



ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ETİK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ*

Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN
Toros Üniversitesi, Mersin
abdullah.caliskan@toros.edu.tr

Nazmiye Ülkü PEKKAN
Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye

ÖZ: Bu çalışmanın amacı örgütsel sessizliğin üç boyutunun, iş performansına etkisi ve bu etkide etik iklimin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Mersin ilinde faaliyet gösteren ve sağlık sektöründeki kurumlarda yer alan personel ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 768 sağlık çalışanından toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel sessizliğin boyutlarından olan kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizliğin, iş performansını negatif yönde etkilediği, koruma amaçlı sessizliğin ise iş performansını pozitif yönde etkilediği ve etik iklimin, korunma amaçlı sessizlik iş performansı ilişkisinde de kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İş Performansı, Etik İklim, Aracılık Etkisi.

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON THE JOB PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF ETHICAL CLIMATE

ABSTRACT: The aim of this study is to determine the effect of three dimensions of organizational silence on business performance and to determine the role of ethic climate on this effect. The relationship between these variables analyzed with statistical methods like factor analysis, regression analysis and Sobel tests. In this study, the personnel working in the health sector institutions in Mersin province handled. The data collected from 768 health personnel by using the questionnaire form prepared in this subject was used to determine the relationship between these variables. As a result of this study, it was determined that acquiescent silence and defensive silence are affecting job performance negatively, but protective silence is affecting job performance positively and ethic climate has a partial mediation role in the relationship between protective silence and job performance.

Key Words: Organizational Silence, Job Performance, Ethical Climate, Mediating Effect.

1. GİRİŞ

Son zamanlarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, bir örgütün başarısı örgütün en değerli kaynağı olan insan kaynağının dolayısıyla örgüt çalışanlarının yetenek ve performanslarını nasıl en üst düzeyde geliştirebildikleri ile ilgilidir. Bu nedenle iş performansı kavramı, araştırmaya ilişkin değişkenlerin bir sonucu olarak çalışmalara konu olmaktadır. Çalışanların iş performanslarının artırılmasında önemli unsurlardan birisi, çalışanların etik ilkelerin içselleştirildiği, adaletli bir organizasyonda çalıştıklarına dair olan inançlarıdır. Bu düşünceler ışığında, çalışanların iş

*Bu çalışma, 4-5 Kasım 2016 tarihlerinde Çukurova Üniversitesi tarafından Adana'da düzenlenen 4. Örgütsel Davranış Kongresi'nde genişletilmiş özet olarak sunulmuş ve bildiri kitabında yayınlanmış genişletilmiş özeti revize edilmiş halidir.

performanslarının artırılması işletmeler için bir problem sahası olarak görülmüş ve bu davranışın olumlu yönde gelişmesine etkisi olduğu düşünülen bazı değişkenlerin incelenmesinin gereği ortaya çıkmıştır.

Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağını daha etkili ve verimli bir şekilde sevk ve idare etmesiyle mümkün olmaktadır. Bunun için örgüt ve çalışanları barışık bir halde uyum içerisinde olmalıdır. Ancak örgüt içerisinde uygulanan bazı yönetim uygulamaları, çalışanlarının sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetiklemektedir. Eski yönetim anlayışına göre çalışanların sessiz kalma davranışları bir uyum göstergesi olarak algılanmışsa da bugünkü çağdaş yönetim anlayışında bu durumun örgüte karşı verilmiş bir tepki ve örgütten geri çekilme olduğu bilinmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013, 258). Örgütsel Sessizlik, iş performansı üzerinde oldukça önemli bir etkisi olduğu düşünülen ve performansı arttırabilen veya azaltabilen bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik duygusal olarak ifade edilmesi zor bir anlatım tarzı olmasına rağmen, örgüt içerisinde memnun olunan durumları veya hoşnut olunmayan durumları anlatmada etkili bir yöntem olarak görülmektedir (Bagheri vd., 2012, 276). Çalışanların bağlı buldukları örgütte yaptıkları işlerine yönelik bütün eylemleri onların iş performanslarının bir göstergesi olarak nitelendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların örgüt hakkında olumlu veya olumsuz tutum ve söylemleri, hareketleri, örgüt lehine ya da aleyhine gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümü onların performans düzeyini belirleyen bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, 96).

Çalışanların bireysel algılarına dayanan etik iklim ise, örgüte ve örgütteki çalışanlara yönelik tavır ve davranışların belirleyicisi olan önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik İklim, çalışma hayatında iş çıktılarını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir ve etik sorunların üstesinden nasıl gelinebileceği hakkında çalışanlara çeşitli alternatifleri değerlendirme fırsatı verecek örgütsel değerleri içeren bir mekanizmadır (Akoç, 2012, 46). Bu düşünceler ışığında, iş performansının artırılması, işletmeler için bir problem sahası olarak görülmüş ve bu davranışın olumlu yönde geliştirilmesine etkisi olduğu düşünülen bazı değişkenlerin incelenmesinin gereği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda çalışmanın temel problem sahası; sağlık sektöründeki kurumlarda örgütsel sessizlik algısının, bireylerin iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemek ve etik iklimin bu etkide aracılık rolünü saptamak olarak belirlenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sessizlik

Küresel dünyada rakiplerine göre ayakta kalmaya çalışan ülkeler ve firmalar açısından, mevcut teknoloji potansiyeli ve teknolojik yenilik ortaya koyabilme becerisi, küresel rekabette büyük önem arz etmektedir. 21. Yüzyıla girilmesiyle yaşanan dijital devrimler, toplumun ve örgütlerin tüm birimlerinde etkisini göstererek önemli değişim ve dönüşümler meydana getirmiştir. Bilişim teknolojilerindeki hızlı değişim karşısında dünya küreselleşme hareketleriyle yeni bir sürece girmiş olup bilgi toplumu olarak da ifade edilebilen bu süreçte devlet yapısı ve kültürel yaşam ile birlikte piyasalar ve firmalar, değişim ve dönüşüme zorlanmaktadır. Değişimi zorlayan temel etken olarak ise piyasalarda inovasyon kavramı ön plana çıkmaktadır (Çütcü, 2017, 587).

