 /2023

### JÜRİ İMZA

Başkan : Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU .....

Üye : Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ .....

Üye (Danışman): Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN .....

Üye : Doç. Dr. Ayşe İpek KOCA BALLI .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÜNSALAN .....

### ONAY:

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

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

Dr. Öğretim Üyesi Volkan Recai ÇETİN  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca bana destek olan, tecrübeleriyle ve katkılarıyla gerek tez çalışmam gerekse akademik olarak gelişmeme olanak sağlayan, yoğun iş temposuna rağmen ilgi ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Öğretim Üyelerine, özellikle bana inanan ve doktora eğitim hayatına adım atmamda bana bir şans veren, Saygıdeğer Hocam Prof. Dr. Şevki ÖZGENER' e, çalışmalarımda desteklerini esirgemeyen Kıymetli Hocamlarım Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU ve Doç. Dr. Mert TOPCU' ya üzerimdeki emeklerinden dolayı teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca, varlıklarıyla bana güç veren, bu yolda ileri gitmemde büyük emeği olan, her türlü maddi manevi desteği esirgemeyen eşim Hediye ÖZLEM TATLI' ya, annem Seyhan TATLI' ya, kayınvalidem Aysel BOZKIL' a, kayınpederim Bülent BOZKIL' a ve birlikte geçireceğimiz zamanlarından feragat eden oğullarım Göktuğ Balamir TATLI ve Teoman TATLI' ya çok teşekkür ederim.

Doktora sürecim boyunca desteklerini esirgemeyen abim Reha AYALI' ya, doktora öğrenimim ve tez yazım sürecim boyunca desteklerini esirgemen kıymetli arkadaşım Dr. Şıh Mehmet BÜYÜKBAŞ' a teşekkür ederim.

Ayrıca jüri üyesi olarak katılım gösteren Sayın Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ' a, Sayın Doç. Dr. Ayşe İpek KOCA BALLI' ya, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÜNSALAN' a şükranlarımı sunarım.

Murat TATLI

Nevşehir, Mayıs 2023

**ETİK İKLİMİN İŞE ANGAJE OLMA VE SESSİZ  
İSTİFA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POLİTİK BECERİLERİN  
ROLÜ: KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

**Murat TATLI**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Doktora Tezi, Mayıs 2023**

**Danışman: Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN**

**ÖZET**

Sosyal bir sistem olan kamu kurumlarında görevli personelin, işlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için pozitif yönlü bir etik iklim algısına sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların pozitif yönlü etik iklim algısında meydana gelen artışlar, işe angaje olma davranışında artışlara, sessiz istifa davranışında ise azalışlara yardımcı olacaktır. Politik becerilerin ise etik iklim ile işe angaje olma arasındaki ilişkide aracı, etik iklim ile sessiz istifa arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstleneceği düşünülmektedir. Bu anlamda çalışmanın amacı; etik iklimin, işe angaje olma üzerindeki etkisinde politik becerilerin aracı rolünü, sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünü belirlemektir. Bu kapsamda araştırma verileri, Aksaray Valiliği birimlerinde görev yapan 423 kamu çalışanın katılımı ile elde edilmiştir. Değişkenlerin birbiri üzerindeki doğrudan; aracı ve düzenleyici etkinin tespit edilmesi amacıyla SmartPLS 4 programından yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları etik iklim ile işe angaje olma; etik iklim ile sessiz istifa arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir. Yine etik iklim ile işe angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma arasındaki ilişkide politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Etik iklim ile sessiz istifa arasındaki ilişkide ise politik becerilerin herhangi bir düzenleyici rol üstlenmediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlar tartışılmış, araştırma kısıtlarından bahsedilmiş ve son olarak önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Etik İklim, Sessiz İstifa, İşe Angaje Olma, Politik Beceriler, Kamu Sektörü

# THE ROLE OF POLİTİK SKILLS IN THE İMPACT OF ETHICAL CLİMATE ON WORK ENGAGEMENT AND İNNER RESİGNATION: THE EXAMPLE OF PUBLIC EMPLOYEES

**Murat TATLI**

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

**PhD Dissertation, May 2023**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ferda ÜSTÜN**

## ABSTRACT

Today public institutions that are in contact with their employees and share information with them can more easily adapt to the conditions of working life. Personnel in public institutions, which are social systems, must perceive a positive ethical climate in order to perform their work in a healthy manner. Increasing employees' positive perceptions of the ethical climate leads to an increase in work engagement and a decrease in inner resignation. Political skills, on the other hand, are believed to play a mediating role in the relationship between ethical climate and work engagement and a regulating role in the relationship between ethical climate and inner resignation. In this sense, the aim of the study is to determine the mediating role of political skills in the effect of ethical climate on work engagement and the moderating role in the effect of inner resignation. In this context, the research data were obtained with the participation of 423 public employees working in the units of Aksaray Governorate. The results show that there is a positive and significant relationship between ethical climate and work engagement and a negative and significant relationship between ethical climate and internal turnover. The variables interact directly; the SmartPLS 4 program was used to determine the mediator and regulation effect. Accordingly, relationship building ability, one of the sub-dimensions of political skills, was found to have a partial mediating effect in the relationship between ethical climate and the sub-dimensions of work commitment, elan, dedication, and focus. Political skills were found not to play a moderator role in the relationship between ethical climate and internal turnover. In line with the findings obtained, the results were discussed, research limitations were mentioned, and finally suggestions were made.

**Keywords:** Political Skills, Ethical Climate, Inner Resignation, Work Engagement, Public Sector

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI .....	7
1.1. ETİK KAVRAMI VE ETİK İKLİM.....	7
1.1.1 Etik İklimin Boyutları .....	9
1.1.2. Uygulamada Etik İklim Boyutları.....	11
1.1.3. Etik İklimin Belirleyicileri .....	12
1.1.4. Etik İklimin Sonuçları .....	13
1.1.5. Etik İklim ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	14
1.2. İŞE ANGAJE OLMA KAVRAMI VE KURAMSAL DAYANAĞI ...	19
1.2.1. İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımı.....	20
1.2.2 Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı .....	22
1.2.3.Tatmin-Bağlılık Yaklaşımı .....	22
1.2.4. Çok Boyutlu Yaklaşım.....	23
1.2.5. İşe Angaje Olma Kavramının Tanımlanması.....	23
1.2.6. İşe Angaje Olmanın Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	25
1.2.7. İşe Angaje Olmanın Boyutları .....	27

viii

1.2.7.1. Dinçlik.....	28
1.2.7.2. Adanmışlık .....	29
1.2.7.3. Yoğunlaşma.....	30
1.2.8. İşe Angaje Olmaya Etken Olan Unsurlar.....	30
1.2.8.1. Kişisel Faktörler .....	31
1.2.8.2. Örgütsel Faktörler .....	31
1.2.8.3. Durumsal Faktörler .....	32
1.2.8.4. İş Deneyimleri .....	32
1.2.9. İşe Angaje Olma Davranışının Sonuçları.....	33
1.2.10. İşe Angaje Olma İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	34
1.3. SESSİZ İSTİFA KAVRAMI (İÇSEL İŞTEN AYRILMA) VE TEORİK ÇERÇEVESİ .....	38
1.3.1. Sessiz İstifanın Nedenleri.....	41
1.3.2. Sessiz İstifa Durumunun Göstergeleri .....	44
1.3.3. Sessiz İstifa ve İşten Ayrılma Kavramlarının Karşılaştırılması....	45
1.3.4. Sessiz İstifanın Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	46
1.3.4.1. Sessiz İstifanın İşe Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramları ile İlişkisi.....	47
1.3.4.2. Sessiz İstifanın Tükenmişlik Kavramı ile İlişkisi.....	47
1.3.5. Sessiz İstifa Durumuna Karşı Alınacak Önlemler .....	48
1.3.6. Sessiz İstifa Davranışının Ölçülmesi .....	51
1.3.7. Sessiz İstifa ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	52
1.4. POLİTİK BECERİ KAVRAMI VE ÖNEMİ .....	53
1.4.1 Politik Beceri ile İlgili Teoriler .....	55
1.4.1.1 Sosyal Etkileme Teorisi .....	55
1.4.1.2. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi .....	56
1.4.1.3. Sosyo-Analitik Teori .....	57
1.4.2. Politik Becerinin Boyutları .....	58
1.4.2.1. Sosyal Zekâ .....	59
1.4.2.2. Kişilerarası Etki.....	59
1.4.2.3. İlişki Ağı Kurma Becerisi .....	60
1.4.2.4. Samimi Görünme .....	60

1.4.3. Politik Becerinin Etkileri .....	61
1.4.3.1. Politik Becerilerin Birey Üzerindeki Etkileri.....	61
1.4.3.2. Politik Becerilerin Kişilerarası İlişkiler Üzerindeki Etkiler .	62
1.4.3.3. Politik Becerilerin Gruplar ve Örgütler Üzerindeki Etkileri	62
1.4.4. Politik Becerilerle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	63

## İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR.....	70
2.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkısı .....	70
2.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları .....	75
2.3. Metodoloji .....	75
2.3.1. Evren ve Örneklem .....	75
2.3.2. Veri Toplama Araçları .....	76
2.3.3. Verilerin Analiz Yöntemi.....	77
2.4. Hipotezler ve Model .....	79
2.5. Betimleyici Bulgular.....	89
2.6. Model-1 Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	91
2.7. Aracı Etkiye ait Yapısal Eşitlik Modellemesi Bulguları .....	98
2.8. Aracı Etkinin Ölçümlenmesi .....	104
2.9. Sobel Aroian ve Goodman Testi .....	112
2.10. Model-2 Düzenleyici etkinin Ölçümlenmesi.....	113
2.11. Düzenleyici Etkiye Ait Yapısal Eşitlik Modellemesi Bulguları.....	118
SONUÇ.....	120
KAYNAKÇA .....	134
EKLER .....	181
EK 1. Anket Formu .....	181
EK 2. Aracı Etki Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Çapraz Yükler).....	184
EK 3. Düzenleyici Değişken Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Çapraz Yükler).....	185

## KISALTMALAR

**YEM:** Yapısal Eşitlik Modellemesi

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**ÇÖD:** Çaba Ödül Dengesizliği Modeli

**OSB:** Organize Sanayi Bölgesi

**Eİ:** Etik İklim

**KAE:** Kişiler Arası Etki

**SG:** Samimi Görünme

**SZ:** Sosyal Zekâ

**İKB:** İlişki Kurma Becerisi

**Sİ:** Sessiz İstifa

**ADN:** Adanmışlık

**DNÇ:** Dinçlik

**YOĞ:** Yoğunlaşma

**PLS-SEM:** Varyans Tabanlı Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi

**CB-SEM:** Kovaryans Temelli Yapısal Eşitlik Modellemesi

## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Tablo 1. 1.</b> Teorik ve Uygulama Etik İklim Türleri .....	9
<b>Tablo 1. 2.</b> Değer Çeşitleri .....	41
<b>Tablo 1. 3.</b> İşten Ayrılma ile Sessiz İstifanın Karşılaştırılması.....	46
<b>Tablo 2. 1.</b> Politik Becerilerin Düzenleyici ve Aracı Etkisi .....	83
<b>Tablo 2. 2.</b> Düzenleyici Etki Diyagramı.....	87
<b>Tablo 2. 3.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	89
<b>Tablo 2. 4.</b> Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar .....	90
<b>Tablo 2. 5.</b> Değişkenlere Ait Dış Yüklenim Katsayıları .....	93
<b>Tablo 2. 6.</b> Değişkenlere Ait Güvenilirlik Katsayıları .....	94
<b>Tablo 2. 7.</b> Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell -Larcker Ölçütü).....	96
<b>Tablo 2. 8.</b> Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT katsayıları).....	97
<b>Tablo 2. 9.</b> Araştırma Modeli Katsayıları.....	100
<b>Tablo 2. 10.</b> Faktör Yüklerinin İstatistikî Anlamlılık Tespiti.....	101
<b>Tablo 2. 11.</b> Araştırma Modeli Etki Katsayıları .....	104
<b>Tablo 2. 12.</b> Aracısız Model Yol Katsayıları .....	106
<b>Tablo 2. 13.</b> Aracılı Model Yol Katsayıları.....	108
<b>Tablo 2. 14.</b> Sobel Testi Katsayıları .....	112
<b>Tablo 2. 15.</b> Sobel, Aroian ve Goodman Test Sonuçları.....	112
<b>Tablo 2. 16.</b> Değişkenlere Ait Dış Yüklenim Katsayıları .....	115
<b>Tablo 2. 17.</b> Değişkenlere Ait Güvenilirlik Katsayıları .....	116
<b>Tablo 2. 18.</b> Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell -Larcker Ölçütü).....	117
<b>Tablo 2. 19.</b> Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT katsayıları).....	118
<b>Tablo 2. 20.</b> Araştırma Modeli Katsayıları.....	119
<b>Tablo 2. 21.</b> Hipotezlerin Doğrulanma Durumları .....	127

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1. 1.</b> Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesi Sonucunda Sessiz İstifa Durumunun Ortaya Çıkması.....	43
<b>Şekil 1. 2.</b> Politik Becerilerin Meta-Teorik Çerçevesi .....	61
<b>Şekil 2. 1.</b> Araştırma Model-1 .....	88
<b>Şekil 2. 2.</b> Araştırma Modeli-2.....	88
<b>Şekil 2. 3.</b> Faktör Analizi Öncesi Ölçüm Modeli.....	92
<b>Şekil 2. 4.</b> Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonrasında Ölçüm Modeli .....	98
<b>Şekil 2. 5.</b> Aracısız Model.....	105
<b>Şekil 2. 6.</b> Aracılı Model .....	107
<b>Şekil 2. 7.</b> Direkt, Dolaylı ve Toplam Etkiler .....	111
<b>Şekil 2. 8.</b> Zhao vd. (2010) Aracı Etki Karar Ağacı .....	111
<b>Şekil 2. 9.</b> Düzenleyici Etki Analizi Modeli Faktör Analizi Öncesi .....	114
<b>Şekil 2. 10.</b> Düzenleyici Etki Analizi Modeli Faktör Analizi Sonrası .....	117

## GİRİŞ

Kamu sektörü ile özel sektör arasında amaçlar, işleyiş ve politikalar açısından belirgin bir ayrım bulunmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Kamu sektörü devletin bir parçası olması nedeniyle, özel sektöre nazaran daha fazla denetime maruz kalmaktadır. Özel sektörde müşterilere özel muamele olabılırken, kamu sektöründe hizmetler devamlı ve herkese eşit olarak sunulur (Yavuz, 2011). Özel sektör, rekabet üstünlüğü sağlamak ve kârını maksimize etme çabası içerisindeyken, kamu sektörü, kamu hizmetini ön planda tutar ve kamu yararını amaçlar (Karaca ve Özmen, 2018). Kamu yöneticileri kurumun çıkarları yerine halkın çıkarlarına uygun hareket etmektedir. Bu bağlamda kamu kurumları amaç belirlemede özel sektöre nazaran daha bağımlı bir örgüt yapısına sahiptir (Negiz, Oksay ve Akman, 2011). Kamu yöneticilerinin hizmeti genişletme veya daraltma konusunda yetkileri özel sektöre göre çok sınırlıdır. Yöneticiler “Sosyal Fayda” anlayışı içerisinde hareket ederler (Donuk, 2009). Yine bu kurumlarda bürokrasi özel sektöre nazaran daha fazladır (Dursun, 1992). Kamu kurumları kâr amacı gütmemeleri, düşük rekabetçi güce sahip olmaları, bürokratik nedenler ve katı yasal düzenlemeler ile özel sektörden daha sıkı bir örgüt yapısına sahiptir (Kaya, 2008).

Yine bu kurumlarda, birçok bürokratik işlemin yapılması, çalışan kişi sayısının fazlalığı gibi nedenlerden dolayı, kurumların insan kaynaklarında meydana gelen politik değişimlere uyum sağlanması zorlaşmaktadır (Akın, 2001). Bu tür yapılar zaman içinde çalışanların yaratma ve üretmeye ilişkin potansiyellerini ve kuruma duyulan aidiyet duygusunu azaltmaktadır.

Kamu kurumları özel sektör örgütlerine nazaran daha hiyerarşik bir örgüt yapısına sahiptir. Hiyerarşik ve sıkı örgüt yapısına sahip kurumlarda, çalışanların davranışlarının belirleyicisi disiplindir. Çalışanlar, sıkı bir denetim altında görevlerini sürdürürler. Hiyerarşik örgütlerin etik anlayışı; çalışanların örgüt çıkarlarını, kendi çıkarlarından üstün tutmasıdır (Hunbury, 2004: 187). Bu anlayış içerisinde çalışan, zamanla kendi çıkarlarını, örgütsel çıkarları ile kıyaslayarak bir denge arayışına

girecektir. Çalışanların bu denge arayışı içerisinde olumsuz tavır ve davranışlara yönelmesi muhtemel bir durumdur.

Örgüt içinde ortaya çıkabilecek istenmeyen, olumsuz tavır ve davranışların çözümünde, çalışanların etik algıları önemli bir rol üstlenmektedir. Etik kavramı, kişinin ahlaki yargılarına ve davranışlarına yol gösteren kurallar ve ahlaki standartlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Kozak ve Nergiz, 2009). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise etik; örgütte çalışanların neyin doğru, neyin yanlış olduğuna ilişkin algılarını ifade etmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Etik ilkeler hem örgüte hem örgüt çalışanlarına rehberlik eder. Bu ilkeler örgütün değer sisteminin bir tanımıdır. Bu etik ilkeler sayesinde örgüt, var olan sorunları çözerken çeşitli alternatifleri değerlendirme imkânı bulur. Etik ilkeler yardımı ile oluşan etik iklim ise örgütte karşılaşılan olumlu veya olumsuz durumlarda nasıl davranılacağına ilişkin ortak düşünceler bütünü olarak tanımlanabilir (Özen ve Durkan, 2016).

Örgütler tarafından çalışanlar üzerinde oluşturulacak pozitif etik iklim algısı hem hedefler doğrultusunda ilerlemeye hem de sonuçlara daha kolay ulaşmaya yardımcı olacaktır. Yapılan araştırmalarda, çalışanlarda var olan etik iklim algısının etik davranışı (Halbusi, Williams, Ramayah, Aldieri ve Vinci, 2020), çalışan performansını (Elçi, 2005; Akın, 2019; Mulki ve Lassk, 2019; Saygılı, Özer ve Karakaya, 2020), iş doyumunu (Naiyananont ve Smuthranond, 2017), motivasyonu (Shim ve Park, 2019), örgütsel vatandaşlığı (Haldorai, Kim, Chang ve Li, 2020), işe tutkunluk ve örgütsel güveni (Simha ve Pandey, 2021) artırdığı tespit edilmiştir. Buna karşın iş yerindeki sapkın davranışları (Otake-Ebede, Shaffakat ve Foster, 2020) ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini (Ganji vd., 2021) azalttığı saptanmıştır. Yine pozitif etik iklim, iş dünyasında sıklıkla görülen olumsuz uygulama ve davranışların (yolsuzluk, adaletsizlik, rüşvet, hırsızlık, adam kayırma, mobbing vb.) (Savran, 2007) etkilerini azaltmakta büyük önem taşımaktadır (Ünlü, 2005).

Örgütler için istenmeyen davranışlar arasında yer alan ve literatürde görece yeni bir kavram olan sessiz istifanın, etik iklim algısı ile azalabileceğine ilişkin inanç bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Kavram “çalışanın, örgütten içsel olarak uzaklaşması, çaba ve inisiyatif göstermemesi” olarak tanımlanmaktadır (Echterhoff vd.,

1997: 34). Bu davranışlar içerisinde; çalışanın işini bilerek ve isteyerek yavaşlatması, gereğinden fazla performans göstermemesi ve çeşitli bahanelerle görev yerini terk etmesi yer almaktadır. Çalışanların çeşitli nedenler (yüksek işsizlik oranları, gelecek kaygısı, asgari ücretle çalışma, yaşamını idame ettirme vb.) ile işten gerçek anlamda ayrılamamaları onları sessiz istifa davranışına yönelmektedir. Bu şekilde çalışan işinden ayrılmadan, emekliye ayrılmış gibi davranarak örgüt yararına katkı sunmaktan vazgeçmektedir (Seçer, 2009: 582).

Literatürde etik iklim ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak sessiz istifa ile çalışanların motivasyonları ile bedensel, zihinsel ve sosyal anlamda örgütlerinden uzaklaşması arasındaki ilişki düşünüldüğünde çalışanın zamanla kendisini işinden ve örgütten geri çekmesinin mümkün olduğu görülmektedir. Duyuş düzeyinde başlayan ve biliş seviyesinde içselleştirilen bu geri çekilmeler; zaman içinde işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve iş akdini bozarak örgütten ayrılma şeklindeki davranışlar ile kendini gösterebilmektedir (Ballı ve Üstün, 2021). Sessiz istifa davranışı, sonucunda ortaya çıkması muhtemel bu olumsuz davranışlar ile etik iklim arasındaki ilişkiler bu çalışmaya temel oluşturmuştur. Literatür incelendiğinde etik iklimin, işten ayrılma niyetini azalttığını bulgulayan birçok çalışma bulunmaktadır (Schwepker, 2001; Özyer, 2010; Muharrem ve Yeşiltaş, 2014; Han, 2014; Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015; Bıyık ve Sökmen, 2016; Rubel, Kee, Quah ve Rimi, 2017; Demir, 2019; Kara, 2019; Yantib ve Untaric, 2020; Ganji, Johnson, Sorkhan ve Banejad, 2021); Nugroho ve Muafi, 2021; Lotfi, Hassani ve Najjari, 2021; Simha ve Pandey, 2021; Nguyen, 2022). Sessiz istifa kavramı ile işten ayrılma kavramları aynı kavramlar olmamasına rağmen Raidt' e (1989) göre psikolojik sözleşme ihlali sonrası, iç istifaya yönelen çalışan bunu uzun bir süre sürdürememektedir. Sessiz istifayı izleyen süreç, dışsal işten ayrılma yani işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. Bu durum, sessiz istifanın dışsal işten ayrılma davranışının öncülü olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Alan yazında sessiz istifaya sebep olan bir diğer değişkenin psikolojik sözleşme ihlali olduğu (Schmitz, 2002) belirtilmektedir. Çalışanın ihlal edilen psikolojik sözleşmenin yeniden dengelenmesine ilişkin beklentisi sonuç vermez ise istifa yani işten ayrılma gerçekleşebilmektedir (Scheibner ve Hapkemeyer, 2013: 464). Bir örgütte oluşturulan etik iklim sayesinde, o örgütte psikolojik sözleşme ihlallerinin olmaması ya da

minimum düzeyde olması beklenir (Doğan, Bakan ve Yılmaz, 2017). Yine yapılan çalışmalar etik iklimin tükenmişliği azalttığına işaret etmektedir (Tütüncü ve Savran, 2007; Faelens, Claeys, Sabbe, Schrijvers ve Luyten, 2014; Kaplan ve Ulutaş 2016), Öcal, 2018; Gülay, 2019; Özgönül, Bademli, Kırca ve Alimoğlu, 2020; Rivaz, Asadi ve Mansouri, 2020; Demirci ve Yalçın, 2021; Wang, Dong, An, Chen, Eckert, Sharplin, Fan, 2022; Ayub, Khan, Ahmed ve Ansari, 2022). Yine Lauck (2005) sessiz istifa davranışının düşük işle bütünleşme, düşük duygusal bağlılık, yüksek devam bağlılığı, tükenmişlik ve iş tatminsizliği ile ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Bu araştırmalardan yola çıkarak sessiz istifanın örgütsel hedeflere ulaşmaya katkı sağlayacak kavramlar üzerinde negatif etkiye sahip olduğu söylenebilir (Üstün ve Ballı, 2021). Bu noktada çalışanlarda oluşturulacak pozitif etik iklim algısı ile sessiz istifaların azaltılabileceği düşünülmektedir.

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacak önemli kavramlardan bir diğeri de işe angaje olma kavramıdır. İşe angaje olma kavramı, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen, iş ile ilgili olumlu ve tatmin edici bir düşünce yapısı olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002). İşe angaje olmuş bireyler şüphesiz örgütsel veya kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine büyük katkı sağlayacaktır. Bu nedenle örgütler, çalışanların işe angaje olmalarını destekleyecek konulara gereken önemi göstermek zorundadır. İşe angaje olma; çalışan performansını (Ersin, 2021), iş tatminini (Arslan ve Demir, 2017), örgütsel bağlılığı (Güneşer, 2007) ve verimliliği (Hanaysha, 2016) artırmaktadır. Bununla birlikte çalışanların, tükenmişliğini (Uyar ve Güzel, 2019), işe devamsızlığını (Neuber, Englitz, Schulte, Forthmann ve Holling, 2022), çalışan devir hızını (Asar, 2018) ve işten ayrılma niyetini (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018; Gökaslan, 2018; Erdirençelebi ve Karataş, 2019) azaltmaktadır. Alan yazında çalışmamızın kurgusuna paralel olarak etik iklimin işe angaje olmayı istatistikî olarak anlamlı olarak etkilediğine işaret eden birçok araştırma bulunmaktadır (Yener, Yaldıran ve Ergun, 2012; Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015; Abdullah, Ling ve Khalimi, 2017; Mitonga-Monga, 2018; Shafnaz, 2019; Bhramantyo ve Sawitri, 2021; Deshire, 2022).

Bu çalışmanın aracı değişkeni olan politik beceriler kavramı ise çalışanların, karşısındaki kişileri etkilemesi, olabilecekleri tahmin ederek, oluşan duruma uygun

hareket etmesi ve kendi istekleri doğrultusunda karşısındakini yönlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1983: 26). Politik yetileri yüksek bireyler gerek kariyer gerekse kişisel hedefleri gerçekleştirme konusunda politik yetileri düşük olan bireylere nazaran daha başarılı olurlar (Katu, 2016). Kamu sektöründe çalışanların kariyer basamaklarında ilerlemesi sadece mesleki gelişim ile mümkün olmamaktadır (Polat ve Ödemiş, 2023). Bu noktada çalışanların sosyal zekâsı ve ilişki ağı kurma becerisi büyük önem arz etmektedir (Koçmar, Ünsar ve Oğuzhan, 2019).

İlgili literatürde politik becerilerin birçok çalışmada aracı veya düzenleyici olarak incelendiği görülmüştür (Jawahar, Stone ve Kisamore, 2007; Treadway, Ferris, Duke, Adams ve Thatcher, 2007; Prieto, 2010; Hochwarter, Summers, Thompson, Perrewe ve Ferris, 2010; Phipps ve Prieto, 2011; Chaudhry, Ashraf ve Jaffri, 2012; Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013; Yang, 2014; Altuncu, 2014; Kang ve Kim, 2015; Khodabandeh ve Ardabili, 2015; Buch, Thompson ve Kuvaas, 2016; Butt, Nisar, Nadeem ve Baig, 2017; Ahmad, Nisar, Othman ve Kâmil, 2017; Kabdulova ve Öztürk, 2017; Zhang, Song, Wang ve Liu, 2018; Yılmaz, 2019; Kösem, 2019; Öztürk, 2019; Priyadarshi ve Premchandran, 2019; Çoban, 2020; Askaripoor, MotaghiPisheh ve Sheikhy, 2020; Usman, Ali, Yousaf, Anwar, Waqas ve Khan, 2020); Xue, Li, Wang ve Zhang, 2020). Buradan hareketle bu çalışmanın birincil amacı; kamu çalışanları özelinde, etik iklimin işe angaje olma üzerindeki etkisinde politik becerilerin aracı rolünü belirlemektir. Çalışanların artan etik iklim algısının işe angaje olmayı artıracığı; bunun ise çalışanların politik becerileri tarafından şekillendirileceği düşünülmektedir. Araştırmanın bir diğer amacı ise çalışanların etik iklime ilişkin algılarının sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin düzenleyici rolünü belirlemektedir. Çalışanlarda ortaya çıkabilecek sessiz istifa davranışının örgütler üzerine olumsuz etkilerinin yüksek etik iklim algısı ile ortadan kaldırılacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda etik iklimin sessiz istifa davranışı üzerine etkisinde politik becerilerin varlığı aradaki etkiyi artıracak, politik becerilerin olmaması durumunda aradaki etki azalacaktır.

Toplum yararı doğrultusunda faaliyetlerine devam eden kamu sektörü çalışanları, kamusal amaç ve hedeflere ulaşma noktasında anahtar rol üstlenmektedir. Küresel gelişmeler ve sosyal devlet anlayışı içerisinde stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmaya

alışan kamu kurumlarının en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Bu bağlamda çalışanların etik iklim algısının, sessiz istifa ve işe angaje olma ile ilişkinin belirlenmesi; yine bu ilişkide politik becerilerin rolünün tespiti önem arz etmektedir. Yine alışma sonucunda elde edilen ampirik bulgular ile alan yazına ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İki bölümden oluşan bu araştırmanın birinci bölümünde (kavramsal ereve) araştırmaya konu edinilen kavramlar, bu kavramların türleri, boyutları, neden ve sonuçlarına yer verilirken, ikinci bölümünde (uygulama) araştırmanın amacı ve kapsamı, oluşturulan model ve hipotezler, analiz ve bulguların yanı sıra, sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde etik iklim, sessiz istifa, işe angaje olma ve politik beceriler kavramları, kavramlara ilişkin alt boyutlar ile kavramlara ait neden ve sonuç ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 1.1. ETİK KAVRAMI VE ETİK İKLİM

Coğrafi sınırların ortadan kalkarak evrenselleşmenin hızla geliştiği günümüzde, birçok alanda ahlak ve etik kavramlarının sık sık kullanılmaya başlandığı ve giderek önemini artırdığı görülmektedir. Etik kavramı ile ahlak kavramı özdeş kavramlar gibi görünse de aslında birbirinden farklı kavramlardır. Etik bir ahlak felsefesidir. Ahlak ise etiğin araştırma alanını oluşturmaktadır. Ahlaki eylem alanının, akıl yardımıyla sadeleştirilmesini ifade eden etik, bir felsefi disiplin ve ahlaki eylem bilimidir. Ahlak tanımlayıcı ve normatif, yani olması gerekeni gösteren bir kavramdır. Ahlak, insanların olaylar karşısında nasıl davranması gerektiği ve hali hazırda nasıl davrandıkları ve bunların nedenleri ile ilgilenir. Etik ise iyinin ve kötünün, doğrunun ve yanlışın ne olduğu ile ilgilenir (Tutar, 2013).

Etik kavramı: “İyi nedir?”, “Doğru nedir?”, “Yanlış nedir?” gibi soruların cevabını arayan bir ahlak felsefesidir. Etik kavramının kökeni Yunanca “Ethos” sözcüğü yani Türkçe “töre” sözcüğüne karşılık gelmektedir. Etik felsefenin dört dalından birini oluşturmaktadır. Yanlış doğrudan ayırmaya çalışan ahlak kavramının doğasını anlamaya çalışan bir kavramdır (Gürbüz, 2015).

İklim kavramı ise Yunanca “yönelme” ya da “eğilim” anlamları taşımakla birlikte ısı, basınç veya sıcaklık gibi olayları anlatmak için kullanılmaktadır. Sosyal bilimler literatüründe ise çalışanın örgüt iç ve dış çevresini nasıl değerlendirdiği ile ilgili bir kavramdır (Büte, 2011: 172).

Örgüt iklimi kavramı ise iş görenler tarafından dolaylı veya dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkileyen, ölçülebilen iş çevresi özelliklerinin bileşenidir (Litwin ve Stringer, 1968). Başka bir şekilde ifade edilirse; örgüt politikalarının formel ve informel bir şekilde uygulanması esnasında, örgütsel prosedürlerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu ortak algı olarak ifade edilebilir (Reichers ve Schneider, 1990). Bir diğer tanıma göre, örgütü diğer örgütlerden ayıran, iş görenlerin organizasyonda nasıl ve ne şekilde davranmaları gerektiğine ilişkin oluşan algıları sonucu, ortaya çıkan genel bir hava, ortak algıdır (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013).

Alan yazın incelendiğinde örgüt ikliminin bir bileşeni olarak etik ikliminde ele alındığı görülmektedir. Schneider ve Reichers (1983) örgüt ikliminin etik yönünü, örgütte etik bir problemle karşılaşıldığında, çalışanların nasıl davranması gerektiği konusunda oluşan algılar olarak açıklamışlardır (Floyd, 2010: 53). Victor ve Cullen (1988) ise etik iklimi; çalışanlar tarafından bir organizasyonda karşılaşılan bir problem veya olay karşısında doğru davranışın ne olduğunu ve organizasyon üyelerinin bu olaylar karşısındaki algıları şeklinde tanımlamışlardır.

Etik iklim, organizasyondaki bireylerin duygu ve tutumlarından çok gözlemlerine dayanmaktadır. Kavram, örgüt üyelerinin karşılaşılan bir problemin çözümünü gözlemleyerek algılaması ve gelecekte meydana gelebilecek benzer durumlarda benzer şekilde hareket edeceğine ilişkin algıyı ifade etmektedir (Wimbush ve Shepard, 1994: 638). Bu açıdan etik iklim, çalışanın ahlaki gelişimi ile ilgili bir kavram değildir. Daha çok çalışanın gözlemleri ve çalışma ortamında oluşan ortak algısıyla ilgili bir durumu ifade etmektedir (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003).

Bir organizasyonda etik iklim oluşturularak bu etik ortama uygun kararlar almak mümkündür. Çalışanlarda oluşan bu etik iklim algısı; verimlilikte, etkinlikte, örgütsel çıktılarda ve iş görenlerin tatmin düzeylerinde (Vitell, Rallapalli ve Singhapakdi, 1993) artışa neden olacağından önem arz etmektedir. Bu noktada yöneticiler, başarıya ulaşmak için etik bir iklim ortamını oluşturmanın yanı sıra oluşturulan etik iklim algısının sürekliliği için azami gayret göstermeleri gerekmektedir. Etik iklimin varlığı,

organizasyonların amaçlarına ulaşabilmelerini kolaylaştırırken; çalışanlara, ücretlerinde artış, sosyal olanaklar, daha az stressiz bir çalışma ortamı gibi faydalar sağlayacaktır.

### 1.1.1 Etik İklimin Boyutları

Kohlberg 'in (1969) çalışmasını esas alan Victor ve Cullen' in (1988) çalışması etik iklimle ilgili yapılan ilk çalışmadır. Araştırmacılar ilk olarak iki seviyeli, sosyo-kültürel, örgütsel ve felsefi ilkeleri temel alan bir model geliştirmişlerdir. Kohlberg'in çalışmasına paralel bir şekilde yürütülen bu çalışmada, örgütlerin hem çok boyutlu hem de farklı etik iklimlere sahip oldukları belirlenmiştir. Victor ve Cullen'in oluşturdukları bu seviyeler Tablo 1.1.' de gösterilmiştir (Dündar, 2010: 55).

**Tablo 1. 1.** Teorik ve Uygulama Etik İklim Türleri

TEORİK ETİK İKLİM TÜRLERİ	ETİK ÖLÇÜTLER	Çıkarıcılık (Bencillik)	ANALİZ DÜZEYİ			
			Bireysel	Yerel	Evrensel	
TEORİK ETİK İKLİM TÜRLERİ	ETİK ÖLÇÜTLER	Yardımsverlik	Bireysel çıkarıcılık	Örgüt çıkarı	Verimlilik	
		İkelilik	Arkadaşlık	Takım yararı	Sosyal Sorumluluk	
			Bireysel ahlak	Örgüt kuralları ve Usulleri	Kanunlar ve meslekî kodlar	
UYGULAMA ETİK İKLİM TÜRLERİ	ETİK ÖLÇÜTLER	Çıkarıcılık (Bencillik)	ANALİZ DÜZEYİ			
			Bireysel	Yerel	Evrensel	
			Araçsallık			
			Önemseme			
	İkelilik	Bağımsızlık	Kurallar	Yasa ve Kodlar		

**Kaynak:** Dündar (2010), Martin ve Cullen (2006: 178)

Tablo 1.1. incelendiğinde temel olarak etik ölçütler olan çıkarıcılık, yardımsverlik ve ikelilik ile evrensel analiz düzeyleri olan bireysel, yerel ve evrensel düzeylerin çarpılmasıyla oluşan dokuz farklı iklim türü meydana gelmektedir. Yine Victor ve Cullen (1988) çalışmasını esas alan Cullen, Parboteeah ve Victor (2003) yapmış

oldukları çalışmada; etik ölçütler boyutu olan bencillik (çıkarıcı, egoist), iyilikseverlik (yardımseverlik) ve ilkelilik olmak üzere üç tür iklim görüldüğünü tespit etmişlerdir. Bu iklim türlerinden **çıkarıcılık ikliminde**, bireyler kendi çıkarlarını maksimize etme gayreti içerisindedir. Bu tür çalışanlar diğer çalışanları önemsememekte bu kararları verirken de kendi inanç ve değerlerine atıfta bulunmaktadır (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003). Bu iklim tipi örgüt yapısında oluşan ahenkli yapıyı bozacağından, örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyecektir (Wimbush ve Shepard, 1994).

Victor tarafından belirlenmiş diğer iklim tipi ise **yardımsever iklim** tipidir. Bu tip örgütlerde yer alan bireyler kendi çıkarlarından ziyade, diğer grup üyelerinin çıkarlarını düşünür. Bu iklim tipinde, çalışan kendi istek ve arzularını tatmin etmeyecek olsa da grubun diğer üyelerine faydalı olabileceğini düşündüğü bir durumla karşılaşırsa çoğunluğun faydasını tercih etmektedir (Weber, 1995). Wimbush ve Shepard' e (1994) göre bu tip örgütlerde ortak kanı, grubun ortak faydasına olan durum, bireysel olarak fayda sağlayacak bir duruma göre daha değerli ve önemlidir. Cullen, Parboteeah ve Victor (2003) yardımsever iklim tipinin hâkim olduğu yapılarda, örgüt ikliminin daha pozitif yönde etkileneceğini savunmaktadır. Araştırmacılar bu sayede örgüt içi iletişim ve bağlılık düzeyinin çok daha yüksek olacağını, yine organizasyonun daha ılımlı bir hava içerisinde olacağını belirtmiştir. Bu tür bir yapıda örgüt üyeleri sürekli gözetildiği hissiyatına kapılarak daha ılımlı duygularla diğer çalışanlara yaklaşmaktadır. Bu da daha pozitif bir yapı olarak değerlendirilebilir.

Diğer bir etik iklim tipi **ilkeliliktir**. Victor ve Cullen (1988) bu iklim tipinde; karar verici kişilerin, daha önceden belirlenmiş olan ilkelere bağlı kaldıklarını belirtmektedir. İlkelilik iklimi, güçlü olan örgütlerin çalışanlarının genel olarak kurallara karşı daha duyarlı oldukları gözlemlenmektedir. Wimbush ve Shepard (1994) kurallara bağlı kalınan bu tür iklimin; hâkim olduğu organizasyonlarda kurallar, yasalar ve ilkelerin karar vericileri yönlendirdiklerini savunmaktadır.

**Analiz düzeyi** ise Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen ve etik karar verme aşamasında başvuru alan, etik muhakeme sürecinde esas alınan referans grubu ifade etmektedir. Referanslar; bireysel, yerel ve evrensel olmak üzere üç grupta açıklanmaya

çalışılmıştır. **Bireysel düzey;** üyelerin karar verme aşamasında, kendilerini referans aldıkları düzeyi ifade etmektedir (Wimbush ve Shepard, 1994). **Yerel düzey;** karar alma aşaması örgüt tarafından belirlenmektedir. **Evrensel düzey;** örgütlerde alınan kararlar örgütlerin iradesi dışında oluşan yasa, ilke ve kurallar ile şekillenmektedir (Victor ve Cullen, 1988).

### 1.1.2. Uygulamada Etik İklim Boyutları

Şüphesiz etik iklim konusunda yapılan çalışmaların öncüsü Victor ve Cullen (1988) olmuştur. Araştırmacılar, yukarıda belirmiş olduğumuz dokuz iklim tipinin uygulamada var olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; ilgili, kanun ve kodlar, kurallar, araçsal ve bağımsız olmak üzere beş iklim tipinin olduğunu belirtmişlerdir. Tablo–1.1.’ de Martin ve Cullen’ in (2006) yapmış olduğu teorik etik iklim sınıflandırması da görülmektedir. Buna göre:

**İlgili iklim tipi:** Teorik etik iklim boyutlarından olan yardımseverlik ile etik ölçütlerin bireysel, yerel düzeylerin çaprazlaması sonucu oluşan ifadelerden meydana gelmektedir. Bu iklim tipinde, kişiler kendi çıkarları yerine grubun, yani diğer bireylerin çıkarlarını ön planda tutmaktadır (Victor ve Cullen, 1988). Yapılan uygulama sonucunda yöneltilen bazı sorular şu şekildedir: “Bu örgütte kişiler birbirinin iyiliğini düşünürler”, “Bu örgütte en etkili yol her zaman doğru olan yoldur.”

**Kanun ve kodlar etik iklimi:** Önemli olan bireyler veya grup üyeleri değil kanunlar, ilkeler ve kurallardır. Teorik etik iklimin ilkelilik ve evrensellik alt boyutunun eşlenmesiyle oluşan maddeleri kapsamaktadır (Victor ve Cullen, 1988). Yapılan uygulama sonucunda yöneltilen bazı sorular şu şekildedir: “Kişilerin her şeyden önce yasalara ve mesleki standartlara uyması beklenmektedir” ve “Bu örgütte, düşünülen ilk şey verilen kararların herhangi bir yasayı ihlal edip etmemesidir.”

**Kurallar etik iklimi:** Bu iklim tipinde örgüt tarafından oluşturulan kuralların takip edilmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Teorideki ilkelilik etik ölçütü ile yerel analiz düzeyinin çaprazlanması sonucu oluştuğu ileri sürülmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Yapılan uygulama sonucunda yöneltilen bazı sorular şu şekildedir: “Burada örgütün kurallarını ve prosedürlerini takip etmek çok önemlidir.” ve “Bu örgütteki

kişiler sıkı bir şekilde örgüt politikalarına uyarlar.”

**Araçsal etik iklimi:** Teoride çıkarıcı/bencil etik ölçütü ile bireysel, yerel ve evrensel analiz düzeylerinin çaprazlanması sonucu elde edildiği ifade edilmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Yapılan uygulama sonucunda yöneltilen bazı sorular şu şekildedir: “Bu örgütte kişiler her şeyden önce kendi çıkarlarını korurlar.”, “Yapılan işler sadece şirketin çıkarlarına zarar verdiğinde standart altı olarak değerlendirilir” ve “Bu örgütteki kişilerin temel sorumluluğu maliyeti kontrol etmektir.”

**Bağımsız etik iklimi:** Bireylerin kendi kuralları çerçevesinde hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Teorideki ilkelilik etik ölçütü ile bireysel analiz düzeyinin bir çaprazlanması sonucu ortaya çıktığı belirtilmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Yapılan uygulama sonucunda yöneltilen bazı sorular şu şekildedir: “Bu örgütte kişilerin kendi kişisel ve ahlaki inançlarını takip etmeleri beklenmektedir.” ve “Bu örgütte kişiler kendi kişisel etikleri tarafından yönlendirilir.”

### **1.1.3. Etik İklimin Belirleyicileri**

Etik iklim teorisi, örgüt teorisi ve ekonomi teorisinden geliştirilmiştir. Etik iklimi belirleyen önemli etkenler; örgüt gelişimi, örgüt yapısı ve çevredir. Yine örgütsel etik iklimin oluşmasında örgütsel formlar, etik kodlar ve sosyal kuralların etkili olduğu belirtilmiştir (Victor ve Cullen, 1988: 101). Etik iklim teorisinin ortaya çıkış amacı; örgütsel etik iklimin belirlenmesi ve açıklanmasıdır. Etik iklimin belirleyicileri olarak organizasyon yapısı, sosyo-kültürel çevre ve organizasyonların kendine özgü özellikleridir (Dönertaş, 2008: 29). Yine Victor ve Cullen (1988) bireylerin ve örgütlerin geçmişlerinin örgüt kültürünün oluşmasını etkilediğini belirtmiştir. Biçer (2005) bir organizasyonun etik iklimini belirleyen faktörleri, iş görenler tarafından örgütte kabul edilen ve kabul edilmeyen davranışlar şeklinde açıklamıştır.

Bir diğer görüşe göre, örgütsel etik iklimi belirleyen faktörler; organizasyon yapısı, çalışanın kabul durumu, sosya-kültürel çevre, organizasyonun kendine özgü özelliklerinden ziyade etik değerlerdir. Bu etik değerler, organizasyon içerisinde bireylerden beklenen davranışlardır. Bu bağlamda kişilerin etik iklime verdiği değer ile etiğin kendisine verdiği değer arasında yakından bir ilişki mevcuttur. Etik değerler,

örgütsel amaçlarla birleştirilmek isteniyor ise öncelikle örgütte ılımlı bir etik iklim ortamının oluşturulması gerekmektedir (Biçer, 2017: 26). Etik değerler denilince çalışanın diğer çalışanlara yardım etmesi ya da zarar vermesi gibi konular akla gelmektedir. Etik değerler karar verme aşamasında ön plana çıkmaktadır. Örneğin; bir çalışanı işe almak veya korumak, kaynak tahsisi, kârdan pay dağıtmak, çalışanı disipline etmek (Dönertaş, 2008: 29).

Etik iklimin oluşması aşamasında sadece karar verme etkili değildir. Lider de etik iklimin oluşmasında önemli bir unsurdur. Liderin ahlaki olarak gelişimi, çalışanlarla ilişkisi ve vereceği kararlar da adaletli ve eşit bir şekilde davranması, etik iklimin şekillenmesinde önemli bir role sahiptir. Örgüt üyeleri, lideri takip ederek davranışlarını düzenlemektedir. Bu durumda lider; vereceği kararlardan, iş ortamındaki hal ve hareketlerine kadar dikkatli davranmak zorundadır (Eser, 2007: 15).

Alan yazın incelendiğinde genellikle etik iklimin belirleyicileri olan kişisel özellikler, eğitim ve iş hayatı, inançlar, kişilik ve sahip olunan değerler üzerine birçok çalışma yapıldığı görülmektedir (Eyidoğan, 2013: 25). Yine Biçer' e (2017) göre etik iklimin oluşturulmasında; etik kodlar, sosyal kurallar, örgütsel yapıları ve örgüte has faktörler etkilidir.

#### **1.1.4. Etik İklimin Sonuçları**

Organizasyonların hepsi kendine has davranış ve kararlarına rehberlik eden etik kural ve değerlere sahiptir (Kırel, 2000: 244). Bir organizasyona ait etik iklim türünün belirlenmesi için öncelikle organizasyon üyeleri olan çalışanların, hangi konuları etik konusu ile bağdaştırdıklarının bilinmesi gerekmektedir. Yine çalışanların karşılaştıkları sorunları anlamak, ölçmek ve çözmek için hangi kural ve kriterleri belirlediklerini saptamak önemlidir (Cullen, Victor ve Stephens, 1989: 51).

Yönetim, kendi örgütünün sahip olduğu etik iklimi tespit ettiği takdirde, oluşan iklimin kendi stratejik amaçlarına uygunluğunu ölçerek daha doğru ve isabetli kararlar verebilir (Cullen, Victor ve Stephens, 1989: 60). Yöneticiler tarafından uygulanan politika ve kurallar, etik iklimin şekillenmesinde önem arz etmektedir (Wimbush, Shepard ve Markham, 1997: 75; Kırel, 2000: 244). Öyle ki örgüte hâkim olan etik

iklim, çatışmaların ele alış biçimini ve çözümünü etkilemektedir (Victor ve Cullen, 1988: 105). Ayrıca etik iklim, çalışanların karşılaştıkları problemlerin hangilerini etik ile ilişkilendireceğini belirlemekle kalmayıp, bu soruları çözme, anlama ve ölçme konusunda hangi ahlak kriterini kullandıklarını da belirleyecektir. Bu süreçte örgütsel değerler, çeşitli çıktılar etkileyen eylemlere dönüşmektedir. Yine etik iklim, çalışanların iş arkadaşları ile olan ilişkisinin doğasını da etkilemektedir (Barnett ve Schubert, 2002: 289).

Sonuç olarak pozitif bir etik iklimin sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütte pozitif bir etik iklim oluşturulması, verimliliği ve etkinliği artıracaktır (Şahin ve Dündar, 2011).
- Olumlu bir etik iklim, çalışanın iş performansında, örgütsel bağlılıkta, sosyal sorumluluk düzeyinde ve yönetim kalitesinde artış sağlayacaktır (Şahin ve Dündar, 2011).
- Pozitif bir örgüt iklimi; doğru etik davranışın ne olduğunun belirlenmesinde örgüte yardımcı olur (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016: 129).
- Pozitif örgüt iklimi, performansı artırmakta ve çalışan yeteneğinin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 276).
- Pozitif bir etik iklim, aidiyet duygusunda artışa neden olmaktadır (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017: 25).
- Pozitif bir etik iklim, örgüte duyulan güveni ve verimliliği artırır (Bilgen, 2014: 29).

Bütün bunlara ek olarak; pozitif bir etik iklim işten ayrılma niyetini azaltacak, iş tatminini artıracak, örgütsel adalet konusunda olumlu düşüncelerin artmasına katkıda bulunacaktır. Aksi bir durumda ise adam kayırma, liyakatsizlik, rüşvet ve etik olmayan davranışlara yol açacağından, örgütsel hedef ve amaçlardan uzaklaşma ve performans düşüklüğü gibi olumsuz durumlara neden olacaktır (Direk, 2018: 31).

### **1.1.5. Etik İklim ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Wittmer ve Coursey (1996) kamu ve özel sektörde çalışan 412 yönetici üzerinde inceledikleri; “Özel ve kamu kurumlarının üst düzey yöneticilerin etik iklime bakış

açılarının karşılaştırılması.” isimli çalışmalarında; kamu sektöründe görevli yöneticilerin, özel sektöre nazaran kurumlarındaki etik iklim algılarını belirlemede daha çok zorlandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Deshpande (1996) kâr amacı gütmeyen bir firmada 252 orta düzey yönetici üzerine yaptığı araştırmada, firma başarısı ve etik davranış ilişkisinde etik iklimin rolünü belirlemeye çalışmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu etik davranışlar sergileyen yöneticileri başarılı bulduklarını belirtmiştir.

Schweper (1999) ABD’ de 26 şirketin 152 satış görevlileri üzerinde yürüttüğü etik iklim ile işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında; satış görevlilerinin olumlu etik iklim algılarının, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Cullen, Parboteeah ve Victor (2003) ilk örnekleme 411 kişi, ikinci örnekleme 139 kişiden oluşan iki farklı örneklem üzerinde “Örgütsel bağlılık ile etik iklim arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmayı yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda, bireysel çıkar iklimi ile örgütsel bağlılık arasında istatistikî olarak anlamlı; yardımseverlik ve ilkelilik iklimleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Eser (2007) farklı bölüm ve kademelerden 491 çalışan üzerinde incelediği; “Etik iklim ve yöneticiye güvenin, örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi” isimli çalışmasında; duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık faktörleri üzerinde, etik iklim faktörlerinden “önemseme” ile yöneticiye güven faktörlerinden “çalışan odaklı” olmanın etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dönertaş (2008) İstanbul’da endüstriyel mutfak sektöründe faaliyet gösteren özel işletmelerdeki 185 çalışan üzerine incelediği “Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi.” isimli çalışmasında, etik iklimin kuruma karşı duyulan güveni etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Akbaş (2010) yirmi büyük ölçekli mobilya imalat sanayi firmasında çalışan 409

katılımcı üzerinde “Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma” isimli bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda; örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etik iklim türlerinden sosyal sorumluluk etik iklim türünün olumlu; firma çıkarı etik iklim türünün ise olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eyidoğan (2013) farklı hastane ve meslek kademelerinden 331 çalışan üzerinde incelediği “Etik iklimin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi.” isimli çalışmasında, etik iklimin örgütsel iletişim üzerinde farklı boyutlarda açıklayıcı etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Yine boyutlar açısından bakıldığında, hastane çalışanlarının en çok algıladıkları etik iklim tipinin “yasalar, kodlar ve kurallar”, en az algıladıkları etik iklim tipinin ise “arkadaşlığı önemseme” olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yeşil, Mavi ve Ceyhan (2017) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesindeki 100 akademisyen katılımcı üzerinde inceledikleri “Akademik ortamda etik iklim algısının bireysel sonuçlar üzerindeki etkilerinin incelemesi” isimli çalışmalarında; etik iklim algısının, akademisyenlerin iş tatminini, yenilikçi davranışını, örgütsel vatandaşlık davranışını ve bilgi paylaşımını istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Fakat işten ayrılma niyeti ve performans üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını bulmuşlardır.