Küreselleşen dünya düzeni içerisinde her geçen gün değişen, gelişen teknoloji, çevre ve rekabet şartlarında ilerlemek durumunda olan örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan biri ise insan kaynağıdır. Bu noktadan hareketle bu kaynağın en etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi için ona kendisini ortaya koyacak ve geliştirecek ortamın sağlanabilmesi gerekmektedir. Ancak zorlu rekabet koşullarının getirdiği bir takım olumsuzluklar kimi zaman iş görenlerin bazı durumlarda kendilerini yeterince ifade edememelerine ya da seslerinin sessizliğe dönüşmesine sebep olabilmektedir. Bu örgüt temelli sessizlik durumu, literatürde son dönemlerde örgütsel davranış araştırmalarında da sıklıkla yer alan “örgütsel sessizlik” kavramı olarak adlandırılmaktadır (Saçılık, 2014, 31).

Sessizlik kavramı ilk bakışta sesliliğin tam tersi olarak sukut durumu, sesin olmaması, herhangi bir davranış göstermeme ya da mevcut duruma uyum gösterme olarak çağrışım yapmaktadır.

Ancak; bu durum artık kabul görmemektedir. Sessizlik, bilinçli ve amaçlı olarak yapılan aktif bir tepki ve geri çekilme olarak kendini gösteren bir olgu olarak algılanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, 708; Çakıcı, 2010, 9; Özdemir ve Uğur, 2013, 258). Sessizlik, yalnızca konuşmamak değil, yazmamak, sunmamak, duymamak, önemsememek, gizlemek, kaçınmak, boykot etmek anlamlarına da gelmektedir (Hazen, 2006, 239; Nikmaramet vd., 2012, 1272). Sessizlik, sosyal yapı içerisinde bir arada yaşayan insanlar arasında çoğunlukla olumlu bir olgu olarak görülmektedir ancak; gerçekte örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalma durumu örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde sürdürülebilirliklerini sağlamaları hususunda olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Dyne vd., 2003, 1361).

Sessizlik örgütsel düzeyde ele alındığında, örgüte dâhil olan üyelerin örgüt ile ilgili herhangi bir konuda çeşitli nedenlerle görüşlerini ifade etmemeleri, sessiz kalmaları ifade edilmektedir (İşleyici, 2015, 30). Her bir bireyin farklı kişilik yapısına sahip olduğu düşünüldüğünde, örgüt içerisinde karşılıklı iletişim ve ilişki içerisinde bulunan bireylerin bu durum esnasında ortak noktalar kadar farklı davranış ve tutumlar sergilemeleri de olağan olarak karşılanmaktadır. Bu nedenle bu etkileşim ve iletişim süreci içinde, kişilerin birbirlerini anlaması ve değerlendirmesi konusunda ortaya çıkan tüm olgu ve eylemleri barındırmaktadır. Bireysel ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek bir örgüt bünyesinde buluşan çalışanların karşılıklı iletişim ve ilişkileri son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak tüm bunlara rağmen, örgüt çalışanlarının kimi zaman iletişim kurma noktasında sıkıntı çektikleri, duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçındıkları ya da çok başka nedenlerden dolayı örgüt içerisinde iş arkadaşlarıyla ya da yönetici/liderleri ile aralarına mesafe koydukları bilinen bir gerçektir (Demir, 2010, 579). Bu ve benzeri birçok durum örgüt içerisinde çalışan bireyler arasında iletişim kopukluğuna yol açmakta, zamanla bireylerin birbirlerine karşı uzaklaşmasına ve güven duygusunun azalmasına yol açmaktadır. Bir örgütün etkili ve verimli bir şekilde hayatını idame ettirebilmesi o örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağından geçmektedir. Öyleyse örgüt içerisinde yaşanan bu tür olumsuz duygu durumları, kısa ve uzun vadede örgüte zarar verecektir.

Örgütsel sessizlik, bir örgütün karşı karşıya kaldığı ciddi sorunlara karşı gösterilen bilinçli tepkileri ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006, 1539).

Örgütsel sessizlik; bir örgüt içerisindeki iş görenlerin örgüt ile ilgili fikir ve düşüncelerini; gelebilecek tepkilerden korunma, problem çıkaran kişi olarak algılanma korkusu, örgüte ya da bulunduğu gruba uyumlu olma isteği ya da konuşmanın herhangi bir etkisinin olmayacağı düşüncesi ile bilinçli olarak ifade etmemeleri olarak da tanımlanmaktadır (Kolay, 2012, 8).

Örgütsel sessizlik, “ses”in tam karşısı olarak, çalışanların örgüt ile ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında örgütsel hareketleri etkileyebilmek için düşünce ve davranışlarını bilinçli ve kasti olarak saklaması olarak ifade edilebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, 1394). Sessizlik davranışı, örgütlerde farklı şekillerde kendini gösterebilmektedir. Örneğin birey örgütte olan biten her şeyi kabul ettiği anlamında sessiz kalabilir ya da örgüt içinde yapılan/alınan kararlardan dolayı başına gelebilecek sıkıntılardan kendini korumak maksadıyla sessiz kalmayı seçebilir. Yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik bu çalışmada örgütlerde çalışanların tutum ve davranışlarına bağlı olarak, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik olmak üzere üç boyut olarak sınıflandırılan ve literatürde en çok kabul gören şekliyle ele alınmıştır.

Kabullenici Sessizlik: Örgütte çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere kendi istek ve arzuları ile rıza göstermesinin sonucunda, söz konusu durum hakkındaki görüş ve düşüncelerini söylememesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, içinde bulunduğu örgütün koşullarına olumsuz dahi olsa “tevekkül, kaderine boyun eğme” düşüncesi içerisinde rıza göstermektedir. Söz konusu durum ile karşı karşıya kalan çalışan, koşulları değiştirmek ya da koşullar hakkında konuşmak için herhangi bir çaba içerisine girmemekte, diğer bir ifadeyle kendini olaylardan ve örgütten geri çekerek mevcut duruma razı olmaktadır (Van Dyne vd., 2003, 1366). Kabullenici sessizliği benimseyen çalışanlar, örgütün gelişmesinden, ilerlemesinden ümidini kesmiş olduğundan

bu konu da herhangi bir öneride bulunma istekliliğinde de olmayacaklardır. Bu düşünce yapısındaki bireylerin motivasyon kapasitelerinin daha düşük olacağı göz önüne alındığında, örgütte yapılacak olan değişiklikler hakkında bilinçli davranışlar sergileyemeyecek olmaları ve oluşabilecek olumsuz durumlara daha hazırlıksız olacakları beklenecektir (Pinder ve Harlos, 2001).

Korunma Amaçlı Sessizlik: Korunma amaçlı sessizlik, örgüt içerisinde çalışan bireyin kendisini korumak için fikirlerini, düşüncelerini ve sahip olduğu bilgileri kendisinde tutma, saklama davranışdır. Bu tür bir sessizlik kişinin kendini gelebilecek tehditlerden koruma amacının bir ürünü olarak kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak kendini göstermektedir. Korunma amaçlı sessizlik bireyin kendini savunma içgüdüsüne ve var olan ya da oluşabilecek sorunlardan kendinin sorumlu tutulması korkusuna bağlı olarak gelişmektedir. Bu tip sessizliği benimsemiş çalışanlar geliştirdikleri bu korkuya bağlı olarak yapılan hatalar ve sorunlar ile ilgili gerçekleri saklama eğilimi içine gireceklerdir (Van Dyne vd., 2003, 1366). Korkunun yoğunluğu arttıkça sonucunda oluşacak zarar da artacaktır (Gephart vd., 2009, 8).

Koruma Amaçlı Sessizlik: Koruma amaçlı sessizlik, örgütte çalışan bireyin fedakârlık, işbirliği ya da çok çeşitli güdülerine dayalı olarak bağlı bulunduğu örgüte, diğer insanlara veya topluma fayda sağlamak amacıyla işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini esirgeyerek sessiz kalması durumudur (Çakıcı, 2010, 34). Bu sessizlik birey tarafından aktif ve bilinçli olarak yapılmaktadır. Korunma amaçlı sessizliğin aksine korunma amaçlı sessizlik, konuşmayla ortaya çıkabilecek olumsuzlukların kişisel sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek ya da gizli bilgilerin açığa vurulmamasının gerekliliği sebebiyle sessiz kalmayla da ilgili olabilmektedir (Durak, 2012, 57 akt. İşleyici, 2015, 54).

2.2. İş Performansı

Performans, küreselleşen dünya düzeninde zorlu rekabet şartları içerisinde varlıklarını devam ettirebilmek durumunda olan örgütlerin verimliliklerinin artırılmasında son derece önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans, genel olarak belli bir amacı olan ve planlı bir etkinlik sonrası elde edilen ve sonucu, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Palmer, 1993, 71).

Performans hem örgüt açısından hem de bireysel açıdan ele alınan önemli bir kavramdır. Bu bakımdan iş performansı, çalışan iş performansı ve örgüt iş performansı olarak iki açıdan incelenmektedir. Çalışan iş performansı; örgütün amaçları doğrultusunda çalışanın kendisinden beklenen ve istenen hedeflere ve standartlara ulaşma derecesidir. Örgütsel iş performansı ise; sistemin bütünündeki toplam performansı anlatmaktadır. Örgütler için önemli öncelik örgüt başarısına en büyük katkısı olan çalışanların performansı olan iş performansıdır (Benligiray, 2016, 141). Bu çalışmada hem örgütü hem de bireyi etkileyen önemli bir kavram olarak bireysel iş performansı ele alınmaktadır.

Örgütlerin başarıya ulaşmasında çalışanlarının rolü büyüktür. Bu sebeple örgüt içerisinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da çalışanların iş görme yetenek ve becerilerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu durum, örgütlerde özellikle performans kavramının gittikçe artan bir şekilde önem kazanmasına yol açmıştır (Turgut, 2001, 57; Li vd., 2012, 3).

İş performansı, yapılan işin bir parçası olarak çalışanların işe yönelik olarak yaptıkları aktivitelerdir (Borman ve Motowidlo, 1993, 71). Diğer bir ifadeyle, iş performansı bireylerin iş tanımında yer alan görev ve iş sorumluluklarının yeterliliğiyle değerlendirilmesidir (Griffin vd., 2007, 327). Öyleyse; iş performansı, örgüt içerisinde nitelikli üretim veya hizmetin sağlanmasına katkıda bulunan çalışanların doğrudan ya da dolaylı davranışları olarak tanımlanmaktadır (Lievens vd., 2008).

2.3. Etik İklim

Bir örgütün uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yanında sahip olduğu etik kültür ve bakış açısının örgüt içerisinde çalışanların moral, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması gibi çok çeşitli değişkenler üzerinde etkili olduğu ve bunun yanında örgütün

diğer örgütler kapsamında yapacağı faaliyetlerde de son derece önemli olduğu artık bilinen bir gerçektir.

Örgütlerde etik kavramı modern işletmeciliğin ortaya çıktığı ve bir disiplin olarak kabul edildiği dönemlerden itibaren yoğun bir ihtiyaç halini almış ve özellikle küreselleşme ile birlikte rekabetin arttığı ve ticari sınırların ortadan kalktığı günümüz iş dünyasında araştırmalara sıklıkla konu olmuş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanın olduğu her yerde etik ile ilişkilendirilecek konuların varlığı dikkate alındığında, zorlu rekabet koşulları altında karlılık, süreklilik, büyüme gibi temel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan örgütler, etiği sorgulamaya ve bu doğrultuda faaliyetlerini gerçekleştirme çalışmalarına başlamışlardır (Sabuncuoğlu, 2011, 29). Etik; iyi ve kötünün, doğru ve yanlışın ne olduğunu araştırma, doğru ile yanlış ayırma yeteneği ve doğru olanı yapma sorumluluğunu gösteren standartlardır (Luthans, 1995, 65). Etik iklim yapısı, örgüt içerisindeki uygulamaların ahlaki sonuçlarını yansıtan yerleşik örgüt iklimi tarafından şekillenmektedir. Etik iklim, bireysel ahlaki standartlar tarafından ya da ahlaki gelişim seviyesi ile var olmaz; bireyin içinde bulunduğu çevredeki algılamalarla şekillenir (Cullen vd., 2003, 128).