Biçer (2017) sanayi kuruluşlarında çalışan 526 beyaz yakalı katılımcı üzerinde incelediği “Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ilişkisi üzerine bir araştırma.” isimli çalışmada; etik iklimin aracılık alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutları ile örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış arasında istatistikî olarak anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mert (2017) Medipol Üniversitesi ve bünyesine bağlı üç hastanede çalışan 64 yönetici, 238 yönetici olmayan hemşire üzerinde incelediği “Yönetici ve yönetici olmayan hemşirelerin etik iklim algılarının karşılaştırması.” isimli çalışmasında; yönetici olan hemşirelerin, yönetici olmayan hemşirelere göre etik iklim algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altaker, Howie-Esquivel ve Cataldo (2018) yoğun bakım hemşireleri üzerinde inceledikleri “Relationshipsamongpalliativecare, ethicalclimate, empowerment, and moral distress in intensivewareunitnurses” isimli çalışmalarında; etik iklim ile ahlaki davranış arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Arslan (2019) Ankara’ da 764 öğretmen üzerinde incelemiş olduğu; “Sosyal adalet liderliği ve etik iklim arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri.” isimli çalışmasında; yöneticilerin sosyal adalet liderliği ve okullardaki örgütsel etik iklim algılarının yüksek olduğu, sosyal adalet liderliği ile etik iklim arasında istatistikî olarak anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bilgen ve Elçi (2019) İstanbul’ da faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 32 işletmede görevli 1588 katılımcı üzerinde yaptıkları “Etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi.” isimli çalışmalarında, etik liderlik ve etik iklim algılarının örgütsel bağlılığı arttırdığı; ayrıca etik liderlik algılamalarının da etik iklimi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Soyalın ve Karacabey (2020) Siirt’ de görev yapan 409 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri “Örgütsel etik iklim ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişki: Psikolojik güvenliğin aracı rolü.” isimli çalışmalarında; örgütsel etik iklimin, çalışan sesliliği davranışını ve çalışanların psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilediği, örgütsel etik iklimin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik değişkeninin kısmi aracı rol üstlendiği bulgusuna ulaşmışlardır.

Saylık ve Demir (2020) Siirt’ de bulunan 41 ilkokulda görev yapan 388 öğretmen üzerinde uygulamış olduğu “Okul yöneticisinin başvurduğu politik taktiklerin algılanan etik iklim üzerindeki rolü.” isimli çalışmalarında, politik taktikler ile etik iklim arasında orta düzeyde istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Akkurt (2021) Kocaeli başta olmak üzere Tekirdağ, İstanbul, Erzurum, Yalova, illerinde aile işletmelerinde çalışan 388 çalışan üzerinde incelemiş olduğu “Aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının iş tatmini ve işten

ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü.” isimli tez çalışmasında; etik liderlik ve etik iklimin kurumsallaşma ve iş tatmini üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu, etik liderlik ve etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkinin var olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca etik liderlik ve etik iklimin kurumsallaşma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu bulgulamıştır.

Ayral ve Saracel (2021) 448 yönetici üzerinde yaptıkları “Etik iklimin kurumsal itibar ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına etkisi.” isimli çalışmalarında, etik iklim ile kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve bu anlamlı ilişkide kurum itibarının aracı rol üstlendiğini tespit etmişlerdir.

Erdem (2021) Konya’ da iki adet vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan 289 idari personel üzerinde uyguladığı “Örgütsel etik iklim algısının çalışan sesliliği davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi: vakıf üniversitelerine yönelik bir araştırma.” adlı çalışması sonucunda; etik iklim çalışan sesliliğini istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini bulgulamıştır. Söz konusu ilişkide psikolojik güvenliğin kısmi aracı rol üstlendiği, örgütte etik iklim varlığında çalışan sesliliğinin arttığı, bu etkileşimde psikolojik güvenlik algısının çalışan sesliliğini güçlendirdiği sonucunu bulgulamıştır.

Polat (2021) Antalya’ da 5 yıldızlı kıyı otellerinin 318 çalışanı üzerinde uygulamış olduğu “Örgütsel etik iklimin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi: Antalya sahil otellerinde bir araştırma.” isimli çalışmasında, etik iklimin bazı alt boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde zayıf düzeyde ve olumsuz etkisi olduğunu bulgulamıştır. Bu alt boyut ilişkileri şu şekildedir: Etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme boyutunun, suistimal üzerinde istatistikî olarak anlamlı etkisi vardır. Etik iklimin araçsallık boyutunun üretimin saptırılması, hırsızlık, geri çekilme ve sabotaj üzerinde istatistikî olarak anlamlı; etik iklimin kanun ve kodlar boyutunun, sabotaj üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi vardır. Etik iklimin bağımsızlık boyutunun, hırsızlık üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi vardır. Ayrıca, örgütsel etik iklimin bağımsızlık alt boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarından geri çekilme boyutu üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna

ulaşmıştır.

Arslan ve Gül (2022)'ün 301 akademisyen üzerinde uygulamış olduğu “Örgütsel etik iklimin psikolojik sahiplenmeye etkisi.” isimli çalışmalarında; etik iklimin, akademisyenlerin psikolojik sahiplenme düzeylerini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Aldemir (2022) İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren sigorta işletmelerinin 1019 paydaşı (müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar) üzerinde “Ulusal kültür değerleri bağlamında psikolojik etik iklimin paydaş güveninin oluşumundaki etkisi: Türk sigortacılık sektörü örneği.” isimli bir çalışma yapmıştır. Çalışmasının sonucunda; psikolojik etik iklimin müşteri güvenini pozitif yönde etkilediği ve psikolojik etik iklimin çalışan güvenini istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmaların dışında etik iklim şu kavramlarla incelleme alanı bulmuştur; işten ayrılma niyeti (Schwepker, 2001; Özeyer, 2010; Muharrem ve Yeşiltaş, 2014; Han, 2014; Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015; Bıyık, Şimşek ve Sökmen, 2016; Rubel, Kee, Quah ve Rimi, 2017; Demir, 2019; Kara, 2019; Yantib ve Untaric, 2020; Ganji, Johnson, Sorkhan ve Banejad, 2021; Nugroho ve Muafi, 2021; Lotfi, Hassani ve Najjari, 2021; Simha ve Pandey, 2021; Nguyen, 2022), çalışan performansı (Elçi, 2005; Akın, 2019), işe angaje olma (Yener, Yaldıran ve Ergun, 2012; Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015; Abdullah, Ling ve Khalimi, 2017; Mitonga-Monga, 2018; Shafnaz, 2019; Bhramantyo ve Sawitri, 2021; Ambarwati ve Robbie, 2021; Deshire, 2022) iş doyumu (Naiyananont ve Smuthranond, 2017), motivasyon (Shim ve Park, 2019), örgütsel yaratıcılık (Yücedağ, 2019), etik davranış (Enwereuzor, Onyishi, Albi-Oparaocha ve Amaeshi, 2020), örgütsel vatandaşlık (Haldorai, Kim, Chang ve Li, 2020; Milon ve Shapira-Lishchinsky, 2021), iş yeri maneviyatı (Otake-Ebede, Shaffakat ve Foster, 2020), iş yerinde sapkın davranışlar (Otake-Ebede, Shaffakat ve Foster, 2020), iş tatmini (Ganji, Johnson, Sorkhan ve Banejad, 2021), örgütsel güven (Simha ve Pandey, 2021), güvenilir liderlik (Yasin, 2021) ve iş aile zenginleşmesi (Lim, Cabral, Malik ve Gupta, 2022)

## **1.2. İŞE ANGAJE OLMA KAVRAMI VE KURAMSAL DAYANAĞI**

Literatür incelendiğinde, işe angaje olma kavramının temellerinin dört yaklaşım üzerine kurulduğu görülmektedir. Bunlar; ihtiyaçları tatmin etme yaklaşımı, tükenmişliğin karşı savı yaklaşımı, tatmin ve bağlılık yaklaşımı ile çok boyutlu yaklaşımdır (Göktepe, 2016: 145).

### **1.2.1. İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımı**

İşe angaje olma kavramını ilk ortaya atan kişi, örgütsel davranış Profesörü William Kahn' dır (1990). Kavramı açıklayan çalışması etnografik bir çalışmadır. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olan mülakat tekniği ile yapılmıştır (Başoda, 2017). İşe angaje olma kavramı Kahn (1990) tarafından örgütsel davranış alanında "Psikolojik Koşullar Teorisi" ile ortaya atılmıştır. Bu teori sosyolog Goffman'ın "Rol Teorisine" dayanmaktadır. Goffman' ın (1961) teorisi insanın anlık olarak rollere bağlanması ya da rollerden uzaklaşmasına dayanmaktadır. Kahn' ın teorisi ise farklı olarak karmaşık bir yapıda olan örgütsel yaşam uyumunu esas almaktadır. Teoriye göre insanlar doğuştan bir grubun üyesi olma hakkında karışık düşüncelere sahiptir. Gruplarla ilişki içerisine giren kişiler belirli aralıklarla ya kendini gruptan uzaklaştırmakta ya da grupla yakın ilişkiler kurmaktadır. Dönemsel olarak değişen bu döngüde kişi grubun içinde kaybolmak veya grup tarafından tamamen dışlanmak yerine bu dengeyi sürdürmek için çaba harcamaktadır (Başoda, 2017). Buradan hareketle Kahn insanların rollerinde kendilerini dengelemeleri için iki kavram ortaya atmaktadır. Bunlardan ilki uzaklaşma diğeri ise adamadır. Bireyin görev rollerini yerine getirirken kendisini işe vermesi adamanın, görev rollerinden uzaklaşması ise kendini işten soyutladığının göstergesidir (Kahn, 1990).

Kahn' a (1990) göre kişinin kendini geri çekmesi veya bir başka deyişle uzaklaşması; kişinin iş rollerini yerine getirdiği esnada kendisini fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak iş rollerinden geri çekmesini ifade etmektedir. Bu durum kişinin görev tanımlarını yerine getirdiği esnada işe kendini zihinsel olarak vermemesini, çözüm bulucu ve yaratıcı fikirlerini açıklamamasını, duygu ve düşüncelerini gizlemesini ve iş arkadaşlarıyla duygusal bağlantılarını koparmasını içermektedir.

Kahn, yapılacak işin özellikleri ile bu işi yapacak olan çalışanların niteliklerinin belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu sayede istenilen amaçlara ulaşmakta

zorluk çekilmeyecek ve kişi yaptığı işle uyum içerisinde olacaktır. Kahn' a göre kişinin tutum ve davranışlarını, yine o kişinin psikolojik deneyimleri şekillendirmektedir. Bu deneyimler ise birey-bireylerarası, grup-gruplar arası veya örgütsel deneyimleri kapsar. Bu deneyimlerin toplamı ise psikolojik koşulları oluşturmaktadır. Bu psikolojik koşullar, çalışan her bir bireyi kapsamış olsa da bireyler arası farklılıklar gözlemlenebilir. Ayrıca, psikolojik koşulların oluşmasında durumsal farklılıklarda bulunmaktadır.

Kahn' a göre, adama ve uzaklaşmayı; anlam verme, güven duyma ve kişinin kendi kaynaklarına sahip olması gibi üç psikolojik koşul belirlemektedir. Anlam vermede, kişi öncelikle kendisine şu soruyu yöneltir: “Kendimi bu işe adanmış olmam benim için ne derece anlamlıdır?” Kişi kendisini işe adadığında karşılığını alabilecek mi bunun cevabını aramaktadır. Kişi karşılığını alacağına inanması halinde bu durum o kişiye daha fazla anlam ifade etmektedir (Kahn, 1990). Kişi yaptığı işe ne kadar çok anlam yükler ve adanma hissederse yaptığı işe inancı da o derece yüksek olmaktadır (Meng, Qi ve Li, 2011). Ters durumda ise kişi işten uzaklaşacaktır (Kahn, 1990). Kahn, ayrıca üstlenilen rolün özellikleri, işin özellikleri ve iş etkileşimlerinin de işe anlam verme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Güven duyma durumunda ise kişi şu sorunun cevabını arar: “İşe kendimi adanmam ne kadar güvenli?” Güven duyma, kişinin çalıştığı kurumda kendisine sunulan kariyer, statü gibi imkânların adil bir şekilde dağıtılacağına ilişkin olumlu veya olumsuz algıları ile ilgilidir (Kahn, 1990). Yani güven duyma, kişinin adanmışlık davranışı içerisine girdiğinde kendisine zarar gelip gelmeyeceğiyle ilgili inançlarını ifade etmektedir. Güven duyma kişinin iş ortamında kendini ne kadar güvende hissettiği ile alakalı bir durumu ifade etmektedir. Kişinin, iş ortamına olan güveni ne kadar artarsa, adanmışlık davranışı da o düzeyde artar (Meng vd., 2011). Bu bağlamda güven duyma kişinin herhangi bir korku duymadan fikirlerini ifade edebilmesidir.

Kişinin kendi kaynaklarına sahip olması yani erişebilme durumunda ise kişi şu sorunun cevabını aramaktadır: “Kendimi işe adanmam için kendi kişisel kaynaklarıma ne derece sahibim?” Bu durumda anlatılmak istenen şey, kişinin rolünü yerine getirirken zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynaklara sahip olmasıdır. Rolünü yerine

getirirken bu kaynakları istediği şekilde kullanabilmesine dair hissettiği duygular (Kahn, 1990) ve inançlar bütünüdür (Meng vd., 2011). Kişinin bu kaynakları kullanabilme inancının yüksek olması daha fazla adanmışlık duymasına yardımcı olmaktadır. Kahn erişebilme kavramını ayrıca “Kişinin psikolojik olarak var olma durumu.” şeklinde de ifade etmektedir.

### **1.2.2 Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı**

Kahn’ın işe angaje olma kavramı ile ilgili çalışmasından sonra Maslach ve Leiter (1999) tükenmişlik sendromu yaklaşımını ortaya atmıştır. Bu teoride işe adanmışlık kavramı tükenmişlik sendromunun zıttı olarak görülmektedir. Tükenmişlik durumu, işe angaje olma durumunun kaybedilmesi olarak yorumlanmıştır.

Ancak, Kahn ve Maslach teorilerinde tükenmişlik ve işe angaje olmayı etkileyen psikolojik faktörleri açıklamış olsalar da çalışanın aynı şartlarda farklı tükenmişlik ve tutkunluk düzeyi yaşamalarını açıklamada yetersiz kalmışlardır (Saks, 2006: 615). Schaufeli vd. (2002), Kahn ve Maslach’ın modellerini test ederek tükenmişlik ile işe adanmışlığın birbirinin zıttı kavramlar olmadığı sonucuna ulaşmıştır. İşe angaje olma kavramının alt boyutlarından adanmışlık ve dinçlik boyutlarının karşılığının tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile karşılanabileceği ancak adanmışlığın yoğunlaşma boyutu ile tükenmişliğin kişisel başarı hissinde düşme boyutlarının birbirlerini karşılamadığı vurgulanmıştır. Bu çalışmanın ardından Maslach (2003) yapmış oldukları çalışmada tükenmişliğin iş talepleri (iş yükü ve duygusal talepler) ile alakalı olduğunu, işe angaje olmanın ise iş kaynakları (geri bildirim, iş kontrolleri ve öğrenme imkânları) ile alakalı olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma ile tükenmişlik ile işe angaje olma kavramlarının birbirlerinin zıttı kavramlar olmadığı desteklenmiştir.

### **1.2.3. Tatmin-Bağlılık Yaklaşımı**

Gallup şirketler grubunun geliştirmiş olduğu bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda işe angaje olma, iş tatmininin bir fonksiyonunu oluşturmaktadır. Literatürde ise bu yaklaşımı Harter, Schmidt ve Hayes (2002: 269) savunmaktadır. Araştırmacılar işe angaje olma durumunu; iş tatmini yüksel olan bireylerin işine kendilerini daha iyi vermesi, işe

yönelik tatmin ve şevkinde artış olması, şeklinde açıklamışlardır. Literatürde çok fazla üzerinde durulmuş bir yaklaşım değildir.

#### **1.2.4. Çok Boyutlu Yaklaşım**

Öncüsü Saks (2006) olan bu yaklaşım, sosyal değişim teorisine dayanır. Çalışanlar örgütten beklentilerini tatmin ettiğinde buna maddi olamayan kaynaklarla karşılık vermektedir. Yani işletme ne kadar fazla kaynak sunarsa bireyde o kadar çok bilişsel, zihinsel ve duyuşsal kaynağını örgüte sunmaktadır (Saks, 2006). Saks, Kahn' ın (1990) ihtiyaç tatmin ve Maslach vd. (2001) tükenmişliğin karşıtı savını kapsayan bir bakış açısını birleştirmiştir. Yaklaşımına göre örgütlerin çalışanlara sundukları ekonomik, sosyo-duygusal kaynakların çalışanları işe ve işletmeye bağladığını ileri sürmektedir. Saks, ayrıca, roller ile ilgili çalışmalar yapan Rothbard (2001) ve May, Gilson ve Harter'in (2004) çalışmalarından yola çıkarak çalışanların örgütte birden fazla role sahip olduğunu, işe tutkunluğun (işe angaje olma) bu roller çerçevesinde incelenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Rolüne bağlı bireylerin, işe tutkunluk düzeylerinin de yüksek olacağını ileri sürmektedir. Bu durumdan harekete Saks' a (2006) göre işe angaje olma; çalışanın belirli bir örgütsel rolde psikolojik olarak kendini gerçekleştirme düzeyidir. Saks (2006: 602) kavramı çalışan tutkunluğu olarak görevlilerin işin rolü ile alakalı duyuşsal, zihinsen ve davranışsal bileşenlerden meydana gelen bağımsız bir yapı olarak görmektedir.

#### **1.2.5. İşe Angaje Olma Kavramının Tanımlanması**

İşe angaje olma kavramı hakkında psiko-sosyal alanda yapılan çalışmalarda araştırmacılar insanın zayıf, işlevsiz ve patolojik yönlerine odaklanmışlardır. Yönetim literatüründe ise daha çok insanın güçlü ve olumlu davranışlarına odaklanarak işe angaje olma kavramını inceledikleri görülmektedir. İşletme ve yönetim literatüründe işe angaje olma kavramına ilişkin endüstriyel bakış açısı ve süreç bakış açısı olmak üzere iki farklı görüş bulunmaktadır. Endüstriyel bakış açısı, işe angaje olmanın çıktıları olan performans, çalışanı elde tutma ve iş tatmini gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Ayrıca endüstriyel bakış açısı işe angaje olmanın iş davranışlarını nasıl ve ne ölçüde etkilediği üzerinde durmuştur (Güçlü, 2006).

Süreç yaklaşımında ise çalışanların iş yaşamında adanmışlık süreçlerini yönetmeye yönelik yaklaşımlar geliştirmesi gerektiği savunulmaktadır. Aslına bakıldığında iki görüşte birbirlerini tamamlayan ve adanmışlık kavramını kapsayan yaklaşımlardır. Bu nedenle işe angaje olma kavramını hem bir süreç hem de endüstriyel bakış açısı ile değerlendirmek doğru sonuçlar verecektir (Tutar, Akman, Argun, Tuzcuoğlu, 2009). İster süreç yaklaşımı ister endüstriyel yaklaşım açısından incelenen işe angaje olma davranışı, Türkçe yönetim yazınında ilk olarak ‘cezbolma’ şeklinde Doğan (2002) tarafından kullanılmıştır. Sonrasında yapılan çalışmalarda ise; işe kapılma (Öner, 2008), işle bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009), işe gönülden adanma (Bal, 2010), işe bağlanma (Agin,2010), işe tutkunluk (Turgut, 2011), işe bağlılık (Doğan, Eryılmaz, Ercan, 2014) ve işe angaje olma (Özkalp ve Meydan, 2015) ifadeleri kullanılmıştır. Yabancı literatürde ise kavram, iş anlamına gelen work, job kelimeleri ile işe adanma anlamında engage kelimesinden türetilen engagement kelimelerini birleşimi olan “Work Engagement” olarak kullanılmaktadır.

İşe angaje olma kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım vardır. Bunlardan bazıları şu şekildedir: “Dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile karakterize edilen iş ile ilgili olumlu ve tatmin edici bir düşünce yapısıdır.” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002). İşe angaje olma kavramı çalışanların görev yaptıkları organizasyona karşı olan olumlu tutumları, duyuşsal ve zihinsel bağlılıkları, çalışanların yaptıkları iş içi ekstra çabaları kapsayan duyuşsal, fiziksel ve zihinsel boyutları olan pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali şeklinde tanımlanabilmektedir (Schaufeli vd., 2002). Yine çalışanın iş performansını olumlu yönde etkileyen psikolojik bağlılık ve enerjiyi ifade eden olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir (Biggs, Brough, Barbour, 2014). Farklı bir tanıma göre; çalışanın iş çıktılarına katkı sağlamaktan hoşnut olmaları, işlerini yaparken coşku ve istek duymaları, işe karşı hırslı davranmaları, işe tutkun hale gelmeleridir (Macey, Schneider, Barbera, Young, 2009).

İşe angaje olma, çalışanların yüksek iş performansı sergileyebilmek için kalbini, elini ve zihnini işe vermesi, iş rollerini fiziksel, bilişsel ve duyuşsal olarak doğru bir şekilde yerine getirmesini ifade eder (Ashforth, Humphrey, 1995). Çalışanlarda fiziksel, duyuşsal ve bilişsel bağların zayıf olması durumunda, çalışanın işe angaje olma düzeyi düşük olacaktır. Bu durum işletmenin performansının düşmesine ve bu bağlamda

hedef ve amaçlardan uzaklaşmasına yol açacaktır (Kahn, 1990: 694). İşe angaje olma, çalışanların işe katkı sağlamaktan memnun olmalarını, işlerini yaparken coşku ve istek duymalarını ve işe bağlı olmalarını ifade eder (Macey ve Schneider, 2008: 18). İşe angaje olma kavramı, çalışanlar ve yöneticiler arasında olan ilişkiyi yansıtmaktadır (Rice, Marlow ve Masarech, 2012: 3).

### **1.2.6. İşe Angaje Olmanın Benzer Kavramlarla İlişkisi**

İşe angaje olma kavramının birçok kavramla ilişkisi bulunmaktadır. Bu kavramlar: işkoliklik (workholism), örgütsel bağlılık (Organizationalcommitment), işe bağlılık (jobinvolvement), iş tatmini (jobsatisfaction) ve akış/kendini kaptırma (flow) kavramları olarak sıralanabilir. Literatürde bu kavramlarla sıklıkla karıştırıldığı görülmektedir (Göktepe, 2016: 132). Çalışmanın bu bölümünde işe tutkunluk ile bahsi geçen kavramlar arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

**İşkoliklik (workaholism)** kavramını ilk olarak kullanan Oates (1971: 11) olmuştur. İşkolikliği alkolikliğe benzeten Oates, işkolikliği çalışanın sürekli çalışmak zorunda olduğunu düşünerek, üzerinde hissettiği bir baskı, kontrol altında tutamadığı bir istek olarak görmektedir. Snir ve Harpaz (2004: 552) ise kavramı bireyin bir zorlama olmaksızın tamamen kendi kararıyla, hatırı sayılır bir düzeyde işiyle ilgili aktivitelere zaman ayırması şeklinde tanımlamıştır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere işkoliklik ve işe tutkunluk arasındaki temel farkın olumlu duygu bileşenlerde meydana geldiği görülmektedir. İşkolikler işi yaparken zorunluluk duygusu hissederken, işe angaje olan bireyler bunu bir zorunluluk olarak yerine getirmezler işlerini yaparken keyif alırlar. İşkolikler iş dışındaki faaliyetlerden zevk alamazlarken, işe angaje olan bireyler iş dışındaki faaliyetlerden de zevk alırlar (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011: 80).

**Örgütsel bağlılık;** bireyin, organizasyon amaçlarına inanmasını, örgütsel amaçlar ile kendi amaçlarını özdeşleştirmesini ve bu ortak amaçları gerçekleştirmek için organizasyona bağlı hissetmesini ifade eden bir kavramdır (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 230). Literatürde örgütsel bağlılık ve işe tutkunluk arasında pozitif bir ilişki (Gökaslan, 2018) olduğu görülmekle birlikte, bu kavramlar birbirinden farklıdır. İşe

angaje olan bireylerin aynı zamanda işe kendilerini bağlı hissettikleri bir gerçektir (Rensburg, Rothmann, ve Diedericks, 2018). Bu iki kavramın ortak noktası çalışanın örgütte kalma isteğinin yüksek olması, örgüt için çaba sarf etmesi ve iş için istekli olmasıdır (Meyer ve Allen, 1991: 63).

Bu benzerliklerin yanında farklılıklar ise şunlardır: Örgütsel bağlılık organizasyona karşı bir tutumdur. İşe angaje olma ise çalışanın kendisiyle ilişkili bir durumdur. Yani kişi örgüte bağlı iken işe tutkun olmayabilir (Roberts ve Davenport, 2002: 21). Diğer bir farklılık ise bağlılığın türünde görülür. Örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık; devam bağlılığı ve normatif bağlılık her bireyde hep birlikte, tek tek veya ikili şekillerde bulunabilir. Örgütsel bağlılıkta kişi örgüte duygusal olarak bağlıdır. İşe angaje olma durumunda ise çalışanın sadece duygusal olarak bağlılık duyması yeterli olarak görülmez (Macey ve Schneider, 2008: 20). İşe tutkunlukta duygusal, zihinsel ve bilişsel bir bağdan bahsedilebilir. İşe tutkunlukta birey işine karşı sorumludur. Bağlılıkta ise birey organizasyona karşı sorumludur. Literatürde, işe angaje olmanın örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır (Simons ve Buitendach, 2013: 10).

**İşe bağlılık (job involvement);** Kanungo' ya (1982) göre bir örgütte çalışanın yaptığı işin o çalışanın hayatını ne kadar kapsadığı ile ilgili bir kavramdır. Çalışanın kendini ve işlerini bilişsel düzeyde muhakeme ederek, içsel olarak ne düzeyde özdeşleştirdiği ile ilgili bir kavramdır. İşe bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların organizasyon amaç ve hedeflerine odaklanmaları daha kolay olacaktır (Kanungo, 1982: 80). İşe bağlılık, çalışanın bilişsel bir değerlendirmesi sonucu ortaya çıkarken, işe angaje olma çalışanın iş görürken ortaya koymuş olduğu performansla ilgili duygularını ve davranışlarını etkin bir şekilde kullanmasını ifade eder. Bu bakış açısı ile işe angaje olma, işe bağlılığın bir öncülü olarak ele alınmaktadır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 621). İşe angaje olma ile işe bağlılık arasındaki diğer bir farklılık ise işe bağlılığın, işe angaje olmanın dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarını içermemesidir. Bu nedenle işe angaje olma durumu işe bağlılıktan daha geniş kapsamlı bir kavramdır (Rich vd., 2010: 623). Yine Hallberg ve Schaufeli' ye (2006: 121) göre işe bağlılık ve işe angaje olma arasında şekil olarak benzerlik olsa da “iyi oluş” kavramı ile birbirlerinden ayrılmaktadırlar. İşe

angaje olma durumu, çalışanın iyi oluşu ile ilgilidir. İşe bağlılık ise iyi oluş kavramı ile ilişkili bir kavram değildir.

İşe angaje olma ile **kendini kaptırma kavramı (Akış)** literatürde birbirleri ile karıştırılan kavramlardan bir diğeridir. Kendini kaptırma kavramı literatürde bazen akış anlamında da kullanılmaktadır. Akış; çalışanın iş yaparken belleğini tamamen yitirmesi, işe kendini kaptırması, zihnini sadece belli uyarılar ile sınırlandırması anlamına gelir (Jackson ve Csikszentmihalyi, 1999).

İşe angaje olma ve kendini kaptırma arasındaki birinci fark, kendini kaptırma durumunda kısa süreli ve çok üst düzeyde iş ile özdeşleşme durumu söz konusu iken işe angaje olma daha uzun vadeli ve sabit bir durumu ifade etmektedir. İkinci fark ise, kendini kaptırma durumu işe angaje olmanın yoğunlaşma boyutu ile benzer özellikler gösterse de işe angaje olma durumunda yoğunlaşma durumu sürekli konsantrasyon gerektiren durumu ifade eder. Üçüncü fark ise kendini kaptırma durumunda çalışanın işe bilişsel olarak katılımı söz konusu iken işe angaje olma durumunda çalışan kendisini işe duyuşsal ve zihinsel olarak katar (Rich vd., 2010: 621).

İşe angaje olmaya çok benzeyen bir diğer kavram ise **iş tatminidir (jobsatisfaction)**. Kavram çalışanın işinden duymuş olduğu memnuniyet düzeyini ve işine karşı pozitif duygularını içermektedir. Locke (1969) iş tatminini, çalışanın iş yerinde kendi ihtiyaçlarını karşılama derecesi ve örgütte diğer çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlamıştır.

İş tatmini ve işe angaje olma arasındaki farklar vardır. İş tatmini durumunda, çalışan yapmış olduğu işte ihtiyaçlarını karşılar ve memnuniyet duyar. Ancak işe angaje olmada benzer durumlarla karşılaşılsa da iş tatminine nazaran daha kapsamlı bir durumdur. İşe angaje olma harekete geçme, organizasyon için faydalı olabilecek aktiviteleri daha enerjik ve aktif olarak yerine getirme durumunu kapsarken; iş tatmini durumunda bireysel beklenti ve isteklerin karşılanması sonucu duyulan memnuniyeti ifade eder (Macey ve Schneider, 2008: 15).

### **1.2.7. İşe Angaje Olmanın Boyutları**

İşe angaje olma kavramını, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olarak üç boyut altında, çalışanların görevlerini yerine getirirken sahip oldukları pozitif tatmin edici ruh hali olarak tanımlamışlardır. Literatürde de genel kabul görmüş boyutlar bunlardır. Bu yapıyı ilk olarak ölçeklendirme çalışması Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından yapılmıştır. Maslach vd. ise bu alanda en çok tercih edilen ölçeğin “Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği (UWES)” olduğunu belirtmişlerdir.

### **1.2.7.1. Dinçlik**

Dinçlik; İş görenin görevlerini yerine getirirken enerji olarak yüksek, zihinsel olarak da dayanıklı olması, bu enerjiyi görevi esnasında kullanmak için çaba göstermesi ve karşılaşılan zorluklar karşısında bireyin daha dayanıklı olmasını ifade eder (Schaufeli ve Bakker, 2003: 3).

Dinçlik kavramı tükenmişliğin alt boyutlarından olan bitkinliğin tersi olduğu iddia edilmektedir. Ancak dinçlik boyutunun güdüsel bir yanının olması açısından bitkinliğin tam tersi olarak düşünülemez. Dinç olan çalışan güdüsel olarak normalden daha fazla katkı sağlayacağından bitkin olmama durumundan daha fazlasını ifade eder (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2005). Bu nedenle ölçüm aracı olarak bitkinlik boyutunun ölçülmesi dinçlik için yeterli olmayacaktır. Schaufeli ve Bakker’ ın geliştirdiği işe tutkunluk ölçeğinde dinçlik boyutu; çalışma hayatında enerji dolu olma, güçlü hissetme, dayanıklılık, işler iyi gitmediği zaman dahi iyi hissetme, uzun süre işe devam etme gibi sorulardan meydana gelmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003: 296).

Şüphesiz günümüz rekabet koşullarında hayatta kalma mücadelesi içerisindeki örgütlerin, dinçlik seviyesi yüksek olan çalışanlara ihtiyaçları vardır. Dinçlik seviyesi yüksek olan çalışanların başarıma güdülleri artar. Artan güdülenme ile gelen başarı sonrası yaratıcı fikir üretme ve diğer çalışanlarla iletişimde güçlenme meydana gelir. Ayrıca dinçlik düzeyi yüksek olan bireyler, organizasyonu tehdit edebilecek zorluklar karşısında dinçlik seviyesi düşük olan çalışanlara göre mücadele seviyeleri daha yüksektir (Carregaro, Toledo, Christofolletti, Oliveira, Cardoso ve Padula, 2013: 581). Çalışanın sadece enerjik hissetmesi dinçlik ile ilişkilendirilmeyebilir. Enerjik hissetme durumu ayrıca iş doyumunu ile ilgili bir kavramdır. Kişilik özellikleri çalışanın enerjisini iş yerine başka alanlara yönelmesine sebep olabilir. Örneğin agresif kişiliğe sahip olan

çalışanların, iş yerinde bu enerjilerini çalışma arkadaşları üzerinde kullanmaları örgüt açısından güzel sonuçlara neden olmaz (Shraga ve Shirom, 2009: 271).

### **1.2.7.2. Adanmışlık**

Adanmışlık (dedication); çalışanın örgüte karşı güçlü bir bağlılık, yaptığı işi anlamlı bulma ve işi yaparken hissettiği coşku, ilham ve mücadele isteğini ile ifade edilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003: 3). Ayrıca adanmışlık bireyin organizasyon değer ve kurallarını benimsemesi, kendiyle örgütle özdeşleştirilmesi, bunun karşılığı sadakat göstermesi ve örgüte karşı psikolojik bir bağlılık hissetmesiyle ilgili bir durumu ifade eder (Gıcı, 2011: 39).

Adanmışlık, örgütsel bağlılık kavramına benzemesine karşın, daha ileri bir seviye olarak bireyin işlerini gurur duyarak yapması, organizasyonun karşılaştığı olumsuz bir durumda tepki göstermesi olarak da tanımlanabilir (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006: 702).

Adanmışlık tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmişliğin tersi olarak kabul edilmiş ve duygusal tükenmişliğin seviyesinin tersinin adanmışlığı ifade ettiği savunulmuş olsa da duyarsızlığın ötesinde çalışanın işini savunacak kadar önemli bulma, işinde coşku ve ilham dolu hissetme, yaptığı işle gurur duyma gibi özellikler taşıdığından duyarsızlaşmanın ötesinde bir durumu ifade eder (Schaufeli, ve Bakker, 2004: 295).

Adanmışlık, iş performansı ile yakından ilişkilidir. Çalışanın görevlerini yerine getirirken göstermiş olduğu gayret ve çaba adanmışlık düzeyinin belirlenmesine yardımcı olur (Turhan, Demirli ve Nazik, 2012: 180). Çalışanın adanma düzeyinin yüksek olması sadece iş performansının artışında fayda sağlamamaktadır. Ayrıca çalışanın daha girişken ve sorunları çözümede daha başarılı olduğu görülmüştür (Kanten ve Sadullah, 2012: 362). Çalışan adanmışlık duygusu içerisinde, örgüt için yaptığı olumlu davranışların örgütte kabul görmesini ister. Çalışanın kendini kanıtlama ve tanıtma isteği adanmışlığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Molina, Gonzalez, Florencio ve Gonzalez, 2014: 992). Adanmışlık, çalışanın örgüte karşı aidiyet duygusunu artırmaktadır. Çalışanın aidiyet duygusundaki artış ile kentine güven

duygusunda da paralel bir artış meydana gelecektir. Bu sayede çalışan, karşılaşılacak problemleri daha kolay bir şekilde çözecek ve inisiyatif almada daha istekli davranacaktır (Van Scotter, Motowidlo, 1996: 548).

### **1.2.7.3. Yoğunlaşma**

Yoğunlaşma, çalışanın işe yönelik koordinasyon düzeyini ifade eder. Çalışan işe öyle bir dalar ki zamanın nasıl akıp gittiğinin farkına varamaz. Yoğunlaşan birey işe öyle yoğunlaşır ki mola vermekte zorlanır (Schaufeli, ve Bakker, 2004: 295). Yoğunlaşma kavramı, işe akış, kendini kaptırma kavramları her ne kadar benzerlik gösterse de aynı şeyi ifade etmez. Akış kavramı, odaklanma, berrak zihin ve beden birleşmesi ile zaman kavramının yitirilmesi anlamına gelmekle beraber, yoğunlaşma kavramına benzer. Ancak yoğunlaşma, akış kavramına göre daha kapsamlı ve konsantrasyon süresi daha yüksek çok yönlü bir kavramdır. Akışta odaklanma hızlıdır. Ancak kısa sürer (Mainemelis, 2001: 548).

Yoğunlaşmada birey yapmış olduğu ekstra çalışmayı tamamen kendi içsel dürtüsüyle gerçekleştirmektedir. Schaufeli, Taris, ve Van Rhenen (2008) yaptıkları çalışmada işkoliklik ile işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi incelerken, yoğunlaşma boyutunun her iki kavramı da kapsadığını ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmaya paralel bir çalışmada Bakker, Albrecht ve Leiter (2011) yoğunlaşmanın, tutkunluğun bir boyutu olup olmadığı konusunda tereddüt yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu konu hakkında daha fazla çalışma yapılarak yoğunlaşmanın işe angaje olmanın bir boyutu olup olmadığının kesinleştirilmesi gerekmektedir.

### **1.2.8. İşe Angaje Olmaya Etkin Olan Unsurlar**

İşe adanmışlığın sınıflandırılması ile ilgili literatür incelendiğinde adanmışlığın dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) boyutları bulunmakta ve bu boyutların oluşmasında birtakım etkenler rol oynamaktadır (Celep, 2014:27). İşe adanmışlığı etkileyen etmenler; kişisel etmenler, örgütsel yapı, görülen işin özellikleri, örgüt iklimi ve örgütsel süreçler olarak incelenebileceği ifade edilmektedir. Schwenk (1986) ise, bu faktörleri; kişisel etmenler, iş deneyimleri, örgütsel etmenler ve durumsal etmenler olmak üzere dört grupta incelemiştir. Bu çalışmada alan yazında ağırlıklı olarak ele alınan unsurlar açıklanmaya çalışılacaktır.

### **1.2.8.1. Kişisel Faktörler**

Çalışanlar hem demografik hem de kişilik özellikleriyle birbirlerinden farklılık göstermektedir. Örgütte bu farklılıklarla girmekte ve bu farklılıklarla var olmaya devam etmektedirler. Bireylerin sahip oldukları anlayış, güvenilirlik, içsel kontrol, azim ve başarı isteği ile demografik özelliklerinden yaş, cinsiyet, medeni durum gibi etmenlerde bireyin örgüte karşı adanmışlık düzeyini etkilemektedir. Ayrıca örgütün bireye sunmuş olduğu kariyer olanakları, yönetim tarzı, adalet ve güven duygusu gibi faktörler karşısında vermiş olduğu kişisel tepkilerde kişilik özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008).

Demografik özellikler içerisinde, adanmışlık düzeyini en çok etkileyen faktörlerden biri şüphesiz yaş faktörüdür. Çalışan yaşlandıkça iş değiştirme olasılığında meydana gelen azalma, adanmışlık düzeyinde artışa neden olabilir. Ayrıca medeni durumda adanmışlık düzeyine etki eden bir diğer demografik faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan birey, evli ve bakmakla yükümlü olduğu aile fertlerine karşı sorumlu olduğundan, işe adanmışlık düzeyinin bekâr bir çalışana göre daha yüksek olması beklenir.

Demografik özellikler içerisinden adanmışlık düzeyini etkileyebilecek bir diğer faktör ise cinsiyettir. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların adanmışlık düzeyleri farklı olabilmektedir. Bu durumda, ortak bir görüş olmasa da kadın çalışanların içgüdüsel annelik duyguları ve bu durumun getirmiş olduğu sahiplenme düzeyi, erkek çalışanlara nazaran daha yüksek olabilmektedir. Bu durum adanmışlık düzeyini etkileyecektir (Özdemir, 2015: 92).

### **1.2.8.2. Örgütsel Faktörler**

Adanmışlığı etkileyen bir diğer faktör örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler işgörenlerin çalışma ortamıyla ilgilidir. Bunlar örgüt iklimi, örgütsel yapı ve süreçler ile liderlik tarzları, örgüt kültürü ve ücret gibi faktörlerden oluşmaktadır (Ekinci, 2012: 54). Bu faktörler çalışanın kurumda üstlenmiş olduğu rol ile alakalıdır.

Bazı roller inisiyatif alma açısından diğer rollere göre daha fazla önem arz etmektedir. Bu rolleri yerine getiren çalışanlar kendilerini işine daha çok adanma eğilimine girmektedir (Çetin, 2004: 105-106).

### **1.2.8.3. Durumsal Faktörler**

Bu faktörler çalışanın kişiliğinden veya örgütten kaynaklanmayan tamamen kişilerden ve örgütten bağımsız bir şekilde ortaya çıkan faktörlerdir.

Brockner, Tyler ve Schneider' e (1992) göre çalışanların adanmışlık düzeyleri ile durumsal konulara verdikleri tepkileri kestirmeyi; araçsal kestirim, benzeyiş kestirimi ve adaletin grup değer kestirimi olmak üzere üç gruba ayırmıştır (Balay, 2014: 72-73).

**Araçsal kestirim:** Bireyde bir işyerinde göreve başlarken oluşan beklentilerdir. Bu beklentiler ücret, maaş, örgütsel adalet, eşitlik ve kendine önem verilmesi durumu şeklinde sıralanabilir. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi adanmışlık düzeyini de doğrudan ekleyecek faktörlerdir.

**Benzeyiş kestirimi:** Bu kestirim, bireyin benliğine yerleşmiş olan tutumları daha sonraki davranışlarını da etkileyeceği varsayımı üzerine odaklanmaktadır. Yani kişi benzer durumlarda benzer tepkiler vereceğini varsaymaktadır. Örnek olarak; çalışan normal hayatında stresli bir durumda panikleyip hata yapıyorsa, iş yerinde karşılaşılan stresli bir durumda da benzer hatalar yapabilir.

**Adaletin grup değer kestirimi:** Ön adanmışlığa sahip çalışanların, karşılaşılan durumlarda verilen kararlardan beklediği adalet ve değer algısını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, kişinin işyerinde karşılaştığı doğru veya yanlış kararlar sonucunda adalet ve değer algısında meydana gelen artış veya azalışlar şeklinde açıklanabilir. Bunun sonucunda çalışanın, adanmışlık düzeyinde olumlu veya olumsuz artış veya azalışlar meydana gelir (Özdemir, 2015: 94).

### **1.2.8.4. İş Deneyimleri**

Çalışan daha önceden kazandığı iş deneyimlerinin yeni iş yerinde karşılaştığı durumlarda kullanmasını ifade eder. Örneğin personel özlük işlerinin nasıl yapılmasını

önceden tecrübe ile kazanmış bir çalışan, yeni bir işe başladığında evrak işleri ve bu özlük işlerine ilişkin yapacağı benzer çalışmalarda önceki tecrübelerinden faydalanarak işi daha kolay bir şekilde yerine getirir (Balay, 2014).

### **1.2.9. İşe Angaje Olma Davranışının Sonuçları**

İşe angaje olma davranışı performansı, iş doyumunu ve verimliliği artırmasının yanında işe devamsızlığı, işgücü devir hızını ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Anand ve Madhuvanhi, 2012). Bu araştırmalardan işe angaje olma davranışının birçok örgütsel ve bireysel pozitif çıktıyı etkilediği görülmektedir.

İşe adanmışlık davranışı içerisindeki çalışanlar karşılaştıkları sorunlara daha inovatif çözümler getirmektedir. Örgütsel performansı üst düzeye çıkarabilmek için çalışanların yaratıcı düşünce ve çözüm önerilerine ihtiyaç vardır (Halbesleben, 2011: 71-72). Çalışanlar adanmışlık duygusu içerisinde işlerine yönelik pozitif duygular beslemekte, işinden memnuniyet duymakta, başarı duygusu ve içsel motivasyon duygusu içerisinde performansını artırmaktadır (Salanova, Agut ve Peiro, 2005: 1218). İşe angaje olan çalışan örgütü benimseyip, kendisi ile özdeşleştirdiği için örgütün satış ve kârlılığının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca karşılaşılan sorunlarla mücadelede daha özverili davranacaktır (Cook, 2008: 3).

İşe angaje olma davranışına benzer bir diğer kavram da örgütsel vatandaşlıktır (Ariani, 2013: 46). İşe angaje olan bireylerin, örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir. Bu sayede çalışanlar ekstra faaliyetler yapabilme gücünü kendilerinde bulur (Singh, Kumar ve Priyadarshi, 2007). Bu durum işe angaje olmanın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunun göstergesidir (Cheng, Chang, Kuo, ve Cheung, 2014: 818). Yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecek bir çalışanın, öncelikle işe angaje olmanın boyutları dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma aşamalarını tamamlamış olması gerekir (Mansoor, Aslam, Javad, Ashraf ve Shabbir, 2012: 572). Bu açıklamalar ışığında, yöneticilerin, işe angaje olma davranışının örgütün geleceği için ne kadar büyük öneme sahip olduklarını benimseyerek, örgütte işe angaje olmuş çalışanların sayısını artırmak için azami gayreti göstermeleri gerekmektedir. Bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışına doğru ilerleyen bireyler ile performans artacak ve hedeflere daha kolay ulaşılacak bir iş ortamı yaratılacaktır.

### 1.2.10. İşe Angaje Olma İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Kahn (1990) bir mimarlık firması ve kamp danışmanları üzerinde yapmış olduğu ve işe angaje olmayı destekleyici veya engelleyici psikolojik koşulları belirlemeye yönelik, “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work” isimli çalışmasının sonucunda: Anlamlılık, güven ve uygunluk şeklinde ifade edilen psikolojik boyutlar desteklendiğinde çalışanların daha fazla işe angaje olma davranışı sergilediklerini bulgulamıştır.

Lockwood (2007) çalışanın işine angaje olma ile örgüt başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan, 27 ülke ve 50000 çalışan örneklem üzerinde küresel ölçekte, “Leveraging employee engagement for competitive advantage: hr’s strategic role” isimli çalışmasının sonucunda: Çalışanın işine angaje olmasının, örgüt başarısı için anahtar etken olduğu, örgüt çalışanlarında oluşan yüksek işe angaje olma davranışının, bireyleri örgütte tutmakta etkisinin çok yüksek olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca işe angaje olmanın, örgütte müşteri memnuniyetini, iş performansını, örgütsel iletişimi artırdığı, örgüt kültüründen, yönetim tarzı ve liderlik gibi birçok kavramla etkileşim içinde olduğunu belirtmiştir.

Macey ve Schneider (2008) işe angaje olmayı genel hatlarını belirlemeyi amaçladıkları, “The meaning of employee engagement” isimli çalışmalarının sonucunda; işe angaje olma kavramının anlamı hakkında literatürde tam bir fikir birliği olmadığını, yöneticilerin çalışanları işe angaje etmeleri için birçok zorluk çektiğini bulgulamışlardır. Ayrıca çalışanlarını işe angaje olmasını sağlayan örgütlerin rekabet üstünlüğü konusunda, diğer örgütlere nazaran bir adım öne geçeceğini belirtmişlerdir. Ardıç ve Polatçı (2009) “Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme” isimli çalışmalarında; tükenmişlik ile işe angaje olma kavramının incelenmesini yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda; tükenmişliğin, işe angaje olmanın tersi olduğuna vurgusu yapmışlardır.

Kular vd. (2008) işe angaje olmanın kavramsallaşması, kişisel değişkenlerin, işe angaje olmayı nasıl etkilediği ve işe dahil olma ile işe angaje olma arasındaki ilişkinin tespit edilmesini amaçladıkları, “Employee Engagement: A Literature Reviews.”

isimli çalışmalarının sonucunda; işe angaje olma kavramının net bir tanımı olmadığı, çalışanların çoğunun işlerine gitmekte mutlu ve işe angaje olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kişisel farklılıkların işe angaje olmayı etkilediğini bulgulamışlardır.

Douglas (2010) ABD' nin Alabama eyaletinde 1353 öğretmen üzerinde, adanmışlık davranışları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, "Organizational climate and teacher commitment." adlı çalışması sonucunda: örgüt ikliminin işe angaje olmayı istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Adeniji (2011) Nijerya'daki bir üniversitenin 293 akademik personeli üzerinde, adanmışlık davranışları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, "Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University." adlı çalışması sonucunda: örgüt ikliminin, işe angaje olmayı istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini sonucuna ulaşmıştır.

Ertemli (2011) iş aile çatışması ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, "İş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolma üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama." adlı çalışması sonucunda; çalışanın yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe angaje olma düzeyi arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Schaufeli (2012) işe angaje olma ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik "Work engagement. what do weknowandwhere do wego? Work engagement in everyday life, business and academia." isimli çalışmasının sonucunda: işe angaje olmanın tükenmişliğin bir antitezi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, İşe angaje olan bireylerin, diğer bireylere göre işe devam, motivasyon, bağlılık ve pozitif iş tutumları konusunda daha istekli olduklarını belirtmiştir.

Mustosmaki vd. (2013) özellikle çağrı merkezi çalışanları ve hizmet sektörü çalışanlarının iş talepleri, otonomi ve sosyal destek gibi çalışma koşullarının işe angaje olma davranışını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlayan "Engagedor Not? A Comparative Study on Factors Inducing Work Engagement in Call Center and Service Sector Work." isimli çalışmaları sonucunda; Çalışanların iş yoğunluğunun düşük, çalışana sosyal desteğin yüksek ve çalışanlar arası sosyal ilişkinin yüksek olmasının işe angaje olma davranışını kolaylaştırdığını tespit etmişlerdir.

Lehtinen (2013) çalışma hayatının kalitesi ile çalışan davranışları arasındaki ilişkide işe angaje olma davranışının aracı rolünü belirlemeye yönelik, “Quality of working life and engagement in an evolving hospitality subsector: the case of hostels.” isimli araştırmasının sonucunda; işe angaje olmanın boyutlarından adanmışlığın, çalışma hayatının kalitesi kavramının yaratıcılık boyutu ile çalışanların dile getirme davranışı arasındaki ilişkiye doğrudan aracılık ettiğini sonucuna ulaşmıştır.

Arifin vd. (2014) Jakarta’daki 15 İslami lisede görevli 251 öğretmen üzerinde, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderliğin, işe angaje olma davranışı ve performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik, “Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher’s performance: test of a model.” isimli çalışmalarının sonucunda; dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün işe angaje olma davranışını istatistikî olarak anlamlı ve güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Köse (2015) işe angaje olma ile örgütsel destek ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik “İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki.” adlı çalışması sonucunda; işe angaje olmuş bireylerin, örgütsel destek algılarının yüksek olduğu, işe angaje olmuş bireylerin, olumlu örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Roozeboom ve Schelvis (2015) işe angaje olma davranışının teorik olarak örgütler için pozitif sonuçlar sağlayan bir kavram olup olmadığını belirlemeye yönelik, “Work Engagement: drivers and effects.” isimli çalışmaları sonucunda; işe angaje olma davranışının, teorik olarak örgütler için pozitif sonuçlar sağlayan bir kavram olduğunu saptanmışlardır. Aynı zamanda işe angaje olmuş çalışanların, iş stresine bağlı olarak şikayetlerinin daha az olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğunu tespit etmişlerdir.

Aşık (2016) örgütsel adalet ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, “Örgütsel adaletin işle bütünleşme üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama.” isimli çalışması sonucunda: otel işletmelerinde, örgütsel adalet ile işe angaje olma arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulgulamıştır.

Ertürk ve Aydın (2018) örgütsel iletişim ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, “Okullarda örgütsel iletişim ve işe angaje olma davranışı: öğretmen görüşlerine dayalı ilişkiisel bir analiz.” adlı çalışmaları sonucunda; örgütsel iletişim ile işe angaje olma arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmişlerdir. Ayrıca işe angaje olmanın yaş değişkenine göre farklılaştığını bulgulamışlardır.