Örgütler çalışanlarının etik veya etik dışı davranışlarından sorumlu sosyal bir faktördür. Bu sebeple pek çok araştırmacı çalışanları etik davranışa yönlendirecek örgütsel normlara dayalı sistemleri tanımlama ve yönetme konusuna ilgi göstermektedirler. “Etik iklim” bu örgütsel normlar sistemini anlamaya yönelik mekanizmalardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Elçi, 2005, 6).

Bir örgütün etik iklimi; örgüt içerisinde hangi davranışın doğru olduğu ve ahlaki sorunların nasıl üstesinden gelinebileceği hakkındaki paylaşılmış düşünceler toplamıdır. Bu iklim, bütün düzeylerde ve koşullarda karar verme tonunu (siyah, beyaz, gri) belirlemektedir. Gri alanlar, kurumsal standartların yeterince açık olmadığı belirsiz durumları belirtmektedir. Bu alanın ortaya çıkışı, bireyin bilgi eksikliğinden, değerlerin açık ve net olmamasından, etik kodların geniş kapsamlı ve belirsiz olmasından kaynaklanabilir. Örgüt içerisinde farklı etik iklimlerin oluşmasında kişisel çıkar, şirket karı, faaliyet etkinliği, bireysel arkadaşlıklar, ekiplerin çıkarları ve ilgileri, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, kurallar, standartlar, prosedürler, kanunlar, profesyonel kodlar vb. çok farklı faktörler etkili olmaktadır (Demirtaş, 2013, 53).

Etik iklim, örgüt içerisinde kendini gösteren etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusundaki örgüt yönetici/liderler ve çalışanlarının ortak algılamaları olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014, 110).

Etik iklim kavramını 1987 yılında tanıtan ve bu kavram üzerinde ilk araştırmalar yapan kişiler olarak bilinen Victor ve Cullen(1988)’e göre etik iklim, “örgütte etik içeriği olan prosedürler veya örgütün genel olarak işleyişine dair hâkim algılar olarak tanımlanmaktadır.

Etik iklim, örgüt içerisindeki bireylerin etik açıdan nelerin geçerli olduğuna dair algılarını etkilemekle birlikte, örgütteki bireylerin karşılaştıkları sorunların etik açıdan ne yönde değerlendirileceği ve bunların çözüm yollarının da nasıl belirlenmesi gerektiğini etkileyecektir (Martin ve Cullen, 2006, 177). Ancak bunlara rağmen etik iklimin hayata geçirilmesinde sadece etik kuralların varlığı yeterli olmayacaktır. Bu ilkelerin hayata geçirilmesi ve iş görenler tarafından kabul edilmesi için yöneticiler/liderler tarafından örnek teşkil edecek şekilde bizzat uygulanması gerekmektedir (Varinli, 2003, 45).

Etik iklim, çalışanlara hem örgüt içerisinde karşılaştıkları problemleri değerlendirip alternatifleri göz önünde tutmakta yardımcı olmakta hem de örgüt içerisinde kabul edilebilir ve edilemez davranışlar hakkında karar vermeleri konusunda yol göstermektedir (Barnett ve Schubert, 2002 akt. Yağmur, 2013, 22).

3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Literatür taraması neticesinde araştırmacılar tarafından, hem örgütsel sessizlik kavramının, hem dealt boyutlarının farklı değişkenler üzerindeki etki ve ilişkilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir.

3.1. Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı İlişkisi

Örgütsel Sessizlik hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde etki gösteren bir davranış biçimi olarak bilinmektedir. Örgütsel sessizliği duygusal anlamda ifade etmek zor olmasına rağmen, örgüt içerisinde memnun olunan ya da memnun olunmayan durumları anlatmada etkili bir yöntemdir (Bagheri vd. 2012, 276).

Bir örgüt içerisinde belli amaçlar etrafında birleşerek çaba gösteren çalışanların örgüt içerisinde yapmakla sorumlu oldukları işlerine yönelik tüm hareketleri bireysel iş performansı olarak nitelendirilmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde, çalışanların örgüt hakkında olumlu veya olumsuz fikir, düşünce, hareketleri, örgüt yararına gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümü onların performans düzeyini gösteren bir araç olarak karşımıza çıkacaktır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, 96). Bu bağlamda, yabancı literatür incelendiğinde performans ile örgütsel iletişim (Campbell vd., 1990), örgütsel ses ve sessizlik ilişkilerine (Boxall ve Macky, 2009; Detert ve Burris, 2007) dair bazı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Yerli literatürde de bu anlamda yapılmış pek çok çalışma mevcuttur. Zehir ve Erdoğan (2011) Türkiye’de ulusal ve uluslararası şirketlerde çalışan 714 kişi üzerinde örgütsel sessizlik, performans ve etik liderlik etkileşimine ilişkin yaptıkları araştırma sonucunda, kabullenici sessizlik ve ilişkisel sessizliğin performansla anlamlı ilişkilere sahip olduğunu belirlemişlerdir. Savunmacı sessizliğin ise performansla ilişkisini bulgulayamamışlardır. Örgütsel sessizliğin ve ilişkisel sessizliğin performans üzerinde yüksek varyans açıklamaları dikkat çekici görülmektedir. İlişkisel sessizliğin performans açısından olumlu, kabullenici sessizliğin olumsuz ve savunmacı sessizliğin etkisiz olduğu araştırmanın bir diğer sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tayfun ve Çatır (2013) çalışanların örgütsel sessizlik ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 391 hemşire üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, hemşirelerin kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve seslilik, örgüt yararına sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasında ilişki bulmuşlardır. Kabul edilen seslilikle çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Çalışmanın diğer sonuçlarını şu şekilde belirtmişlerdir: Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilikle çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aktaş ve Şimşek (2014)’in yaptıkları çalışmada İstanbul’da farklı ilçelerdeki hastanelerde çalışan 102 hemşireden toplanan verilerle örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim sorgulanmıştır. Çalışma sonucunda algılanan bireysel performans ile kabullenici sessizlik arasında negatif ve ilişkisel sessizlik ise pozitif ilişkiliyken savunmacı sessizlik ile ilişkili olmadığı bulgulanmıştır. Saygılı ve arkadaşlarının (2016) sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve çalışan performansına ilişkin algılarını belirlemek ve çalışanlara ilişkin bireysel ve demografik özelliklerin örgütsel sessizlik ve çalışan performansı üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, çalışanların performans düzeyleri ile bireysel özelliklerini oluşturan tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların örgütsel sessizlik ve performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde; sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik toplam puanı ile performans düzeyleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=0,203$ $p<0,01$). Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Kabullenici sessizlik iş performansını anlamlı olarak etkiler.

H2: Koruma amaçlı sessizlik iş performansını anlamlı olarak etkiler.

H3: Korunma amaçlı boyut iş performansını anlamlı olarak etkiler.

3.2. Örgütsel Sessizlik ve Etik İklim

Örgüt içerisindeki ses ve sessizliği etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden kuşkusuz en önemlileri örgüt içerisindeki yönetim politika ve uygulama şekilleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde etik olmayan iklim, çalışanların pek çok olumsuz durum karşısında kasıtlı ve bilinçli olarak sessizliğe girmelerine sebep olacaktır. Yapılan çalışmalar bu ve benzeri birçok durumu doğrular niteliktedir. Yabancı literatür incelendiğinde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunduğu görülmektedir. Pozveh ve Karimi (2016)'nin İran'da eğitim sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan 220 personel üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, iki değişken arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Örgüt içerisinde uygulanan prosedürlerin örgütsel sessizlik üzerinde negatif ve anlamlı sonuçları olduğunu ($r = -0.196$, $p \leq 0.01$) tespit etmişlerdir.

Wang ve Hsieh (2013)'ün Tayvan'da yüksek teknoloji firmalarında tam zamanlı çalışan 408 personel üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel etik iklim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel etik iklimin boyutlarından enstrümental iklimin örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik ile aralarında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel etik iklimin diğer iki boyutunun (başkalarının iyiliğini isteme-bağımsız) ise kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında negatif ilişki olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Saygan ve Bedük (2013)'ün 'ahlaki olmayan davranışların duyurulması' ve 'etik iklim' arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olup olmadığını araştırmak amacıyla devlet üniversitelerinde çalışan 123 araştırma görevlisi üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışma sonucunda, "ahlaki olmayan davranışların duyurulması" ile "etik iklim" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ancak, etik iklim boyutlarından biri olan "yardımsever etik iklim" ile "ahlaki olmayan davranışların duyurulması" arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Budak (2015)'in Erzurum İli merkezinde bulunan 2500 çalışanlı bir kamu hastanesinde örgütsel sessizlik, etik iklim, yönetim tarzları boyutları ile alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşması ve aralarındaki ilişkinin ortaya koyulması amacıyla yapmış olduğu çalışma sonucunda, etik iklim ile pozitif ilişkisi en yüksek olan sessizlik boyutu örgüt yararına sessizlik iken etik iklimin pozitif ilişkisi en yüksek olan yönetim tarzı boyutu demokratik yönetim tarzı olarak tespit etmiştir.

Yalçınsoy ve Zincirkıran (2016)'in Diyarbakır ili sağlık sektöründe çalışan 296 personele örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapmış oldukları çalışma sonucunda, örgüt iklimi alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H4: *Kabullenici sessizlik etik iklimi anlamlı olarak etkiler.*

H5: *Koruma amaçlı sessizlik etik iklimi anlamlı olarak etkiler.*

H6: *Korunma amaçlı boyut etik iklimi anlamlı olarak etkiler.*

3.3. İş Performansı ve Etik İklim

Yoğun rekabet koşulları içerisinde varlığını başarılı bir şekilde devam ettirmek isteyen iş örgütlerinin gittikçe karmaşıklaşan iş yaşamına daha dinamik, daha etkili ve verimli bir şekilde doğru şeyler yapmaları ve bu esnada hem kendilerine hem de diğerlerine zarar vermemek gibi bir sorumluluğa sahip olmaları beklenmektedir. Bu durum etik yönetim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin hem yasalara hem de etik standartlara da uygun davranmaları gerekmektedir. Bu sebeple tüm iş örgütleri etik değerleri örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeli ve gerçekleştirdikleri her faaliyette etik kurallar konusunda daha duyarlı davranarak örgüt içerisinde etik iklim oluşturmalıdırlar (Hayatoğlu, 2010, 1). Bir örgüt içerisinde etik iklim algısının varlığını hisseden çalışanlar bireysel performanslarını en üst düzeye çıkarmak için kapasitelerini etkili bir şekilde kullanarak örgüt

başarısına önemli katkılar sağlayabilecektir. Diğer bir ifadeyle, örgüt çalışanlarının bağlı oldukları ortamda algıladıkları etik iklim örgüte yönelik kişisel algılarını etkileyerek iş performansları üzerinde olumlu etkilere sebep olabilecektir (Büte, 2011, 172). Yerli ve yabancı literatürde yapılmış pek çok çalışma bu ve benzeri durumları doğrular niteliktedir (Hayatoğlu, 2010; Büte, 2011; Demir, 2014; Thanasrisuebwong, 2014; Osibanjo vd., 2015).

Büte (2011)'nin etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek ve birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla Gaziantep'te faaliyet gösteren bir şirketin 437 çalışanı üzerinde bir araştırma yapmıştır. Çalışma sonucunda, etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere ($r=0.275$, $p \leq 0.01$) sahip olduğu bulgulanmıştır. Hayatoğlu (2010), ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalarda, etik iklimin; satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisini incelemek üzere yapmış olduğu çalışmada, örgütün etik iklimi ile satış elemanının iş performansı (0,316) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanın örgüt içerisinde etik iklim algısının var olduğunu düşünmesi ve dolayısıyla iş performansının artacağı düşüncesi örgüt için bir başka önemli değişkene de yansıtılacaktır. Bu anlamda iş performansı artan çalışanın işe ve örgüte bağlılığının da artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, bu durumun da doğrulandığını görmekteyiz. Örneğin, Taner ve Elgün (2015)'ün ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanları tarafından algılanan etik iklim boyutlarının örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemek üzere yapmış oldukları çalışma neticesinde, ilaç sektöründe etik iklimin alt boyutlarından başkalarının iyiliğini isteme ($r=0,654$, $p < .01$) ile kanun ve kodların ($r=0,538$, $p < .01$) örgütsel bağlılık türleriyle anlamlı ilişkisi olduğuna işaret eden bulgulara ulaşmışlardır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 7: *Etik iklim iş performansını anlamlı olarak etkiler.*