Özer, Müceldili ve Erdil (2020) psikolojik güvenliğin işe angaje olmaya etkisi ölçmeyi amaçlayan “İşletmelerde çalışanların psikolojik güvenliği ve psikolojik güvenliğin örgütsel çıktı olan işe angaje olmaya etkisi.” isimli çalışmaları sonucunda, psikolojik güvenlik ve işe angaje olma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Ersin (2021) sağlık çalışanlarının işe angaje olmasının, iş performansına etkisini belirlemeye amaçlayan “Sağlık çalışanlarında işe angaje olmanın iş performansına etkisi.” isimli çalışması sonucunda; işe angaje olma ve alt boyutları ile görev performansı, bağlamsal performans ve iş performansı arasında istatistikî olarak anlamlı orta şiddette bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Kocaoğlu (2022) hizmetkâr liderlik ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik “Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik algısının işe angaje olma üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi.” adlı çalışması sonucunda; hizmetkâr liderliğin işe angaje olmayı, düşük düzeyde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini sonucuna ulaşmıştır.

Demirbanka Afşar (2022) stratejik çevikliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın aracı rolünü belirlemeye yönelik “Stratejik çevikliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın aracı rolü: otomotiv sektöründe bir araştırma.” adlı çalışması sonucunda, stratejik çevikliğin yenilikçi iş davranışı ve işe angaje olma üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ve aradaki ilişkide işe angaje olmanın aracı rolünün bulunduğunu tespit etmiştir.

### **1.3. SESSİZ İSTİFA KAVRAMI (İÇSEL İŞTEN AYRILMA) VE TEORİK ÇERÇEVESİ**

Sessiz istifa kavramı Alman yönetim literatüründe ortaya çıkmış ve birçok çalışma ile incelenmiş, dünya literatüründe ise çok fazla inceleme alanı bulamamış bir kavramdır (Seçer, 2009: 581). Kavram genel anlamıyla çalışanların istihdam edilirken emekliliğe özgü davranışlar sergilemeleri, yaptıkları işleri sadece gerektiği kadar yapmaları anlamına gelmektedir. Alman yönetim literatüründe yapılan birçok çalışmada, çalışanların sessiz istifa davranışı sergilediği tespit edilmiştir (Krenz, 1996; Richter, 1999; Schmitz, Gayler ve Jehle, 2002; Lauck, 2005; Scheibner ve Hapkemeyer, 2013). Sessiz istifa kavramı ilk olarak Höhn tarafından (1982) kullanılmıştır. Höhn'e göre sessiz istifa, çalışanın örgütte bilinçli bir şekilde sahip olduğu inisiyatif kullanmaktan vazgeçmesi, adanmışlıktan uzaklaşması, böylece görevleri arasında yer alan talepleri reddetmesidir. Çalışan talepleri yerine getirmezken örgütte istihdamını korumaya devam etmektedir. Ancak hiçbir şekilde adanmışlık duygusu içerisinde yer almamaktadır. İşletme amaç ve hedeflerine olan ilgisini tamamen yitirmiş durumdadır. Örgütte mümkün olduğu kadar pasif davranışlar sergilemektedir (Höhn, 1983: 17). Çalışan, sessiz istifa durumunda kendisini bir nevi emeklilik öncesi durumda gibi görmekte, örgüte gerekli katkıyı sağlayamamaktadır (Seçer, 2009: 582).

Höhn' ün tanımında dikkat çeken en önemli nokta çalışanın bilinçli ve istekli bir şekilde işletme çevresinden kopması ve görevinde elinden geldiğince pasif kalmasıdır. Bu durumda çalışan örgüte karşı adanmışlık göstermemekte, en az çaba ile örgütte çalışmaya devam etmektedir. İşlerle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmakta, sadece minimum görev gereklerini yerine getirerek görevine devam etmektedir. Literatür incelendiğinde sessiz istifa kavramını; çalışanın örgütün kurallarına harfi harfine uyararak, işi yavaşlatma, düşük performans sergileme, işe ilgisiz davranma gibi kavramlarla ilişkilendirmektedir (Jehle ve Schmitz, 2007: 160).

Sessiz istifa davranışı içerisinde olan çalışan verimliliği ve etkinliği düşürmektedir. Sessiz istifa davranışı, örgütler tarafından kolay kolay tespit edilemeyen bir durumdur (Richter, 1999).

Sessiz istifa kavramı açıklanmasında zorluk çekilen bir kavramdır. Kavram Türkçe

literatürde içsel işten ayrılma olarak da adlandırılmaktadır. Kavramın içsel kısmı; çalışanın dışarıdan gizlemiş olduğu içsel duyguları ifade ederken, sübjektif bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle sessiz istifa, endişe ile alakalı bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma kısmında ise genellikle isteğe bağlı bir istihdam ilişkisinde her iki tarafında gerçekleştirebildiği bir eylem, davranış veya olay bileşeninden oluşmaktadır (Wortmann, 2013: 7). Burada sonlandırma durumundan kasıt kişinin işinden ayrılması, işi tamamen bırakması olmayıp kendi kendine emekliliğe ayrılması, performans ve motivasyon düşüklüğüne girmesi, bir nevi iç fesih anlamı taşımaktadır. Echterhoff vd. (1997: 34) ise sessiz istifa davranışını; çalışanın, örgütten içsel olarak uzaklaşması, çaba ve inisiyatif göstermemesi olarak tanımlamaktadırlar.

Çalışanın, içsel olarak zihniyetini düzenlemesi kavramın gerçek özelliklerini yansıtmaktadır (Höhn, 1983; Raidt, 1988; Krystek, Becherer ve Deichmann, 1995; Brinkmann ve Stapff, 2001).

Sessiz istifa kavramının teorik olarak kesin kabul görmüş tam bir çerçevesi olmamakla birlikte açıklanmasında, genellikle psikolojik sözleşme teorisi temel alınmaktadır (Üstün ve Ballı, 2021). Çalışan ile işveren arasında, işe başlarken istihdam sözleşmesinden farklı olarak yazılı olmayan bir iç sözleşme (psikolojik sözleşme) oluşur (Richter, 1999). Bu sözleşme taraflarca ihlal edilmesi durumunda çalışan sessiz kalabilir. Ya da sesini yükselterek bir denge kurmayı sağlamaya çalışabilir (Scheibner ve Hapkemeyer, 2013). Dengenin kurulamaması sonucunda çalışan işten ayrılabilir. İşten ayrılmayan çalışanlar, taraflar arasındaki iş sözleşmesi yerine psikolojik sözleşmeyi feshederek, sessiz istifaya yönelebilir. Schmitz vd. (2002) psikolojik sözleşme ihlalden sonraki sürecin adaletin yeniden sağlanması aşamasıyla devam ettiğini belirtmektedir. Yazara göre çalışan sözleşmenin bozulmasına karşı dört farklı davranış sergileyebilir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: Birinci tepki; işten ayrılma şeklinde olabilir. İkinci tepki; çalışan, sözleşmeye çelişkili davranışlar sergileyerek kendi durumunu iyileştirmeye çalışabilir. Ancak bu çaba örgüt ilke ve kurallarına ters düşüp, etik dışı olabilmektedir. Üçüncü tepki; çalışan, sözleşmeyi devam ettirirken, sıkıntılarını dillendirir. Ancak yine çözüm bulamazsa bu durum çalışana tükenmişliğe sürükleyecektir. Dördüncü tepki; çalışan, performansını düşürerek kendi adaletini sağlamaya çalışır. Performansını göstermek yerine, resmi sözleşmede yer alan

görevlerini gerektiği kadar yerine getirir. Bu durum çalışanın içsel istifasıdır (Faller, 1993). Tükenmişlikten temel farkı, çalışan isteyerek görevden kaçınır. Görevi yerine getirmeye gücü varken bilerek ve isteyerek görevi yerine getirmez, bilinçlidir. Tükenmişlikte ise çalışanın görevini yerine getirme isteği vardır. Fakat istem dışı görevini yerine getiremez, bilinçsizdir. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline karşı nasıl tepki vereceği; örgüte yaptığı yatırıma, farklı iş alternatiflerinin varlığına, kişilik özelliklerine, bireysel durumuna ve önceki deneyimlerine göre farklılıklar gösterir (Richter, 1999). Çalışan, içsel fesih yolunu seçtikten sonra bunu uzun bir süre sürdüremez. Bunun sonucunda dışsal işten ayrılma yani işten ayrılma gerçekleşir. Bu durum sessiz istifanın dışsal işten ayrılma davranışı aşamasının öncülü olduğunu göstermektedir (Raidt, 1988).

Literatürde sessiz istifanın açıklanmasında psikolojik sözleşme teorisinden farklı olarak vekâlet teorisine de değinilmektedir (Fisch, 2003). Vekâlet teorisine göre asil ile vekil arasında bir sözleşme vardır. Vekil sözleşmeye göre asilin verdiği görevini yapar ve karşılığı ücret alır (Koçel, 2014). Teorinin özünde asil ve vekil arasındaki oluşan psikolojik sözleşmenin ihlali ve bunun sonucu ortaya çıkan problemlerin çözümü üzerinde durulmaktadır (Fisch, 2003).

Literatürde, sessiz istifanın açıklanmasında kullanılan teorilerden sonuncusu Çaba Ödül Dengesizliği (ÇÖD) modelidir. Marmot vd. (1999) ÇÖD modelinin, tıbbi-sosyoloji merkezli olduğunu ve çaba ile ödülün çalışma yapısının bir belirleyicisi olduğunu vurgulamışlardır. Modelin özünde; yüksek çabanın düşük ödüllendirme ile karşılık bulması sonucu, ortaya çıkan dengesizlik ve bunun sonucu çalışan ile örgüt arasındaki yeterlilik ve karşılıklılık ilkelerinin ihlali sonrasında, çalışanda; işe yönelik stres, performans ve motivasyon düşüklüğü (Siegrist, 1996:31) oluşması ve sonrasında oluşan tükenmişlik gerçeğine dayanmaktadır. Bu teoride çalışan ile örgüt arasında oluşan sözleşmenin ardından çalışanın çabalarının karşılıksız çıkması sonucu bozulan psikolojik sözleşme ile ihlal gerçekleşecektir. Bunun sonucunda da çalışan tükenmişliğe, sessiz istifaya ve sonunda işten ayrılmaya kadar sürüklenecektir (Löhnert, 1990).

Şirketlerin, ekonomik büyümelerini devam ettirebilmeleri ve başarı kazanabilmeleri

için çalışanlar içerisinde sessiz istifa düzeyini düşürmeleri gerekir. Bu durum işletmeler açısından çok maliyetli işlemler olarak görülmektedir (Wortmann, 2013). Sessiz istifaya neden olan bireysel ve örgütsel birçok faktör bulunmaktadır. Şimdi bu nedenler açıklanmaya çalışılacaktır.

### 1.3.1. Sessiz İstifanın Nedenleri

Brinkmann ve Stapf (2005) sessiz istifa durumunun nedenlerini genel ve özel anlamda, iki durumun birleşmesi olarak açıklamaya çalışmışlardır. Genel anlam; iş çevresi, toplumsal ve örgütsel nedenleri kapsarken, özel anlam; çalışan ve örgüt arasındaki ilişkileri kapsamaktadır.

Genel olarak sessiz istifa durumu, çalışanın bireyselleşmesi ve değer değişimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Özellikle ikinci dünya savaşı sonrası dönemde materyalist yöntemler olan; performans, güvence ve refah gibi yönelimlerin yerini post materyal yönelimler olan; kendini gerçekleştirme ve dış çevre ve bağlantılar gibi yönelimlerin aldığı ileri sürülmektedir. Diğer bazı çalışmalarda değer çeşitleri; görev ve kabullenme değeri ile kendini gerçekleştirme değeri olarak iki gruba ayrılmış, bu değerlerin yüksek veya düşük olma durumuna göre dört bileşende ele alınmıştır (Seçer, 2009: 585). Brinkmann ve Stapf'a (2005) göre kategorize edilen değer çeşitleri Tablo-1.2.' de gösterilmiştir.

Tablo 1. 2. Değer Çeşitleri

		Kendini gerçekleştirme değeri	
		Yüksek	Düşük
Görev ve kabullenme değeri	Yüksek	Aktif gerçekçiler	Düzenli muhafazakârlar
	Düşük	Uyumsuz idealistler	Bakış açısı olmayan teslimiyetçiler

Kaynak: Brinkmann, Stapf, 2005

Bu ayırım içerisinde, en çok dikkat çeken bakış açısı olmayan teslimiyetçiler olarak görülmektedir. Bu grup içerisinde yer alan bireylerin hem kendini gerçekleştirme değeri hem de görev ve kabullenme değerleri düşüktür. Bu bireyler toplumda kolektif eğilimi olmayan, bireyleri temsil etmektedirler. Klages (1964) Almanya'daki

araştırmasının sonucunda; bu gruba dâhil olanların oranını %31,5 düzeyinde olduğunu bulgulamıştır. Toplum içerisinde kendini gerçekleştirme değeri ile görev ve kabullenme değeri düşük olan grup içerisinde yer alan bireyler, çalışma hayatında sessiz istifa eğilimleri yüksek olan bireyler haline gelmektedir. Kısacası sessiz istifanın nedenlerinden biri, toplumun sahip olduğu değer çeşitlerinden kaynaklanır (Seçer, 2009: 585).

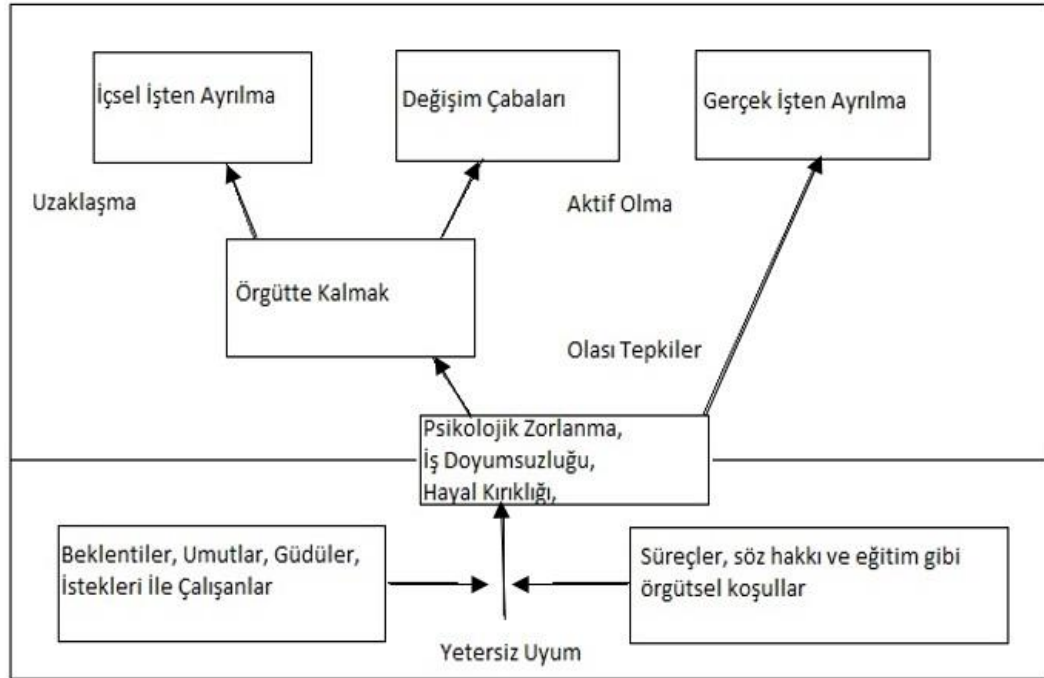
İçsel işte ayrılma durumunun nedenlerinden, örgütsel çalışma koşullarından kaynaklanan durumlar, çalışanın göstermiş olduğu çabaların sonuçsuz kalması durumunda ortaya çıkar (Brinkmann ve Stapf, 2005). Bireysel nedenler; gösterilen performansın sonuçsuz kalması, yetersiz donanım eksiklikleri, çalışanların yüksek veya düşük beklentileri, çalışanların iş arkadaşlarına uyguladığı mobbing, kabul görme eksikliği, bireyin liderlik özelliği eksiklikleri, çalışan tarafından psikolojik sözleşme ihlali olarak sayılabilir. Örgütsel nedenler ise; ücret artışı veya kariyer olanaklarının eksikliği, örgütlerin yüksek veya düşük beklentileri, örgütün çalışanlara uyguladığı mobbing, iş görenlerin yaptıkları iş için geribildirim eksikliği, örgüt tarafından kabul görme eksikliği, önemli liderlik hataları, yöneticilerin liderlik özelliği eksiklikleri, çalışanların karar vermelerinde ileri düzeyde kısıtlamalar, örgüt tarafından psikolojik sözleşme ihlali olarak sıralanabilir (Tınar, 1996: 45).

Sayılan nedenler içerisinde karar vermede yetkinin çalışanın elinden alınması; çalışmanı pasif hale getirmekte, bu durum çalışanın ister istemez kendini örgüte yaşanan olaylardan soyutlaması ile sonuçlanmaktadır.

Sessiz istifanın en önemli örgütsel nedeni ise, çalışan ve işveren açısından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinden ortaya çıkan sessiz istifa durumunda ki artış olarak ifade edilebilir. Psikolojik sözleşme, birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, konuşulmamış ve yazılı olmayan beklentilerin toplamını ifade eder (Elden, 2017). Aslında olan her iki tarafında, yazılı olmasa da birbirlerinin aynı kurallara bağlı olduklarına inanmasıdır. Fakat bu durum, tarafların her ikisinin de sözleşme şartlarının tamamını ortak bir anlayışla paylaştığı anlamına gelmemektedir. Taraflardan her biri sözleşmeyi kendine göre yorumlar. Ayrıca psikolojik sözleşme, iş güvencesi, eğitim, kariyer olanakları, ücret ve performans gerekleri gibi konulara ilişkin inanç ve algıları

da kapsamaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

Çalışan ile örgüt arasında yaşanan psikolojik sözleşme ihlali sonucunda, çalışan dengeyi sessiz istifa durumu ile sağlamaya çalışmaktadır (Brinkmann ve Stapf, 2005: 26). Bu sebeple çalışan; ücret, iş güvensizliği vb. durumlar karşısında performansını azaltma ve bağlılık düzeyini düşürme yoluna başvurmaktadır. Çalışanın alternatif olarak verdiği diğer tepkiler ise koşulları değiştirmeye çalışmak veya tamamen işten ayrılmak olarak görülmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda sessiz istifanın ortaya çıkması durumu Şekil-1.1.' de gösterilmiştir (Seçer, 2009: 587).



Şekil 1. 1. Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesi Sonucunda Sessiz İstifa Durumunun Ortaya Çıkması, **Kaynak:** Seçer (2009: 587)

Şekil-1.1.' de görüldüğü üzere çalışan, öncelikle kendi kişisel beklentileri, güdülleri ve isteklerinin gerçekleşmemesi ile karşılaşmaktadır. Daha sonra çalışan; örgütte meydana gelen istenmedik süreçler, yeterli söz hakkına sahip olmama ve yeterli eğitimi alamama gibi nedenlerden dolayı yetersiz uyum durumuna düşmektedir. Bunun sonucunda; psikolojisinde bozulmalar, iş doyumsuzluğu ve hayal kırıklıkları yaşamaktadır. Akabinde, çalışan tepki olarak gerçekten işten ayrılabilenkte veya iş gücü piyasası ve olası bireysel koşullar çerçevesinde, örgütte kalmayı tercih etmektedir. Örgütte kalan çalışanlar ya aktif olarak değişim çabaları içerisinde

girecekler ya da işten uzaklaşarak sessiz istifa durumuna yöneleceklerdir (Seçer, 2009: 588).

### 1.3.2. Sessiz İstifa Durumunun Göstergeleri

Sessiz istifa davranışının birçok göstergesi mevcuttur. Echterhoff, Poweleit, Schindler ve Kreuz'e (1997) göre sessiz istifa davranışının göstergelerini şu şekilde sıralanabilir:

- Meydana gelen tartışmalara karşı duyarsız olmak.
- Kendisine sorulan soruları evet ya da hayır şeklinde kısa cevaplarla geçiştirmek.
- Kendisine verilen yeklilerden kaçınmak.
- Yetkilerine müdahale edilmesine karşı koymamak.
- Üstlerinin yanlış veya doğru kararlarını sorgulamadan uygulamak.
- Uyumcu bir hale gelmek.
- Sorunlara karşı herhangi bir öneri veya eleştiride bulunmamak.
- Yanlış olduğunu düşündüğü konularda dâhi çoğunluğun yanında yer almak.
- Kariyere ilginin kalmaması.
- İş ilişkilerinde rahat davranma.
- Çevresel etmenlerden kaynaklanmayan işe devamsızlık.
- Örgüt hakkında gizli kızgınlık beyanlarında bulunmak.
- Özel görevleri üstlenmekten kaçınmak.
- Örgütün tören ve merasimlerine gereken ilgiyi göstermemek.

Sessiz istifa durumu ile ilgili yukarıda belirttiğimiz birçok nesnel gösterge mevcut olsa da sessiz istifa durumunun örgütte tespit edilmesi oldukça güç bir durumdur. Örgütler sessiz istifa davranışı anket yöntemi ile tespit edilmeyi deneyebilir. Ancak bu durumda da çalışanlar kendilerini gizlemek için anket sorularına doğru ve güvenilir cevaplar

vermekten kaçınabilir (Seçer, 2009: 589).

Yukarıdaki tanım ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere sessiz istifa kavramı ile işten ayrılma kavramları birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu kavramlar arasındaki farklılıkları açıklamanın faydalı olacağı görüşündeyiz.

### **1.3.3. Sessiz İstifa ve İşten Ayrılma Kavramlarının Karşılaştırılması**

Sessiz istifa, işten ayrılma kavramından farklı bir kavramdır. Çalışan haklı olarak, iş akdinin feshi, iş ve yaşam doyumu üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğundan bunun yerine sessiz istifa davranışı sergilemektedir (Richter, 2003). Bu aynı zamanda Neuhold (2006) tarafından yapılan çalışma ile de doğrulanmıştır. Elsik (1994: 993) sessiz istifada, işten ayrılma davranışında olduğu gibi çalışan işten ayrılmamakta; ancak yasal olarak göstermesi gereken zorunlu performansı yerine getirdiğini ifade etmektedir.

İşten ayrılma temeli iş sözleşmesine bağlıken, sessiz istifanın temeli psikolojik sözleşmeye (iç sözleşme) dayanmaktadır. İşten ayrılmada tepki biçimi; iş sözleşmenin feshedilmesidir. Sessiz istifanın tepki biçimi ise sözleşmenin yeniden düzenlenmesini isteme, işe adanmışlık duygusunda azalma, gerektiği kadar işi yapma ve işten kaçınma, işi yavaşlatma ve işten kaytarma şeklinde sıralanabilir. İşten ayrılma durumunda çalışan örgütten ayrılırken, sessiz istifa durumunda çalışan örgütte kalmaya devam eder. Hem işten ayrılma durumunda hem de sessiz istifa durumunda çalışan bilinçli bir şekilde karar vermektedir. İşten ayrılmanın tespiti çok kolayken, sessiz istifa durumunun belirlenmesi oldukça güç bir durumdur (Richter, 1999). İşten ayrılma durumunda performans tamamen ortadan kalkarken, sessiz istifa durumunda performans düşüşü olabilmekte; alınan önlemlerle de bu performans düşüklüğü durumu ortadan kaldırılabilir. İşten ayrılma sonucu işgücü devir hızında artış meydana gelirken, sessiz istifa durumunda; çalışma ikliminde kötüleşme, performans düşüklüğü ve bunların doğal sonucu olarak örgütsel amaç ve hedeflerde sapma meydana gelir. Bu durum örgütün başarısını olumsuz bir şekilde etkiler (Seçer, 2009: 583).

Bu açıklamalar doğrultusunda, Richter (2003) tarafından yapılan çalışmada; işten

ayrılma ile sessiz istifanın karşılaştırılmasının gösterildiği tablo 1.3. aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 1. 3. İşten Ayrılma ile Sessiz İstifanın Karşılaştırılması**

	<b>İşten Ayrılma</b>	<b>Sessiz İstifa</b>
<b>Temel</b>	İş sözleşmesi	Psikolojik sözleşmeye (iç sözleşme)
<b>Tepki Biçimi</b>	Karşılaşılan değişim veya mesleki durum iyileşmesi gibi durumlarda iş sözleşmenin feshedilmesi	Sözleşmenin yeniden düzenlenmesini isteme, işe adanmışlık duygusunda azalma, gerektiği kadar işi yapma ve işten kaçınma, işi yavaşlatma ve işten kaytarma
<b>Durum</b>	İşi bırakma	İşe devam etme
<b>İş görenin Bilinç Düzeyi</b>	Bilinçli karar verme	Bilinçli karar verme
<b>Yöneticiler Tarafından Tespit Edilebilirlik</b>	Çok kolay	Çok zor
<b>İş Performansı</b>	Ortadan kalkar	Düşüş gösterir. Alınan önlemlerle de bu performans düşüklüğü durumu yükseltilebilmektedir
<b>İstihdama Dönme</b>	Çalışanlar tekrar istihdam edilebilir.	Uygun liderlik davranışları ve kişisel çalışmalar ile çalışanların sessiz istifa durumlarında azalma meydana gelebilir.
<b>Örgütsel Etkileri</b>	İş gücü devir hızı artışı	Çalışma ikliminde kötüleşme, performans düşüklüğü ve bunların doğal sonucu olarak örgütsel amaç ve hedeflerde meydana gelen sapmalar örgütün başarısını olumsuz bir şekilde etkileyecektir

**Kaynak:** Richter, 2003: 152 aktaran Seçer, 2009

#### **1.3.4. Sessiz İstifanın Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Sessiz istifa kavramı işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi birçok kavramla ilişkilidir.

#### **1.3.4.1. Sessiz İstifanın İşe Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramları ile İlişkisi**

Anglo-Amerikan literatüründe, direkt olarak sessiz istifa olgusundan bahsedilmemekle birlikte, bu kavrama benzer olgulardan bahsedilmektedir. Örneğin, işe ve örgüte bağlılık kavramları, işe adanmışlık kavramıyla ilgili kavramlardır. Lauck' a (2005: 143) göre işe bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları ile sessiz istifa arasında benzerlikler görülmektedir. Bu olgular arasındaki en belirgin farklılık sessiz istifa olgusunda, olumsuz adanmışlık durumu gözlenir. İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarında ise olumsuz adanmışlık durumu söz konusu değildir.

Sessiz istifa durumunda çalışan bilinçli bir şekilde performansını düşürürken, işe ve örgüte bağlılık durumlarında, bilinç durumundan söz etmek mümkün değildir. Sessiz istifa durumunda, kişi performansını düşürmesine rağmen işine devam etmesi durumu, örgütsel bağlılığın devam boyutuyla paralellik göstermektedir. Sessiz istifa durumunda, örgüte meydana gelen olaylardan uzak kalma, kendini soyutlama durumu söz konusudur. Örgütsel bağlılık durumunda ise çalışan kendini örgüte meydana gelen olaylardan soyutlamaz. Örgütün çıkarlarını artırmak için çaba harcar. Yani işe bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık durumlarında; çalışan adanmışlık yaşarken, inisiyatif alması da artış gösterir (Seçer, 2009: 584).

Lauck' a (2005) göre çalışanların emekliliklerine yakın zamanlarda sessiz istifa duygularında artış meydana gelmektedir. Literatürde iç fesih, içsel emeklilik olarak da tanımlanan kavram, bu durumu desteklemektedir. Bu süreçte çalışanın, artık gelecekte emekliliği yaklaştığını terfi, ücret artışı vb. olanaklardan faydalanamayacağını hissetmesi, sessiz istifa davranışına girme ihtimalini artırır. Çalışan, bu evrede yüksek düzeyde devam bağlılığı yaşarken düşük düzeyde duygusal bağlılık yaşamaktadır.

#### **1.3.4.2. Sessiz İstifanın Tükenmişlik Kavramı ile İlişkisi**

Tükenmişlik kavramı, çalışanın iş yerinde karşılaşmış olduğu stres neticesinde girdiği duygusal bunalıma karşı, tepki olarak geliştirmiş olduğu psikolojik bir sendromu ifade eder. (Tatlı ve Akın, 2017). Tükenmişliğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma bunlardan bazılarıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin en kritik boyutunu oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar, iletişim içinde buldukları mesai arkadaşları, yönetici ve müşterilere olan sorumluluklarını yerine getirmede isteksiz davranışlar sergilemektedir. Bunun sonucunda, birey kendisini yetersiz olarak görmeye başlar. Ayrıca birey, kişilere fedakâr ve özverili bir şekilde davranmadığı hissine kapılarak gergin, çaresiz, mutsuz ve umutsuz davranışlar sergilemeye başlar (Hacıhasanoğlu ve Karaca, 2014: 161).

Duyarsızlaşma durumunda çalışanlar işe, örgüte, çalışanlara ve hizmet sundukları bireylere karşı değersiz bir biçim de katı ve duyarsız davranışlar sergiler (Oruç, 2007: 9). Kişisel başarı hissinde azalma ise çalışanın kendisini olumsuz bir biçimde değerlendirerek, kişisel olarak noksan olduğuna inanması, bu durum karşısında performansının olumsuz bir şekilde etkilemesi olarak ifade edilebilir (Maslach ve Jackson, 1981).

Sessiz istifa ile tükenmişlik sendromu birbirlerine benzer süreçler olarak görülmektedir. Ancak birbirlerine benzeyen bu kavramlar aynı durumu ifade etmemektedir. Sessiz istifa durumunun en önemli belirleyicisi performans düşürme eyleminin bilinçli bir şekilde yapılmasıdır. Tükenmişlik durumunda ise birey istemediği halde performans azalma durumu yaşamaktadır (Litzcke ve Schuh, 2007). Ayrıca sessiz istifa durumu psikolojik sözleşme ihlalinden kaynaklanırken, tükenmişlik durumu çalışanın kişilerle kurmuş olduğu sık ve yoğun etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Torun, 1997). Bu farklılıkların yanı sıra çalışanların, karar verme olanaklarının kısıtlanması, beklentilerinin karşılanmaması, geri bildirimlerde yaşanan eksiklikler, yetersiz kariyer olanakları, ödül ve ücret noksanlığı gibi birçok ortak etmende hem tükenmişliğin hem de sessiz istifa durumunun oluşma nedenleri arasında sıralanabilir (Seçer, 2009: 589).

### **1.3.5. Sessiz İstifa Durumuna Karşı Alınacak Önlemler**

Örgütler sessiz istifa düzeyini düşürmek için yöntemler geliştirirken çalışanın kişiliğini de dikkate almaları gerekir. Çünkü kişilik sessiz istifa üzerinde hafif ve aracı bir etkiye sahiptir (Wortmann, 2013). Kurumlar üretkenliği azaltan, çalışma ortamını kötüleştiren ve son olarak önemli derecede ekonomik zarara neden olan sessiz istifa

kavramı ile karşı karşıya kalmışlardır. Sessiz istifaya sahip çalışan kişisel umutsuzluktan, sessiz istifayı düşünse dahi ekonomik nedenlerden dolayı işi bırakamaz ve olumsuz bir psikoloji içerisine girer (Faller, 1993; Krystek vd., 1995; Lauck, 2005). Bu nedenlerle kişi kendini kurumda ustaca kapalı tutarak korumaya çalışır (Brinkmann ve Stapf, 2005). Sessiz istifa davranışının ölçülmesini zorlaştıran etkende budur (Weichbold, Bacher ve Wolf, 2009; Hader ve Hader, 2009).

Sessiz istifaya karşı etkili önlemler alınması ancak ilgili herkesin düzenli göstergelere sahip olması ile mümkündür. Çalışanların hastalık iznine ayrılmaları, bilerek devamsızlık yapmaları gibi nedenler buzdağının görünen kısmını oluştururken, sessiz istifaya neden olan faktörlerden yalnızca bir bölümünü oluştururlar (Jimenez, 2006). Örgütler, personel seçimini bütün bilimsel çalışmalar ışığında doğru bir şekilde yapılmış olsalar da zamanla kişisel bazı faktörlerden dolayı çalışan, sessiz istifa eğilimine girebilir (Jimenez, 2006).

Sessiz istifaya neden olan sebeplerin ortadan kaldırılması, her iki taraf içinde olumlu sonuçlara neden olacaktır. Böyle bir azalma çalışanın performansını önemli ölçüde artıracaktır. Bu durum ise şirket için kazancın sıfırdan artırılmasıyla eş değer bir özellik taşıyacaktır. Hamburg Ticaret Odası Eski Başkanı Dr. Jürgen Hogeforster (2010) orta ölçekli şirketlerde sessiz istifa davranışının azalmasının etkisini şu şekilde açıklamaktadır: Sessiz istifa davranışının ortadan kaldırılması, verimlilik üzerindeki etkisi muazzam olacak ve şirkete ekstra bir kuruşa mal olmayacaktır.

Kurumsal personel yönetimindeki mevcut eğilimlerin bir sonucu olarak, günümüzde örgütler çalışanları değerli bir varlık olarak tanımladıkları görülmektedir. Birçok şirket çalışanlarının memnuniyeti ve daha etkin bir örgüt yapısına kavuşmak için çalışanlarına yeni kariyer olanakları sunmaktadır. Kariyer imkânlarının geliştirilmesinin nedeni; çalışanları motive etmek amacıyla gerekli yöntem ve prosedürleri geliştirerek çalışanların motivasyonlarında artış sağlamaktır (Kokoschka, 2009). Çünkü çalışan başarısı doğrudan şirket başarısını etkilemektedir. Örgütün geleceği bir nevi çalışanların ellerinde yükselmekte veya alçalmaktadır. Böyle bir ortamda örgütte yaşanabilecek sessiz istifa durumu hem örgütler açısından hem de dolaylı olarak faaliyet gösterilen ülke ekonomisi açısından olumlu veya olumsuz

finansal sonuçlara neden olacaktır (Nink, 2012). Bu sorun bilinmesine rağmen günümüzde tam bir çözüm yolu bulunamamıştır. Bunun nedeni; sessiz istifa kavramının henüz yeterince işlevsel bir hale getirilememesinden kaynaklanmaktadır (Wortmann, 2013).

Örgüt çalışanlarında, sessiz istifa yaşanması durumunda örgüt verimliliği, etkinliği ve rekabet gücünde hatırı sayılır bir azalma olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle örgütlerde performansı düşüren durumların ortadan kaldırılması önem arz etmektedir. Bu anlamda psikolojik sözleşme ihlallerinin ortadan kaldırılması, örgüt yapısının uygun hale getirilmesi, liderlik davranışlarının geliştirilmesi gerekmektedir (Seçer, 2009: 590).

Öncelikle yönetim ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşme gelişimi ve durumu belirlenmeli ve belirli aralıklarla takip edilmelidir. Negatife dönmesi muhtemel bir durum ile karşılaşıldığı zaman çalışanın beklentilerine paralel orta bir noktada buluşularak sessiz istifa durumundan uzaklaşılmalıdır (Richter, 2003: 154). Ayrıca çalışan beklentilerinin örgüt tarafından karşılanamayacağı durumlarda, bu durum örgüt tarafından çalışana açıklanmalı ve çalışanın olası bir performans düşürmeye gitmesi önlenmelidir. Bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde işlemesi için işveren ve çalışan arasındaki diyalog, rehberlik kapsamında sağlanması gerekmektedir. Rehberlik süreci; çalışan ile rehber arasında karşılıklı öğrenme ve iletişim aracılığı ile çalışanın kendine olan güveninin güçlendirildiği süreci ifade eder (Nerdinger, Blickle, Schaper ve Schaper, 2008: 163).

Örgütler, personel geliştirme uygulamalarını sessiz istifa durumuna karşı bir araç olarak kullanabilirler. Bu eğitimlerin sonucunda; örgütle çalışan arasında iletişim güçlenmekte ve iki tarafta kazançlı çıkmaktadır.

Bireysel olarak sessiz istifa davranışına karşı alınabilecek önlemler ise şunlardır (Schwarz, 2007: 13):

- Çalışanın, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi ve buna göre bir kariyer yolu haritası çizmesi.
- Çalışanın, aktif bir kariyer imkânına sahip olmak için kendini geliştirmesi.

- Çalışanın, iş ortamında yapmış olduğu çalışma ve davranışlarında kararlı ve güçlü bir tavır sergilemesi.
- Çalışanın, kendini geliştirecek iş dışı eğitim, seminer ve sempozyum tarzı kişisel gelişim programlarına katılması.

### **1.3.6. Sessiz İstifa Davranışının Ölçülmesi**

Sessiz istifa durumunun belirlenmesinde; personelin yetkisini tamamen kullanmaması, kariyer gelişimi konularına kayıtsız kalması, tartışmalara kayıtsız kalması gibi göstergelerin olduğunu belirtmiştik. Sessiz istifanın belirlenmesinde nesnel ölçütler dikkate alındığı gibi bazı durumlarda çalışanlara çeşitli sorular sorularak sessiz istifa davranışı ölçülebilmektedir.

Örneğin Jehle ve Schmitz (2007) öğretmenlere yönelik yaptıkları bir çalışmada beş maddeden oluşan sessiz istifa ölçeği (İçsel İşten Ayrılma Ölçeği) kullanmışlardır. Ölçek şu şekildedir:

- Zaman içerisinde okul içerisindeki tartışmalara olan ilgimi kaybettim.
- İşi bırakabilecek olduğumda işi bırakacağım
- Okul için kendimi yeterince yıprattım.
- Eskiden işime daha fazla bağlıydım.
- Sıklıkla harfi harfine kurallara uymaya çalışırım.

Lauck (2005) ise sessiz istifa durumunun ölçülmesi için düşük işe bağlılık ve düşük duygusal bağlılık ile yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip çalışanların sessiz istifa durumunun yüksek olabileceğini ileri sürerek kendisi bir ölçek geliştirmiştir. Ayrıca bu ölçeğe performans boyutunun eksik olduğunu ileri sürerek performans boyutunu da eklemiştir (Seçer, 2009: 292).

Sessiz istifa durumunda çalışan, daha öncede ifade ettiğimiz gibi kendini pasif hale getirme, kendini geliştirecek eğitimlerden kaçınma ve nesnel olarak işe devamsızlık ve işten kaytarma gibi davranışlar sergileyebilmektedir. Örgütler bu tür çalışanları

belirleyerek sessiz istifa ölçeğini uygulayabilir. İçsel içten ayrılma durumu yaşayan çalışanlara yönelik özel tedbirler alabilirler (Seçer, 2009: 292).

### **1.3.7. Sessiz İstifa ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Türkçe alan yazında, Seçer (2011) iş güvensizliğinin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmasında; iş güvencesizliği ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiye sessiz istifa değişkeninin aracılık ettiğini tespit etmiştir. Özbucak-Albar (2018) iş güvencesizliği, tükenmişlik ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi ampirik verilere dayalı olmadan açıklamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda örgütün, çalışana karşı psikolojik sözleşme ihlali sonucunda, çalışanlar örgütten beklediği iş güvencesini sağlayamaz. Bunun sonucu çalışanda stres, depresyon ve kaygıya seviyeleri artar. Örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyesi düşer. Bunların sonucunda işten ayrılma niyetinde artış yaşayan çalışan, psikolojik sözleşme ihlalden kaynaklanan bu dengesizliği işi bırakmak yerine iç fesih ile dengelemeye çalışır. Üstün ve Tatlı (2020) Aksaray Defterdarlığında görev yapan 135 çalışan ve Aksaray Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren özel bir firmanın 148 çalışan üzerinde inceleme yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda özel sektör çalışanlarının %52,27'sinin, kamu sektörü çalışanlarının ise %70,29'unun sessiz istifa eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Alat ve Filizöz (2021) Sivas' da faaliyet gösteren özel şirketlerin 385 beyaz yaka çalışanı üzerine yapmış oldukları çalışmada; örgütsel destek algısının sessiz istifa eğilimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca gelişmeleri kaçırma korkusunun (Fomo) sessiz istifa eğilimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sessiz istifa kavramı yabancı literatürde ise özellikle Alman literatüründe büyük ilgi görmüş, Hilb (1992) sessiz istifanın sebepleri ve çözümleri üzerine bilgiler sunmuştur. Kariyer danışmanlığının sessiz istifayı önemli ölçüde azaltacağına vurgu yapmıştır. Örgütlerin sessiz istifa sorununu, tanı takip ve terapi metodu ile çözmeye yönelmeleri gerektiğini söylemiştir. Krystek, Becherer ve Deichelmann, (1995) çalışmalarında sessiz istifanın bir liderlik sorunu olduğunu ileri sürdü. Richter (1999) yapmış olduğu çalışmada şirketlerin yönetmiş oldukları yanlış kariyer politikalarının sessiz istifa davranışını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Schindler (2000) çalışmasında sessiz istifayı genel hatları ile ampirik verilere dayalı olmadan açıklamaya çalışmıştır. Brinkmann ve

Stapf (2001) yapmış oldukları çalışmada; banka çalışanları arasında meydana gelen sessiz istifa durumunun en önemli nedenlerinden birinin depresyon kaynaklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Schmitz, Gayler ve Jehle (2002) sessiz istifa durumunda çalışanların psikolojik sözleşmeyi ihlal ettikleri ve bu durumun işbirlikçi bir yönetim anlayışı ile çözülebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Pitsch (2002) çalışmasında sessiz istifa davranışının özellikleri, göstergeleri, nedenleri ortaya koyarak sessiz istifa davranışını önleme ve müdahale yöntemleri üzerinde durmuştur. Richter (2003) yapmış olduğu çalışma sonucunda; örgütler ile çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşme ihlali durumunun ortadan kaldırılabilmesi için örgütlerin çalışanlara tutamayacağı sözler vermemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Fisch (2003) yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütlerin kendilerine uygun bir liderlik felsefesi ve kurum kültürü oluşturduklarında, örgüt çalışanlarının sessiz istifa davranışından uzaklaşabileceğini ileri sürmektedir. Stahlmann, Wendt-Kleinberg ve Weyrather (2004) yapmış oldukları çalışmada; sessiz istifa ile örgütsel küçülme kavramı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel küçülmenin örgütte kalan çalışanlar arasında sessiz istifa davranışını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Sessiz istifa ölçeğini ilk defa geliştiren Lauck (2005) yapmış olduğu çalışmada sessiz istifa davranışının, düşük duygusal bağlılığa ve yüksek devam bağlılığına karşılık geldiğini savunmaktadır. Faust ve Gesundheit (2009) yaptıkları çalışmada tükenmişlik ile sessiz istifa arasındaki farkları belirlemeye çalışmışlardır. Ayrıca sessiz istifa belirtilerini; takımdaki kavgalara karşı ilgi kaybı, öneri ve eleştirilerden kaçınma, üstlerin kararlarını yorumsuz kabul etme, çoğunluğun kararlarına uyma, kendi yetki alanına müdahalelere karşı duyarsız kalma ve kişinin kendi becerileri ve deneyimi artık tam olarak kullanılmaması şeklinde sıralamışlardır. Schulze (2012) de yıkıcı liderlik ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmıştır. Yıkıcı liderlik davranışının sessiz istifayı artırabileceği görüşünü ileri sürmüştür. Scheibner ve Hapkemeyer (2013) yapmış oldukları çalışmada; psikolojik sözleşme ihlali sonucu ortaya çıkan sessiz istifa durumunu açıklamaya çalışmışlardır. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi çalışanları sessiz istifa davranışına yönlendireceği üzerinde durmuşlardır.

#### **1.4. POLİTİK BECERİ KAVRAMI VE ÖNEMİ**

1970'li yılların başından itibaren ortaya çıkan örgütsel politika kavramına karşı araştırmacıların ilgisinin hızla arttığı görülmektedir. Teknolojik ilerlemeler,

küreselleşme, ürün geliştirmeye odaklanan endüstriyel yapının yaygınlaşması, bilgi paylaşımı, müşteri ilişkileri yönetimi gibi faktörler, geleneksel örgüt yapılarını demode hale getirmiştir. Sınırlı imkânlarıyla, çalkantılı iş çevresinde ayakta kalmaya çalışan bu demode örgütlerin, çevre ile uyumlu, esnek, daha basık ve organik bir yapıya kavuşmaları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için beşerî ve entelektüel sermayeye önem vermeleri kaçınılmazdır. Örgütsel çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek için örgütte karar alma, gücün dağılımı ve örgütsel hedeflere ulaşma konusundaki etkisi nedeniyle hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından örgütsel politika önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Turan, 2011).

Politikanın bu kadar önemli olduğu günümüz koşullarında, şüphesiz kişilerin sahip oldukları politik becerilerde büyük önem arz etmektedir. Politik beceri kavramını alan yazına tanıtan kişi Pfeffer' dir (1981, 1992). Politik beceri; çalışanların görevli oldukları örgütlerde, başarıya ulaşmalarını sağlayacak gerekli güce sahip olmak için geliştirdikleri davranış biçimleridir. (Treadway, Breland, Cho, Yang ve Duke, 2009: 1). Mintzberg (1983, 1985) politik beceri kavramını ilk defa kavramsal bir kalıba sokan araştırmacı olmuştur. Mintzberg (1983: 26) politik beceri kavramını; çalışanların, karşısındaki kişilerin hislerinin yönlerine göre hareket ederek onları etkilemesi, olabilecekleri önceden tahmin etmesi ve hislerini yönlendireceği kişinin bu durumda nasıl hareket edeceğini tahmin etmesi şeklinde tanımlar. Cobb (1986) politik yeti kavramının, kişinin tıpkı bir aktör edasıyla, elinde olan kaynakları iyi kullanması veya kullanmaması durumunda farklı şekillerde incelenebileceğini öne sürer. Politik yeti kavramının sezgisel ve taktiksel beceri olarak incelenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Alan yazında bazı çalışmalarda kadın çalışanların bir güç kaynağı olarak politik becerilerini kullanarak, cam tavan etkisinden kurtuldukları üzerinde durulmuştur (Mainiero, 1994; Mann, 1995). Jackall (1988) ise politik becerilerini iyi kullanabilen yöneticileri "iyi aktörler" olarak tanımlamıştır. Spencer ve Spencer (1993) idarecilerin başarılı olabilmeleri için sadece bilişsel yeteneklerinin yetmeyeceğini bunun politik becerilerle desteklenmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bolman ve Deal (1991) politik becerileri yüksek olan bireylerin liderlik yaptıklarında onlara güç verdiğini ve bu nedenle önemli bir kavram olduğu üzerinde durmuşlardır. Ferris vd. (1999) politik becerileri; kişinin sosyal durumları okuma, anlama, etkileme ve kontrol etme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Ferris vd.'nin

(2007: 291) tanımladığı politik beceri kavramı; örgütsel çıktılar üzerinde doğrudan etkiye sahip çalışanların sosyal yeteneklerinin toplamını ifade eder. Politik beceri, dinamik örgüt yapısında başarılı olmak isteyen bireyin, daha esnek ve uyum sağlayıcı bir özelliğe bürünmesidir (Ferris vd., 2000). Birçok başarılı insanın ortak özellikleri neyi, ne zaman, nerde söylemesi gerektiğini bilmeleri ve karşısındaki kişilere davranışlarını bu şekilde düzenlemeleridir (Perrewe vd., 2000).

Araştırmacılar, politik becerilerin bazı boyutlarının kalıtsal, bazı boyutlarının ise eğitimsel olduğunu ileri sürer. Ferris vd. (2007: 8) göre politik beceriye sahip kişilerin ortak özellikleri şunlardır;

- Bencil değildirler.
- Yüksek özgüven sahibidirler.
- Etrafındaki kişiler tarafından nasıl algılanmak istiyorlarsa o şekilde algılanırlar.
- Farklı durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiğinin farkındadırlar. Bu özellikleri uyum yeteneklerinden kaynaklamaktadır.
- Karşılaşılan özel durumlarda nasıl davranması gerektiğini bilirler.

#### **1.4.1 Politik Beceri ile İlgili Teoriler**

Literatür incelendiğinde politik beceriler kavramının sosyal etkileme teorisi, sosyal bilgi işleme teorisi ve sosyo-analitik teori çevresinde incelendiği görülmektedir. Bu bölümde bu teorilerin temelleri açıklanmaya çalışılmıştır.

##### **1.4.1.1 Sosyal Etkileme Teorisi**

“Social Influence Theory” olarak İngiliz literatüründe geçen teoride; politik becerilerin teorik alt yapısı, pozitif yönleri, örgütsel çıktılar üzerine olan etkileri politik becerilerin pozitif ve negatif düzenleyici etkileri açıklanmaya çalışılmıştır (Ford, 2011: 47).

Bu teori, kişilerin karşısındakilerin algı ve kararlarını değiştirebilmeleri için onları nasıl ikna etkilemeleri gerektiğini anlamaya çalışan bir teoridir. Teoriye göre bireyler amaçlarına ulaşmak için karşısındaki kişiler üzerinde, sosyal etkilerini kullanır (Levy

vd., 1998). Sosyal etkileme, bireyler arası etkileşim ve karşılıklı iletişimin olduğu bir süreçtir. Bu süreç hem birey hem de gruplarla ilgilidir. Bu süreç sayesinde bireyler, gruplar ve örgütlerde varlıklarını devam ettirebilirler (Harris vd., 2007).

Politik beceri kavramı, bir kişinin içinde bulunduğu durumu değiştirme kapasitesi ile ilişkilidir. Politik becerileri yüksek bireylerin ortak özellikleri şunlardır:

- Yüksek sosyal zekâya sahip olmak.
- Diğer bireylere, gruplara veya örgütün üst kademelerine samimi görünmek.
- Arkadaşlarına destek vermek.
- Güven ortamı oluşturmak.
- Elde ettikleri bilgiyi, yine elde ettikleri kişileri kontrol altında tutmakta kullanmak (Ferris vd., 2007).

Çalışanlar, tıpkı örgütler gibi kendi faydalarını maksimize etme eğilimindedirler. Örneğin; maaş artışı, terfi, ödül gibi çıktılar için mücadele içerisindedirler. Bu ödüllere ulaşabilmek için politik becerilerini kullanırlar (Karnes, 2014). Bu sebeple sosyal etkileme teorisi bireyin politik becerileri ile diğer bireyleri etkilemesi üzerinde duran ve politik becerilerin önemini vurgulayan bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır (Çoban, 2020).

#### **1.4.1.2. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi**

Bu teori, hassas bir dengeye sahip olan örgütsel sosyal çevrede, politik becerilerin ne denli önemli olduğunu açıklamaya çalışan bir teoridir. Literatürde “Social Information Processing Theory” olarak geçmektedir. Sosyal bilgi işleme teorisi, kıt kaynaklara bağlı olarak, rekabetin üst düzeye çıktığı örgütsel çevrede, çalışanların çevresindeki olayları etkileyerek başarılı olabilmelerini açıklamaya çalışır (İçerli ve Bilen, 2022).

Bu teoride de sosyal etkileme teorisine benzer şekilde çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme, ödül, ücret artışı gibi kişisel hedefleri çevresinde hareket ederler. Çalışanlar, hedeflerine ulaşmak için çevresindeki kişileri politik becerileri sayesinde etkileme, yönlendirme ve başarıya ulaşma çabası içerisindedir. Bu fırsatları yakalamak isteyen bireyler, politik becerileri sayesinde cesaretlenir ve sosyal ilişkilerini geliştirir (Ford, 2011: 47-48). Sosyal etkileme teorisi, bireyin politik becerileri ile diğer bireyleri

etkilemesi üzerinde durur. Sosyal bilgi işleme teorisi ise bireyin bilgi toplaması ve topladığı bu bilgiyi işleyerek, etrafındaki olay veya kişileri etkilemesi ve amacına ulaşması üzerinde durur.

Sosyal bilgi işleme teorisi, çalışanın örgüt içinde ve çevresindeki etkileşimleri esnasında oluşturdukları ve kullandıkları zihinsel bir süreci tanımlar (Ford, 2011). Bu teoriye göre sosyal etkileşim esnasında birey, doğru bir karara ulaşabilmek için birbirinden neredeyse bağımsız altı süreçten geçer. Bu süreç basamakları şunlardır (Bowen ve Shannon, 2004):

- 1- Sosyal ipuçlarına dikkat etmek.
- 2- Karşısındaki kişinin niyetini tanımlamak.
- 3- Hedef saptamak.
- 4- Zihninde yer alan geçmiş davranışlardan ders çıkarmak ve yorumlamak.
- 5- Kararlar arasından seçim yapmak.
- 6- Verilen kararı davranışsal tepkilerle birlikte uygulamak.