Örgütsel sessizliğin çalışanların iş performansına etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkenlere yansıtılabildiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulardan, örgütsel sessizliğin çalışanların iş performansına olan etkisinde etik iklimin aracılık rolü olabileceği düşünülmektedir. Literatürde örgütlerde örgütsel sessizliğin bireylerin iş performansının etkisinde etik iklimin aracılık rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu ihtiyaçtan yola çıkılarak örgütsel sessizliğin bireylerin iş performansına etkisinde etik iklimin aracılık rolünü araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 8: *Kabullenici sessizliğin iş performansına etkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.*

Hipotez 9: *Koruma amaçlı sessizliğin iş performansına etkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.*

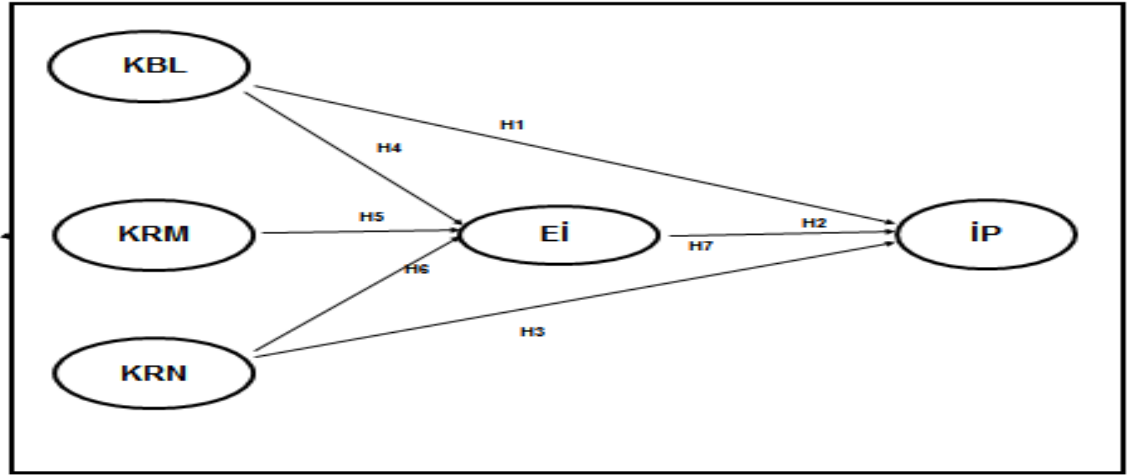
Hipotez 10: *Korunma amaçlı sessizliğin iş performansına etkisinde etik iklimin aracılık etkisi vardır.*

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Örgütsel sessizliğin boyutları olan kabullenici sessizlik (KBL), koruma amaçlı sessizlik (KRM) ve korunma amaçlı sessizliğin (KRN), iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide etik iklimin (Eİ) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemde elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Ardından aracılık etkilerini test

etmek üzere Sobel testleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Kuramdan ve ampirik araştırmalardan yola çıkılarak yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’ de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



4.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Mersin’de faaliyet gösteren sağlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu örnekleme yaklaşık 10000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelerle göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 1000 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 792’ si geri dönmüş, 768’ i analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların % 57,6’ sı kadın (n=442), % 53,9’ u (n=414) evlidir. Çalışanların %24,8 (n=191) lise, %56,4 (n=433) üniversite, % 18,7’ si de (n=144) lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin, %19,6’sı (n=151) 18-25 yaş, %28,8’i (n=221) 26-32 yaş, %29,5’i (n=227) 33-41 yaş ve %22’si (n=169) de 42 ve yukarı yaşlar arasındadır. Çalışanların %30,2’si (n=232) 3 yıldan az, %27’si (n=207) 4-7 yıl arası, %25,1’i (n=193) 8-15 yıl arası, %10.6’sı (n=81) 16-20 yıl arası ve %7’si (n=55) de 21 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

4.2. Araştırmanın Ölçekleri

Örgütsel sessizlik algısının üç boyutu olan kabullenici sessizlik (KBL), koruma amaçlı sessizlik (KRM) ve korunma amaçlı sessizliğin (KRN), iş performansı (ÖA) üzerine etkisini ve bu etkide etik iklimin (Eİ) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Algısı Ölçeği: Çalışanların sessizlik davranışlarını ölçmek üzere Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve kabullenici, koruma amaçlı ve korunma amaçlı olmak üzere 3 boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım”, “Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim”, “Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım” şeklindedir. Ölçek, kabullenici sessizlik için beş, korumacı sessizlik için beş, korunmacı sessizlik için beş olmak üzere toplam 15 ifadedden

oluşmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin Türkçe'ye çok sayıda çevirisi ve uyarlaması mevcuttur. Bu çalışmada Acaray vd. (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Acaray vd. (2015) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kabullenici sessizlik için .89, koruma amaçlı sessizlik için .84 ve korunma amaçlı sessizlik için .88 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin KMO analiz sonucu sırasıyla .91, .88 ve .93 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin üç boyutlu yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin kabullenici sessizlik için .77 ile .81, koruma amaçlı sessizlik için .83-.88 ve korunma amaçlı sessizlik için .80-.89 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla .73, .70 ve .81 olarak bulunmuştur.

İş Performansı (İP) Ölçeği: Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört soru tek boyuttan oluşmaktadır. Sorular “İşimde gösterdiğim iş performansı düzeyim yüksektir.”, “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstündedir. Türkiye'de Çalışkan ve Akkoç (2012) tarafından yazılım sektörü çalışanları üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .65 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .81 ile .89 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .92 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .79 ile .87 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

Etik iklim ölçeği: İşletmelerdeki etik iklim algısını belirlemek üzere Luria ve Yagil (2008) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Etik iklim ölçeğinde sorular “Yöneticimize göre kurallara uyan iyi bir çalışandır” ve “Yöneticimiz çalışanlardan işini ihmal eden rapor etmesini bekler.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada, Luria ve Yagil (2008)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Çalışkan (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan hali kullanılmıştır. Çalışkan (2015) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir.