Sosyal etkileşim esnasında politik becerileri yüksek bireyler, karşısındaki kişinin sözlü veya sözsüz duygusal tavırlarını yorumlama ve onların kendine karşı niyetlerini anlama, samimiyet seviyelerini ölçme fırsatı bulur (Farmer, 2015).

Bütün bu sebeplerden dolayı, sosyal bilgi işleme teorisine göre bireyler bilgiyi işleyerek politik becerilerinin de katkısıyla istedikleri hedeflere ulaşmaktadır. Politik beceri insanın çevresini anlama, çözümlenme, karar verme, takip etme, yönetme ve yönlendirmesinde büyük bir güçtür. Bireyler kişisel çıkarlarını maksimize etmek ve rekabet edebilmek amacıyla politik becerileri kullanırlar (Çoban, 2020).

#### **1.4.1.3. Sosyo-Analitik Teori**

Politik beceriler ile ilgili bir diğer teori “Socioanalytic Theory” olarak bilinen, Sosyo-Analitik Teoridir. Bu teorinin varsayımlarına göre bireylerin kişiliğinin altında yatan ve bireyin kişiliğini etkileyen iki temel güdü vardır. Bu etkenlerden ilki ilerleme ve diğer bireylerin önüne geçme arzusudur. İkinci etmen ise kişilerin uyumlu olma arzularıdır (Hogan, 1983). Çalışanlar işyerinde bu iki durumla sürekli karşı karşıya kalır. Çünkü bireyler güç, statü ve kıt kaynaklar için sürekli mücadele içerisindedir.

Ayrıca bireyler sosyal bir yapının içinde var olmak için uyum sağlamak zorundadır. Yani birey amaçlarına ulaşmak için hem yarışmalı hem de iş birliği içerisinde uyum sağlamalıdır. Bunlar içinde kişiler dayanışma içerisinde olmaya çalışırlar (Blickle vd., 2011). Aslında bu iki güdü birbirinin zıttı gibidir. Kişi arkadaşları ile hem yarış içerisinde hem de iş birliği ve uyum içerisinde olmak zorunda kalır. Bireylerin uyumlu olma güdüsü duygusal denge, iyi geçinme ve dürüstlük kavramları ile ilgilidir. Önde olma güdüsü ise dışa dönüklük, deneyimlere açıklık ve kişilik özellikleri ile ilgilidir (Hogan ve Holland, 2003).

Bireyin sahip olduğu bu iki güdü arasındaki ilişkide, sosyal beceri düzenleyici bir rol üstlenir. Bireyler sosyal becerileri sayesinde niyetlerini uyumlu olma veya önde olma davranışına dönüştürebilirler. Bu yüzden sosyal beceri olmadan davranışların gösterilmesi mümkün değildir (Blickle vd., 2011). Bir çalışanın, iş yerinde diğer çalışanları etkileyebilmesi için hem sosyal beceriye sahip olması hem de politik becerilere sahip olması gerekmektedir. Bireyler ancak bu sayede amaçlarına ulaşabilir. Bireyler, politik becerilerin alt boyutlarından biri olan sosyal zekâ sayesinde farklı durumlara uyum sağlayarak diğer bireyler üzerinde, onlar farkında olmadan bir etki bırakabilir. Bu sayede birey, sosyal etkileşim esnasında, diğerleri üzerinde güven duygusu oluşturacak ve çok geniş sosyal ağlar kurarak, temas halinde oldukları kişileri kontrol edebilecektir (Blickle vd., 2011).

Kısacası bu teorinin ana varsayımı; bireyler politik becerileri sayesinde örgütsel güç ve kaynaklara kolayca ulaşabilir. Bunun yanında sosyal ağ kurma ve samimi görünme becerileri sayesinde diğer bireylerle uyumlu etkileşimler kurabilirler. Bu sayede bu iki zıt güdü arasında kalmadan amaçlarına ulaşırlar.

#### **1.4.2. Politik Becerinin Boyutları**

Politik becerilerin boyutları ve ölçülmesinin temeli Ferris ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmalara dayanmaktadır (Ferris vd., 2000, 2002, 2005). Ferris, Perrewe, Anthony ve Gilmore (2000) politik beceriler kavramını sosyal beceri ve kişiler arası etkileşimin birleşmesi sonucunda meydana geldiğini açıklamışlardır. Bu çalışmanın ardından Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochworter ve Ammeter (2002) yapmış oldukları çalışmada politik beceriler kavramının alt boyutlarının ve

kapsamının çerçevesini çizmeye çalışmışlardır. Nihayetinde Ferris vd. (2005) yaptığı çalışma sonucunda, günümüzde kabul görmüş ve birçok çalışmaya konu olmuş dört boyuttan oluşan politik yeti envanteri olarak da nitelendirilen boyutlara ulaşılmış ve politik yetiyi kavramsallaştırmışlardır. Bu boyutlar; sosyal beceriklilik (zekâ) (socialastuteness), kişiler arası etki (interpersonelinfluence), ağ kurma yeteneği (networkingability) ve samimiyet görünmedir (apparentsincerity).

#### **1.4.2.1. Sosyal Zekâ**

Politik beceriler kavramının önemli faktörlerinden biri sosyal zekâ boyutudur. Sosyal zekâ kavramı; kişinin karşısındakini anlaması, çözümlemesi ve karşısındaki kişilerle iletişim kurma becerisini ifade eder. Sosyal zekâsı yüksek olan bireyler, çevresindeki insanları zeki ve dikkatli bir şekilde gözlemleyerek bu insanlarla ikili ilişkilerinde nasıl davranacağı konusunda kendinden emin bir şekilde hareket eder. Ayrıca sosyal zekâsı yüksek bireyler, ortama uyum sağlama ve sezgilerine güvenme konusunda gayet başarılı davranışlar sergiler (Ferris, Treadway, Perrew, Brouer, Douglas ve Lux, 2007).

Sosyal zekâsı yüksek bireylerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Nair, 2018):

- Yeni durumlara uyum sağlama kabiliyeti.
- Yüksek öz benlik bilincine sahip olmak.
- Yaratıcı ve zeki davranışlar sergilemek.
- Başkalarının düşüncelerini etkileme kabiliyeti.
- İyi gözlemci olmak.
- Vücut dili ve yüz ifadelerini iyi okumak ve kullanmak.

#### **1.4.2.2. Kişilerarası Etki**

Politik becerileri yüksek olan bireyler kişiler arası etkileşimde güçlü olmak zorundadır. Bu tür kişiler görev yaptıkları işyeri ve çevresindeki insanlar üzerinde etki yaratan ince ve inandırıcı kişilik özelliklerine sahiptir. Kişiler arası etki gücü yüksek bireyler, karşılaşılan durumlara uyum sağlamada zorluklar çekmezler. Amaçları doğrultusunda etkileme güçlerinden yararlanarak hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Bu davranışları sergilerken, diğer bireylerin davranışlarına da ayak uydururlar. Ayrıca

diğer çalışanları da değişen durumlara uyum sağlamada güdülerler. Bu boyut bir nevi esneklik boyutu olarak düşünülebilir (Atay, 2010).

Kişilerarası etki gücüne sahip bireyler; alçakgönüllü, çevresindeki insanları etkileyebilen ve kendi kararları doğrultusunda onları yönlendirebilen kişilerdir (Ferris, Treadway, Perrew, Brouer, Douglas ve Lux, 2007).

#### **1.4.2.3. İlişki Ağı Kurma Becerisi**

İlişki ağı kurma becerisine sahip bireyler, karşılaştıkları yeni insanlarla kolayca arkadaşlık kurabilir. Bu kişilerin iletişim kurma becerileri de yüksektir (Bayraktar, 2020). Bu kişiler gerek kendi görevleri gerekse iş yerinde örgütün geleceğini etkileyebilecek ve karşılaşılan çeşitli sorunları bu ilişki ağı sayesinde çözebileme yeteneğine sahip kişilerdir. Bu kişiler, hem ilişki ağı kurar. Hem de dostluk geliştirirler. Bu dostluklar, işlerin üstesinden gelirken hem kişiye hem de örgüte büyük fayda sağlayacaktır (Özdemir ve Gören, 2015).

Bu beceriye sahip bireyler, bu yetenekleri sayesinde fırsatları görme ve bu karşılaşılan fırsatları hem kendi hem de örgüt lehine çevirme konusunda çok yetenekli bireylerdir (Ferris, Treadway, Perrew, Brouer, Douglas ve Lux, 2007).

İlişki ağı kurma becerisi yüksek bireylerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Ferris vd., 2007):

- Kolay arkadaşlık veya ortaklık kurabilmek.
- Yüksek bağlantı kurabilme yeteneği olmak.
- Yüksek esnekliğe sahip olmak.
- Kendi veya örgüt adına yeni imkanlar elde edebilmek.
- Yüksek itibar sahibi olmak.

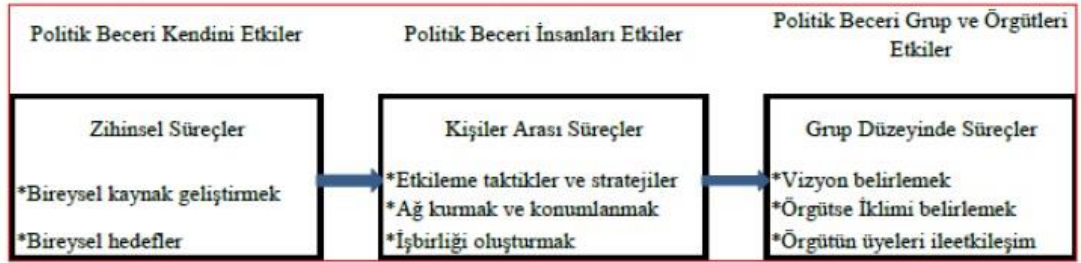
#### **1.4.2.4. Samimi Görünme**

Politik becerilerin bir diğer boyutu olan samimi görünme boyutunda; kişiler çevrelerine samimi görünerek onlar tarafından içten, samimi ve güvenilir kişiler olarak tanımlanır. Bu sayede bu kişilere çevreleri saygı gösterir (Sümer, 2020).

Politik yetileri yüksek bireylerin ortak özellikleri; samimiyet, özgünlük, açık görüşlü olmak, ileri görüşlü olmak, dürüstlük, doğruluk, güvenilirlik ve içtenlik şeklinde sıralanabilir. Özellikle samimi görünme boyutunda kişiler, bu özellikleri sayesinde çevresi üzerinde güven duygusu oluşturmakta ve onları kararlarında kendi isteği doğrultusunda etkileyebilmektedir (Özdemir ve Gören, 2015).

### 1.4.3. Politik Becerinin Etkileri

Politik beceriler kavramı bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve sosyal özellikleri nedeniyle bireysel, kişisel ve grupsal etkileri mevcuttur (Nair, 2018). Politik Becerilerin meta-teorik çerçevesi Şekil-1.2.' de gösterilmiştir.



Şekil 1. 2. Politik Becerilerin Meta-Teorik Çerçevesi, **Kaynak:** Ferris, Treadway, Perrew, Brouer, Douglas ve Lux (2007).

#### 1.4.3.1. Politik Becerilerin Birey Üzerindeki Etkileri

Politik beceriye sahip bireyler, öncelikle başka bireyler kendilerini değerlendirdiğinde, bu değerlendirmeyi lehlerine yönlendirme yeteneğine sahip kişilerdir. Politik yetisi yüksek bireyler, karşısındakini değerlendirirken daha önceden karşılaştığı olumlu durumlardan referans alarak olumlu bir tavır sergiler. Bu sayede birey, iş yaşamında karşılaşacağı mobbing, işyeri nezaketsizliği, etik dışı davranışlar gibi olumsuz durumlara da kendini hazırlar. Birey daha özgüvenli ve kararlı tavırlar sergilemeye başlar. Ayrıca birey, bu olumsuz durumlar karşısında daha az stresli ve sabırlı bir tavır sergiler (Ferris, Treadway, Perrew, Brouer, Douglas ve Lux, 2007).

Ferris vd. (2005) politik beceri kavramı sayesinde kişilerin kendilerini öz değerlemeye aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu sayede politik becerisi yüksek bireyler, karşısındaki insanlar üzerinde karşılaştıkları durumlar karşısında kendileri hakkında olumlu bir

değer yargısı oluşturmayı başarabilirler. Bu özelliklere sahip çalışanlar, özgüvenli ve sakin kalabildiklerinden, stresli durumlarda daha ılımlı ve kontrollü kalabilir. Politik becerileri yüksek kişiler, çevresinde oluşan stresli durumları tehdit olarak değerlendirmez (Nair, 2018).

#### **1.4.3.2. Politik Becerilerin Kişilerarası İlişkiler Üzerindeki Etkiler**

Politik beceri, iş ortamında çalışanın diğerlerini başarılı bir şekilde etkilemesi ve oluşan yeni durumlarda hangi taktik ve stratejiyi belirlenmesini bilmesiyle ilgilidir (Atay, 2010).

Ferris vd. (2007) göre politik beceriler kavramının bir alt boyutu olan sosyal zekâ kavramı sayesinde kişi karşısındaki insanla özdeşleşmekte ve amaçlara ulaşabilmekte bir ağ görevi yapmaktadır.

Politik becerileri yüksek çalışanlar, çevresindeki kişilerle kurdukları ilişkilerde zekice davranabilme becerileri ile ikna edici özelliklerini kullanarak amaçlarına kolayca ulaşırlar. Ayrıca çevresindekilerin karşılaşılan durumlara nasıl tepki verebileceklerini tahmin ederek oluşacak duruma göre hareket edebilirler. Bütün bu durumlar kişiler arası etkileşimde politik beceri kavramının ne kadar önemli olduğunu gösterir. (Ferris, Treadway, Perrewe, Brouer, Douglas ve Lux, 2007).

#### **1.4.3.3. Politik Becerilerin Gruplar ve Örgütler Üzerindeki Etkileri**

Politik becerilerin birey, kişiler arası ilişkiler, gruplar ve örgütler üzerinde etkisi mevcuttur. Bu etkilerin başında kültür oluşturma gelir.

Ferris vd. (2007) göre politik beceri kendi başına bir kaynak oluşturur. Politik beceri harekete geçtiğinde, örgüte değerli bir kaynak oluşturmaya başlar. Bu nedenle politik beceri, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasında bir kaynak vazifesi görür. Bu kaynak sayesinde, örgütte amaçlara uygun bir şekilde hizmet edebilecek örgüt kültürü oluşturulur.

Politik yeti, kültürün dışında takım ve grupların oluşturulması ve işleyişi ile de ilgilidir. Bu nedenle, grubu oluşturan takım liderinin politik becerilerinin yüksek düzeyde olması gerekir. Aksi takdirde grup dağılma eğilimine girer. Bir bütün olarak hareket

edemez. Bu nedenle, takım liderinin grup üyeleri ile etkin bir iletişim içerisinde olması gerekir (Treadway, Hochwarter, Kacmar, Ferris, 2005).

Politik becerilerin örgüt içi iletişimi kolaylaştırmanın yanında, gruplar arasında vizyon oluşturmada da etkisi büyüktür (Atay, 2010). Bu nedenle karizma ve politik yeti arasında yakın bir ilişki vardır. Ahearn, Ferris, Hochwater, Douglas ve Ammeter' e (2004) göre yüksek politik beceri yetisine sahip takım liderleri, üyelerini doğru bir şekilde yönlendirir ve güdülerse, takım performansında büyük bir artışı sağlanabilir. Treadway vd. (2004) politik becerilerin örgütsel destek algısını etkilediği, çalışanların örgütsel güven ve iş doyumunu algılarını artırdığı, bunlara ek olarak örgütsel sinizm düzeyini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Çıtak (2011) ise politik yetinin örgütsel bağlılığı artırdığını bulgulamıştır.

#### **1.4.4. Politik Becerilerle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Treadway, Hochwarter, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter ve Buckley (2004) ABD' de büyük bir üniversitede 70 öğrenci üzerinde yapmış olduğu ve liderin politik becerilerinin örgütsel desteğe etkisini, örgütsel destek, iş tatmini ve güvenin örgütsel sinizme etkisini, örgütsel sinizm ise örgütsel bağlılığa etkisini ölçmeyi amaçladığı çalışma sonucunda; politik becerileri yüksek bireylerin, liderlerine daha bağlı olduğu, üretkenlik bakımından daha fazla çıktı sağladıkları ve çalışanların örgütsel bağlılık ve güven düzeylerine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Perrewee Nelson (2004) nitel veriler üzerine toplumsal cinsiyet ve kariyer başarısı arasındaki ilişkide politik becerilerin ılımlaştırıcı rolünü belirlemeye yönelik çalışmaları sonucunda; politik becerilerin çalışanların iş doyumunu artırdığı, politik becerileri yüksek bireylerin, kariyer başarısının da yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Liu vd.' in (2007) ABD' de büyük bir üniversitenin 50 öğrencisi üzerinde yapmış olduğu, örgütlerin yapısal sorunlarını belirlemeye yönelik, politik beceriler ile iş performansı ilişkisinde itibarın aracı rolünü belirlemeyi amaçladıkları çalışma sonucunda; politik beceriler ile iş performansı arasında istatistikî olarak anlamlı bir

ilişki olduğu, itibarın ise bu ilişkide tam aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Atay (2010) tarafından içerik analizi ile politik becerilerin örgüt, çalışan, yöneticiler ve gruplar üzerine etkilerini ölçmeyi amaçlayan deneye dayalı ve teorik yönleriyle karşılaştırmalı olarak incelenen çalışma sonucunda; politik becerilerin geliştirilebilir olduğu, ayrıca politik becerilerin örgüt, çalışan, yöneticiler ve gruplar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Brosky (2011) 149 öğretmen üzerinde yapmış olduğu, politik beceriler ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan çalışma sonucunda; okulda gerçekleştirilen politikalar ile öğretmenlerin liderlik anlayışları arasında anlamlı bir etki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca öğretmenlerin orta düzeyde politik becerilere sahip olduğu ve lider öğretmenler tarafından politik becerilerin bütün alt boyutlarının sık sık kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Shi, Chen ve Zhou (2011), Çin’ de bir sigorta şirketinde 198 çalışan üzerinde yapmış oldukları, proaktif kişilik ile performans arası ilişkide politik becerilerin rolünü tespit etmeyi amaçladıkları araştırmanın sonucunda; politik becerilerin, dört alt boyutundan içtenlik (Samimi Görünme) dışında üçünün proaktif kişilik ile performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Çıtak (2011) yöneticiler üzerinde, politik beceriler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçen çalışmasının sonucunda; politik beceriler ile örgütsel bağlılık arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu, politik beceriler ile örgütsel bağlılığın boyutlarından normatif ve duygusal bağlılık ile olan ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Chopin, Danish, Seers ve Hook (2012) ABD’ de 260 işletme yüksek lisans öğrencisi üzerine, mentorluk, liderlik öz yeterliği ve siyasi beceri arasındaki ilişkiyi ve farklılıkları inceledikleri çalışma sonucunda; öz yeterlik ile politik beceri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Chaudhry, Ashraf ve Jaffri (2012) Pakistan'ın belli başlı bankalarında görevli 400 çalışan üzerinde yapmış oldukları proaktif kişilik ile çalışan performansı arasında ilişkide politik becerilerin aracı rolünü belirlemeye yönelik çalışmanın sonucunda; proaktif kişilik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide politik becerilerin ilişki ağı kurma ve kişiler arası etki alt boyutlarının aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Cingöz (2013) Kayseri OSB'de faaliyet gösteren sekiz büyük sanayi işletmesinin 293 idari personeli üzerinde yapmış olduğu, politik beceriler ve öz yönlendirmenin (Kendini Kurgulama) kariyer başarısı üzerine etkisini incelediği çalışma sonucunda; politik becerilerin, bireyin kariyer başarısını kısmen etkilediği, politik becerilerin alt boyutlarından ilişki ağı kurma becerisinin algılanan kariyer başarısı değişimini en yüksek düzeyde açıklayan boyut olduğu ancak sosyal zekâ, samimi görünme ve kişiler arası etki alt boyutlarının kariyer başarısı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Whitmarsh (2014) ABD Virginia' da 132 müfettiş üzerinde "Üstünlüğün Evrimi: Virginia'da Politik Yeti" isimli doktora tez çalışması sonucunda; katılımcıların politik beceri düzeylerinin gayet yüksek çıktığı sonucuna ulaşmıştır. En yüksek puanlı alt boyutun samimi görünme olduğu, cinsiyet ile politik becerilerin istatistikî olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ross (2014) ABD' de bir devlet üniversitesinde 217 yönetici üzerinde, politik beceriler ile iş bırakma davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçladığı çalışma sonucunda; politik beceriler ile işi bırakma davranışı arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yani politik beceri düzeyi yüksek çalışanlar, politik beceri düzeyi düşük çalışanlara nazaran daha az işi bırakma davranışı sergilemektedir.

Özdemir ve Gören (2016) Ankara Altındağ ilçesinde 15 okulda görev yapan 325 öğretmen üzerinde, politik beceriler ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları çalışma sonucunda; öğretmenlerin politik beceri düzeyleri ile psikolojik sermaye arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani politik becerileri yüksek olan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri de yüksektir.

Yıldıztaşı (2017) Yalova’ da görev yapan 218 öğretmen üzerinde, politik yeti ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelendiği çalışmanın sonucunda; politik beceri düzeyi ile tükenmişlik arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yani politik berileri yüksek bireylerin tükenmişlik düzeyinde azalma meydana gelmektedir.

Akçakanat ve Uzunbacak (2017) Süleyman Demirel Üniversitesi’nde görev yapan 310 idari personel üzerinde, proaktif kişilik ile politik beceri arasındaki ilişkiyi ölçmeye amaçladıkları çalışmanın sonucunda; proaktif kişilik özellikleri ile politik beceri ve alt boyutları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Uğurlu ve Bostancı (2017) İzmir’ de görev yapan 400 öğretmen üzerinde politik beceriler ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçladıkları çalışma sonucunda; politik beceriler ile örgütsel muhalefet arasında istatistikî olarak anlamlı düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özkara (2017) Ankara’ da 316 hemşire üzerinde yapmış olduğu “Otantik liderlik tarzının yöneticinin politik yetisi ile lider etkililiği, ona duyulan güven ve astın alturistik davranışları arasındaki ilişkilerde aracılık etkisi” isimli çalışması sonucunda; hemşirelerdeki bir üst yöneticinin politik yetileriyle ilgili algı, üst yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik tarzını doğrudan istatistikî olarak anlamlı bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Nair (2018) Tekirdağ ve ilçelerinde farklı türlerdeki kamu okullarında görev yapan toplam 10806 kadrolu öğretmen üzerinde, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı araştırma sonucunda; öğretmenlerin okul müdürlerinin politik becerilerine yönelik algılarının, liderlik stilleri ile olan algılarını yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Karaca (2018) İstanbul Avrupa Yakası’ndaki devlet okullarında görev yapan 399 öğretmen üzerinde, iletişim becerileri ile politik becerilerin arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmanın sonucunda; Öğretmenlerin politik becerileri ile iletişim becerileri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu, öğretmenlerin politik

beceri seviyelerinin görev yaptıkları bölüme göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Zhang, Song, Wang ve Liu(2018) Çin'deki iki özel işletmeden 65 lider ve 275 asttan oluşan bir örnekleme uyguladığı, temel öz değerlendirmeler ile proaktif davranış arasındaki ilişkide politik becerilerin düzenleyici rolü olup olmadığını inceledikleri çalışma sonucunda; temel öz değerlendirmeler ile proaktif davranış arasındaki ilişkide politik becerilerin düzenleyici bir rol üstlendiği sonucuna ulaşılmışlardır.

Özdemir (2018) Ankara' da yer alan okullarda görev yapan 154 okul müdürü üzerinde, liderlik yönetimi ile politik beceriler arasındaki ilişkiyi incelediği çalışma sonucunda; liderlik yönetimi ile politik beceriler arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2019) tarafından Balıkesir ve Elâzığ'da faaliyet gösteren özel sanayi kuruluşlarında görevli 492 personel üzerinde, sosyal zekâ ile kariyer başarı arasındaki ilişkide politik becerilerin aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini incelediği çalışmanın sonucunda; sosyal zekâ ile kariyer başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, politik becerilerin bu ilişkide aracı bir rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Biçer (2019) İstanbul' a bağlı 39 ilçede resmi ve özel okullarda görev yapan 581 okul yöneticisi üzerinde, okul yöneticilerinin epistemolojik inançları ile politik beceriler arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmanın sonucunda; epistemolojik inançlar ile politik beceriler arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bozbayındır ve Alev (2019) Gaziantep' de 358 öğretmen üzerinde genel öz-yeterlik algıları ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarının sonucunda; öğretmenlerin öz yeterlik algılarının tüm boyutları ile politik beceri düzeyleri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmışlardır.

Doğan (2019) Gaziantep'e bağlı Şahinbey ve Şehitkâmil merkez ilçelerinde görevli 397 öğretmen üzerinde, politik beceri düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri kullanımı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasının sonucunda; öğretmenlerin politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünme alt boyutu ile çatışma yönetimi

stratejilerinin bütünleştirme ve uzlaşma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, politik beceri kavramının ilişki ağı kurma alt boyutu ile çatışma yönetimi stratejilerinin uyum, kaçınma ve hükmetme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak politik beceriler kavramının bir diğer alt boyutu olan sosyal zekâ alt boyutu ile çatışma kavramının alt boyutlarından hükmetme, samimi görünme ve uyum alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konay (2019) Afyon Dinar ilçesinde görevli 175 öğretmen üzerinde, politik beceri düzeyleri ile dalkavukluk arasındaki ilişkiyi incelediği çalışma sonucunda; öğretmenlerin politik beceri düzeylerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin, politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünme alt boyutuna yönelik algılarının diğer politik beceri alt boyutlara nazaran daha yüksek olduğu, öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ile dalkavukluk arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Priyadarshi ve Premchandran (2019) Kuzey Hindistan'daki bir devlet üniversitesinde 242 lisansüstü öğrencisi üzerinde, duygusal zekânın ve temel öz değerlendirme bilgisi paylaşma niyeti üzerindeki etkisinde politik becerilerin aracı rolünü belirlemeye yönelik çalışmalarının sonucunda; temel öz değerlendirme bilgisi paylaşma niyeti üzerindeki etkisinde politik becerilerin aracı bir rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sümer (2020) Mardin merkez ilçesi Artuklu'da milli eğitime bağlı liselerde görev yapan 402 öğretmen üzerinde, duygusal zekâ ve öz yeterliklerinin politik beceriler üzerine etkisini araştırdığı çalışmada; öğretmenlerin politik beceri düzeylerinin medeni durum, mesleki tercih, yaş, cinsiyet ve hizmet süresine göre farklılık gösterdiği, öğretmenlerin politik beceri düzeyleri ile duygusal zekâları ve öz yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hung, Lee, Wu ve Hsieh (2022) Tayland'da işletmelerde 139 yönetici ve 534 çalışan üzerine yaptıkları çalışmada, zorunlu vatandaşlık davranışının, çalışanların bağlamsal performanslarını psikolojik güvenlik algıları aracılığıyla etkileyip etkilemediğini politik becerinin zorunlu vatandaşlık davranışını ile çalışanların bağlamsal

performansları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda zorunlu vatandaşlık davranışının, bağlamsal performansı olumsuz yönde etkilediği, psikolojik güvenliğin bu ilişkiye aracılık ettiği, zorunlu vatandaşlık davranışı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide politik becerilerin ılımlaştırıcı rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM VE BULGULAR

#### 2.1.Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkısı

Günümüzde birçok örgüt, gelişen ve değişerek artan rekabet ortamında üstünlüklerini korumak, rakiplerinin bir adım önüne geçebilmek amacıyla, elindeki en güçlü silah olan insan kaynağına yatırım yapmaya yönelmiştir. Ayrıca bu örgütler, her geçen gün insan faktörünün rekabetçi üstünlükler sağlama konusunda ne kadar büyük bir öneme sahip olduğunun farkına varmışlardır. Ancak, kamu sektörü özel sektörde yaşanan bu rekabet ortamından kısmen uzak kalmıştır. Bu durumun birçok nedeni bulunmaktadır. Öncelikle kamu sektöründe çalışanı koruyan yasalar ve sendikalar çalışanlarda bana bir şey olmaz anlayışını geliştirmektedir. Yine insan kaynakları seçimine ilişkin uygulamaların yanı sıra yöneticilerin sorunlu çalışanlardan uzak durmayı tercih etmeleri örgütün performansını düşüren diğer değişkendir. Yine gerçeği yansıtmayan performans ölçme sistemlerinin yanı sıra kamu sektörünün özel sektöre nazaran daha sıkı ve hiyerarşik bir örgüt yapısına sahip olması rekabetçi üstünlük konusunda kamu sektörünü geri plana itmektedir.

Bu nedenle, rekabetten uzak kalan kamu kurumları, çalışanlarını güdüleyecek birtakım değişkenlere ihtiyaç duymaktadır. Kamu çalışanlarını iş ortamında güdüleyebilecek en önemli etkenlerden biri çalışanların bir parçası gibi hissedebilecekleri örgüt iklimine sahip olunmasıdır. Literatürde etik iklim ile birçok kavram arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Bunlar arasında iş tatmini (Schwepker, 2001; Biçer, 2005; Martin, ve Cullen, 2006; Vitell ve Singhapakdi, 2009; Başar, 2009; Yücel ve Özcan, 2013; Karadut, 2014; Düşükcan ve Yüksel, 2019; Akburak ve İlhan, 2019; Abacı, 2019; Akkurt, 2021), örgütsel bağlılık (Biçer, 2005; Martin, ve Cullen, 2006; Eser, 2007; Vitell ve Singhapakdi, 2009; Başar, 2009; Akbaş, 2011; Bulut, 2012; Bilgen, 2014; Düşükcan ve Yüksel, 2019; Yıldız, 2019); örgütsel vatandaşlık (Elçi, 2005; Akbaş, 2011; Develi, 2015), işe adanmışlık (Yaldıran, 2010), iş doyumu (Joseph ve Deshpande, 1997; Sonakın, 2010); ahlaki olmayan davranışların duyurulması

(Whistleblowing) (Saygan ve Bedük, 2013; Aydan, 2017; Buluş, 2019), örgütsel özdeşleşme (Yeşiltaş, 2012), etik liderlik (Yağmur, 2013; Demirtaş, 2013; Lu ve Lin, 2014; Toker, 2015; Günel, 2016; Tokhay, 2016; Direk, 2018; Yoğurtcu ve Güngör, 2021; Al Halbusi, Ruiz-Palomino, Jimenez-Estevez ve Gutierrez-Broncano, 2021), örgütsel güven (Torun, 2013; Kırbaşlar, 2013; Özel, 2017; Yıldız, 2019), örgütsel iletişim (Eyidoğan, 2013), üretkenlik karşıtı davranışlar (Kırbaşlar, 2013; Kılıç, 2013), örgütsel adalet (Mumcu, 2014), motivasyon (Demir, 2014), performans (Jaramillo, Mulki ve Solomon, 2006; Eren ve Hayatoğlu, 2011; Bulut, 2012; Özel, 2017; Yasan Doğan ve Mengi, 2019; Akburak ve İlhan, 2019; Akın, 2019), örgütsel öğrenme (Biçer, 2017), yenilikçi davranışı öğrenme (Biçer, 2017), etik dışı davranışlar (Yağmur, 2013; Hendekçi ve Özen, 2017), sosyal adalet liderliği (Arslan, 2019), psikolojik güvenlik (Soyalın, 2019), yaratıcılık (Nilüfer, 2019), kurumsal sürdürülebilirlik (Ayrıl, 2021), değer merkezli liderlik (Çiçek, 2016), dönüşümcü liderlik (Engelbrecht, Van Aswegen ve Theron, 2005), bilgi yönetimi (Tseng, ve Fan, 2011), etik davranış (Wimbush, Shepard ve Markham, 1997), işten ayrılma niyeti (Biçer, 2005; pe; Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008; Özyer, 2010; Demirtaş ve Akdoğan, 2015; Ertop, 2017; Kara, 2019; Akkurt, 2021), mobbing (Dündar, 2010; Erdemir, 2015; Akpınar, 2016), tükenmişlik (Kaplan ve Ulutaş, 2016; Ertop, 2017; Öcal, 2018), örgütsel sessizlik (Budak, 2015; Soyalın, 2019; Soyalın ve Karabey, 2020), sanal kaytarma (Yıldırım ve Karabey, 2017), örgütsel sinizm (Doğantekin, 2016), güç mesafesi yönelimi (Soyalın, 2019), örgütsel stres (Schwepker, Ferrell ve Ingram, 1997), duygusal zekâ (Deshpande ve Joseph, 2009) sayılabilir. Birçok araştırmaya konu olan etik iklimin olumlu bir iş davranışı olan işe angaje olmak ve olumsuz iş davranışları arasında sayılabilecek olan sessiz istifa ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Literatürde etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ölçüldüğü birçok çalışma mevcutken, işten ayrılmanın öncülü olarak kabul edilebilen (Seçer, 2009) etik iklim ile sessiz istifa davranışı arasındaki ilişkiyi aydınlatmaya yönelik bir çalışmanın bulunmayışı çalışma için ilham kaynağı olmuştur.

Türkçe alan yazına Seçer' in (2011) iş güvensizliğinin sessiz istifa davranışı, üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan çalışmasıyla giren kavramı, Özbucak-Albar' ın (2018) iş güvencesizliği, tükenmişlik ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi genel hatları

ile ampirik verilere dayalı olmadan açıklamaya çalışmıştır. Üstün ve Tatlı'nın (2020) sessiz istifa davranışı ile performans düşürme eğilimi ilişkisini açıklamaya çalışan ve kamu- özel sektör ayrımını demografik özelliklere göre inceleyen bu çalışmayı; Alat ve Filizöz' ün (2021) örgütsel destek algısının sessiz istifa davranışı üzerine etkisini ölçmeyi amaçladığı çalışma izlemiştir.

Türkçe alan yazında kısıtlı şekilde incelendiği görülen sessiz istifa kavramı özellikle Alman literatüründe büyük ilgi görmüştür. Hilb (1992) sessiz istifanın sebepleri ve çözümleri üzerine bilgiler sunarken; Schindler (2000) sessiz istifayı genel hatları ile ampirik verilere dayalı olmadan açıklamaya çalışmıştır. Pitsch (2002) çalışmasında sessiz istifanın özellikleri, göstergeleri, nedenleri, önleme ve müdahale yöntemleri üzerinde durmuştur.

Krystek, Becherer ve Deichelmann, (1995) sessiz istifanın bir liderlik sorunu olduğunu belirtmiştir. Schulze (2012) de sessiz istifa ile yıkıcı liderlik; Stahlmann, Wendt-Kleinberg ve Weyrather (2004) sessiz istifa ile örgütsel küçülme kavramı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Richter (1999) şirketlerin yönetmiş oldukları yanlış kariyer politikalarının sessiz istifa davranışını artırdığını ifade etmektedir. Ayrıca Brinkmann ve Stapf (2001) banka çalışanları arasında meydana gelen sessiz istifa durumunun en önemli nedenlerinden birinin depresyon olduğunu ileri sürmüştür. Faust ve Gesundheit (2009) tükenmişlik ile sessiz istifa arasındaki farkları belirlemeye çalışırken; Lauck (2005) yapmış olduğu çalışmada sessiz istifa davranışının, düşük duygusal bağlılığa ve yüksek devam bağlılığına karşılık geldiğini tespit etmiştir. Scheibner ve Hapkemeyer (2013) ise psikolojik sözleşme ihlali sonucu ortaya çıkan sessiz istifa durumunu açıklamaya çalışmışlardır.

Richter (2003) örgütler ile çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşme ihlali durumunun ortadan kaldırılabilmesi için örgütlerin çalışanlara tutamayacağı sözler vermemesi gerektiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Schmitz, Gayler ve Jehle (2002) sessiz istifa durumunda, çalışanların psikolojik sözleşmeyi ihlal ettikleri ve bu durumun işbirlikçi bir yönetim anlayışı ile çözülebileceği sonucuna ulaşmıştır. Fisch (2003) örgütlerin kendilerine uygun bir liderlik felsefesi ve kurum kültürü oluşturduklarında, çalışanlarının sessiz istifa davranışından uzaklaşabileceğini ileri sürmüştür.

Kaynakların etkin ve verimli kullanımı ilkesini ihlal eden sessiz istifa davranışı kamu çalışanlarının sıklıkla başvurduğu ve örgütü gizlice protesto etmesidir (Seçer, 2009). Daha önce Üstün ve Tatlı'nın (2020) kamu ve özel sektör çalışanlarını karşılaştırdıkları çalışmalarında; özel sektör çalışanlarının %52,27' sinin, kamu sektörü çalışanlarının ise %70,29' unun sessiz istifa eğiliminde olduğunu tespit etmiştir. Bu noktada kamu çalışanlarının etik iklim algıları ile sessiz istifaları arasındaki ilişkinin belirlenerek; bu davranışın azaltılması ve engellenmesine yardımcı olacak etik bir iklimin yaratılması konusunda yönetici ve uygulayıcılara ampirik bulgular üzerinden yol gösterilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmamıza konu olan bir diğer kavram ise işe angaje olma kavramıdır. Türkçe alan yazında işe angaje olma kavramı ile; örgütsel bağlılık (Güneşer, 2007), öz-yeterlik, ortamsal faktörler ve esenlik kavramları (Bal, 2008), tükenmişlik ve işle özdeşleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009),iş aile ve aile iş çatışmaları (Ertemli, 2011),örgüt iklimi (Arı, 2011), örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme, pozitif örgütsel davranış (Kanten ve Yeşiltaş, 2013), proaktif davranış (Kanten, 2012), örgütsel destek (Köse, 2015), örgütsel adalet (Akşit Aşık, 2016), iş tatmini (Arslan ve Demir, 2017), iş yaşam kalitesi (Akman ve Akman, 2017), örgütsel iletişim (Ertürk ve Aydın, 2018), etkililik seviyesi (Atcıoğlu, 2018), örgütsel adalet (Köse ve Uzun, 2018), tükenmişlik (Uyar ve Güzel, 2019) kavramları incelenmişlerdir.

Yabancı literatürde ise işe angaje olma kavramı; psikolojik durum (Kahn, 1990), tükenmişlik (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002; Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006), iş talepleri, iş kaynakları ve tükenmişlik (Schaufeli ve Bakker, 2004), görevini yerine getirme (Saks, 2006), iş yeri kültürü, kurumsal iletişim, güven ve saygı merkezi yönetim, liderlik ve şirket itibarı (Lockwood, 2007), psikolojik durum (Macey ve Schneider, 2008), dönüşümcü liderlik (Koppula, 2008), örgüt iklimi (Douglas, 2010; Adeniji, 2011), duygusal tükenmişlik, yaşam memnuniyeti (Hakanen ve Schaufeli, 2012), stres (Roozeboom ve Schelvis, 2015),iş talepleri, otonomi ve sosyal destek (Mustosmaki, Anttila ve Oinas, 2013), örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik (Arifin, Troena, Djumahir ve Rahayu, 2014) gibi birçok kavramla ilişkisi araştırma konusu olmuştur.

Alan yazında işe angaje olma ile etik iklim arasındaki ilişkiyi ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur (Yener, Yaldıran ve Ergun, 2012; Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015; Mitonga-Monga, 2018; Bhramantyo ve Sawitri, 2021; Deshire, 2022). Bu araştırmalarda kurum kültürünün bir alt kümesini oluşturan etik iklimin (Zhang vd., 2018) çalışana ait dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen işe angaje olmayı, istatistiki olarak anlamlı etkilediği görülmektedir. Kamu yararı doğrultusunda faaliyetlerine devam eden çalışanların örgüt içinde hâkim olan psikolojik havanın etik ilkeler doğrultusunda oluştuğuna ilişkin algıları yükseldiğinde, görevlerini yerine getirirken daha tatmin olacakları düşünülmektedir. Bu bağlamda kamu çalışanları özelinde çalışanların etik iklim algılarının işe angaje olmaları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Çalışmamızın son değişkeni olan politik becerilerin literatürde birçok çalışmada aracı ve düzenleyici olarak incelendiği görülmüştür (Jawahar, Stone ve Kisamore, 2007; Treadway, Ferris, Duke, Adams ve Thatcher, 2007; Prieto, 2010; Hochwarter, Summers, Thompson, Perrew ve Ferris, 2010; Phipps ve Prieto, 2011; Chaudhry, Ashraf ve Jaffri, 2012; Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013; Yang, 2014; Altuncu, 2014; Kang ve Kim, 2015; Khodabandeh ve Ardabili, 2015; Buch, Thompson ve Kuvaas, 2016; Butt, Nisar, Nadeem ve Baig, 2017; Ahmad, Nisar, Othman ve Kâmil, 2017; Kabdulova ve Öztürk, 2017; Zhang, Song, Wang ve Liu, 2018; Yılmaz, 2019; Kösem, 2019; Öztürk, 2019; Priyadarshi ve Premchandran, 2019; Çoban, 2020; Askaripoor, MotaghiPisheh ve Sheikhy, 2020; Usman, Ali, Yousaf, Anwar, Waqas ve Khan, 2020; Xue, Li, Wang ve Zhang, 2020). Alan yazın incelediğinde politik becerileri, etik iklim ile işe angaje olma arasındaki ilişkide veya etik iklim ile sessiz istifa davranışı arasındaki ilişkide aracı veya düzenleyici bir rol oynadığına dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışanların artan etik iklim algısının işe angaje olmayı artıracığı; bunun ise çalışanların politik becerileri tarafından şekillendirileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada örgüt içindeki yüksek etik iklim algısının işe angaje olmayı artıracığı, bunu ise olacakları önceden tahmin ederek kendi hareketlerini şekillendirmesi yolu ile yapacağına ilişkin beklenti araştırmanın bir sonraki beklentisini oluşturmaktadır. Yine algılanacak yüksek etik iklimin sessiz istifa davranışını azaltacağı ancak bunun kişinin tıpkı bir aktör gibi elindeki kaynakları iyi

kullanma becerisinin varlığı aradaki etkiyi azaltacaktır. Sosyal durumları okuma, etkile ve kontrol etme yeteneğinin var olmadığı çalışanlarda ise etik iklime ilişkin algı yüksek olsa bile sessiz istifa davranışı sergilenmeye devam edecektir.

Bu bağlamda araştırmanın son amacı politik becerilerin, etik iklim ile işe angaje olma arasındaki ilişkide aracı, etik iklim ile sessiz istifa davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmeyeceğinin saptanmasıdır. Çalışanların neyi, nerde ve nasıl söyleyeceğine ilişkin becerilerinin bireysel iş çıktıları olan işe angaje olma ve sessiz istifayı nasıl şekillendirdiğinin belirlenmesi ile alan yazına ve yöneticilere katkı sunulacağı düşünülmektedir.

## **2.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları**

Araştırmanın sadece kamu sektörünü kapsayacak şekilde tasarlanmış olması önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Araştırmanın anket yöntemi ile kesitsel olarak yapılması bir diğer kısıt olarak değerlendirilebilir. Pandemi döneminde yürütülen çalışmada örneklemin kısıtlanmasına başvurulmuştur. Verilerin bir bölümü online olarak toplanmaya çalışılmış, bir kısmı ise fiziki olarak yüz yüze anket toplama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Yine ölçme araçlarına çalışanların doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Araştırmanın geliştirilmesi adına kamu- özel sektör karşılaştırması yapılabilir. Bu sayede sonuçların karşılaştırılması ve literatürde zenginleşme sağlanabilir. Yine araştırmanın hem nicel hem de nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntemler ile tekrarlanması farklı sonuçlar doğurabilecektir.

## **2.3. Metodoloji**

Araştırmanın bu bölümünde örneklem, ölçek, model ve hipotezlere yer verilmiştir.

### **2.3.1. Evren ve Örneklem**

Ana Kütle Örneklem Büyüklüğü: Aksaray Valiliğine bağlı kamu kurumlarında görevli personel 2022 yılı 6. Ay itibariyle 8697 kişi toplam 48 kurumdan oluşmaktadır.

Anket uygulaması: Hem online hem de yüz yüze dağıtım yöntemi ile toplam 451 kullanılabilir anket elde edilmiştir. (238 adet online, 203 yüz yüze) 10 anket okunmadan cevaplandırıldığı veya düzgün cevaplar içermediği için, 14 anket ise eksik

doldurulduğu için araştırmadan çıkarılmıştır. Bunun sonucunda çalışmada kullanılan 423 adet anket verisi ile analizler yapılmıştır.

Örnekleme sayısı, hesaplama formülü;

$$n = \frac{no}{1 + no/N}$$

Bu formüle göre yüzde doksan beş (%95) güven aralığında minimum 368 adet analize uygun anket verisi toplanmış olması koşulunu sağlamaktadır (Barlett, Körtlik ve Higgins, 2001: 47).

### 2.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada etik iklimin işe angaje olma üzerine etkisine politik becerilerin aracı, sessiz istifa davranışı üzerine etkisinde düzenleyici rolü test edilmektedir. Çalışmada etik iklim bağımsız değişken, işe angaje olma ve sessiz istifa davranışı bağımlı değişken olup, politik beceriler etik iklimin işe angaje olma üzerine etkisinde aracı, etik iklimin sessiz istifa davranışı üzerine etkisinde düzenleyici değişkendir. Bu araştırmada düşük maliyet ve kısa sürede çok sayıda kişiye ulaşmaya yardımcı olan anket yöntemi, online ve bir kısmı ise yüz yüze toplanarak kullanılmıştır. Çalışma öncesinde anketlerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacıyla örneklemden seçilen 135 katılımcı üzerinde pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda elde edilen verilerle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve ölçeklere ait ifadeler gözden geçirilmiştir.

#### **Ankette kullanılan ölçekler:**

**Etik İklim:** Arnaud (2010) tarafından geliştirilen “Etik İklim Ölçeği (EthicalClimate)” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlamasını Soyalm (2019) yapmıştır. Ölçek; ahlaki farkındalık, empatik ilgi, kendine odaklanma, başkalarına odaklanma, güç odaklı motivasyon ve ahlaki karakter olarak altı boyuttan oluşmaktadır. Çalışma kapsamında yapılan pilot uygulama sonucunda etik iklim anketinin tek boyut olarak çalışmaya dâhil edilmesi uygun görülmüştür. Ölçek 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipindedir. Ölçek sorularına verilecek ifadeler “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir.

**Sessiz İstifa:** Araştırmada Jehle ve Schmitz'in (2007) 2000 öğretmen üzerinde uygulayarak geliştirdiği ve Seçer (2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan. 5 maddeden oluşan sessiz istifa ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

**İşe Angaje Olma:** Araştırmada Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002)'in "İşe Angaje Olma" ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek toplam 17 ifade ve 3 boyuttan (Dinçlik, Adanmışlık, Yoğunlaşma) oluşmaktadır. Ölçek Türkçe 'ye Turgut (2011) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek ifadeleri "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

**Politik Beceriler:** Araştırmada, Ferris vd. (2005) tarafından geliştirilmiş ilk ölçek olan; Özdemir ve Gören (2015) tarafından Türkçe' ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, 5'li Likert tipi ölçek üzerinde toplam 18 madde ve ilişki ağı kurma, kişilerarası etki, sosyal zekâ ve samimi görünme başlıkları altında dört boyuttan oluşan "Politik Yeti Envanteri" kullanılmıştır. Bu bölümdeki ifadeler "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

### **2.3.3. Verilerin Analiz Yöntemi**

Araştırma kapsamında anket yöntemi ile toplanan nicel veriler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile analiz edilmiştir. YEM özellikle ekonomi, finans, eğitim, yönetim, pazarlama ve psikoloji gibi birçok alanda kullanılan bir yöntemdir. YEM modellemesi genel olarak çok değişkenli ilişkilerin belirlenmesinde kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk kez "yol analizi" olarak Wright (1934) tarafından kullanılan bu yöntem, sonraki yıllarda neden veya etki üzerine kurulu kapsamlı modellerin incelendiği ampirik çalışmaların analizinde sıkça kullanım alanı bulan bir yöntem haline geldi (Diamantopoulos vd., 2008). YEM modellemesinde temel amaç; araştırmacılar tarafından oluşturulan kavramsal modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü tespit etmektir (Kandemir, 2015:

451).

YEM modellemesinin literatürde oldukça kabul görmüş iki çeşit modellemesi mevcuttur. Bunlardan ilki kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi (covariance-based structural equation modeling), ikincisi ise varyans tabanlı kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (partial least squares structural equation modeling) şeklindedir. Kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi model net ve doğru bir biçimde tanımlandığında kullanılmaktadır. Ayrıca kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi, en üst düzeyde olabilirlik yöntemini kullanır. Bunun nedeni kovaryans matrislerindeki tutarsızlıkları azaltmaktır. Öte yandan varyans tabanlı kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi ise modelde yer alan değişkenlerin açıklanan varyanslarını doğrulamayı amaçlamaktadır. Kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modellemesinde kavramsal model varyans tabanlı modellemeye göre daha net olan çalışmalarda kullanılmaktadır. Yani varyans tabanlı kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kavramsal çerçevenin daha az net olduğu keşifsel araştırmalarda kullanılmaktadır (Şahinoğlu ve Yakut, 2019). Varyans temelli (PLS-SEM) yöntem ile Kovaryans temelli (CB-SEM) yönetim arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Yıldız, 2020):

- İstatistikî yaklaşımları farklı olduğundan iki yöntemde birbirlerine bir üstünlükleri bulunmamaktadır.
- CB-SEM’ de Ki-kare, RMSEA, GFI, CFI gibi model uyum ölçütleri bulunurken PLS-SEM’ de model uyum ölçütleri yoktur.
- CB-SEM ortak varyansı kullanırken, PLS-SEM toplam varyansı kullanmaktadır.
- PLS-SEM’ de küçük örneklerde de test yapılabilir.
- CB-SEM’ de normal dağılım varsayımı geçerlidir.
- Karmaşık modellerde PLS-SEM, CB-SEM’e göre daha başarılıdır.
- CB-SEM sadece reflektif değişkenlerle analiz yaparken PLS-SEM hem reflektif hem de formatif değişkenlerle analiz yapılabilir.

- PLS-SEM bir veya iki maddeli gösterge kullanabilirken, CB-SEM en az üç maddeli göstergeye ihtiyaç duyar.

Bu bağlamda çalışmamızın modellenmesi Aksaray Valiliğine bağlı kamu kurumlarında çalışan kamu görevlilerinin etik iklim algılarının işe angaje olma üzerine etkisinde politik becerilerin aracı, sessiz istifa davranışları üzerine etkisinde politik becerilerin düzenleyici rolünü belirlemek üzere belirlenmiş ve yukarıda sayılan nedenlerden dolayı modelin PLS-SEM yöntemiyle analiz edilmesine karar verilmiştir.

#### **2.4. Hipotezler ve Model**

Hipotezlerin oluşturulmasında verileri toplama aracı olarak anket kullanılması tasarlandığından dolayı, öncelikle nicel araştırmaya uygun literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra araştırmamıza ait değişkenlerin arasındaki ilişkiyi destekleyen nitel ve nicel araştırmaların ayrıntılı taraması gerçekleştirilmiştir.

Yapılan literatür taramasında etik iklim ile işe angaje olma arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi destekleyen birçok çalışma mevcuttur.

Yener, Yaldıran ve Ergun (2012) Bursa ilinde faaliyet gösteren büyük otomotiv firmasında görevli, 199 çalışan üzerine yaptıkları çalışmada; etik iklim ile işe angaje olmanın alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Etik iklimi elde ettikleri verilere göre faktör analizine tabi tutarak sosyal sorumluluk, kurallar ve mesleki kodlar, kişisel ahlak ve ilgi olarak üç boyutta incelemişlerdir. İşe angaje olmayı ise literatürde geçerli olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutları ile ele almışlardır. Çalışmanın sonucunda; etik iklimin işe angaje olmayı istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği, özellikle sosyal sorumluluk ikliminin işe angaje olma üzerinde, kurallar ve mesleki kodlara göre daha fazla etkiye sahip olduğu, etik iklimin kişisel ahlak ve ilgi boyutu ile sosyal sorumluluk boyutunun işe angaje olmanın adanmışlık boyutu üzerindeki etkisi, özümseme ve dinçlik boyutları üzerindeki etkisinden daha fazla olduğu bulgulanmıştır.

Mitonga-Monga ve Cilliers (2015) çalışanların, algıladıkları işyeri etik kültürü ve etik iklim değişkenleri ile işe angaje olma düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma, Demokratik Kongo Cumhuriyeti'ndeki bir demiryolu kuruluşunda görevli,

829 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; işçilerin etik iklim ve etik kültür algılarının işe angaje olma düzeyini anlamlı ve istatistikî olarak anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Abdullah, Ling ve Khalimi (2017) Malezya'nın Kuzey Yarımadası'nın üç eyaletinden rastgele seçilen toplam 580 ilköğretmeni üzerinde yapmış olduğu ve etik iklimin işe angaje olma üzerindeki etkisinde lidere güvenin düzenleyici rolünün belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda; lidere güven, etik iklimin alt boyutlarından ahlaki duyarlılık, ahlaki yargı ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte yani düzenleyici bir rol oynamaktadır.

Mitonga-Monga (2018), Demokratik Kongo Cumhuriyeti'ndeki bir demiryolundaki 839 çalışan üzerinde yapmış olduğu ve etik liderlik ile etik iklimin işe angaje olma üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda etik liderlik ile etik iklimin işe angaje olmayı istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Shafnaz (2019) hazır giyim sektöründe görev yapan 141 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada, etik iklimin işe angaje olma üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda etik iklimin işe angaje olmayı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca etik iklimin alt boyutlarından kanun ve kodlar, kurallar ve bağımsız etik iklim boyutlarının, işe angaje olmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, araçsal ve ilgili etik iklim alt boyutlarının işe angaje olmayı anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Bhramantyo ve Sawitri (2021) Endonezya'daki bir şirkette görev yapan 30 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada etik iklimin işe angaje olma üzerine etkisinde iş tatminin aracı rolünü incelemeyi amaçlamışlar. Araştırmanın sonucunda etik iklimin işe angaje olma üzerine etkisinde iş tatminin tam aracı rolünün olduğunu, etik iklimin işe angaje istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Deshire (2022) Endonezya'da Sanayi Bakanlığı Genel Sekreterliği'nde görevli 83 kamu çalışanı üzerinde etik liderlik, etik iklim ve duygusal bağlılığın, iş bağlılığı

üzerindeki etkisini ve aracılık değişkeni olarak duyuşsal bağılılığın rolünü belirlemeyi amaçladığı tez çalışmanın sonucunda; etik liderliğin, etik iklimin ve duygusal bağılılığın işe angaje olma üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, etik liderliğin ve etik iklimin, iş angaje olma üzerindeki etkisinde duygusal bağılılığın aracılık etmediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca kanun ve kodlar iklimi, etik iklimin işe angaje olma üzerindeki etkisinde en büyük etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır.

Bu çalışmalardan yola çıkararak, araştırmamızda kamu kurumlarında kurum kùltürünün bir alt kümesini oluşturan etik iklimin (Zhang vd., 2018) alışana ait dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen iş ile ilgili olumlu ve tatmin edici bir dùřünce yapısını ifade eden (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker; 2002) işe angaje olmayı istatistikî olarak anlamlı etkilediği dùřünölmektedir. Tüm bu araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda etik iklimin işe angaje olmayı istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkileyeceği ön görölmektedir. Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezi;

**Hipotez 1:** Etik İklimin işe angaje olma üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1a: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu dinçlik üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1b: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu adanmışlık üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1c: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu yoğunlaşma üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Sessiz istifa kavramı görece yeni bir kavram olması dolayısı ile aydınlatılması gereken birçok yönü bulunmaktadır. Bu yönlerden biri de örgüt iklimi ile ilişkisidir. Yapılan literatür taramasında etik iklim ile sessiz istifa davranışı arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Ancak literatürde sessiz istifa işten ayrılma davranışının bir öncölü olarak kabul görmektedir (Seçer,2009). Raidt' e (1989) göre de psikolojik sözleşme ihlali sonrası i istifaya yөнelen çalışan bunu uzun bir süre sürdürememektedir. Sessiz istifayı izleyen süreç; dışsal işten ayrılma yani işten ayrılma ile sonlanmaktadır. Etik iklim ile işten ayrılma davranışı arasında istatistikî

olarak anlamlı bir ilişkinin olduğuna işaret eden birçok çalışma mevcuttur (Schwepker, 2001; Özyer, 2010; Muharrem ve Yeşiltaş, 2014; Han, 2014; Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015; Bıyık, Şimşek ve Sökmen, 2016; Rubel, Kee, Quah ve Rimi, 2017; Demir, 2019; Kara, 2019; Yantib ve Untaric, 2020; Ganji, Johnson, Sorkhan ve Banejad, 2021); Nugroho ve Muafi, 2021; Lotfi, Hassani ve Najjari, 2021; Simha ve Pandey, 2021; Nguyen, 2022). Her ne kadar sessiz istifa ile işten ayrılma kavramı birbirlerinden ayrı kavramlar olsa da birbirlerine paralellik gösteren özelliklerde mevcuttur. Daha önceki bölümlerde bu farklılıklar ve ortak noktalar açıklanmıştır. Schmitz vd. (2002) sessiz istifa ile psikolojik sözleşme ihlali arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Psikolojik sözleşme, çalışan ile görev yaptığı örgüt arasında sözlü veya yazılı ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkisi içerisine birbirlerine vermeyi veya almayı bekledikleri, psikolojik yönlü bir anlaşmayı ifade eder (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Çalışan ile örgüt arasında oluşabilecek psikolojik sözleşme ihlali şüphesiz çalışana işten soğutacak, çalışan bunun sonucunda haksızlığa uğradığını düşünecektir. Çalışan bu noktada dengeyi sağlamak için işten ayrılma yerine, iş feshi yoluna gidebilecektir. Bu nedenle örgütsel amaç ve hedefler ile uyumlu geliştirilebilecek etik iklim algısının, çalışanlarda sessiz istifayı azaltacağı gibi örgütle çalışan arasındaki psikolojik sözleşme ihlalini de ortadan kaldıracaktır. Yine Schmitz vd. (2002) sessiz istifa ile sadakat ve özdeşleşme arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Örgüte sadık ve kendini örgütün bir parçası olarak gören çalışanların sessiz istifa davranışları düşüktür. Örgüte bağlı olmayan ve kendini örgütle özdeşleştirmeyen çalışanların ise sessiz istifa davranışları yüksektir. Yapılan etik çalışmalarında etik iklimin tükenmişliği azalttığı görülmüştür (Tütüncü ve Savran, 2007; Faelens, Claeys, Sabbe, Schrijvers ve Luyten, 2014; Kaplan ve Ulutaş, 2016), Öcal, 2018; Gülay, 2019; Özgönül, Bademli, Kırca ve Alimoğlu, 2020; Rivaz, Asadi ve Mansouri, 2020; Demirci ve Yalçın, 2021; Wang, Dong, An, Chen, Eckert, Sharplin, Fan, 2022; Ayub, Khan, Ahmed ve Ansari, 2022). Sessiz istifa ile tükenmişliği esas alan bir çalışmada da ise tam tersi durum söz konusudur. Bu çalışmada Lauck (2005) sessiz istifa davranışının düşük işle bütünleşme, düşük duygusal bağlılık, yüksek devam bağlılığı, yüksek tükenmişlik ve iş tatminsizliği ile ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Bu araştırmalardan anlaşılacağı üzere, sessiz istifanın örgütsel hedeflere ulaşmaya katkı sağlayacak kavramlar üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Üstün ve Ballı, 2021). Bu nedenle

sessiz istifa davranışının istatistikî olarak anlamlı etkisinin, örgütün etik iklimine sahip olduğuna ilişkin algı ile azaltılabileceği düşünülmektedir. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda araştırmanın ikinci hipotezi;

**Hipotez 2:** Etik iklimin sessiz istifa üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Politik beceriler kavramının birçok çalışmada aracı veya düzenleyici etkisi olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışmalar Tablo-2.1.' de gösterilmiştir.

**Tablo 2. 1.** Politik Becerilerin Düzenleyici ve Aracı Etkisi

<b>Çalışmayı Gerçekleştiren</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Politik beceriler Aracı etkiye mi sahip, düzenleyici etkiye mi sahip?</b>
Jawahar, Stone ve Kisamore (2007)	Algılanan Rol Çatışması	Tükenmişlik	Düzenleyici
Treadway, Ferris, Duke, Adams ve Thatcher (2007)	Ast düzey minnettarlık	Üst düzey minnettarlık	Düzenleyici
Prieto (2010)	Proaktif Kişilik	Girişimci Liderlik	Düzenleyici
Hochwarter, Summers, Thompson, Perrew ve Ferris (2010)	Algılanan Yetki Davranışı	İş Gerilimi	Düzenleyici
Phipps ve Prieto (2011)	Kişilik Faktörü	Dönüşümcü liderlik	Düzenleyici
Phipps (2012)	Yaratıcılık	Girişimci niyetler	Düzenleyici
Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper (2013)	Etik liderlik algıları	Yardım Etme ve Terfi Ettirilebilirdik	Düzenleyici
Yang (2014)	Guanxi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	İş Performansı	Düzenleyici
Buch, Thompson ve Kuvaas (2016)	İşlemsel Lmx İlişkisi	Takipçi İş Performansı	Düzenleyici
Kabdulova ve Öztürk	Alman Mentorluk	Psikolojik Güçlendirme	Düzenleyici

(2017)	Fonksiyonları		
Zhang, Song, Wang ve Liu (2018)	Otantik Liderlik	Proaktif Davranış	Düzenleyici
Öztürk (2019)	İşe Adanmışlığın	Örgütsel Vatandaşlık	Düzenleyici
Askaripoor, MotaghiPisheh ve Sheikhy (2020)	Hizmetkâr Liderlik	Yenilikçi Çalışma Davranışı	Düzenleyici
Usman, Ali, Yousaf, Anwar, Waqas ve Khan (2020)	Tam Serbesti Taniyan/Liberal Liderlik	Tükenmişlik	Düzenleyici
Xue, Li, Wang ve Zhang (2020)	Lider Potansiyeli	Lider Kıskançlığı	Düzenleyici
Chaudhry, Ashraf ve Jaffri (2012)	Proaktif Kişilik	Çalışan Performansı	Aracı
Altuncu (2014)	Psikolojik Toplulukçuluk	Hesap Verebilirlik	Kısmi Aracı
Kang ve Kim (2015)	Proaktif Kişilik	Yukarı Doğru Etki	Kısmi Aracı
Khodabandeh ve Ardabili (2015)	Mesleki Öz yeterlilik	Örgütsel Vatandaşlık	Aracı
Butt, Nisar, Nadeem ve Baig (2017)	Duygusal Zekâ	Örgütsel Vatandaşlık	Aracı
Ahmad, Nisar, Othman ve Kâmil (2017)	Duygusal Zekâ	Davranış ve Tutumlar	Aracı
Yılmaz (2019)	Sosyal Zekâ	Kariyer Başarısı	Aracı
Kösem (2019)	Duygusal Zekâ	İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti	Aracı
Priyadarshi ve Premchandran (2019)	Duygusal Zekâ	Bilgi Paylaşımı	Aracı
Çoban (2020)	Liderin Kişilik Özellikleri	İşyeri İlişkileri Kalitesine	Aracı

Araştırmanın sonraki temel hipotezi etik iklimde meydana gelen artış ve azalışlar aracı değişken olan politik beceriler üzerinde etik iklime paralel yönlü artış ve azalışlara neden olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım sonucunda araştırmanın üçüncü hipotezi;

**Hipotez 3:** Etik iklimin işe angaje olma üzerindeki etkisinde politik beceriler aracılık

rolü üstlenmektedir.

Hipotez 3a: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisi aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3b: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünme aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3c: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından sosyal zekâ aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3d: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından kişilerarası etki aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3e: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlık üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisi aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3f: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlık üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünme aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3g: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlık üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından sosyal zekâ aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3h: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlık üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından kişilerarası etki aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3i: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından yoğunlaşma üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisi aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3j: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından yoğunlaşma üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünme aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3j: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından yoğunlaşma üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından sosyal zekâ aracı rol üstlenmektedir.

Hipotez 3k: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından yoğunlaşma üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından kişilerarası etki aracı rol üstlenmektedir.

Araştırmanın son hipotezi etik iklimin sessiz istifa üzerine etkisinin politik becerilerin varlığı ile şekillendiği varsayımına dayanmaktadır. Çalışanların etik iklim algıları yüksekse, sessiz istifa davranışları düşük, etik iklim algıları düşükse, sessiz istifa davranışları yüksek olması beklenir. Çalışanların etik iklim algıları yüksek, sessiz istifa davranışları düşük iken çalışanların politik becerilerinin yüksek olması sessiz istifa davranışlarının azalmasına yardımcı olacaktır. Tam tersi durumda ise çalışanların etik iklim algıları yüksek, sessiz istifa davranışları düşük iken politik becerilerinin düşük olması sessiz istifa davranışlarının nötr kalması veya artırmasına neden olacaktır. Ayrıca çalışanların etik iklim algıları düşük, sessiz istifa davranışları yüksek iken çalışanların politik becerilerinin yüksek olması sessiz istifa davranışlarının azalmasına yardımcı olacaktır. Tam tersi durumda ise çalışanların etik iklim algıları düşük, sessiz istifa davranışları yüksek iken politik becerilerinin düşük olması sessiz istifa davranışlarının nötr kalması veya artırmasına neden olacaktır. Bu durum Tablo-2.2.' de düzenleyici etki diyagramı şeklinde gösterilmiştir.

**Tablo 2. 2.** Düzenleyici Etki Diyagramı

Olası durum		Olmaması beklenen durum		Politik becerileri seviyesi		Sessiz istifa üzerine beklenen etki	
<b>Etik iklim algısı</b>	Yüksek	<b>Sessiz istifa</b>	Düşük	<b>Politik beceriler</b>	Yüksek	<b>Sessiz istifa</b>	Azalma
	Yüksek		Düşük		Düşük		Nötr ya da artma
	Düşük		Yüksek		Düşük		Nötr ya da artma
	Düşük		Yüksek		Yüksek		Azalma

Tüm bu varsayımlar sonucunda araştırmanın dördüncü hipotezi;

**Hipotez 4:** Etik iklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik beceriler düzenleyici rol üstlenmektedir.

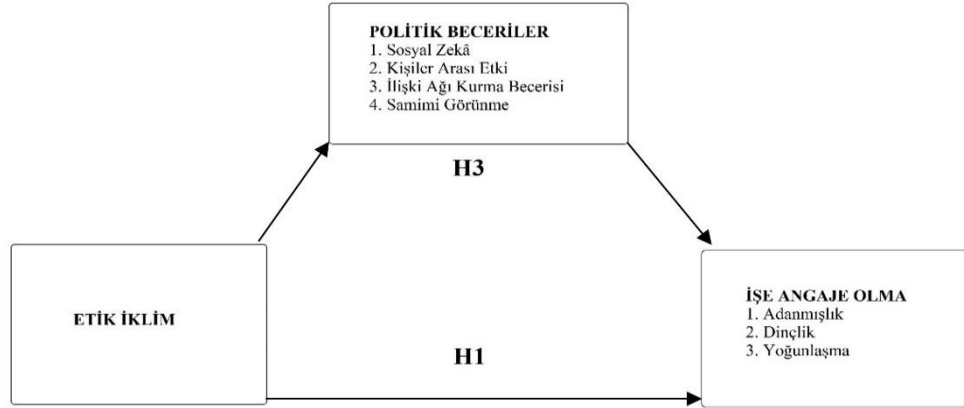
Hipotez 4a: Etik iklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisi düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 4b: Etik iklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünme düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 4c: Etik iklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından sosyal zekâ düzenleyici rol üstlenmektedir.

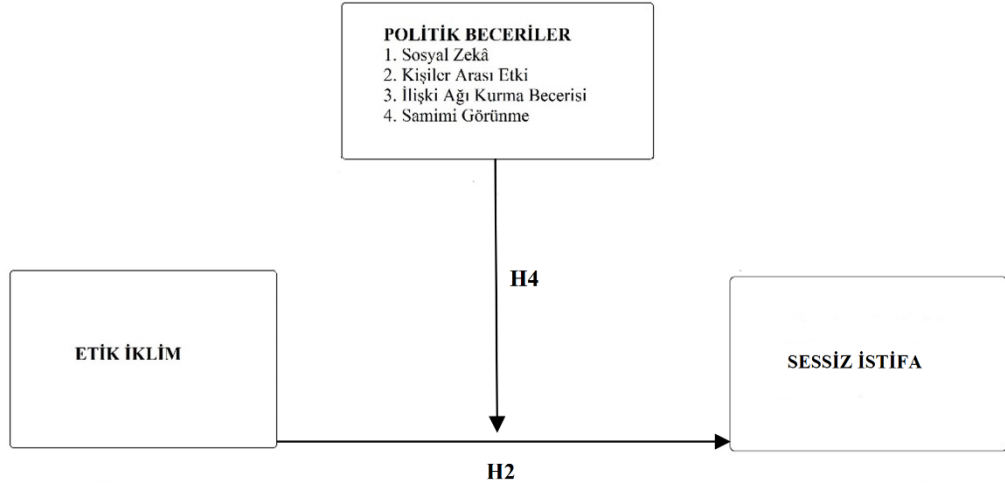
Hipotez 4d: Etik iklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından kişilerarası etki düzenleyici rol üstlenmektedir.

Tüm bu bilgiler ve oluşturulan hipotezlerden yola çıkarak; etik iklimin işe angaje olma üzerindeki etkisinde politik becerilerin aracı rolünün belirlenmesi amacıyla oluşturulan Model-1Şekil-2.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 1. Araştırma Model-1

Tüm bu bilgiler ve oluşturulan hipotezlerden yola çıkarak; etik iklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin düzenleyici rolünün belirlenmesi amacıyla oluşturulan Model-2 Şekil-2.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 2. Araştırma Modeli-2

Model ait bulgular sırasıyla betimleyici bulgular, etik iklimin işe angaje olma üzerine etkisinde politik becerilerin aracı rolü ve etik iklimin sessiz istifa davranışı üzerine etkisinde politik becerilerin düzenleyici rolünün ayrı ayrı modellenmesi şeklinde açıklanacaktır.

## 2.5. Betimleyici Bulgular

Araştırmaya katkı sağlayan Aksaray Valiliğine bağlı kamu kurumlarında görevli çalışanlarının demografik özellikleri Tablo-2.3.' de yer almaktadır

**Tablo 2. 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Deneyim	N*	%*	Yaş	N*	%*
<b>0-5 Yıl</b>	<b>104</b>	<b>24,6</b>	25 ve daha az	37	8,7
6-10 Yıl	98	23,2	<b>26-35 yaş arası</b>	<b>163</b>	<b>38,5</b>
11-15 Yıl	74	17,5	36-45 yaş arası	130	30,7
16-20 Yıl	48	11,3	46-55 yaş arası	72	17,0
20 yıl üzeri	99	23,4	56 ve daha fazla	21	5,0
Toplam	423	100	Toplam	423	100
Eğitim Düzeyi	N*	%*	Medeni Durumu	N*	%*
İlköğretim	15	3,5	<b>Evli</b>	<b>311</b>	<b>73,5</b>
Lise	67	15,8	Bekâr	112	26,5
<b>Yüksekokul/Fakülte</b>	<b>303</b>	<b>71,6</b>	Toplam	423	100
Yüksek Lisans/Doktora	38	9,0	Pozisyon/Unvan	N*	%*
Toplam	423	100	Üst kademe yönetici	16	3,8
Cinsiyet	N*	%*	Orta/alt kademe yönetici	79	18,7
<b>Erkek</b>	<b>275</b>	<b>65,0</b>	<b>Ast memur</b>	<b>273</b>	<b>64,5</b>
Kadın	148	35,0	Diğer	55	13,0
Toplam	423	100	Toplam	423	100

\*N= Frekans, %= Yüzde

Tabloya göre katılımcıların %65' i erkek, %35' i kadındır. Katılımcıların %38,5' i 26-35 yaş aralığında, %30,7' si 36-45 yaş aralığında, %17' si 36-45 yaş aralığında, %8,7' si 25 yaş ve daha az ve %5' i de 56 yaş ve daha fazla yaş gruplarında bulunmaktadır. Yine katılımcıların %73,5' i evli, %26,5' i bekâr olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında ise, katılımcılardan %71,6' sının yüksekokul/fakülte, %15,8' inin lise, %9' unun yüksek lisans/doktora ve %3,5' unun ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların pozisyon ve unvan durumları incelendiğinde %64,5' inin ast memur %18,7' sinin orta ve alt kademe yönetici %13' ünün diğer unvan ve pozisyonlarda ve %3,8' inin üst kademe yönetici pozisyonunda yer aldığı görülmektedir. Son olarak katılımcıların deneyim süreleri %24,6 ile 0-5 yıl arası,

%23,4 ile 20 yıl ve üzeri, %23,2 ile 6-10 yıl arası, %17,5 ile 11-15 yıl arası ve %11,3 ile 16-20 yıl arası şeklindedir.

Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun (%73,5) evli, genç (%38,5), ast memur (%64,5) erkeklerden (%65) oluşturduğu söylemek mümkündür. Yine bu katılımcıların 0-5 yıl iş deneyime (%24,6) sahip yüksekokul/lisans mezunu (%71,6) olduklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 2. 4.** Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

<b>ETİK İKLİM</b>		Ortalama	3,0193
		Standart Hata	0,56037
		N*	423
<b>İŞE ANGAJE OLMA</b>	<b>DİNÇLİK</b>	Ortalama	3,3934
		Standart Hata	0,76156
		N*	423
	<b>ADANMIŞLIK</b>	Ortalama	3,4463
		Standart Hata	0,87007
		N*	423
	<b>YOĞUNLAŞMA</b>	Ortalama	3,4457
		Standart Hata	0,76224
		N*	423
<b>POLİTİK BECERİLER</b>	<b>İLİŞKİ AĞI KURMA BECERİSİ</b>	Ortalama	3,3447
		Standart Hata	0,63030
		N*	423
	<b>SAMİMİ GÖRÜNME</b>	Ortalama	4,1177
		Standart Hata	0,59524
		N*	423
	<b>SOSYAL ZEKÂ</b>	Ortalama	3,5376
		Standart Hata	0,63995
		N*	423
	<b>KİŞİLER ARASI ETKİ</b>	Ortalama	3,6579
		Standart Hata	0,67152
		N*	423
<b>SESSİZ İSTİFA</b>		Ortalama	3,1394
		Standart Hata	0,74313
		N*	423

\*N= Frekans,

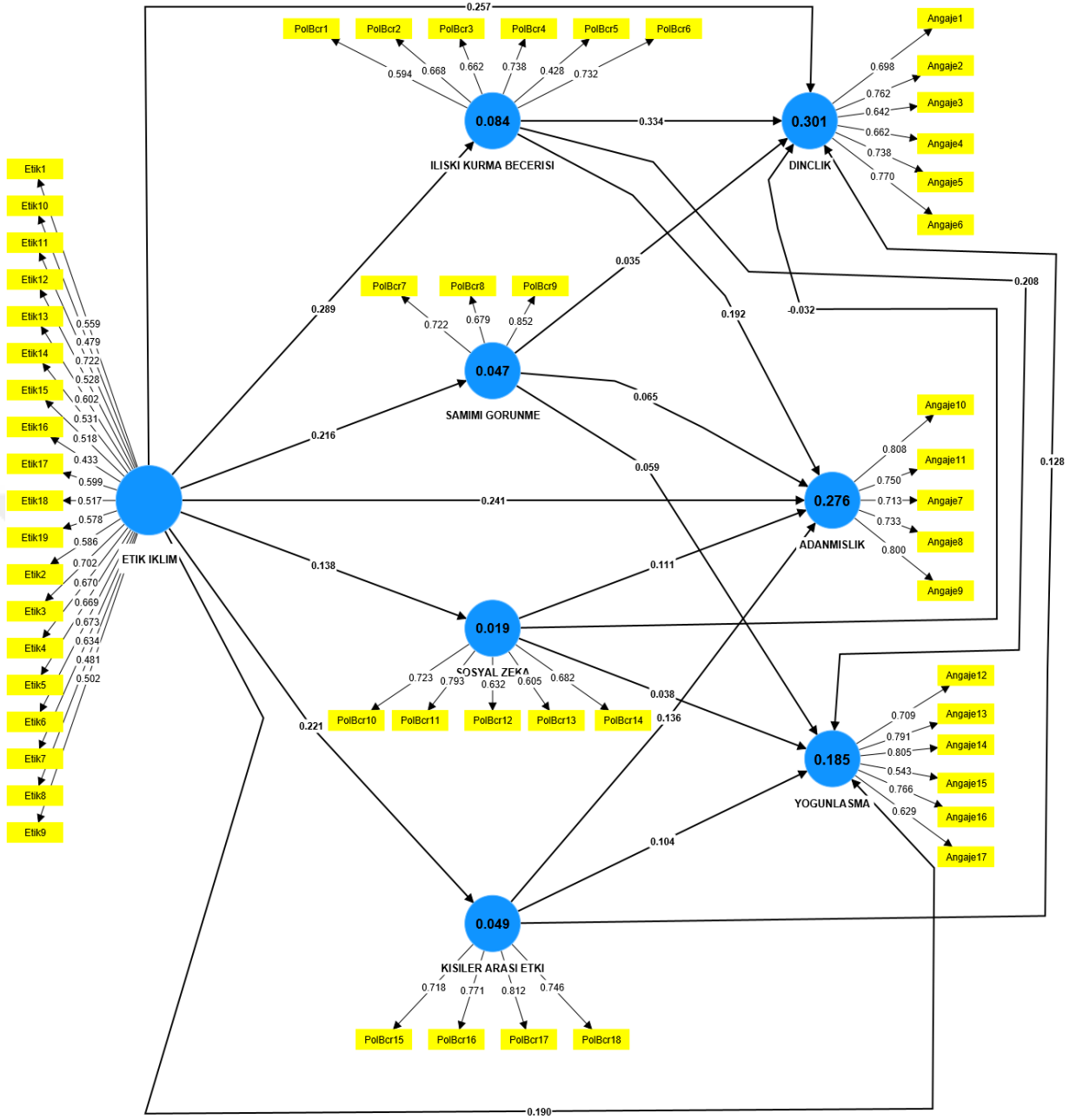
Tablo-2.4. incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların, etik iklim, işe angaje olma (Dinçlik, Adanmışlık, Yoğunlaşma), politik beceriler (İlişki Kurma Becerisi, Samimi Görünme, Sosyal Zekâ, Kişiler Arası Etki) ve sessiz istifaya ilişkin ölçek skorları (Ortama  $\geq 2,5$ ) ortalamasının üzerinde bir etik iklim, işe angaje olma, politik beceri ve sessiz istifa algısına sahip olduklarını işaret etmektedir. Ortalamasının üzerinde bir etik iklim, işe angaje olma ve politik beceri algısı skoruna sahip olunması olumlu olarak değerlendirilirken, ortalamasının üzerinde bir sessiz istifa algısına sahip olmaları olumsuz olarak değerlendirilir.

## 2.6. Model-1 Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

En küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinin olarak bilinen ve “PLS-SEM” kısaltması ile kurulan varyans tabanlı modelin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin için iç tutarlılık, birleşme geçerliliği ve ayırma geçerliliği değerleri kontrol edilmelidir. Henseler vd. (2015) güvenilirlik seviyesinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha katsayısının kimi zaman yanıltıcı olabileceği görüşü ile Rho\_A katsayısının da dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir.

PLS-SEM'e göre doğrulayıcı faktör analizi bir model olarak kullanılmaktadır (Henseler vd., 2015). Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için SmartPLS paket programında Aksaray Valiliğinde görevli kamu çalışanları için test edilen araştırmanın faktör analizi yapılmadan önceki ölçüm modeli Şekil-2.3.' de gösterilmektedir.

Şekil-2.3.' te gösterilen araştırma modellerinde yer alan değişkenlere ait dışsal yüklenim katsayılarının, uyum değerlerini karşılayıp karşılamadığı test edilecektir. İlk olarak, dışsal yüklenim katsayıları incelenecektir. Hair vd. (2016: 137-138) 0,40 değerinin üzerindeki yüklenim katsayısına sahip değişkenlerin modelde kalmasında sakınca olmadığını ifade ettiğinden faktör yükleri 0,40'ın altında kalan değişkenler modelden çıkarılmıştır.



Şekil 2. 3. Faktör Analizi Öncesi Ölçüm Modeli

Tablo-2.5.' de Aksaray Valiliğinde görevli kamu çalışanları örnekleme için kurulan modelde yer alan değişkenlere ait dışsal yüklenim katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 2. 5. Değişkenlere Ait Dış Yüklenim Katsayıları

Yapı	ADANMIŞLIK	DİNÇLİK	YOĞUNLAŞMA	ETİK İKLİM	İLİŞKİ KURMA	KİŞİLER ARASI ETKİ	SAMİMİ GÖRÜNME	SOSYAL ZEKÂ
Değişken								
Angaje12			0.710					
Angaje13			0.788					
Angaje14			0.817					
Angaje16			0.749					
Angaje17			<b>0.647</b>					
Angaje1		<b>0.689</b>						
Angaje2		0.757						
Angaje3		<b>0.648</b>						
Angaje4		<b>0.662</b>						
Angaje5		0.743						
Angaje6		0.773						
Angaje7	0.715							
Angaje8	0.730							
Angaje9	0.798							
Angaje10	0.810							
Angaje11	0.751							
Etik11				0.707				
Etik2				<b>0.641</b>				
Etik3				0.748				
Etik4				0.717				
Etik5				0.754				
Etik6				0.770				
Etik7				0.707				
PolBcr2					0.701			
PolBcr3					0.716			
PolBcr4					0.752			
PolBcr6					0.770			
PolBcr7							0.726	
PolBcr8							<b>0.687</b>	
PolBcr9							0.845	
PolBcr10								0.748
PolBcr11								0.807
PolBcr12								<b>0.648</b>
PolBcr14								<b>0.687</b>
PolBcr15						0.716		
PolBcr16						0.772		
PolBcr17						0.814		

PolBcr18						0.745		
----------	--	--	--	--	--	-------	--	--

Tablo-2.5.' de gösterilen dışsal faktör yüklerine bakıldığında bazı değerlerin 0,4 kritik sınırının altında olduğundan değişkenler sırasıyla modelden çıkarılmış ve her bir faktör çıkarıldığında, yükler tekrar hesaplanmış ve 0,4 değerinin altında kalan yeni bir değişken varsa modelden çıkarılmıştır. Buna göre sırasıyla Etik16, Etik18, Etik8, Etik10, Etik9, Etik15, Etik14, Etik12, Etik13, Etik19, Etik17, Etik1, PolBcr5, Angaje15, Si5, PolBcr1 ve PolBcr13 değişkenleri modelden çıkarılmıştır. Hair vd. (2010, 2017) faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında kalan kritik faktörlerin AVE ve CR değerlerine bakılması gerektiğini AVE değeri  $\geq 0,50$  (Chin, 1998) ve CR değeri  $\geq 0,70$  koşulunu sağlayan faktörler modelden çıkartılmaması gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda Tablo-2.6.' da görüldüğü üzere bu koşulu sağlayan Angaje17, Angaje1, Angaje3, Angaje4, Etik2, PolBcr8, PolBcr12 ve PolBcr14 değişkenleri modelden çıkartılmamıştır.

**Tablo 2. 6.** Değişkenlere Ait Güvenilirlik Katsayıları

	Compositereliability (rho_a)	Compositereliability (rho_c) CR	Averagevarianceextracted (AVE)
<b>ADANMISLIK</b>	0.823	0.873	0.580
<b>DİNÇLİK</b>	0.818	0.861	0.509
<b>YOĞUNLAŞMA</b>	0.800	0.861	0.555
<b>ETİK İKLİM İLİŞKİ KURMA BECERİSİ</b>	0.853	0.883	0.521
<b>KİŞİLER ARASI ETKİ</b>	0.721	0.825	0.541
<b>SAMİMİ GÖRÜNME</b>	0.772	0.847	0.581
<b>SOSYAL ZEKÂ</b>	0.715	0.799	0.571
	0.723	0.815	0.526

Ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçülmesinde PLS-SEM yönteminde modelin ölçülmesinde iç tutarlılık ölçümlemesinin ön koşulu CR değeri  $\geq 0,70$  koşulunun sağlanmış olmasıdır (Yıldız, 2020). Tablo-2.6. incelendiğinden CR katsayılarının tamamının 0,70' den büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda rho\_A katsayıları incelendiğinde rho\_A katsayılarının eşik değer olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda modelin iç tutarlılık güvenirligi (InternalConsistencyReliability) sağlanmıştır.

Birleşme geçerliliği açısından yapılan inceleme sonucunda; birleşme geçerliliğinin ön koşulu olan değişkenlere ait faktör yüklerinin  $\geq 0,70$  ve AVE katsayılarının  $\geq 0,50$  olması koşulu için Tablo-2.5. ve Tablo-2.6. incelediğinde AVE değerlerinin 0,50' ye eşit veya büyük, faktör yüklerinin ise Angaje17, Angaje1, Angaje3, Angaje4, Etik2, PolBcr8, PolBcr12 ve PolBcr14 değişkenleri hariç 0,70' ye eşit veya büyük olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerinin modelden çıkarılmama nedeni yukarıda da açıkladığımız üzere; Hair vd. (2010, 2017) göre faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında kalan kritik faktörlerin AVE ve CR değerlerine bakılması gerektiği, AVE değeri  $\geq 0,50$  (Chin, 1998) ve CR değeri  $\geq 0,70$  Hair vd. (2010, 2017) koşulunu sağlayan faktörler modelden çıkartılmaması gerektiğinden modelden çıkartılmamıştır. Bu bağlamda modelin birleşme geçerliliği de sağlanmıştır.

Ayrışma geçerliliğinin ölçülmesinde literatür incelendiğinde genel kabul görmüş şu yöntemler karşımıza çıkmaktadır. Fornell-Larcker kriteri (1981) ve çapraz yüklenme (crossloadings) katsayılarıdır. Bir diğer yöntem ise Henseler vd. (2015) tarafından alternatif bir kriter olarak önerilen HTMT (Heterotrait-MonotraitRatio) katsayısı yöntemidir.

Bu çalışmada ayrışma geçerliliğinin tespitinde, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen ölçüt ile Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT (Heterotrait-MonotraitRatio) katsayıları kullanılmıştır.

Fornell ve Larcker (1981) ölçütüne göre, araştırmada yer alan yapıların açıklanan ortalama varyansını ifade eden AVE değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arası korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Tablo-2.7.' de bu ölçüte göre yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloda yer alan parantez içindeki değerler AVE değerinin karekök değerini göstermektedir. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde her bir yapının karekök değerlerinin diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT katsayıları araştırmada yaralan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait

ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamasına oranlarını ifade etmektedir. Yazarlara göre ölçmeye çalışılan yapıların teorik olarak birbirlerine yakın olmaları durumunda HTMT katsayılarının 0,90'ın altında, birbirlerinden uzak olmaları durumunda ise 0,85'in altında bir değer almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo-2.8. kontrol edildiğinde ifadelere ait katsayı değerlerinin eşit değerinin altında olduğu görülmektedir.

Modele ait çapraz yükler araştırmanın sonunda Ek-2 “Aracı Etkiye Ait Çapraz Yükler” tablosunda verilmiştir.

**Tablo 2. 7.** Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell -Larcker Ölçütü)

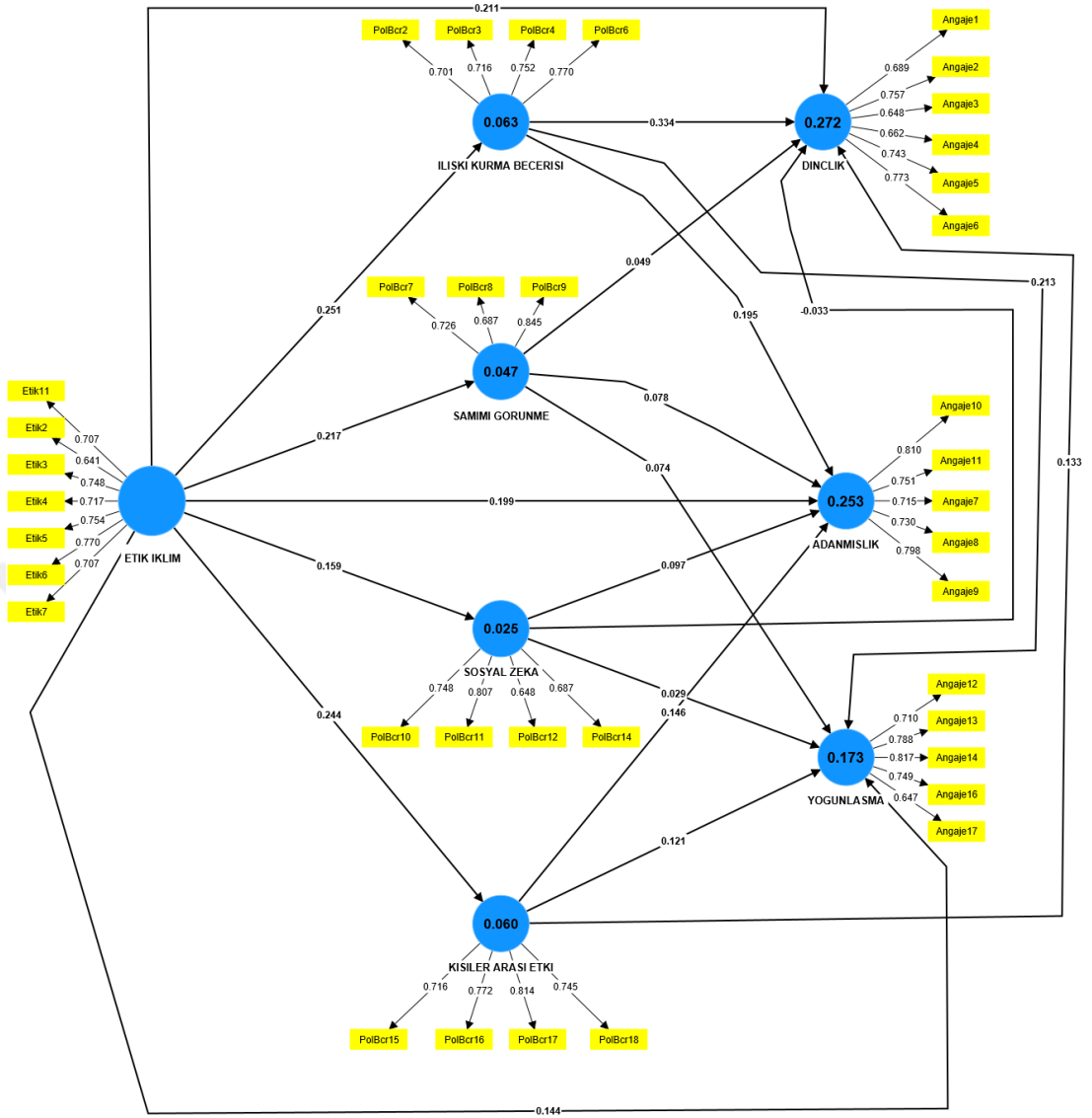
	<b>ADANMIŞLIK</b>	<b>DİNÇLİK</b>	<b>ETİK İKLİM</b>	<b>İLİŞKİ KURMA BECERİSİ</b>	<b>KİŞİLER ARASI ETKİ</b>	<b>SAMİMİ GÖRÜNME</b>	<b>SOSYAL ZEKÂ</b>	<b>YOĞUNLASMA</b>
<b>ADANMIŞLIK</b>	<b>(0.762)</b>							
<b>DİNÇLİK</b>	0.652	<b>(0.714)</b>						
<b>ETİK İKLİM</b>	0.316	0.334	<b>(0.722)</b>					
<b>İLİŞKİ KURMA BECERİSİ</b>	0.397	0.454	0.252	<b>(0.735)</b>				
<b>KİŞİLER ARASI ETKİ</b>	0.383	0.352	0.244	0.501	<b>(0.762)</b>			
<b>SAMİMİ GÖRÜNME</b>	0.288	0.257	0.215	0.359	0.415	<b>(0.757)</b>		
<b>SOSYAL ZEKÂ</b>	0.347	0.272	0.159	0.520	0.600	0.377	<b>(0.725)</b>	
<b>YOĞUNLASMA</b>	0.585	0.597	0.247	0.351	0.310	0.241	0.262	<b>(0.745)</b>

**Tablo 2. 8.** Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT katsayıları)

	<b>ADANMIŞLIK</b>	<b>DİNÇLİK</b>	<b>ETİK İKLİM</b>	<b>İLİŞKİ KURMA BECERİSİ</b>	<b>KİŞİLER ARASI ETKİ</b>	<b>SAMİMİ GÖRÜNME</b>	<b>SOSYAL ZEKÂ</b>	<b>YOĞUNLAŞMA</b>
<b>ADANMIŞLIK</b>								
<b>DİNÇLİK</b>	0.792							
<b>ETİK İKLİM</b>	0.374	0.399						
<b>İLİŞKİ KURMA BECERİSİ</b>	0.508	0.594	0.312					
<b>KİŞİLER ARASI ETKİ</b>	0.479	0.429	0.295	0.673				
<b>SAMİMİ GÖRÜNME</b>	0.360	0.328	0.258	0.511	0.585			
<b>SOSYAL ZEKÂ</b>	0.446	0.344	0.202	0.726	0.818	0.519		
<b>YOĞUNLAŞMA</b>	0.713	0.739	0.293	0.451	0.393	0.304	0.338	

Tablo-2.7. ve Tablo-2.8.' e göre çalışmanın ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Şekil-2.4.' de güvenilirlik ve geçerlilik uyum kriterlerine göre modelden hariç tutulması gereken değişkenlerin çıkarıldığı Aksaray Valiliği kamu çalışanlarına ait örneklem için test edilen ölçüm modeli gösterilmektedir.



Şekil 2. 4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonrasında Ölçüm Modeli

## 2.7. Aracı Etkiye ait Yapısal Eşitlik Modellemesi Bulguları

Ölçüm modellemesinde yapılan gerekli değişikliklerin ardından güvenilirlik ve geçerlilik testi sonuçlandırılmıştır. Sonraki süreçte ölçüm modellemesi yerine araştırma modeli ifadesi kullanılacaktır. Yapısal eşitlik modellemesi, SmartPLS paket programı aracılığıyla hesaplanan ve araştırma modellemesinde yer alan değişkenler arasındaki doğrusal etkilerde egzogen değişkenin endojen değişkeni açıklama veya tahminleme yüzdesini ifade eden (Kılıçlı ve Oğrak, 2020: 353) ve yapısal ölçüm modelinin öngörme veya tahminleme gücüne ilişkin ölçümleme katsayısını ifade eden  $R^2$  değerinin raporlanmaktadır. 0 ile 1 arasında değerler alabilen  $R^2$  katsayısı 1'e yaklaştıkça açıklama gücünde artış meydana gelmekte iken 0'a yaklaştıkça açıklama

gücünde azalma meydana gelmektedir (Hair vd., 2016:209). Sarstedt vd. (2017)  $R^2$  değeri için 0,10 değerinin dahi yeterli kabul edilebileceğini ifade ederler. Farklı bir görüşe göre ise Henseler vd. (2011) ise  $R^2$  değerinin 0,25 olması durumunda egzojen değişkenin endojen değişken tarafından açıklanma seviyesinin zayıf; 0,50 olması durumunda orta seviyede ve 0,75 ve üzerinde olması durumunda güçlü bir açıklanma seviyesinin olduğunu ifade etmektedirler.

Literatürde Determinasyon Katsayısı olarak bilinen “ $R^2$ ” değeri modelin öngörü gücünü göstermektedir. Kısmi en küçük kareler yöntemiyle yol modelleri, verilerin normal olarak dağılmasını gerektirmeyen modellerdir. Kısmi en küçük kareler yöntemi, araştırma modelinin varsayımsal ilişkilere ne kadar iyi uyduğunu, her bir gizil endojen değişken için karesel çoklu korelasyonlarla yani  $R^2$  değerleri ile değerlendirilir. Hipotezin önemini değerlendirmek için ön yükleme (bootstrapping) prosedürü kullanılır (Chin, 1998).

Diğer taraftan  $R^2$  değeri güven aralığının belirlenmesi çeşitli araştırma disiplinlerinde farklı olarak kabul edildiğinden, öngörücü bir kabul seviyesini belirlemek için standart bir kılavuz yoktur. Bu nedenle çalışmada Cohen’in (1988) sınıflaması dikkate alınmıştır. Cohen’in (1988) sınıflandırmasına göre  $0,02 \leq R^2 < 0,13$  koşulunda küçük oranda açıklama,  $0,13 \leq R^2 < 0,26$  koşulunda orta düzey açıklama ve  $R^2 \geq 0,26$  koşulunda büyük düzeyde açıklamadan söz etmek mümkündür.

Yine VIF değeri hesaplanarak doğrusallık probleminin olup olmadığı incelenmiştir. Tablo-2.9.’ da Aksaray Valiliği kamu çalışanları için kurulan yapısal modelindeki değişkenler arasındaki VIF (VarianceInflationFactor) değerleri incelendiğinde, değerlerin eşik değer olarak kabul edilen 5’ in altında olması nedeniyle, değişkenler arasında doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir. VIF değeri en büyük 1,795 değeri ile “Kişiler Arası Etki” değişkenine aittir.

Modele ait  $R^2$  (açıklama oranı) değerleri incelendiğinde işe angaje olma kavramının alt boyutlarından; adanmışlığın %25,3, dinçliğin %24,2, yoğunlaşmanın %17,4 oranında açıklandığı görülmektedir. Politik beceriler kavramının alt boyutlarından; ilişki kurma becerisinin %6,1, kişiler arası etkinin %5,7, samimi görünmenin %4,4,

sosyal zekânın %2,3 oranında açıklandığı görülmektedir.

Yine etki büyüklüğünün (effect size) hesaplanabilmesi için  $f^2$  kat sayısının incelenmiştir. Bahsi geçen değerler Tablo-2.9.'da yer almaktadır.

Etki büyüklüğü katsayılarının ( $f^2$ ) belirlenmesinde Cohen' in (1988) etki büyüklüğü katsayısı sınıflandırmasından yararlanılmıştır. Buna göre  $f^2$  değeri 0,02 ve üzeri olması düşük, 0,15 ve 0,35 arasında olması orta, 0,35 ve üzeri olması yüksek etki söz konusudur. Çalışmaya ait etki büyüklüğü katsayıları incelendiğinde etik iklimin işe angaje olmayı tüm alt boyutları (Adanmışlık, Dinçlik, Yoğunlaşma) ile politik becerilerin tüm alt boyutlarını (İlişki Kurma Becerisi, Kişiler arası Etki, Samimi Görünme, Sosyal Zekâ) düşük düzeyde etkilediği ( $f^2 \geq 0,02$ ;  $f^2 \leq 0,15$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2. 9.** Araştırma Modeli Katsayıları

DEĞİŞKENLER	VIF	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Etki Derecesi	Q <sup>2</sup>	
ETİK İKLİM	ADANMIŞLIK	1,104	0.253	<b>0.048</b>	DÜŞÜK	0.089
	DİNÇLİK	1,104	0.272	<b>0.057</b>	DÜŞÜK	0.100
	YOĞUNLAŞMA	1,104	0.174	<b>0.023</b>	DÜŞÜK	0.052
	İLİŞKİ KURMA BECERİSİ	1,000	0.063	<b>0.067</b>	DÜŞÜK	0.052
	KİŞİLER ARASI ETKİ	1,000	0.060	<b>0.064</b>	DÜŞÜK	0.051
	SAMİMİ GÖRÜNME	1,000	0.047	<b>0.049</b>	DÜŞÜK	0.038
	SOSYAL ZEKÂ	1,000	0.025	<b>0.026</b>	DÜŞÜK	0.016
İLİŞKİ KURMA BECERİSİ	ADANMIŞLIK	1.546	0,253	<b>0.033</b>	DÜŞÜK	0.089
	DİNÇLİK		0,272	<b>0.101</b>	DÜŞÜK	0.100

	<b>YOĞUNLAŞMA</b>		0.174	<b>0.036</b>	DÜŞÜK	0.052
<b>KİŞİLER ARASI ETKİ</b>	<b>ADANMIŞLIK</b>	1.795	0,253	0,016	-	0.089
	<b>DİNÇLİK</b>		0,272	0,013	-	0.100
	<b>YOĞUNLAŞMA</b>		0.174	0,010	-	0.052

Tablo-2.9. incelendiğinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin işe angaje olma kavramını tüm alt boyutlarını (Adanmışlık, Dinçlik, Yoğunlaşma) düşük düzeyde etkilediği ( $f^2 \geq 0,02$ ;  $f^2 \leq 0,15$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-2.9.' da endojen değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayısını ifade eden  $Q^2$  değerleri incelendiğinde, bu değerlerin sıfırdan büyük olması araştırmaya ait endojen değişkenler olan işe angaje olma ve politik beceriler değişkenlerinin tahmin gücüne sahip olduğunun bir göstergesidir (Hair vd., 2017).