Etik iklim ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 6 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .74 ile .81 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .93 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .69 ile .76 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	CMIN/DF <5	GFI >.85	AGFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
1. Kabulenci Sessizlik (KBL)	1.4	.99	.99	.99	.99	.99	.01
2. Koruma Amaçlı Sessizlik (KRM)	3.1	.97	.95	.98	.98	.98	.06
3. Korunma Amaçlı Sessizlik (KRN)	1.3	.99	.98	.99	.99	.99	.02
4. İş Performansı (İP)	2.1	.98	.87	.98	.98	.91	.07
5. Etik İklim (Eİ)	1.17	.99	.98	.99	.99	.99	.01

4.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve Amos programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları (KBL), (KRM), (KRN), (İP) ve (Eİ)'e ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır. Ardından yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 2' de verilmektedir.

Tablo 2. Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Kabulenci Sessizlik (KBL)	3.01	1.28	(.73)				
2. Koruma Amaçlı Sessizlik (KRM)	3.17	1.11	-.11	(.70)			
3. Korunma Amaçlı Sessizlik (KRN)	3.39	.96	.26	.17	(.81)		
4. İş Performansı (İP)	3.64	.99	-.56**	.61**	-.47**	(.82)	
5. Etik İklim (Eİ)	3.49	.86	-.44**	.54**	-.39**	.88**	(.86)

*p< .05 ** p< .01

Not: Cronbach alfa güvenirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo 2' de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bulgulardan elde edilen bilgilere göre, korunma amaçlı sessizlik ile iş performansı ve etik iklim arasında pozitif ve anlamlı ilişki; kabulenci ve koruma amaçlı sessizlik ile iş performansı ve etik iklim arasında negatif ve anlamlı ilişki, etik iklim ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF< 10). (KBL), (KRM) ve (KRN)'nin, (İP) üzerine etkisini ve bu etkide (Eİ)'in aracılık etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı

regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların (Eİ) düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, her bir bağımsız değişkenle (KBL, KRM ve KRN) aracılığı araştırılan değişken (Eİ) ve bağımlı değişken (İP) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3, 4, 5 ve 6'da verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken kabullenici sessizlik ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **KBL' nin İP' ığı** ($\beta = -.56$, $p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda KBL' nin aracılığı araştırılan Eİ' e olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **KBL' nin Eİ' i anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = -.44$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İP' nin Eİ' e olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **İP' nin Eİ' i** ($\beta = .88$, $p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise KBL ve aracılığı araştırılan Eİ birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **KBL' nin Eİ ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi sona ermiş** ($\beta = -.37$, $p > .005$), **Eİ' in de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .68$, $p < .001$). Bu bulgu KBL' nin İP' ye etkisinde Eİ' nin aracılık rolü olmadığını göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda, H1, H4, H7 hipotezlerinin desteklendiği, aracılık hipotezi olan H8' in ise destek bulmadığı görülmektedir.**

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken koruma amaçlı sessizlik ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **KRM' nin İP' i** ($\beta = .61$, $p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda KRM' in aracılığı araştırılan Eİ' e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **KRM' in Eİ' i anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .54$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise KRM ve aracılığı araştırılan Eİ birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **KRM' in Eİ ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .43$, $p < .001$), **Eİ' in de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .39$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 7.9$, $p < .001$). Bu bulgu da **KRM' nin İP' e etkisinde Eİ' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H5 ve aracılık hipotezi olan H9' un desteklendiği görülmektedir.**

Son olarak, bağımsız değişken korunma amaçlı sessizlik ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **KRN' nin İP' i** ($\beta = -.47$, $p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda KRN' nin aracılığı araştırılan Eİ' e olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **KRN' nin Eİ' i anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = -.39$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise KRN ve aracılığı araştırılan Eİ birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **KRN' nin Eİ ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi sona ermiş** ($\beta = -.26$, $p > .005$), **Eİ' in de, İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = -.51$, $p < .001$). **Bu bulgu KRN' nin İP' ye etkisinde Eİ' nin aracılık rolü olmadığını göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda, H3, H6 hipotezlerinin desteklendiği, aracılık hipotezi olan H10' un ise destek bulmadığı görülmektedir.** Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen **toplam 10 hipotezin sekizi destek bulmuş, ikisi destek bulmamıştır.**

Tablo 3. Kabullenici Sessizliğin İş Performansına Etkisinde Etik İklimin Aracılık rolü Sonuçları

		β	
		Eİ	İP
KBL	<i>Test 1</i>		
	KBL		-.56**
	R^2		.49
	<i>Düz. R^2</i>		.49
	F =		
	<i>Test 2</i>		Eİ-İP
	KBL	-.44*	.88**
	R^2	.36	.79
	<i>Düz. R^2</i>	.36	.79
	F		
	<i>Test 3</i>		
	KBL		-.37
	Eİ		.68**
	R^2		.18
	<i>Düz. R^2</i>		.18
F=		3.5	

*p< .05 ** p< .01 *** p< .001

Tablo 4. Koruma amaçlı Sessizliğin İş Performansına Etkisinde Etik İklimin Aracılık Rolü Sonuçları

		β	
		Eİ	İP
KRM	Test 1		
	KRM		.61**
	R^2		.51
	$Düz.R^2$.50
	F=		9.8***
	Test 2		
	KRM	.54**	
	R^2	.50	
	$Düz.R^2$.50	
	F=		
	Test 3		
	KRM		.43**
	Eİ		.39**
	R^2		.34
	$Düz.R^2$.34
F=		3.1***	

*p< .05 ** p< .01 *** p< .001

Tablo 5. Korunma amaçlı Sessizliğin İş Performansına Etkisinde Etik İklimin Aracılık Rolü Sonuçları

		β	
		Eİ	İP
KRN	Test 1		
	KRN		-.47**
	R^2		.41
	$Düz.R^2$.41
	F=		4.8***
	Test 2		
	KRN	-.39**	
	R^2	.31	
	$Düz.R^2$.30	
	F=		
	Test 3		
	KRN		-.26
	Eİ		-.51**
	R^2		.23
	$Düz.R^2$.23
F=		6.4	