Geçerlilik, güvenilirlik ve doğrusallık testlerinden geçen modeldeki indikatörlerin faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi gerekir (Yıldız, 2020: 74). Bu bağlamda Tablo-2.10.' da görüldüğü üzere yapılan analiz sonucunda; değişkenlere ait P values değerlerinin 0,05 in altında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışmamıza ait faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 2. 10.** Faktör Yüklerinin İstatistikî Anlamlılık Tespiti

	<b>Originalsample (O)</b>	<b>Samplemean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics (O/STDEV)</b>	<b>P values</b>
<b>Angaje7 &lt;- ADN</b>	0.715	0.714	0.032	22.392	0.000

Angaje8 <- ADN	0.730	0.729	0.028	25.757	0.000
Angaje9 <- ADN	0.798	0.798	0.028	32.585	0.000
Angaje10 <- ADN	0.810	0.809	0.021	37.947	0.000
Angaje11 <- ADN	0.751	0.750	0.025	29.595	0.000
Angaje12 <- YOĞ	0.710	0.709	0.035	20.106	0.000
Angaje13 <- YOĞ	0.788	0.785	0.031	25.429	0.000
Angaje14 <- YOĞ	0.817	0.815	0.025	32.903	0.000
Angaje16 <- YOĞ	0.749	0.748	0.038	19.767	0.000
Angaje17 <- YOĞ	0.647	0.647	0.041	15.828	0.000
Angaje1 <- DNC	0.689	0.687	0.037	18.808	0.000
Angaje2 <- DNC	0.757	0.756	0.030	24.895	0.000
Angaje3 <- DNC	0.648	0.646	0.041	15.944	0.000
Angaje4 <- DNC	0.662	0.662	0.041	16.222	0.000
Angaje5 <- DNC	0.743	0.742	0.032	23.197	0.000
Angaje6 <- DNC	0.773	0.772	0.025	30.795	0.000
Etik2 <- Eİ	0.641	0.640	0.043	15.015	0.000
Etik3 <- Eİ	0.748	0.748	0.029	26.123	0.000
Etik4 <- Eİ	0.717	0.715	0.033	21.685	0.000
Etik5 <- Eİ	0.754	0.753	0.027	27.627	0.000
Etik6 <- Eİ	0.770	0.767	0.028	27.083	0.000
Etik7 <- Eİ	0.707	0.704	0.037	19.209	0.000
Etik11 <- Eİ	0.707	0.705	0.032	22.314	0.000
PolBcr10 <- SZ	0.748	0.746	0.041	18.101	0.000
PolBcr11 <- SZ	0.807	0.807	0.029	28.094	0.000
PolBcr12 <- SZ	0.648	0.645	0.060	10.724	0.000
PolBcr14 <- SZ	0.687	0.685	0.047	14.491	0.000
PolBcr15 <- KAE	0.716	0.715	0.035	20.488	0.000
PolBcr16 <- KAE	0.772	0.772	0.030	25.768	0.000
PolBcr17 <- KAE	0.814	0.813	0.027	29.712	0.000
PolBcr18 <- KAE	0.745	0.743	0.036	20.475	0.000
PolBcr2 <- İKB	0.701	0.699	0.040	17.546	0.000
PolBcr3 <- İKB	0.716	0.714	0.036	20.146	0.000
PolBcr4 <- İKB	0.752	0.751	0.030	24.884	0.000
PolBcr6 <- İKB	0.770	0.770	0.028	27.339	0.000
PolBcr7 <- SG	0.726	0.719	0.065	11.103	0.000
PolBcr8 <- SG	0.687	0.676	0.076	9.091	0.000
PolBcr9 <- SG	0.845	0.846	0.042	20.241	0.000

Tablo-2.11.' de araştırma modeli etki katsayıları tablosu incelendiğinde; etik iklimin, işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlığı ( $\beta=0,20$ ;  $p \leq 0,01$ ;  $t>1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.098-0.308 değerleri arasında), dinçliği ( $\beta=0,214$ ;  $p \leq 0,01$ ;

$t > 1,960$ ; %95 güven aralığında ,0.118-0.316 değerleri arasında) ve yoğunlaşmayı ( $\beta=0,145$ ;  $p \leq 0,05$ ;  $t > 1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.034-0.257 değerleri arasında) istatistiki olarak anlamlı olarak etkilediği, politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisini ( $\beta=0,252$ ;  $p \leq 0,01$ ;  $t > 1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.146-0.362 değerleri arasında), kişiler arası etkiyi ( $\beta=0,244$ ;  $p \leq 0,01$ ;  $t > 1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.151-0.348 değerleri arasında), samimi görünmeyi ( $\beta=0,214$ ;  $p \leq 0,01$ ;  $t > 1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.112-0.319 değerleri arasında) ve sosyal zekâyı ( $\beta=0,159$ ;  $p \leq 0,01$ ;  $t > 1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.060-0.269 değerleri arasında) istatistiki olarak anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda araştırmamızın birinci temel hipotezi **“H1: Etik İklimin işe angaje olma üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.”** ve alt hipotezleri **“H1a: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu dinçlik üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.”**, **“H1b: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu adanmışlık üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.”**, **“H1c: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu yoğunlaşma üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.”** kabul edilmiştir.

Ayrıca politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlığı ( $\beta=0,196$ ,  $p \leq 0,01$ ,  $t > 1,960$ , %95 güven aralığında 0.062-0.319 değerleri arasında), dinçliği ( $\beta=0,336$ ,  $p \leq 0,01$ ,  $t > 1,960$ , %95 güven aralığında, 0.219-0.452 değerleri arasında) ve yoğunlaşmayı ( $\beta=0,216$ ,  $p \leq 0,01$ ,  $t > 1,960$ , %95 güven aralığında, 0.077-0.349 değerleri arasında) istatistiki olarak anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bulgularda politik becerilerin alt boyutlarından kişiler arası etkinin, işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlığı ( $\beta=0,147$ ,  $p \leq 0,05$ ,  $t > 1,960$ , %95 güven aralığında, 0.022-0.273 değerleri arasında) ve dinçliği ( $\beta=0,130$ ,  $p \leq 0,05$ ,  $t > 1,960$ , %95 güven aralığında, 0.004-0.261 değerleri arasında) istatistiki olarak anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmış olsa da, daha önce gerçekleştirilen etki büyüklüğü katsayısını ifade eden  $f^2$  katsayısının 0,02'e eşit veya düşük olmasından dolayı ilişki reddedilmiştir.

**Tablo 2. 11.** Araştırma Modeli Etki Katsayıları

	Beta Değeri( $\beta$ )	Standart Sapma	t değeri	p değeri	%95 Güven Aralıkları
Eİ-> ADN	0.200	0.054	3.743	<b>0.000</b>	<b>0.098-0.308</b>
Eİ-> DNÇ	0.213	0.051	4.205	<b>0.000</b>	<b>0.117-0.316</b>
Eİ-> YOĞ	0.145	0.057	2.547	<b>0.011</b>	<b>0.034-0.257</b>
Eİ->İKB	0.251	0.055	4.562	<b>0.000</b>	<b>0.145-0.362</b>
Eİ-> KAE	0.244	0.050	4.856	<b>0.000</b>	<b>0.152-0.349</b>
Eİ-> SG	0.216	0.052	4.172	<b>0.000</b>	<b>0.117-0.320</b>
Eİ-> SZ	0.159	0.053	3.003	<b>0.003</b>	<b>0.060-0.269</b>
İKB-> ADN	0.196	0.066	2.968	<b>0.003</b>	<b>0.062-0.318</b>
İKB-> DNÇ	0.336	0.059	5.711	<b>0.000</b>	<b>0.219-0.452</b>
İKB-> YOĞ	0.216	0.070	3.095	<b>0.002</b>	<b>0.077-0.349</b>
KAE-> ADN	0.147	0.064	2.291	<b>0.022</b>	<b>0.021-0.273</b>
KAE-> DNÇ	0.130	0.065	1.994	<b>0.046</b>	<b>0.003-0.260</b>
KAE-> YOĞ	0.121	0.073	1.664	0.096	-0.022-0.263
SG-> ADN	0.076	0.054	1.415	0.157	-0.025-0.186
SG-> DNÇ	0.049	0.054	0.912	0.362	-0.053-0.160
SG-> YOĞ	0.073	0.063	1.164	0.244	-0.045-0.197
SZ-> ADN	0.097	0.064	1.511	0.131	-0.028-0.225
SZ-> DNÇ	-0.037	0.056	0.660	0.509	-0.148-0.070
SZ-> YOĞ	0.025	0.067	0.378	0.706	-0.104-0.158

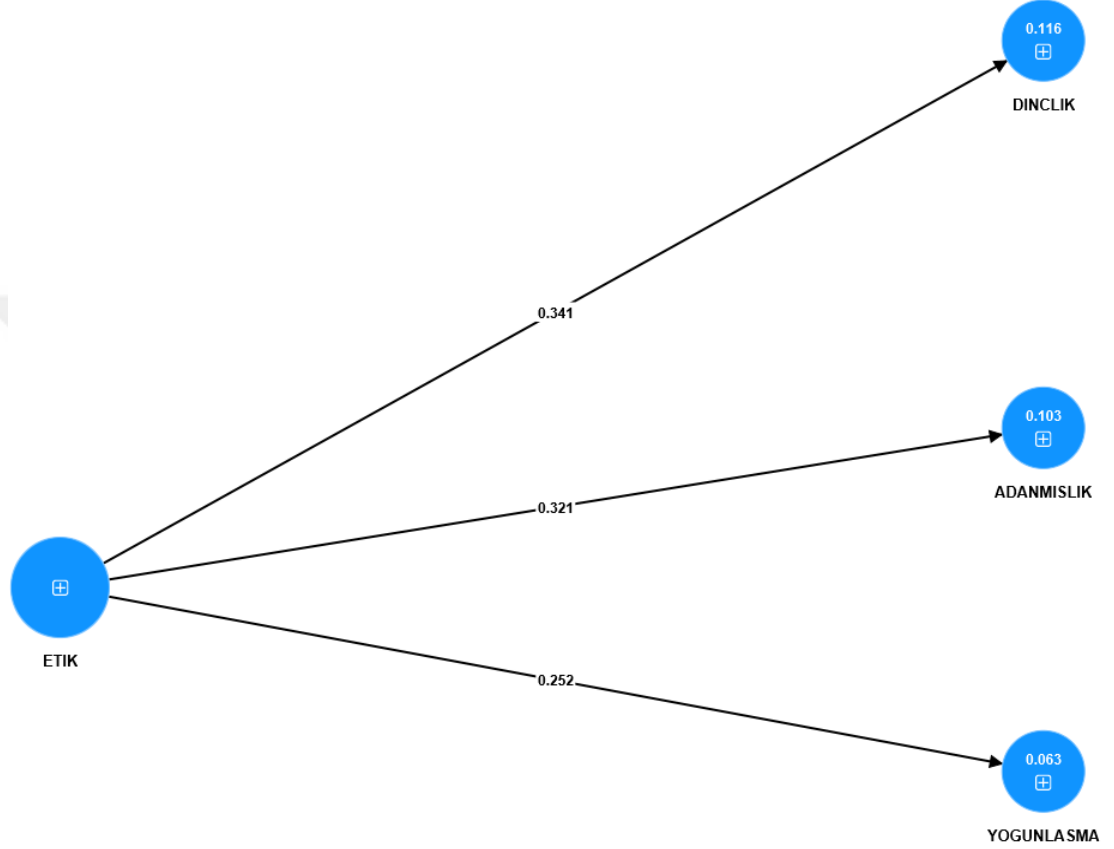
## 2.8. Aracı Etkinin Ölçülenmesi

Baron ve Kenny' ye (1986) göre aracı etkiden söz etmek için üç koşulun birlikte sağlanması gerekir. Bu koşulların;

- 1) Aracı değişkenin olmadığı birinci yapısal modelde bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni etkilemesi gerekir.
- 2) Aracı değişkenin olduğu yapısal modelde bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi gerekir.
- 3) Üçüncü koşul birinci kısımda aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi gerekir.

Üçüncü koşul ikinci kısımda; birinci koşuldaki bağımsız değişkenin bağımlı değişken

üzerindeki etkisi anlamsızlaşmışsa tam aracı, aradaki etki anlamlı ancak beta katsayısında düşüş varsa kısmi aracılıktan bahsedilebilir (Yıldız, 2020: 124). Bu bağlamda araştırmaya ait aracısız değişken olmadan oluşturulan model Şekil-2.5.'de gösterilmiştir.



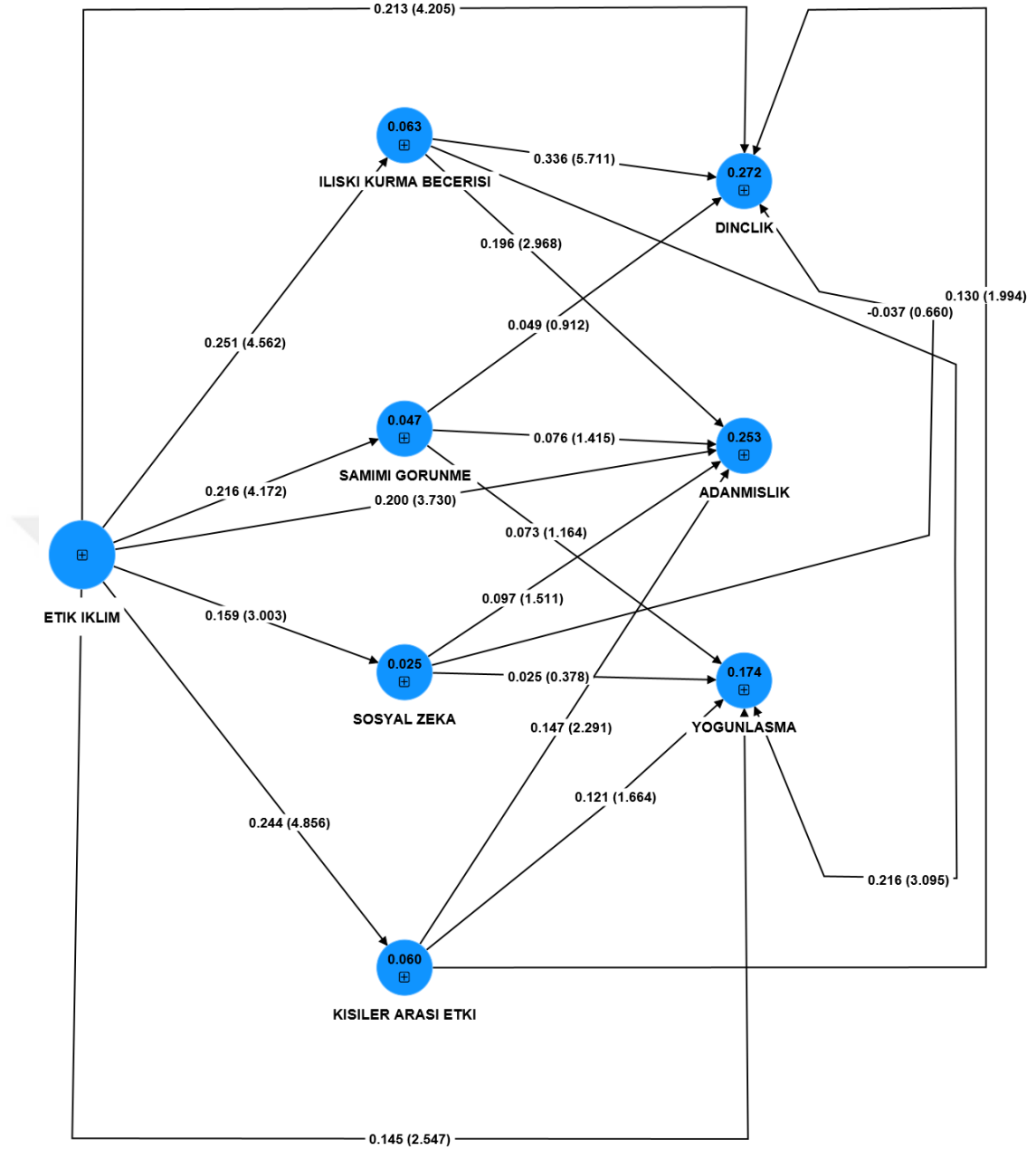
Aracısız modele ait yol katsayıları Tablo-2.12.' de gösterilmiştir. Tablodan anlaşılacağı üzere bağımsız değişkenimiz olan etik iklimin İşe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlığı ( $\beta=0,321$ ;  $p \leq 0,01$ ), dinçliği ( $\beta=0,341$ ;  $p \leq 0,01$ ) ve yoğunlaşmayı ( $\beta=0,252$ ;  $p \leq 0,01$ ) istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Analize ait t değerleri incelendiğinde; etik iklim adanmışlık yolunda 6,030 (1,960'dan büyük), etik iklim dinçlik yolunda 6,977 (1,960'dan büyük), etik iklim yoğunlaşma yolunda 4,955 (1,960'dan büyük) olarak hesaplanmıştır. Alt ve üst düzey güven aralıkları incelendiğinde; etik iklim adanmışlık yolunda 0.227-0.431 güven aralığında, etik iklim dinçlik yolunda 0,256-0,446 güven aralığında, etik iklim yoğunlaşma yolunda 0,162-0,361 güven aralığında hesaplanmıştır.

**Tablo 2. 12.** Aracısız Model Yol Katsayıları

	<b>Beta Değeri(<math>\beta</math>)</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>t değeri</b>	<b>P values</b>	<b>%95 Güven Aralıkları</b>
<b>Eİ-&gt; ADN</b>	0.321	0.053	6.030	<b>0.000</b>	0.227-0.431
<b>Eİ-&gt; DNC</b>	0.341	0.049	6.977	<b>0.000</b>	0.256-0.446
<b>Eİ-&gt; YOĞ</b>	0.252	0.051	4.955	<b>0.000</b>	0.162-0.361

Etik iklim; işe angaje olmanın adanmışlık, dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarını etkilediği için Baron ve Kenny (1986) yönteminin birinci koşulu olan “Aracı değişkenin olmadığı birinci yapısal modelde, bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni etkilemesi gerekir.” koşulu sağlamıştır.

Baron ve Kenny (1986) yönteminin ikinci koşulu olan “Aracı değişkenin olduğu yapısal modelde bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi gerekir.” Koşulunu incelemek amacıyla aracı değişkenin modele eklenmesiyle oluşan aracılı model Şekil-2.6.’ da sunulmuştur.



Şekil 2. 6. Aracılı Model

Aracılı modele ait yol katsayıları Tablo-2.13.' de gösterilmiştir. Tablodan anlaşılacağı üzere bağımsız değişkenimiz olan etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlık ( $\beta=0,200$ ;  $p \leq 0,01$ ), dinçlik ( $\beta=0,213$ ;  $p \leq 0,01$ ) ve yoğunlaşmayı ( $\beta=0,145$ ;  $p \leq 0,05$ ) istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. t değerleri etik iklim adanmışlık yolunda 3,730 (1,960'dan büyük), etik iklim dinçlik yolunda 4,205 (1,960'dan büyük), etik iklim yoğunlaşma yolunda 2,547 (1,960 dan büyük) olarak hesaplanmıştır. Alt ve üst düzey güven aralıkları incelendiğinde etik

iklim adanmışlık yolunda 0.098-0.308 güven aralığında, etik iklim dinçlik yolunda 0.117-0.316 güven aralığında, etik iklim yoğunlaşma yolunda 0.034-0.257 güven aralığında olarak hesaplanmıştır.

Bağımsız değişken olan etik iklimin politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisi ( $\beta=0,251$ ;  $p \leq 0,01$ ), kişiler arası etki ( $\beta=0,244$ ;  $p \leq 0,01$ ) samimi görünmeyi ( $\beta=0,216$ ;  $p \leq 0,01$ ) ve sosyal zekâyı ( $\beta=0,159$ ;  $p \leq 0,01$ ) istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. t değerleri etik iklim ilişki kurma becerisi yolunda 4,562 (1,960'dan büyük), etik iklim kişiler arası etki yolunda 4,856 (1,960'dan büyük), etik iklim samimi görünme yolunda 4,1723 (1,960'dan büyük), etik iklim sosyal zeka yolunda 3,003 (1,960 dan büyük) olarak hesaplanmıştır. Alt ve üst düzey güven aralıkları incelendiğinde etik iklim ilişki kurma becerisi yolunda 0.145-0.362, etik iklim kişiler arası etki yolunda 0.152-0.349, etik iklim samimi görünme yolunda 0.117-0.320, etik iklim sosyal zekâ yolunda 0.060-0.269, güven aralığında olarak hesaplanmıştır.

Bu bağlamda Baron ve Kenny (1986) yönteminin ikinci koşulu olan “Aracı değişkenin olduğu yapısal modelde bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi gerekir.” koşulu sağlanmıştır. Yani etik iklim ile aracı değişken olan politik becerilerin tüm alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

**Tablo 2. 13.** Aracılı Model Yol Katsayıları

	<b>Beta Değeri(<math>\beta</math>)</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>t değeri</b>	<b>P values</b>	<b>%95 Güven Aralıkları</b>
<b>Eİ-&gt; ADN</b>	0.200	0.054	3.730	<b>0.000</b>	0.098-0.308
<b>Eİ-&gt; DNÇ</b>	0.213	0.051	4.205	<b>0.000</b>	0.117-0.316
<b>Eİ-&gt; YOĞ</b>	0.145	0.057	2.547	<b>0.011</b>	0.034-0.257
<b>Eİ-&gt;İKB</b>	0.251	0.055	4.562	<b>0.000</b>	0.145-0.362
<b>Eİ-&gt;KAE</b>	0.244	0.050	4.856	<b>0.000</b>	0.152-0.349
<b>Eİ-&gt; SG</b>	0.216	0.052	4.172	<b>0.000</b>	0.117-0.320
<b>Eİ-&gt; SZ</b>	0.159	0.053	3.003	<b>0.003</b>	0.060-0.269

İKİB-> ADN	0.196	0.066	2.968	<b>0.003</b>	0.062-0.318
İKİB-> DNÇ	0.336	0.059	5.711	<b>0.000</b>	0.219-0.452
İKİB-> YOĞ	0.216	0.070	3.095	<b>0.002</b>	0.077-0.349
KAE-> ADN	0.147	0.064	2.291	0.022	0.021-0.273
KAE-> DNÇ	0.130	0.065	1.994	0.046	0.003-0.260
KAE-> YOĞ	0.121	0.073	1.664	0.096	-0.022-0.263
SG-> ADN	0.076	0.054	1.415	0.157	-0.025-0.186
SG-> DNÇ	0.049	0.054	0.912	0.362	-0.053-0.160
SG-> YOĞ	0.073	0.063	1.164	0.244	-0.045-0.197
SZ-> ADN	0.097	0.064	1.511	0.131	-0.028-0.225
SZ-> DNÇ	-0.037	0.056	0.660	0.509	-0.148-0.070
SZ-> YOĞ	0.025	0.067	0.378	0.706	-0.104-0.158

Yine Tablo-2.13. incelendiğinde Baron ve Kenny (1986) yönteminin üçüncü koşul birinci kısmı olan; “Aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi gerekir.” Koşulunun kısmen doğrulandığı görülmektedir. Çünkü aracı değişkenimiz olan politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünme ve sosyal zekâ boyutları ile işe angaje olmanın bütün boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $p \leq 0,05$ ).

Ayrıca politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlığı ( $\beta=0,196$ ;  $p \leq 0,01$ ;  $t>1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.062-0.319 değerleri arasında), dinçliği ( $\beta=0,336$ ;  $p \leq 0,01$ ;  $t>1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.219-0.452 değerleri arasında) ve yoğunlaşmayı ( $\beta=0,216$ ;  $p \leq 0,01$ ,  $t>1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.077-0.349 değerleri arasında) istatistiki olarak anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bulgularda politik becerilerin alt boyutlarından kişiler arası etkinin, İşe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlığı ( $\beta=0,147$ ;  $p \leq 0,05$ ;  $t>1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.022-0.273 değerleri arasında), dinçliği ( $\beta=0,130$ ;  $p \leq 0,05$ ;  $t>1,960$ ; %95 güven aralığında, 0.004-0.261 değerleri arasında) istatistiki olarak anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmış olsa da daha önce gerçekleştirilen etki büyüklüğü katsayısını ifade eden  $f^2$  katsayısının 0,02’ den küçük olmasından dolayı ilişki reddedilmiştir.

Bu bağlamda aracı değişkenimiz olan politik becerilerin dört alt boyutundan biri olan ilişki kurma becerisi ile işe angaje olmanın tüm alt boyutları ile istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğundan ve bağımsız değişkenimiz etik iklim ile bağlı

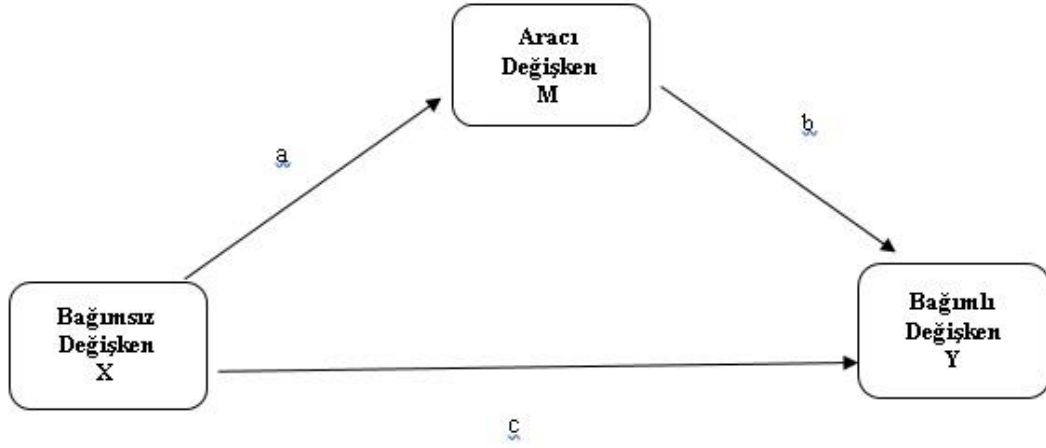
değişkenimiz işe angaje olma arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğundan Baron ve Kenny (1986) yönteminin üçüncü koşul birinci kısmı olan; “Aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi gerekir.” koşulu sağlanmıştır.

Son olarak Baron ve Kenny (1986) yönteminin üçüncü koşul ikinci kısımda; “Birinci koşuldaki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsızlaşmışsa tam aracı, aradaki etki anlamlı ancak beta katsayısında düşüş varsa kısmi aracılıktan bahsedilebilir.” Koşulu test edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsızlaşmadığı görülmektedir. Aracı değişken politik beceriler modele dâhil edildikten sonra da bağımsız değişkenimiz etik iklim ile bağımlı değişkenimiz işe angaje olmanın alt boyutları ile pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani etik iklimin politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisi ( $\beta=0,251$ ,  $p \leq 0,01$ ), kişiler arası etki ( $\beta=0,244$ ,  $p \leq 0,01$ ) samimi görünme ( $\beta=0,216$ ,  $p \leq 0,01$ ) ve sosyal zekâ ( $\beta=0,159$ ,  $p \leq 0,01$ ) arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Yine Tablo-2.13. incelendiğinde birinci koşuldaki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsızlaşmış olmasa da aradaki etkiyi ifade eden beta katsayısında düşüş olduğu görülmektedir. Birinci durumda etik iklim ile işe angaje olma alt boyutları adanmışlık ( $\beta=0,321$ ), dinçlik ( $\beta=0,341$ ) ve yoğunlaşma arasında ( $\beta=0,252$ )’ lik bir ilişki mevcutken; modele dâhil edilen politik becerilerin alt boyutları bahsi geçen etkinin adanmışlık için ( $\beta=0,200$ ), dinçlik için ( $\beta=0,213$ ) ve yoğunlaşma için katsayıların ( $\beta=0,145$ )’e gerilediği görülmektedir.

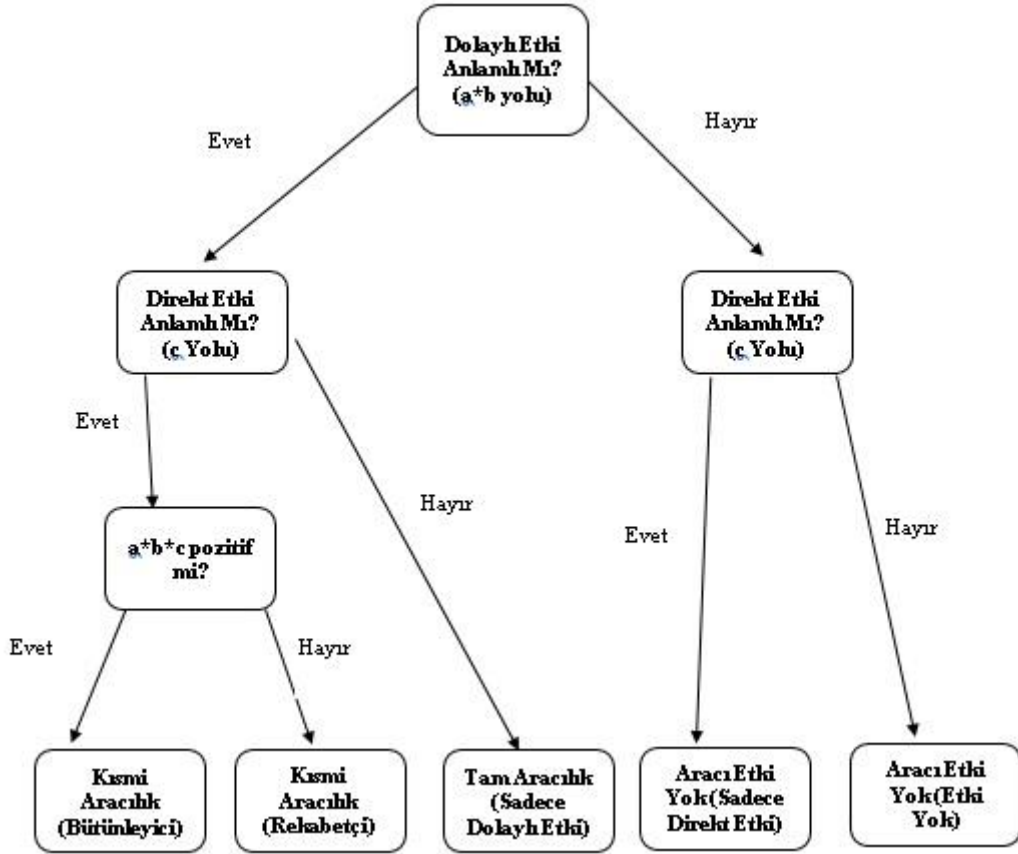
Zhao vd. (2010) yapmış oldukları çalışmada Baron ve Kenny (1986) tarafından yapılan çalışmadaki birinci koşul olan: “Aracı değişkenin olmadığı birinci yapısal modelde bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni etkilemesi gerekir.” koşulunun gerekli olmadığı öne sürmektedir. Yazarlara göre dolaylı etki anlamlı ise aracılık etkisinden söz edilebilir.

Şekil-2.7.’ de  $a*b$  yolu dolaylı etkiyi,  $c$  yolu direkt etkiyi,  $(a*b)+c$  formülünün sonucu ise toplam etkiyi göstermektedir (Yıldız, 2020: 131).



Şekil 2. 7. Direkt, Dolaylı ve Toplam Etkiler

Zhao vd. (2010) çalışmaları baz alınarak oluşturulan karar ağacı Şekil-2.8.'de gösterilmiştir.



Şekil 2. 8. Zhao vd. (2010) Aracı Etki Karar Ağacı

Şekilde görülen karar ağacına göre yapılan analizler incelendiğinde; dolaylı etki anlamlı mı? Etik iklim, ilişki kurma becerisi ve adanmışlık yolu anlamlıdır ( $p \leq 0,05$ ).

Etik iklim, ilişki kurma becerisi ve dinçlik yolu anlamlıdır ( $p \leq 0,05$ ). Etik iklim, ilişki kurma becerisi ve yoğunlaşma yolu anlamlıdır ( $p \leq 0,05$ ). Direkt etki yolu anlamlı mı? Etik iklim, adanmışlık yolu anlamlıdır ( $p \leq 0,05$ ). Etik iklim, dinçlik yolu anlamlıdır ( $p \leq 0,05$ ). Etik iklim yoğunlaşma yolu anlamlıdır ( $p \leq 0,05$ ).  $a*b*c$  pozitif mi? Etik iklim, ilişki kurma becerisi ve adanmışlık yolu çarpımı pozitiftir. Etik iklim, ilişki kurma becerisi ve dinçlik yolu çarpımı pozitiftir. Etik iklim, ilişki kurma becerisi ve yoğunlaşma yolu çarpımı pozitiftir.

Yapılan Zhao testi sonucunda etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutları adanmışlık, dinçlik ve yoğunlaşma üzerine etkisinde politik becerilerin alt boyutu ilişki kurma becerisi bütünleyici kısmi aracı rol üstlenmektedir.

Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için sobel testi yapılmaktadır (Yıldız, 2020: 129).

## 2.9. Sobel Aroian ve Goodman Testi

Araştırma bulgularına ait sobel testi verileri Tablo-2.14.' de gösterilmiştir.

**Tablo 2. 14.** Sobel Testi Katsayıları

ARACISIZ MODEL KATSAYILARI	Beta Değeri( $\beta$ )	Standart Sapma
<b>ETİK İKLİM-&gt; ADANMIŞLIK</b>	0.321	0.053
<b>ETİK İKLİM-&gt; DİNÇLİK</b>	0.341	0.049
<b>ETİK İKLİM-&gt; YOĞUNLAŞMA</b>	0.252	0.051
ARACILI MODEL KATSAYILARI	Beta Değeri( $\beta$ )	Standart Sapma
<b>İLİŞKİ AĞI KURMA BECERİSİ-&gt; ADANMIŞLIK</b>	0.196	0.066
<b>İLİŞKİ AĞI KURMA BECERİSİ-&gt; DİNÇLİK</b>	0.336	0.059
<b>İLİŞKİ AĞI KURMA BECERİSİ-&gt; YOĞUNLAŞMA</b>	0.216	0.070

**Tablo 2. 15.** Sobel, Aroian ve Goodman Test Sonuçları

Değişkenler	Sobel Testi			Aroian Testi			Goodman Testi		
	Değer	Std. H.	p	Değer	Std. H.	p	Değer	Std. H.	p
<b>ET-&gt;İKB-&gt; AD</b>	2,666	0,0236	<b>0,0077</b>	2,638	0,0239	<b>0,0084</b>	2,696	0,0233	<b>0,0070</b>
<b>ET-&gt;İKB-&gt; DÇ</b>	4,407	0,026	<b>0,0000</b>	4,380	0,026	<b>0,0000</b>	4,435	0,026	<b>0,0000</b>

ET->İKB->YG	2,617	0,021	<b>0,0089</b>	2,580	0,021	<b>0,0099</b>	2,657	0,020	<b>0,0079</b>
Sobel test: z-değeri = $a*b/\text{Karekök}(b^2*sa^2+a^2*s^2)$ Aroian test: z-değeri = $a*b/\text{Karekök}(b^2*sa^2+a^2*sb^2+sa^2*sb^2)$ Goodman test: z-değeri = $a*b/\text{Karekök}(b^2*sa^2+a^2*sb^2-sa^2*sb^2)$ ET=Etik İklim, İKB=İlişki Kurma Becerisi, AD=Adanmışlık, DÇ=Dinçlik, YG=Yoğunlaşma Std.H.=Standart Hata									

Tablo-2.15.' de yapılan Sobel, Aroian ve Goodman testi sonuçları incelendiğinde, beta değerlerindeki değişimin  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Hayes, 2013). Kamu çalışanları arasında etik iklim algısının işe adanmışlığın alt boyutlarından dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma üzerine etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisi kısmi aracı rol üstlenmektedir.

Aracı etki analizinde aracı etki tespit edildiğinde  $R^2$  değerlerinde artış beklenir. Çalışmada aracı değişkenin olmadığı modelde işe angaje olmanın alt boyutu olan dinçliğin  $R^2$  değeri %11,6'dan aracı değişken politik becerilerin alt boyutu olan ilişki kurma becerisinin eklendiği modelde %27,2 ye çıkmış olması kısmi aracı etkinin bir kanıtıdır (Yıldız, 2020: 131).

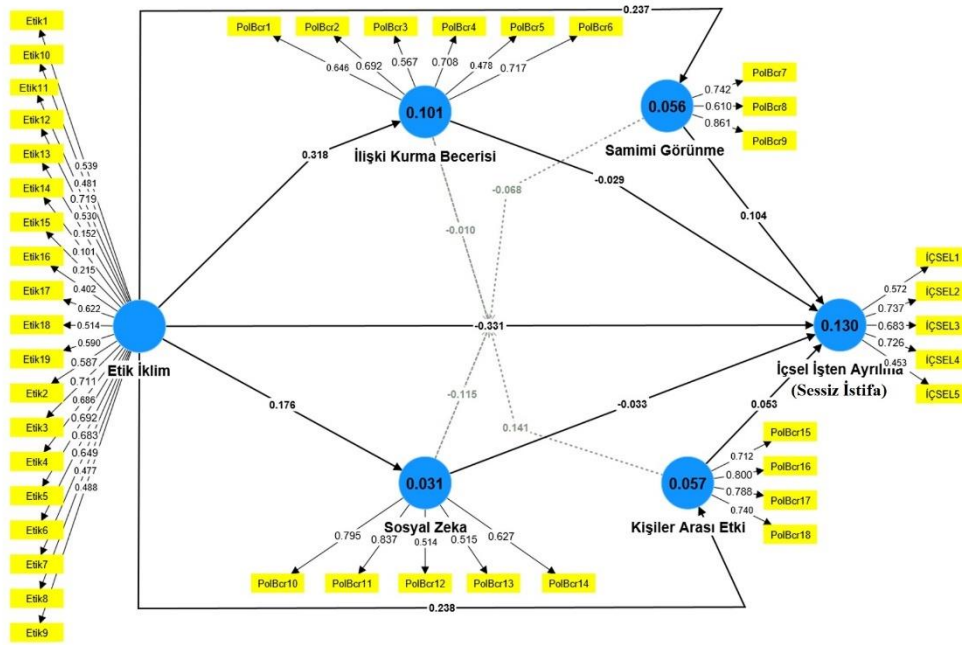
Bu bağlamda araştırmamızın üçüncü hipotezi “**H3: Etik İklimin işe angaje olma üzerindeki etkisinde politik becerilerin aracılık rolü bulunmaktadır.**” kısmen kabul edilmiştir. Dördüncü hipotezin alt hipotezlerinden; “**H3a: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin aracı rolü bulunmaktadır.**”, “**H3c: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlık üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin aracı rolü bulunmaktadır.**”, “**H3ı: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından yoğunlaşma üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin aracı rolü bulunmaktadır.**” kısmi aracı etki olduğundan kısmen kabul edilmiştir.

Politik becerilerin diğer alt boyutu olan kişilerarası etki, samimi görünme ve sosyal zekanın etik iklim ile angaje olma arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmamaktadır.

## 2.10. Model-2 Düzenleyici etkinin Ölçümlenmesi

SmartPLS programında düzenleyici etkinin ölçülmesi için kullanılacak yöntem belirlenirken, aracı ve/veya bağımsız değişken formatı ise “Two Stage” yöntemi kullanılır. Ayrıca “Two Stage” yöntemi etkinin önemini ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır (Hair vd., 2017). Orthogonalization yöntemi ise düzenleyici etkinin tahmin yanlılığını en aza indirmek amacıyla kullanılmaktadır.

Bu çalışmada hesaplamalar yapılırken “Two Stage” yöntemi kullanılmıştır. Düzenleyici etkinin ölçülmesi amacıyla oluşturulan model Şekil-2.9.’ da gösterilmiştir.



Şekil 2. 9. Düzenleyici Etki Analizi Modeli Faktör Analizi Öncesi

Şekil-2.9.’ da yer alan araştırma modeli değişkenlerine ait dışsal yüklenim katsayılarının, uyum değerlerini karşılayıp karşılamadığı test edilmiştir. İlk olarak, dışsal yüklenim katsayıları incelenmiştir. Hair vd. (2016, 137-138) 0,40 ile 0,70 değer aralığında kalan yüklenim katsayısına sahip değişkenlerin modelde kalmasında sakınca olmadığını ifade ettiğinden faktör yükleri 0,40’ın altında kalan değişkenler modelden çıkarılmıştır.

Tablo-2.16.’ da değişkenlere ait dışsal yüklenim katsayıları gösterilmektedir.

**Tablo 2. 16.** Değişkenlere Ait Dış Yüklenim Katsayıları

Yapı \ Değişken	ETİK İKLİM	SESSİZ İSTİFA	İLİŞKİ AĞI KURMA	KİŞİLER ARASI ETKİ	SAMİMİ GÖRÜNME	SOSYAL ZEKÂ
Etik11	0.710					
Etik2	<b>0.642</b>					
Etik3	0.757					
Etik4	0.722					
Etik5	0.752					
Etik6	0.765					
Etik7	<b>0.692</b>					
Si2		0.797				
Si3		<b>0.698</b>				
Si4		0.787				
PolBcr2			0.737			
PolBcr3			<b>0.635</b>			
PolBcr4			0.759			
PolBcr6			0.776			
PolBcr7					0.750	
PolBcr8					<b>0.639</b>	
PolBcr9					0.847	
PolBcr10						0.776
PolBcr11						0.817
PolBcr13						<b>0.552</b>
PolBcr14						<b>0.671</b>
PolBcr16				0.893		
PolBcr17				0.818		

Tablo-2.16.' da gösterilen dışsal faktör yüklerine bakıldığında bazı değerlerin 0,4 kritik sınırının altında olduğundan değişkenler sırasıyla modelden çıkarılmış ve her bir faktör çıkarıldığında yükler tekrar hesaplanmıştır. Tekrar edilen analiz sonrasında yine 0,4 değerinin altında kalan bir değişken varsa çıkarılmıştır. Buna göre sırasıyla Etik16, Etik18, Etik8, Etik10, Etik9, Etik15, Etik14, Etik12, Etik13, Etik19, Etik17, Etik1, PolBcr5, Sİ5, Sİ1, PolBcr1, PolBcr5, PolBcr12, PolBcr15 ve PolBcr18 değişkenleri modelden çıkarılmıştır. Hair vd. (2010, 2017) faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında kalan kritik faktörlerin AVE ve CR değerlerine bakılması gerektiği, yazarlara göre AVE değeri  $\geq 0,50$  (Chin, 1998) ve CR değeri  $\geq 0,70$  koşulunu sağlayan faktörler modelden çıkartılmaması gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda Tablo-2.16.' da görüldüğü üzere

bu koşulu sağlayan Etik2, Etik7, Sİ3, PolBcr3, PolBcr8, PolBcr13, PolBcr14 değişkenleri modelden çıkartılmamıştır.

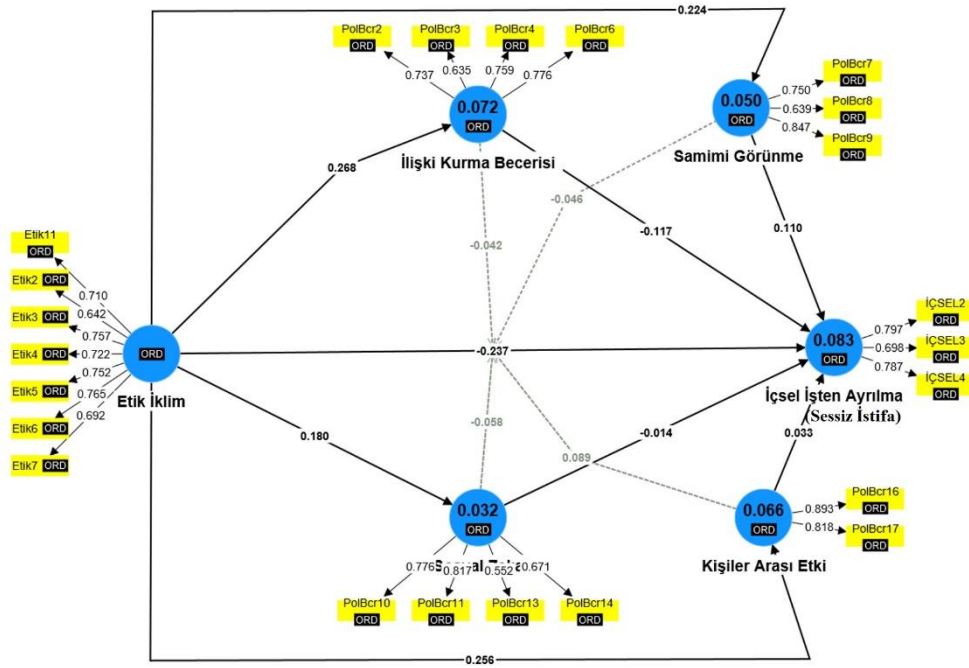
**Tablo 2. 17.** Değişkenlere Ait Güvenilirlik Katsayıları

	Compositereliability (rho_a)	Compositereliability (rho_c)	Averagevarianceextracted (AVE)
<b>ETİK İKLİM</b>	0.857	0.883	0.520
<b>SESSİZ İSTİFA</b>	0.730	0.805	0.580
<b>İLİŞKİ KURMA</b>	0.724	0.818	0.531
<b>KİŞİLER ARASI ETKİ</b>	0.711	0.846	0.733
<b>SAMİMİ GÖRÜNME</b>	0.700	0.792	0.563
<b>SOSYAL ZEKÂ</b>	0.723	0.801	0.506

Değişkenlerin güvenilirliklerinin belirlenmesinde PLS-SEM yönteminde modelin ölçümlenmesinde iç tutarlılık ölçümlemesinin ön koşulu CR değeri  $\geq 0,70$  koşulunun sağlanmış olmasıdır (Yıldız, 2020). Tablo-2.17. incelendiğinden CR katsayılarının tamamının 0,70' den büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda rho\_A katsayıları incelendiğinde rho\_A katsayılarının eşik değer olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir (Henseler vd., 2015). Bu bağlamda modelin iç tutarlılık güvenirliliği (InternalConsistencyReliability) sağlanmıştır.

Birleşme geçerliliği açısından yapılan inceleme sonucunda birleşme geçerliliğinin ön koşulu olan değişkenlere ait faktör yüklerinin  $\geq 70$  ve AVE katsayılarının  $\geq 50$  koşulları Tablo-2.16. ve Tablo-2.17. incelediğinde AVE değerlerinin 0,50' ye eşit veya büyük, Faktör yüklerinin ise Etik2, Etik7, Sİ3, PolBcr3, PolBcr8, PolBcr13, PolBcr14 değişkenleri hariç 0,70' ye eşit veya büyük olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerinin modelden çıkarılmama nedeni yukarıda da açıkladığımız üzere; Hair vd. (2010, 2017) göre faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında kalan kritik faktörlerin AVE ve CR değerlerine bakılması gerektiği, AVE değeri  $\geq 0,50$  (Chin, 1998) ve CR değeri  $\geq 0,70$  Hair vd. (2010, 2017) koşulunu sağlayan faktörler modelden çıkartılmaması gerektiğinden dolayı çıkartılmamıştır. Bu bağlamda modelin birleşme geçerliliği de sağlanmıştır.

Faktör analizi sonrasında düzenleyici etki analizi modeli Şekil- 2.10.' da gösterilmiştir.



Şekil 2. 10. Düzenleyici Etki Analizi Modeli Faktör Analizi Sonrası

Ayrışma geçerliliğinin ölçülmesinde daha öncede değinildiği gibi Fornell-Larcker kriteri (1981), çapraz yüklenim (crossloadings) ve HTMT (Heterotrait-MonotraitRatio) katsayıları kullanılmaktadır. Bahsi geçen katsayıların beklenen değerleri çalışmanın önceki bölümlerinde yer verildiği için bu bölümde yeniden bu bilgilere değinilmeyecektir. Tablo-2.18.' de ayrışma geçerliliği sonuçları (Fornell - Larcker Ölçütü) gösterilmiştir.

Tablo 2. 18. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell -Larcker Ölçütü)

	ETİK İKLİM	KİŞİLER ARASI ETKİ	SAMİMİ GÖRÜNME	SOSYAL ZEKÂ	İLİŞKİ KURMA BECERİSİ	SESSİZ İSTİFA
ETİK İKLİM	(0.721)					
KİŞİLER ARASI ETKİ	0.256	(0.856)				
SAMİMİ GÖRÜNME	0.224	0.385	(0.750)			
SOSYAL ZEKÂ	0.180	0.519	0.406	(0.711)		
İLİŞKİ KURMA BECERİSİ	0.268	0.447	0.355	0.505	(0.729)	

SESSİZ İSTİFA	-0.227	-0.042	0.050	-0.038	-0.119	(0.762)
---------------	--------	--------	-------	--------	--------	---------

Yine HTMT katsayılarının 0,90'ın altında, birbirlerinden uzak olmaları durumunda ise 0,85'in altında bir değer almaları gerektiği bilinmektedir. Tablo-2.19. kontrol edildiğinde ifadelere ait katsayı değerlerinin eşit değerinin altında olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. 19.** Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT katsayıları)

	ETİK İKLİM	KİŞİLER ARASI ETKİ	SAMİMİ GÖRÜNME	SOSYAL ZEKÂ	İLİŞKİ KURMA BECERİSİ	SESSİZ İSTİFA	Kişiler Arası Etki x Etik İklim	İlişki Kurma Becerisi x Etik İklim	Samimi Görünme x Etik İklim
<b>ETİK İKLİM</b>									
<b>KİŞİLER ARASI ETKİ</b>	0.335								
<b>SAMİMİ GÖRÜNME</b>	0.258	0.588							
<b>SOSYAL ZEKÂ</b>	0.214	0.781	0.584						
<b>İLİŞKİ KURMA BECERİSİ</b>	0.312	0.677	0.511	0.664					
<b>SESSİZ İSTİFA</b>	0.292	0.099	0.145	0.097	0.164				
<b>Kişiler Arası Etki x Etik İklim</b>	0.055	0.098	0.195	0.119	0.114	0.088			
<b>İlişki Kurma Becerisi x Etik İklim</b>	0.100	0.076	0.090	0.098	0.075	0.064	0.624		
<b>Samimi Görünme x Etik İklim</b>	0.108	0.060	0.177	0.096	0.115	0.069	0.476	0.351	

Modele ait çapraz yükler araştırmanın sonunda ek-3 düzenleyici etkiye ait çapraz yükler tablosunda verilmiştir.

Tablo-2.18. ve Tablo-2.19.' a göre çalışmanın ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

## 2.11. Düzenleyici Etkiye Ait Yapısal Eşitlik Modellemesi Bulguları

Yapısal eşitlik modellemesine ilişkin genel bilgilere araştırmanın önceki bölümlerinde yer verilmiştir. Araştırmadaki tekrar oranını azaltma adına bu bölümde beklenen katsayılarla ilişkin değerlere değinilmemiştir.

Bu çalışmada Cohen'in (1988) sınıflaması yer alan  $R^2$  değeri (açıklama oranı) dikkate alınmıştır. Cohen'in (1988) sınıflandırmasına göre  $0,02 \leq R^2 < 0,13$  koşulunda düşük açıklama,  $0,13 \leq R^2 < 0,26$  koşulunda orta düzey açıklama ve  $R^2 \geq 0,26$  koşulunda yüksek düzey açıklamadan söz etmek mümkündür. Yine etki büyüklüğünün (effect size) hesaplanabilmesi için  $f^2$  kat sayısının incelenmiştir. Bahsi geçen değerler Tablo-2.20.' de yer almaktadır.

Yine VIF değeri hesaplanarak doğrusallık probleminin olup olmadığı incelenmiştir. Tablo-2.20.' de Aksaray Valiliği kamu çalışanları için kurulan yapısal modelindeki değişkenler arasındaki VIF (VarianceInflationFactor) değerleri incelendiğinde, değerlerin eşik değer olarak kabul edilen 5' in altında olması nedeniyle, değişkenler arasında doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir. VIF değeri en büyük 1,648 değeri ile "Sosyal Zekâ" değişkenine aittir.

Etki büyüklüğü katsayılarının ( $f^2$ ) belirlenmesinde Cohen'in (1988) etki büyüklüğü katsayısı sınıflandırmasından yararlanılmıştır. Buna göre  $f^2$  değeri 0,02 ve üzeri olması düşük, 0,15 ve 0,35 arasında olması orta, 0,35 ve üzeri olması yüksek etki söz konusudur.

**Tablo 2. 20.** Araştırma Modeli Katsayıları

DEĞİŞKENLER		VIF	$R^2$	$f^2$	Etki Büyüklüğü	$Q^2$
ETİK İKLİM	SESSİZ İSTİFA	1.152	0,083	0.053	Düşük	0.039
KİŞİLER ARASI ETKİ		1.567		0.001	-	
SAMİMİ GÖRÜNME		1.431		0.009	-	
SOSYAL ZEKÂ		1.648		0.000	-	
İLİŞKİ KURMA BECERİSİ		1.506		0.010	-	

Modele ait  $R^2$  değerleri incelendiğinde sessiz istifa değişkeninin %10,5 oranında açıklandığı görülmektedir. Çalışmaya ait etki büyüklüğü katsayıları incelendiğinde etik iklimin, sessiz istifa davranışını düşük düzeyde etkilediği ( $f^2 \geq 0,02$ ,  $f^2 \leq 0,13$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmamızın ikinci hipotezi; “**H2: Etik iklimin sessiz istifa üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.**” kabul edilmiştir.

Yine analiz bulguları politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisi, kişiler arası etki ve samimi görünme boyutunun sessiz istifa davranışı üzerinde bir etkisinin olmadığına işaret etmektedir. ( $f^2 \leq 0,02$ ).

Tablo-2.20.’ de endojen değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayısını ifade eden  $Q^2$  değerleri incelendiğinde, bu değerlerin sıfırdan büyük olması araştırmaya ait endojen değişkenler sessiz istifa davranışı değişkenlerinin tahmin gücüne sahip olduğunun bir göstergesidir (Hair vd., 2017).

Yapılan analizler sonucunda etik iklimin sessiz istifayı düşük düzeyde ve istatistikî olarak anlamlı olarak etkilediği, etik iklim sessiz istifa ilişkisinde politik becerilerin alt boyutlarının (ilişki kurma becerisi, kişiler arası etki ve samimi görünme) herhangi bir düzenleyici etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $f^2 \leq 0,02$ ).

Bu bağlamda araştırmamızın dördüncü hipotezi olan; “**H4: Etik İklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin düzenleyici rolü bulunmaktadır.**” ve dört alt hipotezi reddedilmiştir.

## SONUÇ

Kamu kurumları, sosyal devlet anlayışı içerisinde vatandaşlara hizmet etme açısından önemli örgütlerdir. Kamu kurumlarında esas faaliyet amacı özel kurumlarda olduğu gibi kr değil, topluma fayda sağlamaktır. Faaliyetler gerçekleştirilirken birçok konuda devlet kendi hazinesinden giderler gerçekleştirerek toplumsal ve sosyal faydayı yükseltmeyi amaçlar.

Devletin, bahsi geçen bu toplumsal faydayı yükseltebilmesi şüphesiz mutlu ve motive olmuş çalışanlarla mümkündür. Tersî durumlarda kamu çalışanlarının motivasyonu ve performansında azalma meydana gelecektir. Bu nedenle kamu kurumlarında, etik iklim önemli bir yere sahiptir. Örgütün uygulama ve eylemlerinde etik olacağına ilişkin inanç çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını olumlu şekilde etkilerken; işten ayrılma niyeti, sessiz istifa, örgütsel sinizm ve verimlilik karşıtı davranışların azalması muhtemeldir. Bu araştırma kamu çalışanları özelinde, etik iklimin işe angaje olmayı pozitif; sessiz istifa davranışını istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkileyeceği, politik becerilerin ise etik iklim ile işe angaje olma arasındaki ilişkide aracı, etik iklim ile sessiz istifa davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstleneceğine ilişkin beklenti ile kurgulanmıştır. Bu bağlamda oluşturulan model ve hipotezler belirtilen örneklem çerçevesinde test edilmiştir.

Bu bağlamda, araştırmamızın **birinci hipotezi**; “H1: Etik İklimin işe angaje olma üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” ve alt hipotezleri; “H1a: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu dinçlik üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.”, “H1b: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu adanmışlık üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.”, “H1c: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu yoğunlaşma üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” **kabul edilmiştir.**

Bu sonuçlar ışığında Aksaray Valiliğine bağlı kamu çalışanlarının sahip oldukları yüksek etik iklim algısı sayesinde oluşan pozitif ortam, çalışanların sahip oldukları işe angaje olma algılarını istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca etik iklim sayesinde oluşan bu pozitif ortam, çalışanların politik becerini de istatistikî olarak anlamlı etkilenmektedir. Bu sonuçlar araştırma için beklenen bir sonucu teşkil etmektedir.

Etik iklimin, işe angaje olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu gösteren bu sonuç literatür tarafından da desteklenmektedir (Yener, Yaldıran ve Ergun, 2012; Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015; Abdullah, Ling ve Khalimi, 2017; Mitonga-Monga, 2018; Shafnaz, 2019). Bhramantyo ve Sawitri (2021), Deshire'nin (2022) araştırmaları ile paralellik göstermektedir. Bu çalışmalarda da benzer şekilde örgütte

çalışan tarafından algılanan olumlu etik iklim algısının, çalışanın işe angaje olmasını istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonraki bölümünde kamu çalışanlarının etik iklim algılarının sessiz istifa üzerine etkisi ve bu etkide politik becerilerin düzenleyici rolü olup, olmadığı incelenmiştir.

Çalışmaya ait etki büyüklüğü katsayıları incelendiğinde etik iklimin, sessiz istifa davranışını düşük düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmamızın **ikinci hipotezi**; “H2: Etik iklimin sessiz istifa üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” **kabul edilmiştir.**

Literatürde, doğrudan etik iklimin sessiz istifa davranışı üzerine istatistikî olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu destekleyen bir çalışma bulunmamasına karşın, bu ilişkiyi dolaylı olarak destekleyen birçok çalışma mevcuttur. Örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanların etik iklim algılarının yüksek sessiz istifa davranışlarının düşük olması gerekir. Daha öncede değinildiği gibi sessiz istifa, işten ayrılma niyetinin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Raidt, 1989). Literatürde, etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu destekleyen birçok çalışma mevcuttur (Schwepker, 2001; Özyer, 2010; Muharrem ve Yeşiltaş, 2014; Han, 2014; Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015; Bıyık, Şimşek ve Sökmen, 2016; Rubel, Kee, Quah ve Rimi, 2017; Demir, 2019; Kara, 2019; Yantib ve Untaric, 2020; GhasempourGanji, Johnson, BabazadehSorkhan ve Banejad, 2021; Nugroho ve Muafi, 2021; Lotfi, Hassani ve Najjari, 2021; Simha ve Pandey, 2021; Nguyen, 2022). Bu bağlamda dolaylı olarak araştırmanın bu sonucunun bahsi geçen çalışmalar ile desteklendiği söylenebilir.

Modele ait aracı etkinin ölçümlendiği Model-1’ de etik iklimin politik becerileri tüm alt boyutlarını (ilişki kurma becerisi, kişiler arası etki, samimi görünme, sosyal zekâ) ile düşük düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucuna göre etik iklim, politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisini, kişiler arası etkiyi, samimi görünmeyi ve sosyal zekâyı istatistikî olarak anlamlı etkilemektedir.

Bu sonuca göre, örgütte oluşan etik iklim algısı, çalışanların politik becerini oluşturan kişiler arası etki, samimi görünme, sosyal zekâ ve ilişki kurma becerisini pozitif ve olumlu yönde etkilemektedir. Milon ve Shapira-Lishchinsky (2021) 410 ilkökul müdürü üzerinde, etik iklimin politik beceriler üzerine etkisinde, otantik liderliğin aracı rolünü ölçmeyi amaçladığı çalışmasında etik iklim ile politik beceriler arasında istatistikî olarak anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Benzer şekilde Ekinci (2017) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde görev yapan 440 öğretim elemanı üzerinde, etik iklim ile politik beceriler arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçladığı çalışmasında etik iklimin politik becerilerin bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar araştırmamızın sonucu ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın aracı değişkeni olan politik beceriler ile bağımlı değişkeni olan işe angaje olma arasındaki ilişki incelendiğinde, aracı değişkenimiz politik becerilerin alt boyutlarından ilişki ağı kurma becerisinin işe angaje olmayı tüm alt boyutları ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında araştırmanın bu sonucunu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Politik becerilerin alt boyutlarından kişilerarası etki, ilişki ağı oluşturma becerisi, sosyal zekâ ve samimiyet boyutları ile işe angaje olma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşmış birçok çalışma mevcuttur (Bostancı, 2020; Chavez, Bandiola, Chavez ve Ligan, 2022). Chantarakamol ve Chongvisal (2018) ve Basit (2020) politik becerilerin tek boyutta işe angaje olmayı istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucunu bulgulamıştır. Bu araştırmalardan farklı olarak bizim araştırmamızın sonucunda aracı değişkenimiz olan politik becerilerin samimi görünme, sosyal zekâ ve kişiler arası etki boyutunun işe angaje olmayı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Chantarakamol ve Chongvisal (2018) çalışmalarını 208 polis memuru üzerinde, Basit (2020) Parkistanda 300 dil okulu çalışanı üzerinde, Chavez vd. (2022) 400 polis memuru üzerinde ve Bostancı (2020) 297 öğretmen üzerinde, çalışmalarını incelemişlerdir. Çalışmaların örneklemelerinin çoğu kamu kurumu çalışanlarından, özellikle polislerden oluşmuş olsa da bizim çalışmamızın örneklemine oluşturan karma tip memurlardan oluşmadığı görülmektedir. Bu bağlamda; sonuçların farklılaşmasının nedenleri, örneklem sayısı, örneklem grubunun niteliği, katılımcıların samimi cevap vermesi, kültürel ve mesleki farklılıklar, katılımcıların yaşadıkları bölge, eğitim düzeyi, yaşları, araştırmanın zamansal farklılıkları gibi faktörlerle açıklanabilir (Özbek, 2016; Kement, Çavuşoğlu

ve Uslu 2019; Tekin, 2021; Akdemir, Çapar ve Bayrakdar, 2022). Ayrıca, bu farklılık kamu çalışanlarının politik becerilerinden, ilişki ağı kurma becerisini diğer yeteneklere yakın veya daha fazla kullanma isteğinden kaynaklanabilir (Uğurlu, 2017; Gülcü 2019; Bilge, 2022). Yine bu durum şu şekilde açıklanabilir; kamu çalışanları işleri gereğince politik becerilerin alt boyutlarından samimim görünme, sosyal zekâ ve kişiler arası etki boyutlarını kullanmaya gerek duymayabilirler. Kamu çalışanlarının, çeşitli yasalarla korunuyor olması (Mahiroğulları, 2005), kurum içerisinde diğer çalışanlarla veya amirleri ile iletişim düzeylerini minimum düzeyde tutmaları gibi nedenlerden dolayı (Şahin, 2007) bu boyutları kullanmıyor olabilirler. Yine kamu çalışanlarının ilişki ağı kurma becerilerinin, etik iklim ile işe angaje olma arasında aracılık etkisinin olması; network kurma becerisinin, kurumun iç çevresinden çok kurumun dış çevresi ile olan ilişkilerle ilgili olması şeklinde açıklanabilir (Özgür, 2004). Örneğin tedarik işi ile uğraşan bir örgütte çalışanın tedarikçi ile olan ilişkisi network ağı kurma becerisi ile alakalı bir durumdur. Yine kamu çalışanları gerek özel gerek işi ile ilgi konularda karşılaştıkları sorunların çözümünde, ilişki ağı kurma becerilerini kullanıyor olmaları da bu durumu açıklayan diğer bir nedendir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017). Bu durumu şu şekilde bir örnekle açıklanabilir: Bir kamu çalışanın, örgütte diğer bireyler ve yöneticileri ile gerektiğinden fazla iletişim kurmadan işinin gereklerini yerine getirdiğini, kurumdaki iş tanım gereği aniden temizlik malzemesi ihtiyacı hâsıl olduğunu ve alımın acil bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini varsayalım. Çalışanın daha önceden politik becerilerin alt boyutlarından biri olan ilişki ağı kurma becerisi sayesinde temizlik malzemesi satan satıcılar ile kurmuş olduğu network ağı sayesinde aniden meydana gelen bu ihtiyacı kolayca karşılayabilmesi, işi kolayca halletmesi.

Literatürde etik iklimin işe angaje olma üzerine etkisini inceleyen birçok çalışma olmasına rağmen etik iklimin işe angaje olma üzerine olan etkisinde politik becerilerin aracı rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır (Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015; Abdullah, Ling ve Khalimi, 2017; Mitonga-Monga, 2018; Shafnaz, 2019; Deshire, 2022). Çalışmamızın sonucuna göre etik iklimin işe angaje olma üzerine etkisinde politik becerilerin ilişki kurma becerisi boyutunun kısmi bir aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, pozitif etik iklim ortamında, kamu çalışanlarından ilişki kurma becerisi yüksek olan bireylerin daha fazla işe angaje olma

davranışı gösterdikleri argümanını desteklemektedir.

Çalışmamızın bulgularına göre etik iklim ile işe angaje olma arasındaki ilişkide politik becerilerin alt boyutlarından, ilişki kurma becerisinin tam değil, kısmi bir aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışmamızın **üçüncü hipotezi**: “H3: Etik İklimin işe angaje olma üzerindeki etkisinde politik becerilerin aracılık rolü bulunmaktadır.” **kısmi olarak kabul edilmiştir.**

Araştırma sonucunda, politik becerilerin etik iklim ile sessiz istifa davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip, olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde politik becerilerin etik iklim ile işe angaje olma arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiğine dair bir çalışmaya rastlanamamıştır. Ancak, Erkutlu (2015) liderin davranışsal bütünlüğü ile tükenmişlik arasındaki ilişkide, politik becerilerin düzenleyici bir rol üstlendiğini bulgulamıştır. Pozitif etik iklim algısı, işyerinde ne kadar pozitif bir çalışma ortamı oluşturuyor ise liderin davranışsal bütünlüğünde meydana gelen artışta olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Oluşan olumlu iş ortamı, tükenmişliği azaltırken, çalışanı sessiz istifa davranışından da uzaklaştırmaktadır. Bu bağlamda, Erkutlu’ nun (2015) çalışması, sonuncu hipotezimiz olan etik iklimin sessiz istifa davranışına etkisinde politik becerilerin düzenleyici bir rol üstlendiğini, dolaylı yoldan desteklemektedir. Bu çalışmadan farklı olarak; Bentley, Treadway, Williams, Gazdag ve Yang (2017) mağduriyet yaratan bir iş ortamının, iş performansına etkisinde politik becerilerin düzenleyici bir rol üstlenip, üstlenmediğini araştırdığı çalışmanın sonucunda; politik beceriye sahip çalışanların, işyerinde mağdur edici bir ortam algıladıklarında, görev performanslarında düşüş sergilediklerini tespit etmişlerdir. Çalışmada mağdur edici iş ortamına maruz kalan çalışanların, performans düzeylerinde bir azalış meydana gelmekte, politik beceriler de bu etkiyi ılımlaştırmaktadır. Pozitif etik iklim algısı, işyerinde ne kadar pozitif bir çalışma ortamı oluşturuyor ise çalışanın mağdur edici iş ortamı algısındaki bir artışta, olumsuz bir çalışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Oluşan olumsuz iş ortamı, performans düşüklüğü yanında çalışanı sessiz istifa davranışına da sürüklemektedir. Bu bağlamda, Bentley vd.’ nin (2017) çalışması, sonuncu hipotezimiz olan etik iklimin sessiz istifa davranışına etkisinde politik becerilerin düzenleyici bir rol üstlendiğini, dolaylı yoldan desteklemektedir. Bu çalışmadan farklı

olarak; Usman, Ali, Yousaf, Anwar, Waqas ve Khan (2020) liberal liderlik ile tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkide politik becerilerin düzenleyici bir rol üstlendiğini bulgulamıştır. Çalışmada serbestlik tanıyan liberal liderlik ile yönetilen çalışanların liberal liderlik tarzı algılarındaki artış tükenmişlik düzeylerinde bir artışa neden olmakta, politik becerilerde bu etkiyi ılımlaştırmaktadır. Pozitif etik iklim algısı, işyerinde ne kadar pozitif bir çalışma ortamı oluşturuyor ise çalışanların, liberal liderlik algısındaki artışta olumsuz bir çalışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca önceki bölümlerde sessiz istifa davranışı ile tükenmişliğin; çalışanların karar verme olanaklarının kısıtlanması, beklentilerinin karşılanmaması, geri bildirimlerde yaşanan eksiklikler, yetersiz kariyer olanakları, ödül ve ücret noksanlığı gibi birçok ortak noktaya sahip olduğu (Seçer, 2009: 589) belirtilmiştir. Bu bağlamda, Usman vd.'nin (2020) çalışması, çalışmamızın sonuncu hipotezi olan etik iklimin sessiz istifa davranışına etkisinde politik becerilerin düzenleyici bir rol üstlendiğini dolaylı yoldan desteklemektedir.

Bu çalışmanın kurgusu; etik iklimin sessiz istifa davranışı üzerine etkisinde politik becerilerin varlığı, aradaki etkiyi artıracak, politik becerilerin olmaması durumunda aradaki etki azalacak, şeklinde oluşturulmuştur. Yani politik beceriler kamu çalışanlarının etik iklim algılarının sessiz istifa davranışları üzerine etkilerinde düzenleyici bir rol üstleneceği düşünülmüştür. Çalışmamızın sonucunda etik iklimin sessiz istifa davranışını istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği, ancak bu ilişkide politik becerilerin düzenleyici bir role sahip olmadığı bulgulanmıştır. Bu durum kamu çalışanlarının sahip oldukları sosyal zekâ, kişiler arası etki, ilişki kurma becerisi, samimi görünme gibi politik becerilerin alt boyutlarını kullanmamayı tercih etmeleri ile açıklanabilir.

Brinkmann ve Stapf (2001) banka çalışanları arasında meydana gelen sessiz istifa durumunun en önemli nedenlerinden birinin depresyon olduğunu ileri sürmüştür. Depresyon durumunun bedensel, düşsel, davranışsal ve ruhsal birçok belirtisi mevcuttur (Yıldız ve Yıldız, 2009). Depresyon, bireyin duygularını, düşüncelerini ve davranışını değiştirebilen bedensel yakınmalara neden olabilen bir rahatsızlıktır (Beck ve Clark, 1997). Depresyonun; dikkati yoğunlaştırmada güçlük, dikkat azalması ve düşüncelerini belirli bir noktada yoğunlaştıramama, çökkün mizaç ve ümitsizlik gibi

belirtileri nedeniyle, sessiz istifa yaşayan çalışanlar politik becerilere yönelmekten kaçınabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca, Schmitz' e (2002) göre psikolojik sözleşme ihlali sonrası, iç istifaya yönelen çalışan üç şekilde davranış sergileyebilir. Bu davranışların birincisi; durumu değiştirme, ikincisi; duyarsızlaşma yani bir şey yapmama, üçüncüsü; işten ayrılmaya yönelmedir. Kamu çalışanlarının etik iklimin sessiz istifa niyeti üzerindeki etkisinde politik becerilerini kullanmamayı tercih etmeleri psikolojik sözleşme ihlali sonrasında ortaya çıkan duyarsızlaşma ile açıklanabilir.

Bu bağlamda çalışmamızın **dördüncü hipotezi**: “H4: Etik İklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin düzenleyici rolü bulunmaktadır.” ve **dört alt hipotezi doğrulanmamıştır**.

Hipotezlerin doğrulanma durumları Tablo-2.21.' de gösterilmiştir.

**Tablo 2. 21.** Hipotezlerin Doğrulanma Durumları

Hipotezler	Hipotezlerin Doğrulanma Durumu
Hipotez 1: Etik İklimin işe angaje olma üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. (3 alt hipotez)	DESTEKLENDİ
Hipotez 1a: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu dinçlik üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	DESTEKLENDİ
Hipotez 1b: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu adanmışlık üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	DESTEKLENDİ
Hipotez 1c: Etik iklimin işe angaje olmanın alt boyutu yoğunlaşma üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	DESTEKLENDİ
Hipotez 2: Etik İklimin Sessiz İstifa üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	DESTEKLENDİ
Hipotez 3: Etik İklimin işe angaje olma üzerindeki etkisinde politik becerilerin aracılık rolü bulunmaktadır.	KISMİ DESTEKLENDİ
Hipotez 3a: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin aracı rolü bulunmaktadır.	KISMİ DESTEKLENDİ
Hipotez 3b: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünmenin	DESTEKLENMEDİ

aracı rolü bulunmaktadır.	
Hipotez 3c: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından sosyal zekânın aracı rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 3d: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından kişilerarası etkinin aracı rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
<b>Hipotez 3e: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlık üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin aracı rolü bulunmaktadır.</b>	<b>KISMİ DESTEKLENDİ</b>
Hipotez 3f: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlık üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünmenin aracı rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 3g: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlık üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından sosyal zekânın aracı rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 3h: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından adanmışlık üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından kişilerarası etkinin aracı rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
<b>Hipotez 3i: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından yoğunlaşma üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin aracı rolü bulunmaktadır.</b>	<b>KISMİ DESTEKLENDİ</b>
Hipotez 3j: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından yoğunlaşma üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünmenin aracı rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 3k: Etik İklimin işe angaje olmanın alt boyutlarından yoğunlaşma üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından kişilerarası etkinin aracı rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 4: Etik İklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 4a: Etik İklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından ilişki kurma becerisinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 4b: Etik İklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından samimi görünmenin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 4c: Etik İklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından sosyal zekânın düzenleyici rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ

Hipotez 4d: Etik İklimin sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin alt boyutlarından kişilerarası etkinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
--	---------------

Şüphesiz örgütlerin devamlılığında, çalışanların payı çok büyüktür. Örgütler kendilerini ileriye götürebilecek, yaratıcı fikirler sunabilecek, diğer çalışanlara olumlu örnek olabilecek çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu pozitif özelliklere sahip çalışanlarda, şüphesiz pozitif bir örgüt ve etik iklim sahibi örgütlerde görev yapmak isteyeceklerdir. Etik iklim algısının yüksek olması, örgütleri ileri taşıyacak, bağlılığı, performansı, verimliliği ve buna benzer birçok pozitif kavramı istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkilediği çeşitli çalışmalarla kanıtlanmıştır. Bu bağlamda; kamu kurumları, pozitif ve güçlü bir etik iklim algısına sahip çalışanlara sahip olabilmek için uygun ortamı sağlamaya ve bu ortamın devamlılığını sağlamaya mecburdurlar. Güçlü bir etik iklime sahip örgütlerde çalışanlar, işe angaje olmada zorluk çekmeden, örgütsel çıktılara daha etkin ve verimli bir şekilde katkı sağlayacaktır.

Örgütlerin hedefleri doğrultusunda, açık ve iyi bir şekilde tanımlanmış etik ilkeler sayesinde, oluşturulacak örgütsel kurallar ile çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinde olumlu bir atmosfer oluşturacaktır. Bunun yanı sıra, personeller için oluşturulacak olan etik kılavuzlar ve etik danışmanlıkların kurulması ile örgütsel kuralların uygulaması kolaylaşacak, şeffaflık ve güven standartlarında bir artış meydana gelecektir (Aydan ve Kaya, 2018).

Karar vericiler, örgütün sahip olduğu etik iklim üzerinde değişiklikler yaparak, etik davranışları teşvik etmelidir (Mustafa, 2011). Bu sebeple, öncelikle yönettikleri örgütlerin etik iklimi hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Örgütün benimsemiş olduğu etik olmayan davranışlar varsa bunlar tespit edilmeli ve düzeltilmesi için gerekli önlemleri alınmalıdır. Bunun içinde, etik kurallar ve politikalar geliştirilmeli gerekir. Yöneticiler, bu kuralları belirlerken, kuralların örgütün sahip olduğu stratejik amaçlara uyumlu olup olmadığına dikkat etmeleri gerekir. Yöneticilerin, uyguladıkları politikalarda doğru bir etik iklim ortamının oluşturulması önem arz etmektedir (Özdemir, 2003).

Kamu kurumları, çalışanları ve hizmet verdikleri vatandaşlar arasında ortaya

çıkabilecek ahlaki ve etik sorunları belirleyebilmelidir. Belirlenen bu sorunların ortadan kaldırılması için gerekli önemleri almalıdır. Yine belirlenen etik sorunların giderilmesi ve olumlu bir etik iklimin oluşturulabilmesi için kendi etik kodlarını geliştirmeli ve etik rehberler hazırlamalıdır. Bu rehber sayesinde çalışanlar ve vatandaşlar izleyecekleri yolu görür. Bu sayede daha etkin ve işleyen bir sistem geliştirilmiş olur (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

Güçlü etik iklim algısına sahip örgütlerde dahi bu etik algılar güçlendirilebilir. Çalışanlara daha fazla inisiyatif verilerek, kendilerine olan güven duygusu artırılarak, ödül veya ceza uygulamaları ile etik iklim algısı artırılabilir (Karagözoğlu, Özden ve Yıldırım, 2014). Ancak bu cezalar, çalışanın performansını düşürebileceğinden, bunun yerine kural ve prosedürlerin geliştirilmesi daha sağlıklı olacaktır. Etik değerlere sahip bir örgüt oluşturulması için, ekip ruhuna dayalı bir kurum kültürünün oluşturulması gerekir (Çiçek, 2018). Ayrıca örgütlerde sorumluluk bilicine sahip bir insan kaynakları yönetimi (Yılmaz, 2006) ile açık bir iletişim kanalı (Durğun, 2006) olması gerekmektedir.

Rekabet düzeyinin artması, teknolojik gelişmeler, örgütlerin zamanla yeniden yapılanmaları, çevresel faktörler gibi zorlayıcı nedenlerden dolayı çoğu zaman etik davranışların uygulanması zorlaşır (Tiyek ve Peker, 2015). Buna rağmen, örgütler insan kaynakları seçiminde dikkatli davranarak, kendine uygun personel seçimi, kariyer planlaması, değişime ayak uydurma, doğru iletişim yöntemlerini benimseyerek eğitim ve geliştirme programları hazırlayarak personellerin sahip oldukları etik iklim algılarını artırabilir (Erdoğan, Kırılmaz ve Arslanoğlu, 2018).

Çalışanın işe angaje olmasını etkileyen örgütsel, kişisel ve çevresel birçok etmen mevcuttur (Özer, Saygılı ve Uğurluoğlu, 2015). Kamu kurumu yöneticilerinin bu ayrımı bilmeleri ve personele bu şekilde yaklaşmaları çalışanın işe angaje olması açısından önem arz etmektedir (Kartal, 2017). Yöneticiler, çalışanların işe angaje olmalarını istiyorlar ise iş talepleri ile iş kaynakları arasındaki dengeyi kurmaları gerekir. Çalışan, bu dengenin bozulduğunu algılar ise işe angaje olmaktan uzaklaşır (Mustosmaki, Anttila, ve Oinas, 2013).

İşe angaje olmayı belirleyen en önemli kavram örgütsel kültürdür (Gürbüz, 2015). Uygun bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların işe angaje olması daha kolay olur. İşe angaje olmayı etkileyen bir diğer durum ise dönüşümcü liderlik tarzlarına sahip liderlerin yönettiği örgütlerde, çalışanların daha fazla işe angaje oldukları görülür (Doğan, 2002). Örgüt çalışanlarının yaptıkları işi anlamlı görmesi ile idareciler tarafından sağlanan motivasyon ve ilham sayesinde, işe angaje olmalarında artış görülebilir (Arifin, Troena, Djumahir ve Rahayu, 2014).

Kişiler arası ilişkiler, işe angaje olmayı etkileyen bir diğer faktördür. Gerek işinde gerekse aile ve arkadaş ortamında yaşanan stres, işe angaje olmayı olumsuz etkiler. Örgütler, kişinin özel hayatına müdahale edemezler. Ancak, iş ortamını daha az stresli hale getirebilirler (Kular, Gatenby, Rees, Soane ve Truss, 2008). Bu sayede çalışanın işe angaje olma seviyesi artacaktır. Yöneticiler işe angaje olma seviyesini yükseltebilmek için şunlara dikkat etmelidir (Lockwood, 2007): İşe angaje olmayı destekleyecek örgüt kültürü oluşturmak, örgütsel hedefleri açıkça belirtmek, astlar ve üstler arasında açık bir iletişim ağı kurmak, çalışanların isteklerini dikkate almak, çalışanlara daha fazla yetki vermek, verilen katkılara içten bir şekilde teşekkür ve takdir etmek, çalışan ve örgüt amaçlarını uyumlaştırmak, tükenmişliğin önüne geçecek önlemler almak.

Ayrıca, çalışanların sahip olduğu yüksek etik iklim algısı, sessiz istifa davranışına yönelmelerini engelleyerek, örgütsel çıktılar üzerinde pozitif bir etki yaratacaktır. Kamu çalışanlarının birçoğunun sahip olduğu sessiz istifanın önlenmesi veya tamamen ortadan kaldırılması için bazı öneriler sunulabilir. Bunlar örgütte oluşabilecek olumsuz algıları önleyebilmek için çeşitli prosedürler geliştirilebilir. Örgütler, meydana gelebilecek ast üst çatışmaları azaltarak, daha sakin, stresten uzak (Erkılıç, 2012) ve çalışılması kolay bir ortam sağlayabilir. Sözleşme ihlallerini ortadan kaldırarak, katılımcı bir liderlik tarzı benimseyerek ve güven temelli bir iletişim ortamı sağlayarak sessiz istifa davranışı azaltılabilir. Ayrıca, örgüt içi iletişimin artırılması ile personellerin sosyalleşmeleri ve birbirlerine yakınlaşmaları sağlanabilir. Bu sayede sessiz istifa davranışında azalma gözlenebilir. Yine personelin, örgüte karşı aidiyet duygusunu artırmak (Öztop, 2014), kendini daha değerli ve güçlü hissetmesini sağlamak amacıyla sorumluluklarında artış (Akçakaya, 2010) ve başarılarının

ödüllendirilmesi (Can, 2010) ile personelin sessiz istifa davranışında, azalma meydana gelebilir. Yine personel güçlendirme (Özgen ve Türk, 1997) uygulamaları sayesinde çalışanlar arası iş birliğini artırılabilir. Artan iş birliği sayesinde sessiz istifa davranışında bir azalma görülmesi beklenir.

Politik beceriler, kişinin ilk işe alım sürecinden, kariyer basamaklarına ve kariyerinin sonuna kadar etki eden bir kavramdır (Ferris vd., 2010). Politik yeti seviyesi yüksek bireyler, kariyer başarısı olarak, politik yetisi düşük bireylere nazaran istediklerini daha kolay bir şekilde elde edebilirler (Gallagher, 2007). Bedi ve Skowronski (2014) çalışmasında, yüksek politik becerilere sahip çalışanların, iş performansının, kariyer başarısının ve iş tatmininin yüksek olduğu sonucunu ulaşımlardır. Ayrıca politik yetileri yüksek bireylerin, yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir (Andrews, Kacmar ve Harris 2009). Basit (2020) politik becerileri yüksek bireylerin, işe angaje olmada daha az zorluk çektiklerini bulgulamıştır. Bu bağlamda politik yetisi yüksek olan çalışanların seçilmesi veya çalışanların politik becerilerini destekleyici çalışmalar yapılması, örgütler açısından kritik önem arz etmektedir. Bu nedenle, örgütlerin gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde amaçlarına ulaşabilmek adına, personelinin politik becerilerini geliştirecekleri uygulamalara destek vermeleri gerekir.

Birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da belirli kısıtlar mevcuttur. Veri toplama aracı olarak anket yönteminin kullanmış olması kısıtlardan ilkinin oluşturmaktadır. İkinci kısıt ise çalışmanın sadece kamu sektörü üzerinde ve Aksaray' da yapılmış olmasıdır. Çalışma sadece seçilen örneklem için geçerli ve sınırlıdır.

Son olarak gelecek araştırma ve araştırmacılara bazı öneriler sunulmaktadır;

- Sessiz istifa kavramının örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel iletişim, liderlik gibi farklı kavramlarla birlikte incelenebilir. Örgütsel amaç ve hedeflere uygun bir şekilde oluşturulan örgüt kültürü ile çalışanların, sessiz istifa davranışı engellenebilir. Ayrıca, örgütlerde etkin bir iletişim ağının kurularak, örgüt içi iletişim seviyesinin artırılması da çalışanların sessiz istifa davranışı sergilemelerini engelleyecektir. Yine örgüt yapısına uygun liderlik tarzları ile çalışanların sessiz istifa davranışı sergilemelerini engellenebilir. Yine örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algıları yükseltilerek sessiz

istifa davranışı engellenebilir.

- Kavramların özel sektör kapsamında araştırılması önerilebilir. Kamu sektöründe kavramlar arası istatistikî olarak anlamlı veya anlamsız elde edilen istatistikî veri sonuçları özel sektörde farklılıklar gösterebileceği, ayrıca iki sektörün karşılaştırılması açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışmanın kavramlarının özel sektör üzerinde yapılan çalışmalarla incelenmesi önem arz etmektedir.

- Kavramlar arası ilişkilerin demografik özellikler açısından incelenmesi önerilebilir. Yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özellikler içerisinde meydana gelen farklılıkların ve benzerliklerin belirlenmesi, genelleme yapma ve sonraki çalışmalarda karşılaştırmalar yapma açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle, kavramlar arasındaki ilişkilerin demografik özellikler açısından incelenmesi önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abacı C (2019) Etik iklimin işten ayrılma niyeti ve iş tatminine etkisinde cam tavanın aracılık rolü: beyaz yakalı kadınlar üzerine bir çalışma. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Abdullah AGK, Ling Y, Khalimi, HB (2017) Ethical work climate and teacher workplace engagement: Moderating role of leader's trust. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 5(2): 41-46.
- Adeniji AA (2011) Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business intelligence journal*, 4(1): 151-166.
- Agin Ö (2010) İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli
- Ahearn KK, Ferris, GR, Hochwarter, WA, Douglas C, Ammeter, AP (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of management* 30(3): 309-327.
- Ahmad S, Nisar, QA, Othman N, Kâmil BAM (2017). Do emotional intelligence organizational politics influence the employee work behaviors and attitudes? Mediating role of political skill. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 51.
- Akbaş TT (2010) Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 2010(2): 121-137.
- Akbaş TT (2011) Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 9(1): 53-82.
- Akburak, Ş, İlhan İ (2019) Özel konaklama tesislerinde algılanan etik iklimin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Nevşehir ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

- Akçakanat T ve Uzunbacak HH (2017) Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerine Etkisi. *Business Management Studies: An International Journal* 5(3): 786-807.
- Akçakaya M (2010) Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları* (25): 145-174.
- Akdemir B, Çapar E, Bayrakdar M (2022) İlkokul öğretmenlerinin kaynaştırma uygulamasına ilişkin tutumları ve yeterlilik algıları: bir karma yöntem araştırması. *Trakya Eğitim Dergisi* 12(2): 1036-1056.
- Akdoğan A, Demirtaş (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1): 107-124.
- Akın G (2019) Duygusal zekâ düzeyi, problem çözme yeteneği ve örgütsel etik iklimi ile işgören performansı arasındaki ilişkiler: Turizm işletmelerinde bir araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akın H (2001) Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akkurt B (2021) Aile işletmelerinde çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde kurumsallaşmanın aracı rolü. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Kocaeli.
- Akman Y, Akman Gİ (2017) İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi algısının işle bütünleşmeleri üzerindeki etkisi. *İlköğretim Online* 16(4): 1491-1504.
- Akpınar F (2016) Etik liderlik ve etik iklimin Mobbing (yıldırma davranışları) üzerindeki etkisi: Ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Al Halbusi H, Ruiz-Palomino P, Jimenez-Estevez P, Gutierrez-Broncano (2021). How upper/middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Al Halbusi H, Williams KA, Ramayah T, Aldieri L, Vinci CP (2020) Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review* 50(1): 159-185.
- Alat H, Filizöz B (2021) Örgütsel Destek Algısının, Çalışanların Gelişmeleri Kaçırma Korkusu ve İçsel İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 18(2): 64-78.
- Aldemir ME (2022) Ulusal kültür değerleri bağlamında psikolojik etik iklimin paydaş güveninin oluşumundaki etkisi: Türk sigortacılık sektörü örneği. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Altaker KW, Howie-Esquivel J, Cataldo JK (2018) Relationships among palliative care, ethical climate, empowerment, and moral distress in intensive care unit nurses. *American journal of critical care* 27(4): 295-302.
- Altuncu Y (2014) Ortamsal ve bireysel etmenlerin etkisiyle psikolojik toplulukçuluk ile hesap verebilirlik arasındaki ilişkinin politik yeti aracılığıyla incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anand VV, Madhuvanthi K (2012) A Study on the Employee Engagement with Special reference to CPCL. In 2012-International Conference on Management Issues in Emerging Economies (ICMIEE) (pp. 25-30). IEEE.
- Andrews MC, Kacmar KM, Harris KJ (2009) Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology* 94(6): 1427.
- Ardıç K, ve Polatçı S (2009) Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle

bütünleşme. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 32(2009): 21-46.

Arı S (2011) Örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Ariani DW (2013) The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration* 4(2): 46.

Arifin F, Troena E, Djumahir M, Rahayu M (2014) Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher's performance: Test of a model. *International Journal of Education and Research* 2(1): 1-14.

Arslan A (2019) Sosyal Adalet Liderliği ve Etik İklim Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Arslan A, Gül H (2022) Örgütsel Etik İklimin Psikolojik Sahiplenmeye Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 14(3): 2013-2029.

Arslan ET ve Demir H (2017) İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24(2): 371- 389.

Asar R (2018) Çalışanın İşe Tutulması. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences* 27(2).

Ashforth BE, Humphrey RH, (1995) Emotion in the Workplace: A reappraisal. *Human Relations*, Vol 48: 110.

Askaripoor M, Motaghi Pisheh MH, Sheikhy A (2020) The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Public Administration* 12(1): 64-84.

- Aşık AN (2016) Örgütsel adaletin işle bütünleşme üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama. *International Journal of Social Science* (49): 87-97.
- Atay S (2010) Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle “politik yeti”, *Amme İdaresi Dergisi* 43(2): 65-80.
- Atcıoğlu E (2018) Okulların Etkililik Düzeyleri ile Çalışanların İşe Angaje Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Kahramanmaraş.
- Aydan S, Kaya S (2018) Hemşirelerin etik iklim algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 21(2): 199-216.
- Aydan, S. (2017). Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Örgütsel Güvenin İhbarcılık (Whistleblowing) Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayral G (2021) Yöneticiler açısından etik iklimin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına etkisinde kurum itibarının rolü. *Doğuş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.*
- Ayral G, Saracel N (2021) Etik iklimin kurumsal itibar ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 13(3): 2376-2395.
- Ayub A, Khan AJ, Ahmed T, Ansari MAA (2022) Etik İklim ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Rol Stres Teorisini Kullanarak İncelenmesi. *Eğitim, Yönetim ve Hukukun Gözden Geçirilmesi* 5(1): 01-09.
- Bakan İ, Doğan İF, Yılmaz YS (2017) Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlilik Algısı ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70.
- Bakker AB, Albrecht SL, Leiter MP (2011) Work engagement: Further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology* 20(1): 74-88.

- Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB (2005) The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human relations* 58(5): 661-689.
- Bal EA (2008) Öz-Yeterlik, Ortamsal Faktörler ve Esenlik: İşe Gönülden Adanmanın Etkisi: Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bal EA (2010) İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: İşe Gönülden Adanma (Engagement) ve Türkiye’de Durum, 12. Lojistik Yönetimi Zirvesi,
- Balay R (2014) Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi 25-33.
- Barlett JE, Körtlik JW ve Higgins CC (2001) Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 19(1): 43-50.
- Barnett T, Schubert E (2002) Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics* 36(3): 279-290.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology* 51(6): 1173.
- Basit AA (2020) How does political skill lead to job and organization engagement? Role of self-evaluations. *Journal of Management Development* 39(7/8): 895-910.
- Başar D (2009) Çalışanların şirket politikası, liderlik davranışları ve etik iklimi algılamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişkiler. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Başoda A (2017) İşe Tutkunluk: Kavramsal Açından Bir İnceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 17: 71-98.
- Bayraktar F (2020) Okul yöneticilerinin özyeterlikleri ile politik becerileri arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri

Enstitüsü, Denizli.

Beck AT, Clark DA (1997) An information processing model of anxiety: Automatic and strategic processes. *Behaviour research and therapy* 35(1): 49-58.

Bedi A, Skowronski M (2014) Political skill at work: Good or bad? Understanding its predictors and consequences. *SAM Advanced Management Journal* 79(2): 39.

Bentley JR, Treadway DC, Williams LV, Gazdag BA, Yang J (2017) The moderating effect of employee political skill on the link between perceptions of a victimizing work environment and job performance. *Frontiers in psychology* 8: 850.

Bhramantyo Ambarwati T, Robbie RI (2021) Effect Of The Ethical Climate On Employee Engagement Through Work Satisfaction As An Intervening Variables (Case Study on Bank Jatim Syariah Malang). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)* 5(1): 226-240.

Bıyık Y, Şimşek T, Sökmen A (2016) Etik iklimin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Bir holdingin yöneticilerine yönelik araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal* 237-249.

Biçer M (2005) Satış elemanlarının iş tatmini örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi: sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Biçer M (2017) Etik iklim, örgütsel öğrenme ve yenilikçi davranış ilişkisi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

Biçer YG (2019) Okul yöneticilerinin epistemolojik inançları ile politik becerileri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Biggs A, Brough P, Barbour JP, (2014) Strategic Alignment With Organizational Priorities and Work Engagement: A Multi- Wave Analysis, *Journal of*

Organizational Behavior 35: 301.

Bilge B (2012) Okulların Değişime Açıklığında Okul Müdürlerinin Politik Yetileri ile Lider Üye Etkileşimin İncelenmesi. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kocaeli.

Bilgen A (2014) Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırılmalı bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Bilgen A, Elçi M (2019) Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı bir uygulama. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3(2): 238-253.

Blickle G, JK, Fröhlich S, Ehlert K, Pirner E, Dietl TJ, Hanes GR, Ferris (2011), Socioanalytic Theory and Work Behavior: Roles of Work Values and Political Skill in Job Performance and Promotability Assessment', Journal of Vocational Behavior 78: 36-148.

Bolman LG, Deal TE (1991) Reframing organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bostancı AB (2020) The relationship between teachers' political skills and work engagement. International Journal of Education and Literacy Studies 8(4): 53-63.

Bowen Shannon A (2004) Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar", Journal of Business Ethics 52: 311-324.

Bozbayındır F, Alev S (2019) An analysis of the relationship between the general selfefficacy perceptions of teachers and their political skill levels. International Journal of Progressive Education 15(2): 65-77.

Brinkmann R, Stapf K (2001) Die Innere Kündigung aus der Sicht von Arbeitnehmern -Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Inneren Kündigung bei

genossenschaftlichen Bankinstituten und in der Öffentlichen Verwaltung. (in: Personal- Zeitschrift für Human Resource Management) 12: 688-693.

Brinkmann RD, Stapf KH (2005) Innere Kündigung: wenn der Job zur Fassade wird. CH Beck.

Brockner J, Tyler TR, Schneider RC (1992) The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly* 47, 1- 4: 241-261.

Brosky D (2011) Micropolitics İn The School: Teacher Leaders' Use Of Political Skill And İnfluence Tactics. (Okuldaki Mikropolitikler: Lider Öğretmenlerin Politik Yeti ve Etki Taktikleri Kullanımı.) *The International Journal Of Educational Leadership Preparation* 6: 1-11.

Buch R, Thompson G, Kuvaas B (2016) Transactional leader–member Exchange relationships and followers' work performance: The moderating role of leaders' political skill. *Journal of Leadership Organizational Studies* 23(4): 456-466.

Budak ÖS (2015) Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

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

Bulut H (2012) Etik liderliğin ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performanslarına etkileri. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Butt SS, Nisar QA, Nadeem S, Baig F (2017) Longitudinal study to examine the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior: Mediating role of political skills. *WALIA Journal* 33(1): 54-63.

Büte M (2011) Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki.

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 25(1): 171-192.

Büyükbese T, Gökaslan, MO (2018) İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. Mukaddime 9(2): 135-154.

Can Ü (2010) Çalışan başarısının artırılmasında performans ölçme değerlendirme ve ödüllendirme sistemi: Güven timleri üzerine bir inceleme. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı, İzmir.

Carregaro RL, Toledo AMD, Christofolletti G, Oliveira ABD, Cardoso JR, Padula RS (2013) Association between work engagement and perceived exertion among healthcare workers. *Fisioterapia em Movimento* 26: 579-585.

Celep C (2014) Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma. 2. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Chantarakamol P, Chongvisal R (2018) The Impact of Perceptions of Organizational Politics, Political Skill, Leadership, on Work Engagement of Police Officers in a Provincial Police Region. *Warasan Phuettikammasat* 24(2): 81-98.

Chaudhry NI, Ashraf Z, Jaffri AM (2012) Mediation effects of political skills dimensions on employee performance. *International Journal of Business and Management* 7(9): 120.

Chavez, Bandiola, Chavez, Ligan (2022) Political Skills, Resilience at Work, and Public Service Motivation: A Structural Equation Model on Job Engagement of Police Personnel in Region XI. *International Journal of Innovative Science and Research Technology* 7 (10): 951, 986

Cheng JW, Chang SC, Kuo JH, Cheung YH (2014) Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management Data Systems*.

Chin WW (1998) The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research* 295(2): 295-336.

Chopin SM, Danish S.J, Seers A, Hook JN (2012) Effects of mentoring on the

development of leadership self-efficacy and political skill. *Journal of Leadership Studies* 6(3): 17-32.

Cihangiroğlu N, şahin B (2010) Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 6(11): 1-16.

Cingöz A (2013) Politik yetenekler ve öz-yönlendirmenin (kendini kurgulamanın) algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 13(26): 153-179.

Cobb AT (1986) Political diagnosis: Applications in organizational development. *Academy of Management Review*, 11(3): 482-496.

Cohen J (1988) Set correlation and contingency tables. *Applied psychological measurement*, 12(4): 425-434.

Cook S (2008) The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction. Kogan Page Publishers.

Cullen JB, Parboteeah KP, Victor B (2003) The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics* 46(2): 127-141.

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

Çetin A, Güleç R, Kayasandık AE (2015) Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)* 5(2): 18-31.

Çetin MÖ (2004) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çevirgen A, Üngüren E (2009) Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi. 10.Ulusal Turizm Kongresi. 21-24 Ekim 2009, Mersin.

Çıtak M (2011) Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Yöneticiler üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İstanbul.

Çiçek B (2016) Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Çiçek I (2018) Özdeşleşme ve Kişi-Örgüt Uyumunun Sağlanmasında Kurum Kültürü ve Organizasyonel Yapı Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Çoban R (2020) Liderin kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesine etkisinde politik becerinin aracı rolü üzerine havacılık ve sağlık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Demir S (2019) Etik iklim ve okuldan ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Örgütsel bağlılığın aracılık rolü. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 34(3): 824-838.

Demir, S. (2014). Etik İklimin Öğretmen ve Öğrencilerin Güven ve Motivasyon Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Demirbanka Afşar M (2022) Stratejik Çevikliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşe Angaje Olmanın Aracı Rolü: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, Kahramanmaraş.

Demirci M, Yalçın SÖ (2021) Hekimlerin Etik İklim Algısının Tükenmişlik ile Olan İlişkisi: Tanımlayıcı Araştırma. Türkiye Klinikleri Tıp Etiği-Hukuku Tarihi Dergisi.

Demirtaş O, Akdoğan AA (2015) Etik liderlik davranışının etik iklim, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. İş Etiği Dergisi 130 (1): 59-67.

Demirtaş Ö (2013) Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.

- Deshire CA (2022) Pengaruh Ethical Leadership, Ethical Climate Dan Affective Commitment Terhadap Work Engagement Di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (doctoral dissertation, universitas pembangunan nasional veteran jakarta).
- Deshpande SP (1996) Ethical climate and the link between success and ethical behavior: An empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics* 15(3): 315-320.
- Deshpande SP, Joseph J (2009) Impact of emotional intelligence, ethical climate, and behavior of peers on ethical behavior of nurses. *Journal of Business Ethics* 85(3): 403-410.
- Develi A (2015) İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, etik iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı. Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Direk H (2018) Etik Liderlik Davranışının Etik İklim ve Örgütsel Güvene Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Doğan E (2002) Çalışanların İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin Güçlenmesine ve Negatif / Pozitif Duygulanımın Etkileri. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan P (2019) Öğretmenlerin politik becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri kullanımı arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Doğan T, Eryılmaz A, Ercan L (2014) İşe Bağlılığın Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi 33: 48-57.
- Doğantekin A (2016) Örgütsel etik iklim ve örgütsel sinizim ilişkisinin belirlenmesi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Donuk B (2009) Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21)179-185.
- Douglas SM (2010) Organizational climate and teacher commitment. Doktora Tezi, Alabama Üniversitesi, Tuscaloosa, Alabama.
- Dönertaş FC (2008) Etik İkliminin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durğun S (2006) Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 3(2): 112-132.
- Dursun D (1992) Bürokrasi teorisi ve yönetim. In Journal of Social Policy Conferences 37-38: 133-149.
- Dündar T (2010) Sağlık çalışanlarının yıldırma maruz kalmalarında hastane etik iklimi ile sosyodemografik özelliklerinin rolü: Bolu ili hastanelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Düşükcan M, Yüksel ÖF (2019) Etik İklim Algısının İş Görenlerin İş Tatmini Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi: Arçelik AŞ Adana ve Elâzığ Bölge Yöneticiliklerinde Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi 22(1): 53-65.
- Echterhoff W, Poweleit D, Schindler U, Kreuz A (1997) Innere Kündigung–Überwinden von Motivationsblockaden in Wirtschaft und Verwaltung. Zeitschrift Führung + Organisation (1): 33–37.
- Ekinci EC (2017) Öğretim Elemanlarının Örgütsel Etik İklim ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişkiler. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 32(1): 1-17.
- Ekinci Ö (2012) Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Konya.

Elçi M (2005) Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışına Etkileri. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Elden B (2017) Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

Elsik W (1994) Innere Kündigung. Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Bd, 2, 993.

Engelbrecht, AS, Van Aswegen, AS, Theron CC (2005) Örgütlerde etik değerlerin dönüşümcü liderlik ve etik iklime etkisi. Güney Afrika İşletme Yönetimi Dergisi 36 (2): 19-26.

Enwereuzor IK, Onyishi IE, Albi-Oparaocha FC, Amaeshi K (2020) Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context. BMC psychology 8(1): 1-11.

Erdem AT (2021) Örgütsel etik iklim algısının çalışan sesliliği davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi: Vakıf üniversitelerine yönelik bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi 24(1): 57-70.

Erdemir B (2015) Psychological abuse in higher education in relation to leadership and ethical climate. Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erdirençelebi M, Filizöz B (2016) Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (35): 127-139.

Erdirençelebi M, Karataş, CG (2019) Örgütsel adaletin işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. Business & Management Studies: An International Journal 7(4): 1825-1849.

- Erdoğan M, Kırılmaz H, Arslanoğlu A (2018) Enformel iletişimin etik iklim algısı üzerine etkisi: Bir kamu hastanesi örneği. Sağlık Akademisyenleri Dergisi 5(2): 109-118.
- Eren SS, Hayatoğlu Ö (2011) Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 7(14): 109-128.
- Erkılıç E (2012) Örgütsel stresin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Erkutlu H (2015) Impact of behavioral integrity on job burnout: the moderating role of political skill. International Journal of Business and Management Studies 4(02): 1-8.
- Ersin F (2021) Sağlık çalışanlarında işe angaje olmanın iş performansına etkisi: Darülaceze Başkanlığı örneği. Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Ertemli H (2011) İş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolma üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertop D (2017) The impact of ethical leadership on employees' burnout feeling and intention to quit the mediating role of ethical climate. Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk R, Aydın B (2018) Yeniçağa ve Dörtdivan ilçelerindeki okullarda örgütsel iletişim ve işe angaje olma davranışı: öğretmen görüşlerine dayalı ilişkisel bir analiz. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi 9(2): 86-99.
- Eser G (2007) Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi, Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eyidoğan Ö (2013) Etik İklimin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans

Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Faelens A, Claeys M, Sabbe B, Schrijvers D, Luyten P (2014) Belçikalı bir psikiyatrik yatan hasta ortamında etik iklim: tükenmişlik ile ilişki ve psikiyatri hemşirelerine katılım. *Avrupa İnsan Merkezli Sağlık Dergisi* 1(2): 443-443.

Faller M (1993) *Innere Kündigung: Ursachen und Folgen*. München: Hampp.

Farmer BA, (2015) *The Interactive Relationship of Internal Service and Supervisor Political Skill with Employee Sales Behaviors*, Dissertation of Doctorate, The Faculty of the Department of Psychology University of Houston.

Faust V, Gesundheit AP (2009) *Seelisch Kranke unter uns. Allgemeine Informationen-Report-Kommentare*. Arbeitsgemeinschaft Psychosoziale Gesundheit.

Ferris GR, Adams G, Kolodinsky RW, Hochwarter WA, Ammeter AP (2002) *Perceptions Of Organizational Politics: Theory and Research Directions*. In *Research In Multi-Level Issues*, Eds. F. J. Yammarino and F. Dansereau, Vol. 1, *The Many Faces Of Multi-Level Issues* 179-254.

Ferris GR, Berkson HM, Kaplan DM, Gilmore DC, Buckley MR, Hochwarter WA, Witt LA (1999) *Development and initial validation of the political skill inventory*. Paper presented at the Academy of Management, 59th Annual National Meeting, Chicago.

Ferris GR, Perrewé PL, Anthony WP, Gilmore DC (2000) *Political Skill At Work*. *Organizational Dynamics* 28(4): 25-37.

Ferris GR, Treadway DC, Kolodinsky RW, Hochwarter WA, Kacmar CJ, Douglas C, and Frink DD (2005) *Development and validation of the political skill inventory*. *Journal of management* 31(1): 126-152.

Ferris GR, Treadway DC, Perrewé PL, Brouer RL, Douglas C, Lux S (2007) *Political skill in organizations*. *Journal of Management*. Vol.33, No.3: 290-320.

Fisch JH (2003) Innere Kündigung als Folge einer sich selbsterfüllenden Prophezeiung–Wenn Stewards mit Agents verwechselt werden: Research Note. German Journal of Human Resource Management 17(2): 215-223.

Floyd KS (2010) Leadership Styles, Ethics Institutionalization, Ethical Work, Climate, And Employee Attitudes Toward Information Technology Misuse In Higher Education: A Correlational Study. Doktora Tezi, Georgia Southern University. Electronic Theses Dissertations. Paper 339.

Ford DK (2011) An Evaluation of Moderating Influences of Employee Proactive Personality: Empowerment and Political Skill, Doctor of Philosophy in Applied Psychology, Portland State University, Portland.

Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research 18(1): 39-50.

Frink DD (2005) Development and validation of the political skill inventory. Journal of management,31(1): 126-152.

Gallagher VC (2007) Situational and dispositional antecedents and consequences of impression management tactics: The role of political skill. The Florida State University.

Ganji SF, Johnson LW, Sorkhan V, Banejad B (2021). The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. Iranian Journal of Management Studies 14(2): 311-329.

GıCı A (2011) İstanbul'daki Vakıf Üniversiteleri Hazırlık Okullarında Çalışan İngilizce Okutmanlarının Örgütsel Adanmışlık Düzeyi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Goffman E (1961) Encounters: Two studies in the sociology of interaction. Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.

Gökaslan MO (2018) Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmürlük, işe

adlanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi 3(2): 25-46.

Göktepe EA (2016) Yeni kariyer tutumları, algılanan yönetici desteği ve işe tutkunluk arasındaki ilişki: Bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güçlü H (2006) Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1681, Eskişehir 13-19.

Gülay, E. (2019). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromunun örgüt iklimi ile ilişkisi: 27. Dönem milletvekillerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi, Adıyaman.

Gülcü C (2019) Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Düzeyleri ile İnfornel İletişimi Kullanma Biçimleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

Günel D (2016) İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Güneşer AB (2007) The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: the role of person supervisor fit. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürbüz D (2015) Algılanan Örgüt Kültürü ve Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanma Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hacıhasanoğlu T, Karaca N (2013) Bağımsız Çalışan Muhasebe Meslek Mensuplarının ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Tatmini ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 19 (4): 153-170.

Hader M, Hader S (2009) Telefonbefragungen über das Mobilfunknetz. München: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Hair JF (2010) *Investigacion de mercados*.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL (2009). *Analise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M (2011) PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice* 19(2): 139-152.
- Hair JF, Sarstedt M, Matthews LM, Ringle CM (2016) Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I–method. *European business review* 28(1): 63-76.
- Hair JF, Sarstedt M, Ringle CM, Gudergan SP (2017) *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.
- Hakanen JJ, Bakker AB, Schaufeli WB (2006) Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology* 43(6): 495-513.
- Hakanen JJ, Schaufeli WB (2012) Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders* 141(2-3): 415-424.
- Halbesleben JR (2011) The consequences of engagement: The good, the bad, and the ugly. *European journal of work and organizational psychology* 20(1): 68-73.
- Haldorai K, Kim WG, Chang HS, Li JJ (2020) Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management* 86: 102372.
- Hallberg UE, Schaufeli WB (2006) Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European psychologist*, 11(2): 119-127.
- Han SJ (2014) Ethical climate and turnover intention of nurses in the south Korea. *Advanced Science and Technology Letters* 47: 295-299.
- Hanaysha J (2016) İşe bağlılık yoluyla çalışan üretkenliğini artırmak: Yüksek öğretim sektöründen kanıtlar. *Yönetim Bilimi Mektupları* 6 (1): 61-70.

- Harris KJ, Kacmar KM, Zivnuska S, Shaw JD (2007) The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 92: 278-285.
- Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology* 87(2): 268.
- Hendekçi EA, Özen F (2017) Algılanan örgütsel etik iklimin ilköğretim okullarında öğretmenlerin etik dışı davranışlarına etkisi (Diyarbakır merkez ilçeleri örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(2): 425-450.
- Henseler J, Ringle CM, Sarstedt, M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science* 43: 115-135.
- Henseler J, Wilson B, Westberg K (2011) Managers' perceptions of the impact of sport sponsorship on brand equity: which aspects of the sponsorship matter most? *Sport marketing quarterly* 20(1): 7.
- Hilb M (1992) *Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze; Referate einer Tagung.* Verlag Industrielle Organisation.
- Hochwarter WA, Summers JK, Thompson KW, Perrewe PL, Ferris GR (2010) Strain reactions to perceived entitlement behavior by others as a contextual stressor: Moderating role of political skill in three samples. *Journal of Occupational Health Psychology* 15(4): 388.
- Hogan J, Holland B (2003) Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective, *Journal of Applied Psychology* 88(1): 100-112.
- Hogan R (1983) A Socioanalytic Theory of Personality, In M.M. Page (Ed.), 1982 *Nebraska Symposium on Motivation: 55-89.* Lincoln: University of Nebraska Press.

- Hogeforster J (2010) Kommentar zur Inneren Kündigung. (Tagung: Die Ostsee – Wirtschaftsraum der Zukunft?). Hamburg: Hanseparlament.
- Höhn R (1982) Die innere Kündigung – ein schlimmes Thema. (in: Frankfurter Allgemeine Zeitung - Blick durch die Wirtschaft) 11: 1.
- Höhn R (1983) Die innere Kündigung im Unternehmen - Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Hung TK, Lee SC, Wu YS, Hsieh HM (2022) Compulsory citizenship behavior and employees' contextual performance: Roles of perceived psychological safety and political skill. *Social Behavior and Personality: an international journal* 50(11): 1-13.
- Igbaria M, Baroudi JJ (1993) A short-form measure of career orientations: A psychometric evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 10(2): 131-154.
- İçerli L, Bilen, G (2022) Psikolojik sermaye ve iş performansı arasındaki ilişkide politik yetinin düzenleyici etkisi. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(2).
- Jackall R (1988) Moral mazes: The world of corporate managers. *International Journal of Politics, Culture, and Society* 1(4): 98-614.
- Jackson SA, Csikszentmihalyi M (1999) Flow in sports. *Human Kinetics*.
- Jaramillo F, Mulki JP, Solomon P (2006) The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling Sales Management* 26(3): 271-282.
- Jawahar IM, Stone TH, Kisamore JL (2007) Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management* 14(2): 142.
- Jehle P, Schmitz E (2007) Innere Kündigung und vorzeitige Pensionierung von

Lehrpersonen. In Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf (pp. 160-184).  
VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jimenez P (2006) Arbeitszufriedenheit als Mittlervariable in homöostatischen Feedbackprozessen. Eine kybernetische Perspektive. (in: Fischer, L.(Hrsg.): Arbeitszufriedenheit - Konzepte und empirische Befunde). Göttingen: Hogrefe.

Joseph J, Deshpande SP (1997) Etik iklimin hemşirelerin iş doyumuna etkisi. Sağlık yönetimi incelemesi 22 (1): 76-81.

Kabdulova E, Öztürk EB (2017) Alınan Mentorluk Fonksiyonları ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki: Güven ve Politik Yeteneğin Gücü. İş ve İnsan Dergisi 4(1): 47-60.

Kacmar KM, Andrews MC, Harris KJ, Tepper BJ (2013) Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. Journal of Business Ethics 115(1): 33-44.

Kahn WA (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal 33(4): 692-724.

Kang KG, Kim, JH (2015) Effect of Proactive Personality on the Upward Influence: Focusing on Mediating Effect of Political Skill. The Journal of the Korea Contents Association 15(9): 527-540.

Kanten P (2012) İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Kanten P, Yeşiltaş M (2013) Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 83-106.

Kanten S, Sadullah O (2012) An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. Procedia-Social and Behavioral Sciences 62: 360-366.

- Kanungo, RN (1982) Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology* 67(3): 341.
- Kaplan M, Ulutaş Ö (2016) Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. The effect of emotional labour on burnout: A case of study in hotel businesses. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 35: 165–174.
- Kara A (2019) Etik İklimin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Barış Çalışmaları Anabilim Dalı, Liderlik ve İş Etiği Bilim Dalı, Ankara.
- Karaca E (2018) Öğretmenlerin iletişim becerileri ile politik becerileri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Karaca E, Özmen A (2018) Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20(1): 7-30.
- Karadut G (2014) Etik iklimin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların iş tatminine etkisi: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagözoğlu Ş, Özden D, Yıldırım G (2014) Yoğun bakım hemşirelerinin hastane etik iklim algısı. *Turkish Journal of Research Development in Nursing*, 16(1).
- Karnes RE (2014) The Relationship Between Self-Assessed Political Skill And The Individual Dispositional Factors Of Age And Gender. Doctorate Dissertation, Drake University, Des Moines, Iowa.
- Kartal N (2017) Sağlık çalışanlarında işe cezbolma: Üniversite, kamu ve özel hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 20(3): 329-345.
- Katı Y (2016) İş görenlerin Politik Becerileri ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

- Kaya H (2008) Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi* 155(2): 119–143.
- Kement Ü, Çavuşoğlu S, Uslu A (2019) Turizm Eğitimi Gören Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Kültürel Zekâ Düzeylerine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 30(1): 57-68.
- Khodabandeh M, Sattari Ardabili F (2015) The mediating role of organizational commitment and political skills in occupational self-efficacy and citizenship behavior of employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 4.
- Kılıç S (2013) Algılanan Örgütsel Etik İklim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.
- Kılıçlı Y, Oğrak A Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürünün kurum başarısı üzerindeki etkisi: Van ili örneği. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi* (3): 336-363.
- Kırbaşlar M (2013) Çalışanların etik İklim algılarının, örgütsel güven algısı ve üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kırel Ç (2000) Örgütlerde etik, ahlak ve sosyal sorumluluk kavramına kültürel yaklaşımlar. *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1): 231-248.
- Klages H (1964) *Technischer Humanismus Philosophie Und Soziologie den Arbeit*.
- Kniveton BH (2004) Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European industrial training*.
- Kocaoğlu F (2022) Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik Algısının İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, SBE, Mersin.
- Koç H, Yazıcıoğlu İ (2011) Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki

- İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. Dogus University Journal 12(1).
- Koçel T (2014) İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Koçmar S, Ünsar AS, Oğuzhan A (2019) Politik beceri ve kariyer tatmini ilişkisi: bir alan çalışması. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi (71): 170-190.
- Kohlberg L (1969) Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. Handbook of socialization theory and research 347: 480.
- Kokoschka S (2009) Alternative zur Führungslaufbahn. (in: Personalmagazin - Management, Recht und Organisation) 6: 24-25.
- Konay D (2019) Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Koppula R (2008) Examining the relationship between transformational leadership and engagement. Master's thesis. San Jose State University, California.
- Kozak MA, Nergiz HG (2009) An Analysis of the Manifest Need Levels of Employees in Hotels. International Journal of Culture and Tourism Research 2(1): 27-45.
- Köse A (2015) İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği). Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Köse A, Uzun M (2018) Kendini işe verme ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 24(3): 483-528.
- Kösem Ü (2019) Duygusal Zekânın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Politik Yetinin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Isparta
- Krenz A (1996) Messung von Innerer Kündigung. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal.

- Krystek U, Becherer D, Deichelmann KH (1995) Innere Kündigung – Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung. München: Hampp.
- Kular S, Gatenby M, Rees C, Soane E, Truss K (2008) Employee engagement: A literature review. Working Paper No. 19, Kingston Business School, Kingston University.
- Lauck G (2005) Die Messung der Inneren Kündigung. Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur angloamerikanischen Personalforschung. German Journal of Human Resource Management 19(2): 139-158.
- Lehtinen, TA (2013) Quality of Working Life and Engagement in an envolving Hospitality Subsector: The Case Of Hostel. Thesis. Portugal: Instituto Universitario of Lisboa.
- Levy DA, Collins BE, Nail PR (1998) A New Model of Interpersonal Influence Characteristics. Journal of Social Behavior and Personality 13: 715 735.
- Lim WM, Cabral C, Malik N, Gupta S (2022) How does ethical climate enhance work–family enrichment? Insights from psychological attachment, psychological capital and job autonomy in the restaurant industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, (ahead-of-print).
- Litwin GH, Stringer JRA (1968) Motivation And Organizational Climate. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Litzcke SM, Schuh H (2007) Vorwort-Stress hat zwei Gesichter. Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, 1-4.
- Liu Y, Ferris GR, Zinko R, Perrewe PL, Weitz B, Xu J (2007) Dispositional Antecedents and Outcomes of Political Skill in Organizations: A Four-Study Investigation With Convergence. (Örgütlerde Politik Yetinin Yapısal Sorunları ve Özellikleri) Journal Of Vocational Behavior 71(1): 146-165.
- Locke EA (1969) What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance 4(4): 309-336.

- Lockwood NR (2007) Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly* 1(1): 1-12.
- Lotfi Z, Hassani M, Najjari M (2021) Structural Modeling of Relationship Among Ethical Climate, Emotional Exhaustion with Job Satisfaction and Turnover Intention. *Iranian Journal of Ergonomics* 9(2): 82-94.
- Löhnert W (1990) *Innere Kündigung – Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Perspektive*. Frankfurt, a.M.: Lang.
- Lu CS, Lin CC (2014) Uluslararası liman bağlamında etik liderlik ve etik iklimin çalışan etik davranışı üzerindeki etkileri. *İş Etiği Dergisi*, 124 (2): 209-223.
- Macey WH, Schneider B (2008) The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology* 1(1): 3-30.
- Macey WH, Schneider B, Barbera KM, Young SA (2009) *Employee Engagement: Tools For Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley - Blackwell, London, s. 6.
- Mainemelis C (2001) When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review* 26(4): 548-565.
- Mainiero LA (1994) On breaking the glass ceiling: the political seasoning of powerful women executives. *Organizational Dynamics* 22: 4–20.
- Mann S (1995) Politics and power in organizations: Why women lose out. *Leadership Organization Development Journal* 16(2): 9-15.
- Mansoor N, Aslam HD, Javad T, Ashraf F, Shabbir F (2012) Exploring organizational citizenship behavior and its critical link to employee engagement for effectual human resource management in organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 3(1): 567-567.
- Marmot M, Siegrist J, Theorell T, Feeney A (1999) *Health And The Psychosocial Environment At Work*, Oxford University Press, England.

- Martin KD, Cullen, JB (2006) Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics* 69(2): 175-194.
- Maslach C (2003) *Burnout: The cost of caring*. Ishk.
- Maslach C, Jacson SE (1981) The Measur-ement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour* 2: 99-113.
- Maslach C, Leiter MP (1999) *Teacher burnout: a research agenda*.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP (2001) Job burnout. *Annual review of psychology* 52(1): 397-422.
- May DR, Gilson RL, Harter LM (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77: 11–37.
- Meng YS, Qi SH, Li L (2011) A study on the impact of hotel leaders' psychological capital on employee engagement. *Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2011 8th International Conference*, pp. 1-5.
- Mert N (2017) *Yönetici ve yönetici olmayan hemşirelerin etik iklim algılarının karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.*
- Meyer JP, Allen NJ (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review* 1(1): 61-89.
- Milon L, Shapira-Lishchinsky O (2021) Authentic leadership as a mediator between professional identity, ethical climate, citizenship behavior and political behavior. *International Journal of Educational Management*.
- Mintzberg H (1983) *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg H (1985) The organization as political arena. *Journal of Management Studies* 22(2): 133–154.

- Mitonga-Monga J (2018) Employees' work engagement in a railway organisation: A perspective of ethical work climate and leadership behaviour. *Acta Commercii* 18(1): 1-9.
- Mitonga-Monga J, Cilliers F (2015) Ethics culture and ethics climate in relation to employee engagement in a developing country setting. *Journal of Psychology in Africa* 25(3): 242-249.
- Molina MAC, González JMH, Florencio BP, Gonzalez JLG (2014) Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication? *Management Decision*.
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior* 14(2): 224-247.
- Muharrem T, Yeşiltaş M (2014) Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 25(1): 105-117.
- Mulki J, Lassk FG (2019) Joint impact of ethical climate and external work locus of control on job meaningfulness. *Journal of Business Research* 99: 46-56.
- Mulki JP, Jaramillo JF, Locander WB (2008) Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of Business Ethics* 78(4): 559-574.
- Mumcu A (2014) Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Mustafa B (2011) Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25(1): 171-192.
- Mustosmaki A, Anttila T, Oinas T (2013) Engaged or not? a comparative study on factors inducing work engagement in call center and service sector work. *Nordic Journal of Working Life Studies* 3(1): 49-67.

- Nair A (2018) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki (Tekirdağ örneği). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Naiyananont P, Smuthranond T (2017) Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences* 38(3): 345-351.
- Negiz, N, Oksay A, Akman E (2011) işe bağlılık ve işten tatmin açısından cinsiyet ve sektörel farklılık: kamu ve özel sektör kuruluşlarında karşılaştırmalı bir inceleme (Isparta örneği). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (14): 207-229.
- Nerdinger F W, Blickle G, Schaper N, Schaper N (2008) *Arbeits-und Organisationspsychologie* (Vol. 429). Heidelberg: Springer.
- Neuber L, Englitz C, Schulte N, Forthmann B, Holling H (2022) İşe Bağlılık Performans ve Devamsızlıkla Nasıl İlişkilidir: Bir Meta-Analiz. *Avrupa Çalışma ve Örgüt Psikolojisi Dergisi* 31 (2): 292-315.
- Neuhold Y (2006) *Innere Kündigung- Entwicklung einer Skala zur empirischen Messung*. Saarbrücken: VDM.
- Nguyen C (2022) Turnover Intention: The Role of Responsible Leadership and Ethical Climate. *Turnover Intention. Doanh Nghiep & Phat Trien Sciences*, 62 (72).
- Nilüfer Y (2019) Etik iklimin örgütsel yaratıcılığa etkisi: Gastronomi Turizmi Derneği (GTD) üyesi işletmelerde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Nink M (2012) *Engagement Index Deutschland 2011*. Berlin: Gallup GmbH.
- Nugroho FI, Muafi M (2021) The Effect of Ethical Climate and Job Satisfaction on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi* 12(1): 12-22.

- Oates WE (1971) Confessions of a workaholic: The facts about work addiction. World Publishing Company.
- Oruç S (2007) Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı, Adana.
- Otaye-Ebede L, Shaffakat S, Foster S. (2020) A multilevel model examining the relationships between workplace spirituality, ethical climate and outcomes: A social cognitive theory perspective. *Journal of Business Ethics* 166(3): 611-626.
- Öcal D (2018) Etik iklimin çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisi: mersin ili kamu kurumlarında bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Öner ZH (2008) The Mediating Effect Of Organizational Justice: Moderating Roles Of Sende Of Coherence And Job Complexity On The Relationship Between Servant Leadership And Work Engagement, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- Özbek B (2016) Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (27): 59-70.
- Özbucak-Albar B (2018) İş Güvencesizliği, Tükenmişlik ve İçsel İşten Ayrılma. *Sosyal Bilimler Dergisi* 5(26): 164-174.
- Özdemir E (2003) Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 22(2):151-168.
- Özdemir M (2018) Liderlik yönelimi ve politik beceri arasındaki ilişkinin okul müdürlerinin görüşlerine göre incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi* 19(1): 116-134.
- Özdemir M, Gören SÇ (2015) Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik

ve güvenilirlik çalışmaları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 21(4): 521-536.

Özdemir M, Gören SÇ (2016) Politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi.

Özdemir Ö (2015) Hizmetkâr Liderliğin Lidere Duyulan Güven Aracılığı ile İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Özel AF (2017) Sağlık Çalışanlarının Etik İklim Algısının Örgütsel Güven ve Bireysel Performansa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.

Özen F, Durkan E (2016) Algılanan örgütsel etik iklim ile öğretmenlik meslek etiği arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 22(4): 593-627.

Özer G, Müceldili B, Erdil O (2020) İşletmelerde çalışanların psikolojik güvenliği ve psikolojik güvenliğin örgütsel çıktı olan işe angaje olmaya etkisi. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 5(1): 26-40.

Özer Ö, Saygılı M, Uğurluoğlu Ö (2015) Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. Business ve Management Studies: An International Journal 3(3): 261-272.

Özgen H, Türk M (1997) Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme (empowerment). Amme İdaresi Dergisi 30(4): 75-86.

Özgül ML, Bademli K, Kırca N, Alimoğlu MK (2020) Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik ve Etik İklim Algıları Arasındaki İlişki. Türkiye Biyoetik Dergisi 7(1): 2-11.

Özkalp E, Meydan B (2015) Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources 17(3): 1-19.

Özkara ZU (2017) Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider

Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Öztop S (2014) Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 19(1): 299-316.

Öztürk Ü (2019) İşe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık üzerindeki Etkisinde Politik Yetinin önemi: Türkiye’de bölgesel kalkınma ajansları üzerine Bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özyer K (2010) Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Perrewe PL, Ferris GR, Frink DD, Anthony WP (2000) Political Skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive* 14(3): 115-123.

Perrewe PL, Nelson DL (2004) Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational dynamics* 33(4): 366-378.

Pfeffer J (1981) *Power in organizations* (Vol. 33). Marshfield, MA: Pitman.

Pfeffer J (1992) *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.

Phipps ST (2012) Contributors to an enterprising gender: Examining the influence of creativity on entrepreneurial intentions and the moderating role of political skill controlling for gender. *Academy of Entrepreneurship Journal* 18(1): 77.

Phipps ST, Prieto LC (2011) The influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill. *International Journal of Leadership Studies* 6(3): 430-447.

Pitsch R (2002) Innere Kündigung erkennen und gegensteuern. *Personalwirtschaft* 11:

55-57.

Polat E, Ödemiş M (2023) Kariyer Başarısına Politik Beceri ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences 6(1): 88-105.

Polat M (2021) Örgütsel etik iklimin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi: Antalya sahil otellerinde bir araştırma. Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi 5(1): 1-15.

Prieto LC (2010) Proactive personality and entrepreneurial leadership: exploring the moderating role of organizational identification and political skill. Academy of Entrepreneurship Journal 16(2): 107.

Priyadarshi P, Premchandran R (2019) Millennials and political savvy—the mediating role of political skill linking core self-evaluation, emotional intelligence and knowledge sharing behaviour. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.

Raidt F (1988) Die Innere Kündigung. (in: Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände(Hrsg.): Leistung und Lohn (Nr. 204-206)). Bergisch-Gladbach: Heider.

Reichers AE, Schneider B (1990) Climate And Culture: An Evolution Of Constructs. In B. Schneider (Ed.), Organizational Climate And Culture (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

Rensburg C, Rothmann S, Diedericks E (2018) Job demands and resources: Flourishing and job performance in South African universities of technology settings. Journal of Psychology in Africa 28(4): 291-297.

Rice C, Marlow F, Masarech MA (2012) The engagement equation: Leadership strategies for an inspired workforce. John Wiley Sons.

Rich BL, Lepine, JA, Crawford ER (2010) Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of management journal 53(3): 617-635.

- Richter G (1999) Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. *German Journal of Human Resource Management* 13(2): 113-138.
- Richter G (2003) Über Verträge, die brechen können, ohne dass sie je zustande gekommen sind. (in: *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*) 9: 56-59.
- Rivaz M, Asadi F, Mansouri P (2020) Yoğun bakım ünitelerinde hemşirelerin etik iklim algısı ile iş tükenmişliği arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Investigacion y educacion en enfermeria* 38(3).
- Roberts DR, Davenport TO (2002) Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today* 29(3): 21.
- Robinson SL, Rousseau DM (1994) Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior* 15(3): 245-259.
- Roozeboom BM, Schelvis R (2015) Work engagement: drivers and effects.
- Ross DJ (2014) Effect of political skill on perception of organizational politics and work withdrawal among community college employees (Doctoral dissertation). Walden University, Minneapolis.
- Rothbard NP (2001) Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly* 46(4): 655-684.
- Rubel MRB, Kee DMH, Quah CH, Rimi NN (2017) Ethical climate and employee turnover intention in the ready-made garment industry of Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence* 36(2): 61-73.
- Saks AM (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology* 21: 600-619.
- Salanova M, Agut S, Peiro JM (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology* 90(6): 1217.

- Sarstedt M, Ringle CM, Hair JF (2017) Partial least squares structural equation modeling. In Handbook of market research (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
- Savran G (2007) Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemleri üzerine etkileri: Bir laboratuvar uygulaması. Tezsiz Yüksek Lisans, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Saygan S, Bedüz A (2013) Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 28(1): 1-23.
- Saygılı M, Özer Ö, Karakaya PÖ (2020) Sağlık personelinde ataerkil liderlik, etik iklim ve performans. Hastane konuları 98 (1): 26-35.
- Saylık A, Demir S (2020) Okul Yöneticisinin Başvurduğu Politik Taktiklerin Algılanan Etik İklim Üzerindeki Rolü. Journal of History School 51: 1174-1190.
- Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M (2006) The Measurement Of Work Engagement With A Short Questionnaire, Educational And Psychological Measurement 66(4): 701-716
- Schaufeli BW, Bakker AB (2003) The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Social Organizational Psychology 3.
- Schaufeli W (2012) Work engagement: What do we know and where do we go? Romanian Journal of Applied Psychology 14(1): 3-10.
- Schaufeli WB, Bakker AB (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior 25(3): 293- 315.
- Schaufeli WB, Salanova M, Gonzalez V, Bakker AB (2002) The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.

Journal of Happiness Studies 3: 71-79.

Schaufeli WB, Taris TW, Van Rhenen W (2008) Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied psychology* 57(2): 173-203.

Scheibner N, Hapkemeyer J (2013) Innere Kündigung als Thema in der Organisationsentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20(4): 461-472.

Schindler M (2000) Innere Kündigung—ein Thema in der Supervision. *Organisationsberatung, Supervision, clinical management*, 7(2): 157-170.

Schmitz E, Gayler B, Jehle P (2002) Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung. *German Journal of Human Resource Management* 16(1): 39-61.

Schneider B, Ehrhart MG, Macey WH (2013) Organizational Climate And Culture. *Annual Review Of Psychology* 64: 361-388.

Schneider B, Reichers, AE (1983) On the etiology of climates. *Personnel psychology* 36(1): 19-39.

Schulze K (2012) Lautloser Rückzug-Innere Kündigung durch destruktive Führung.

Schwarz N (2007) Attitude construction: Evaluation in context. *Social cognition* 25(5): 638-656.

Schwenk CH (1986) Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review* 11(2): 298-310.

Schweper CH, Ferrell OC, Ingram TN (1997) The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2): 99-108.

Schweper JCH (1999) Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19(1): 43-49.

- Schwepker JCH (2001) Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research* 54(1): 39-52.
- Seçer B (2009) İçsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi. İçinde (Ed). Keser A, Yılmaz G, Yürür S, Çalışma yaşamında davranış güncel yaklaşımlar. Umuttepe Yayınları, 2.
- Seçer B (2011) İş Güvencesizliğinin İçsel İşten Ayrılma ve Yaşam Doyumuna Etkisi. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations Human Resources* 13(4).
- Shafnaz SMF (2019) A Study on the Impact of Ethical Climate on Work Engagement: With Special Reference to Operational Level Employees at Brandix Lingerie Wathupitiwela.
- Shi J, Chen Z, Zhou L (2011) Testing Differential Mediation Effects Of Sub-Dimensions Of Political Skills In Linking Proactive Personality To Employee Performance. (Proaktif Kişiliği Çalışan Performansına Bağlamada Politik Yeti Alt Boyutlarının Arabuluculuk Etkilerini Test Etme) *Journal Of Business And Psychology* 26(3): 359-369.
- Shim DC, Park HH (2019) Public service motivation in a work group: Role of ethical climate and servant leadership. *Public Personnel Management* 48(2): 203-225.
- Shraga O, Shirom A (2009) The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271-291.
- Siegrist J (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology* 1(1): 27.
- Simha A, Pandey J (2021) Trust, ethical climate and nurses' turnover intention. *Nursing ethics* 28(5): 714-722.
- Simons JC, Buitendach JH (2013) Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology* 39(2): 1-12.

- Singh T, Kumar P, Priyadarshi P (2007) Employee Engagement: A Comparative Study on Selected Indian Organisations. *International Journal of Management Practices and Contemporary Thoughts*, 41-48.
- Snir R, Harpaz I (2004) Attitudinal and demographic antecedents of workaholism. *Journal of Organizational Change Management*.
- Sonakın C (2010) Hemşirelerin iş doyumları ile çalıştıkları kurumların etik iklimi arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Soyalın M (2019) Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Soyalın M, Karabey CN (2020) Örgütsel Etik İklim ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişki: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü 1. *Business and Economics Research Journal* 11(3): 875-889.
- Spencer LM, Spencer SM (1993) *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Stahlmann M, Wendt-Kleinberg W, Weyrather I (2004) Zwischen Engagement und innerer Kündigung—Arbeitseemotionen im Prozess fortschreitenden Personalabbaus. *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations* 380-394.
- Summak ME (2008) Kamu ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler (Karşılaştırmalı Bir Çalışma). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi* 10(1-2): 221-236.
- Sümer V (2020) Öğretmenlerin duygusal zekâ ve öz yeterlik düzeylerinin politik becerilerine etkisi: Mardin ili örneği. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Şahin B, Dündar T (2011) Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 66(1):130-159.

- Tatlı M, Akın B (2017) Tükenmişlik ile İş Yükü Arasındaki İlişki: Aksaray Defterdarlığında Bir Araştırma, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 9 (3): 49-62.
- Tekin U (2021) Özel okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzı davranışı ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tınar MY (1996) Çalışma psikolojisi. İzmir: Necdet Bükey AŞ.
- Tiyek R, Peker K (2015) Örgütsel etik davranışlar: Bir araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 6(1): 113-136.
- Toker ME (2015) Tepe yöneticinin otantik ve etik liderlik davranışlarının etik iklim algısına etkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Tokhay E (2016) Etik İklim ile Etik Liderlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Topaloğlu M, Koç H, Yavuz E (2008) Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. Kamu-İş Dergisi 9(4): 201-218.
- Torun MK (2013) Turizm Alanında Lisans ve Önlisans Eğitimi Veren Kurumlardan Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.
- Treadway DC, Breland JW, Cho J, Yang J, Duke AB (2009) Performance Is Not Enough: Political Skill In The Longitudinal Performance-Power Relationship. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Treadway DC, Ferris GR, Duke AB, Adams GL, Thatcher JB (2007) The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate

ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology* 92(3): 848.

Treadway DC, Hochwarter WA, Ferris GR, Kacmar CJ, Douglas C, Ammeter AP, Buckley MR (2004) Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly* 15(4): 493-513.

Treadway DC, Hochwarter WA, Kacmar CJ, Ferris GR (2005) Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 26(3): 229-245.

Tseng FC, Fan YJ (2011) Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of business ethics* 101(2): 325-34.

Tulukcu İ (2019) Kamu-Özel Ortaklıkları: Farklı Kurumsal İşleyiş ve Hedefler Varlığında Yönetişim Becerileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 19(38): 242-263.

Turan Ş (2011) Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Karaman.

Turgut T (2011) Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25(3-4): 155-179.

Turhan M, Demirli C, Nazik G (2012) Sınıf öğretmenlerinin mesleğe adanmışlık düzeyine etki eden faktörler: Elâzığ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(21): 179-192.

Tutar H (2013) İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük. Detay Yayıncılık, Ankara.

Tutar H, Akman E, Argun Ç, Tuzcuoğlu F, (2009) Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *International*

Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping The World's Future:  
New Global Dialogue, S.D.Ü, İİBF, Isparta.

Tütüncü Ö, Savran G (2007) Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Araştırması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 9:4.

Uğurlu E (2017) Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Uşak.

Uğurlu E, Bostancı AB (2017) Öğretmenlerin Politik Yetileri ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki. Journal of Human Sciences 14(4): 4050-4064.

Usman M, Ali M, Yousaf Z, Anwar F, Waqas M, Khan MAS (2020) The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 37(4): 423-434.

Uyar S, Güzel Ş (2019) İşe angaje olma kavramı, tükenmişlik ile ilişkisi ve sonuçları. Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi, 1(1): 44-52.

Ünlü A (2005) Örgütsel Etik ve Sosyal Sorumluluk: Konya Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Üstün F, Ballı AİK (2021) Örgütsel Davranış.

Üstün F, Tatlı M (2020) İçsel İşten Ayrılma (İçsel Göç) ve Performans Düşürme Eğiliminin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu-Özel Sektör Karşılaştırması. 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi, Kayseri, Türkiye, 23-25 Eylül, 501-518.

Van Scotter JR, Motowidlo SJ (1996) Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. Journal of applied psychology 81(5): 525.

- Victor B, Cullen JB (1988) The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.
- Vitell SJ, Rallapalli KC, Singhapakdi A (1993) Marketing norms: The influence of personal moral philosophies and organizational ethical culture. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21: 331-337.
- Vitell SJ, Singhapakdi A (2008) The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps. *Journal of Business Ethics* 81(2): 343-353.
- Wang L, Dong X, An Y, Chen C, Eckert M, Sharplin G, Fan X (2022) Relationships between job burnout, ethical climate and organizational citizenship behaviour among registered nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Practice*, e13115.
- Weber J (1995) Influences upon organizational ethical subclimates: A multi-departmental analysis of a single firm. *Organization Science* 6(5): 509-523.
- Weichbold M, Bacher J, Wolf C (2009) *Umfrageforschung- Herausforderungen und Grenzen*, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Whitmarsh AE (2014) *Evolution Of The Superintendency: Political Skill İn Virginia (Üstünlüğün Evrimi: Virginia'da Politik Yeti) (Doktora Tezi)*. Washington: The George Washington University.
- Wimbush JC ve Shepard, J. M. (1994). *Toward An Understanding Of Ethical Climate: Its Relationship To Ethical Behavior And Supervisory İnfluence*. *Journal of Business Ethics* 13(8): 637-647.
- Wimbush JC, Shepard JM, Markham SE (1997) An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics* 16(16): 1705-1716.
- Wittmer D, Coursey D (1996) Ethical work climates: Comparing top managers in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(4): 559-572.

- Wortmann A (2013) Die Rolle von Persönlichkeit bei der Inneren Kündigung im Bezug zu den Pradiktoren Psychologischer Vertrag und Sensibilitat für Ungerechtigkeit. Achim Wortmann.
- Xue Y, Li X, Wang H, Zhang Q (2020) How Employee's Leadership Potential Leads to Leadership Ostracism Behavior: The Mediating Role of Envy, and the Moderating Role of Political Skills. International journal of environmental research and public health 17(9): 3080.
- Yağmur A (2013) Etik liderliğin ve etik iklimin etik dışı davranışlara etkisi: ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Yaldıran M (2010) Etik iklimin çalışanların işe gönülden adanmalarına etkisi üzerine bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yang F (2014) Guanxi human resource management practices as a double-edged sword: the moderating role of political skill. Asia Pacific Journal of Human Resources 52(4): 496-510.
- Yantib N, Untaric MT (2020) Turnover intention: The impact of ethical climate, job satisfaction and organizational commitment. Human resources 3(1): 075-089.
- Yasan B, Doğan S, Mengi BT (2019) Etik liderlik ve etik iklimin iç denetçilerin performansına etkisi ve bir araştırma. TİDE Academia Research 1(2): 249-280.
- Yasin R (2021) Responsible leadership and employees' turnover intention. Explore the mediating roles of ethical climate and corporate image. Journal of Knowledge Management 25(7): 1760-1781.
- Yavuz E (2011) Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi 11(2): 302-312.
- Yener M, Yaldıran M, Ergun S (2012) The effect of ethical climate on work engagement. Procedia-Social and Behavioral Sciences 58: 724-733.

- Yeşil S, Mavi Y ve Ceyhan S (2017) Etik İklim Algısı ve Bireysel Sonuçlar Üzerine Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 51(1): 25.
- Yeşiltaş M (2012) Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: Otel işletmelerine yönelik bir uygulama. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi ABD, Ankara.
- Yıldırım Kayapalı S, Karabey CN (2017) Etik İklim ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 4: 11.
- Yıldız E (2020) SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız HH (2019) Düzce acil sağlık hizmetleri çalışanlarının etik iklim algılarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı, Düzce.
- Yıldız S, Yıldız, SE (2009) Bullying ve depresyon arasındaki ilişki: Kars ilindeki sağlık çalışanlarında bir araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 8: 133-150.
- Yıldıztaşı MB (2017) Politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi (Yalova ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim dalı, Ankara.
- Yılmaz G (2006) Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz G (2019) Sosyal zekâ ve kariyer başarısı ilişkisi: politik becerinin aracılık etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yoğurtcu B, Güngör SK (2021) Bir Yükseköğretim Kurumunda Örgütsel Gücün Etik İklim ve Etik Liderlik ile İlişkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 25(3): 1151-1170.

Yücedağ N (2019) Etik iklimin örgütsel yaratıcılığa etkisi: Gastronomi turizmi derneği (GTD) üyesi işletmelerde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Yücel D, Özcan M (2013) Muhasebe meslek mensuplarının rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisinde etik iklim ve etik tutumun rolü. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bolu.

Zhang J, Song LJ, Wang Y, Liu G (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China* 12(1): 1-21.

Zhao X, Lynch JG, Chen Q (2010) Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research* 37(2): 197-206.

## EKLER

### EK 1. Anket Formu

#### ETİK İKLİMİN İŞE ANGAJE OLMA VE SESSİZ İSTİFA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POLİTİK BECERİLERİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Aksaray Valiliğine bağlı kamu kurumlarında görev yapan İş görenler açısından, Kamu çalışanlarının Etik İklimin İşe Angaje Olma ve Sessiz İstifa Üzerindeki Etkisinde Politik Becerilerin Rolü 'nü analiz etmeyi hedeflemektedir. **Verdiğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlar dâhilinde kullanılacaktır.** Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, sizlerin değerli katkılarına bağlıdır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Dr. Öğr. Üyesi Ferda ÜSTÜN**  
Nevşehir HBV Üniversitesi  
İİBF Fakültesi

**Murat TATLI**  
Nevşehir HBV Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Enstitüsü İşletme Doktora Öğrencisi

#### A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Memuriyet süreniz? (Lütfen belirtiniz): .....
2. Kurumunuzdaki pozisyonunuz:  Üst kademe yönetici (genel md., genel md.yrd., daire bşk., bölge md., il müdürü, il müdür yrd., koordinatör, grup sor.)  Orta/alt kademe yönetici (şube md., amir, şef, uzman, takım sor.)  
 Ast memur  Diğer (Lütfen belirtiniz: .....
3. Cinsiyetiniz:  Erkek  Kadın
4. Yaşınız: (Lütfen belirtiniz): .....
5. Medeni Durum:  Evli  Bekâr
6. Eğitim Durumu:  İlköğretim  Lise  Yüksek Okul/Fakülte/Lisans  Yüksek lisans/Doktora

#### KONUVA İLİŞKİN SORULAR

- B. Etik İklim ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Etik İklim	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, ahlaki (etik) yönden problemlili konuların farkındadır.					
2. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, ahlaki (etik) bir ikilemi kolayca fark edebilir.					
3. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, ahlaki (etik) problemlere karşı çok duyarlıdır.					
4. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, işiyle ilgili zorluk yaşayan kişilerin duygularını anlar ve bu duyguları paylaşır.					
5. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, birisine haksız muamele yapıldığını gördüklerinde genellikle o kişi için üzülürler.					
6. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, herhangi bir durumda bir kişinin zayıflıklarından yararlanılarak menfaat sağlanması karşısında üzüntü duyarlar.					
7. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, sorunları olan kişiler için üzülürler.					
8. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, çoğunlukla bir iş kendi çıkarlarına hizmet edecekse o işi yaparlar.					

9. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, zor bir kararla karşılaştıklarında ilk önce kendi çıkarlarını düşünürler.					
10. Görev yaptığım kurumdaki çalışanların öncelikli kaygıları kendi kişisel çıkarlarıdır.					
11. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, toplum ve insanlık için güçlü bir sorumluluk duygusu taşırlar.					
12. Herhangi bir durumda kurumda herkes için en iyi olan şey, herkes için büyük öneme sahiptir.					
13. Görev yaptığım kurumda, en fazla önem verilen konu kurumdaki tüm insanların iyiliği ve çıkarıdır.					
14. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, kurumda yükselmek için kuralları çiğnemeye isteklidir.					
15. Bu kurumda güç dürüstlükten daha önemlidir.					
16. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, kıt kaynakları kontrol etmek için ahlaki (etik) değerlerini bir ölçüde ihlal etmeye (bunlara aykırı davranmaya) hazırdır.					
17. Görev yaptığım arkadaşlarım, tüm iş arkadaşlarına, hatta yardımsever olmayan iş arkadaşlarına dahi yardım etmek gerektiğine inanır.					
18. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, bir hata ortaya çıktığında bu hatanın sorumluluğunu üzerine almak gerektiğini düşünürler.					
19. Görev yaptığım kurumdaki çalışanlar, her durumda yaptıkları işlerin sorumluluğunu üstlenirler.					

C. İşe angaje olma ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

İşe Angaje Olma					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Sabah uyandıgımda işe gitmek için istekli olurum.					
2.İşimi yaparken enerji dolu olurum.					
3.Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.					
4.Çok uzun saatler çalışabilirim.					
5.İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
6.İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
7.İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.					
8.İşim bana ilham verir.					
9.İşimi hevesle yaparım.					
10.Yaptığım işle gurur duyurum.					
11.Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
12.Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.					
13.Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
14.Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırıyorum.					
15.Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
16.Çalışırken işime dalıp giderim.					
17.Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.					

**D. Sessiz istifa ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.**

<b>Sessiz İstifa Ölçeği İfadeleri</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.Zamanla kurumdaki tartışmalara olan ilgimi yitirdim.					
2.İşten ayrılabilir durumda olduğumda, işi bırakacağım.					
3.Kurum için kendimi yeterince yıprattım.					
4.Önceleri kendimi işime daha çok verirdim.					
5.Sık sık kurallara harfi harfine uymak suretiyle işimi yavaşlatıyorum.					

**E. Politik Beceriler ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.**

<b>Politik Beceriler Ölçeği İfadeleri</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.İş yerinde, başkalarıyla iletişime geçmek için çaba ve zaman harcarım.					
2.İş yerinde, birçok önemli insan tanırım ve onlarla güçlü bir bağım var.					
3.İş yerinde, işlerin hallolması için bağlantılarımı ve iletişim ağlarımı kurmakta iyiyim.					
4.İş yerinde, meslektaş ve iş arkadaşlarımdan oluşan, işlerin halledilmesi için yardıma ihtiyaç duyduğumda çağırabileceğim geniş bir iletişim ağı geliştirdim.					
5.İş yerinde başkalarıyla bağlantı kurmak için çok zaman harcıyorum.					
6.İş yerinde sözü geçen insanlarla bağlantı kurmakta iyiyim.					
7.İnsanların benim söylediklerimde ve yaptıklarımda samimi olduğuma inanmaları önemlidir.					
8.Başkalarıyla iletişim kurarken, söylediklerimde ve yaptıklarımda samimi olmaya çalışırım.					
9.Diğer insanlara içten bir ilgi göstermeye çalışırım.					
10.Her zaman başkalarını etkilemek için doğru şeyin ne olduğunu içgüdüsel olarak bildiğim söyleyebilirim.					
11.Kendimi başkalarına nasıl sunacağıma dair iyi bir önsezim ya da bilgim var.					
12.Ben, özellikle başkalarının gizli gündemlerini ve motivasyonlarını sezmede iyiyim.					
13.İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim.					
14.İnsanları çok iyi anlarım.					
15.Çoğu insanla samimiyet kurmak benim için çok kolaydır.					
16.Çoğu insanın benim yanımdayken rahat ve huzurlu olmalarını sağlayabilirim.					
17.Başkalarıyla kolayca ve etkili bir şekilde iletişim kurabilirim.					
18.Başkalarının beni sevmelerini sağlayabilirim.					

## EK 2. Aracı Etki Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Çapraz Yükler)

	ADN	DNÇ	YOĞ	Eİ	İKB	KAE	SG	SZ
Angaje12	0.373	0.337	<b>0.700</b>	0.152	0.198	0.249	0.165	0.229
Angaje13	0.477	0.488	<b>0.796</b>	0.235	0.282	0.258	0.164	0.134
Angaje14	0.470	0.437	<b>0.816</b>	0.205	0.271	0.231	0.232	0.209
Angaje16	0.378	0.450	<b>0.747</b>	0.133	0.197	0.205	0.174	0.156
Angaje17	0.455	0.485	<b>0.650</b>	0.180	0.330	0.206	0.159	0.238
Angaje1	0.520	<b>0.701</b>	0.337	0.268	0.254	0.182	0.126	0.093
Angaje2	0.543	<b>0.756</b>	0.430	0.300	0.346	0.306	0.232	0.222
Angaje3	0.373	<b>0.662</b>	0.377	0.208	0.346	0.158	0.157	0.126
Angaje4	0.357	<b>0.653</b>	0.515	0.162	0.296	0.227	0.180	0.208
Angaje5	0.391	<b>0.735</b>	0.438	0.206	0.342	0.269	0.150	0.255
Angaje6	0.584	<b>0.768</b>	0.463	0.270	0.349	0.324	0.234	0.227
Angaje7	<b>0.717</b>	0.448	0.363	0.267	0.220	0.268	0.183	0.246
Angaje8	<b>0.736</b>	0.502	0.439	0.254	0.345	0.289	0.139	0.237
Angaje9	<b>0.796</b>	0.587	0.545	0.250	0.335	0.312	0.280	0.289
Angaje10	<b>0.808</b>	0.507	0.467	0.222	0.330	0.282	0.268	0.268
Angaje11	<b>0.748</b>	0.432	0.403	0.216	0.270	0.306	0.215	0.280
Etik11	0.247	0.266	0.165	<b>0.707</b>	0.201	0.148	0.106	0.101
Etik2	0.129	0.220	0.165	<b>0.641</b>	0.134	0.158	0.170	0.070
Etik3	0.299	0.272	0.233	<b>0.748</b>	0.199	0.217	0.188	0.184
Etik4	0.194	0.254	0.128	<b>0.717</b>	0.217	0.145	0.117	0.106
Etik5	0.247	0.219	0.182	<b>0.754</b>	0.182	0.194	0.218	0.138
Etik6	0.227	0.231	0.175	<b>0.770</b>	0.185	0.202	0.143	0.074
Etik7	0.223	0.221	0.195	<b>0.706</b>	0.140	0.158	0.140	0.104
PolBcr10	0.224	0.199	0.202	0.155	0.450	0.375	0.345	<b>0.748</b>
PolBcr11	0.311	0.240	0.218	0.152	0.401	0.493	0.307	<b>0.808</b>
PolBcr12	0.186	0.149	0.124	0.007	0.344	0.358	0.144	<b>0.648</b>
PolBcr14	0.262	0.174	0.193	0.107	0.312	0.497	0.259	<b>0.686</b>
PolBcr15	0.257	0.240	0.196	0.152	0.398	<b>0.716</b>	0.321	0.454
PolBcr16	0.314	0.319	0.240	0.244	0.348	<b>0.773</b>	0.378	0.446
PolBcr17	0.333	0.283	0.277	0.187	0.442	<b>0.814</b>	0.266	0.447
PolBcr18	0.251	0.205	0.223	0.147	0.338	<b>0.744</b>	0.302	0.499
PolBcr2	0.268	0.341	0.235	0.224	<b>0.700</b>	0.352	0.233	0.349
PolBcr3	0.229	0.334	0.221	0.081	<b>0.717</b>	0.331	0.285	0.334
PolBcr4	0.346	0.318	0.291	0.218	<b>0.752</b>	0.371	0.305	0.392
PolBcr6	0.311	0.343	0.279	0.198	<b>0.770</b>	0.413	0.236	0.444
PolBcr7	0.176	0.185	0.133	0.162	0.270	0.349	<b>0.726</b>	0.269
PolBcr8	0.144	0.137	0.114	0.054	0.224	0.278	<b>0.687</b>	0.234
PolBcr9	0.288	0.235	0.255	0.223	0.308	0.323	<b>0.845</b>	0.333

**EK 3. Düzenleyici Değişken Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Çapraz Yükler)**

	Eİ	KAE	SG	SZ	İKB	İİA	İKB x Eİ	İKB x Eİ	İKB x Eİ	İKB x Eİ
<b>Etik11</b>	0.087	0.142	-0.082	0.077	0.123	0.029	-0.014	0.087	0.142	-0.082
<b>Etik2</b>	0.196	0.216	-0.225	0.041	0.095	-0.025	-0.014	0.196	0.216	-0.225
<b>Etik3</b>	0.129	0.231	-0.191	0.045	0.048	-0.090	0.000	0.129	0.231	-0.191
<b>Etik4</b>	0.134	0.185	-0.144	0.041	0.069	-0.071	-0.026	0.134	0.185	-0.144
<b>Etik5</b>	0.096	0.193	-0.146	0.024	0.026	-0.101	-0.016	0.096	0.193	-0.146
<b>Etik6</b>	0.123	0.158	-0.124	0.022	0.039	-0.110	-0.010	0.123	0.158	-0.124
<b>Etik7</b>	0.776	0.452	-0.002	-0.142	-0.083	-0.110	-0.140	0.776	0.452	-0.002
<b>PolBcr10</b>	0.817	0.409	-0.053	-0.108	-0.062	-0.076	-0.083	0.817	0.409	-0.053
<b>PolBcr11</b>	0.552	0.193	0.021	-0.027	0.040	-0.023	-0.122	0.552	0.193	0.021
<b>PolBcr13</b>	0.671	0.306	-0.053	-0.005	0.048	-0.017	-0.098	0.671	0.306	-0.053
<b>PolBcr14</b>	0.444	0.339	-0.023	-0.091	-0.098	-0.079	-0.110	0.444	0.339	-0.023
<b>PolBcr16</b>	0.449	0.443	-0.053	0.043	0.006	0.003	0.000	0.449	0.443	-0.053
<b>PolBcr17</b>	0.335	0.737	-0.090	-0.065	-0.075	-0.120	-0.121	0.335	0.737	-0.090
<b>PolBcr2</b>	0.308	0.635	-0.047	-0.072	-0.074	-0.039	-0.132	0.308	0.635	-0.047
<b>PolBcr3</b>	0.413	0.759	-0.094	-0.057	-0.020	-0.036	-0.163	0.413	0.759	-0.094
<b>PolBcr4</b>	0.405	0.776	-0.099	-0.091	-0.017	-0.093	-0.069	0.405	0.776	-0.099
<b>PolBcr6</b>	0.301	0.271	0.029	-0.105	-0.102	-0.117	-0.249	0.301	0.271	0.029
<b>PolBcr7</b>	0.250	0.213	0.090	-0.119	0.005	-0.049	-0.108	0.250	0.213	0.090
<b>PolBcr8</b>	0.349	0.302	0.031	-0.138	-0.060	-0.162	-0.301	0.349	0.302	0.031
<b>PolBcr9</b>	-0.023	-0.099	0.797	-0.033	0.041	-0.007	-0.009	-0.023	-0.099	0.797
<b>İÇSEL2</b>	0.039	-0.045	0.698	-0.034	-0.023	-0.053	-0.052	0.039	-0.045	0.698
<b>İÇSEL3</b>	-0.080	-0.114	0.787	-0.096	-0.055	-0.067	-0.114	-0.080	-0.114	0.787
<b>İÇSEL4</b>	-0.090	-0.104	-0.052	0.476	0.351	1.000	0.338	-0.090	-0.104	-0.052
<b>İKB x Eİ</b>	-0.148	-0.162	-0.076	0.435	0.380	0.338	1.000	-0.148	-0.162	-0.076
<b>SG x Eİ</b>	-0.114	-0.095	-0.073	1.000	0.624	0.476	0.435	-0.114	-0.095	-0.073
<b>SZ x Eİ</b>	-0.041	-0.057	-0.013	0.624	1.000	0.351	0.380	-0.041	-0.057	-0.013
<b>KAE x Eİ</b>	0.087	0.142	-0.082	0.077	0.123	0.029	-0.014	0.087	0.142	-0.082