*p< .05 ** p< .01 *** p< .001

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik olmak üzere örgütsel sessizliğin üç boyutunun, iş performansına etkisi ve bu etkide etik iklimin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Mersin’ de sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumların çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile çalışmaya dâhil olan sağlık sektörü çalışanlarına ilişkin örgütsel sessizlik-iş performansı ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel sessizliğin, iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını kabullenici ve koruma amaçlı sessizlik boyutlarıyla negatif ve anlamlı olarak etkilediği, korunma amaçlı sessizlik boyutuyla da pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu kuram ile ve benzer araştırmalar ile uyumludur (Çakıcı, 2008; Tayfun ve Çatır, 2013; Aktaş ve Şimşek, 2014; Acaray vd., 2015). Örgütsel sessizliğin, çalışanların iş performansları ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesinin önünde bir engel olduğu ve sessizliğin örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda örgüt içerisinde sessizliği benimseyen ve bu sessizliği davranış ve tutumlarında uygulama gayreti içerisinde olan çalışanların, iş performanslarının düşük olması beklenmektedir. Nitekim araştırma sonuçları bunu doğrular niteliktedir. Bulgulardan elde edilen bilgilere göre, korunma amaçlı sessizlik ile iş performansı ve etik iklim arasında pozitif ve anlamlı ilişki; kabullenici ve koruma amaçlı sessizlik ile iş performansı ve etik iklim arasında negatif ve anlamlı ilişki, etik iklim ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

Etik iklimin, iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu kuram ve benzer araştırmalar ile uyumludur (Hayatoğlu, 2010; Büte, 2011; Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Çetin vd., 2015). Yöneticiler etik iklime ilişkin örgütsel normların gelişmesini desteklemelidir. Örgütün tüm paydaşları için iyi olanın yapılması yönünde normlar geliştirmek, çalışanların iş performansının artmasını sağlayabilmektedir. Bunun yanında, etik karşıtı, egoist iklimlerin gelişmesini önlemek liderlere/yöneticilere düşen öncelikli görev olarak görülmektedir. Çünkü örgüt içerisinde bu tarz iklimlerin gelişmesi durumunda, bu iklimlerin yaratacağı bireysel davranış biçimlerinin, örgütsel amaçlara ve çalışma arkadaşlarının yararına yönelik değil, bireysel amaçlara yönelik davranışlar olacağı öngörülmektedir.

Örgütsel sessizliğin çalışanların iş performansına etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkenlere yansiyabildiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle örgütsel sessizliğin çalışanların iş performansına olan etkisinde etik iklimin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan örgütsel sessizliğin üç boyutundan biri olan korumacı sessizliğin iş performansına etkisinde etik iklimin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgüt içi sessizlik duygusunun yüksekliği çalışanların iş performans düzeyini etkilemekte, iş performansı olumsuz etkilenen bireyler kendilerinden istenen ve beklenen rollerini iyi oynayamamakta, rolünü iyi oynayamayan çalışanların örgütsel performansa katkıları düşük olmaktadır. Bu kapsamda günümüz lider ve yöneticilerine işletmelerde örgütsel sessizliğe yol açabilecek ve bu durumu artıracak uygulamaları benimsemeleri durumunda, çalışanların iş performanslarının düşeceği hatırlatılmalıdır. Performansı düşük, kendini örgütünde olan olaylara karşı duyarsızlaştırmış çalışanların uzun vadede örgüt performanslarını da düşüreceği bilinmelidir. Bu gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılması örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın sağlık sektöründe yapılmış olması diğer sektörlerde araştırmada yer verilmemesi araştırmanın önemli bir kısıtı olarak görülmektedir. Bu nedenle araştırmaya diğer sektörlerin de dâhil edilmesi ile çalışmadan elde edilen sonuçların farklı sonuçlara ulaşılacağı göz ardı edilmemelidir. Araştırmanın boylamsal olmaması diğer bir önemli kısıttır. Belirli aralıklarla elde edilecek araştırma sonuçlarının daha açıklayıcı olabileceği düşünülmektedir. Akademisyenlere, bu çalışma paralelinde yapılacak müteakip araştırmalarda, Türkiye’de farklı sektörlerdeki, farklı ölçekte ve farklı örgüt kültürleri olan

işletmelerden sağlanan verilerin analizi suretiyle, çalışanların örgütsel sessizlik algılarının, iş performansları ve etik iklim üzerindeki etkisinin araştırılması ve konuyla ilgili daha geniş bir perspektif sağlanması hususu önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Akdoğan, A., ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü, *AKÜ İİBF Dergisi*, 16(1), 107-123.
- Akkoç, İ. (2012). İşletmelerde gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü, *Ululararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (28), 24-52.
- Bagheri, G., Zare R., ve Aeen M. N. (2012). Organizational silence, *Ideal Type of Management*, 1, 47-58.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*, Nisan Kitabevi: Ankara.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, personnel selection in organizations, Derl. Schmitt, N. ve Borman, W.C., San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 71-98.
- Bowen, F. ve Blackmon K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Boxall, P. ve Macky K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream, *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Budak, Ö. S. (2015). Kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları alt boyutlarının incelemesi: erzurum sağlık sektöründe örnek bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Campbell J. P., Wise, L. L. ve Mc Henry, J. (1990). Identifying optimal predictor composites and testing for generalizabilty across jobs and performance factors, *Personnel Psychology*, 43, 355-365.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., ve Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: a two study analysis, *Journal of Business Ethics*, 46, 128-129.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117- 134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: etik ikliminin aracılık rolü, *Ululararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2),115-141.
- Çalışkan, A. ve Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-29.
- Çetin, A., Güleç, R., ve Kayasandık, A. E. (2015). Etik iklim algısının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: tükenmişliğin aracı değişken rolü, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 18-31.
- Çütcü, İ. (2017). İnovasyonun ihracat performansına etkisi: yatay-kesit analizi uygulaması, *Ululararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48), 586-596.
- Demir, M. (2010). Algılanan adalette örgütsel sessizlik davranışının kariyer beklentisine etkisi, 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, Kuşadası, 577-589.
- Demir, M. (2014). Otel işletmelerinde etik iklimi-iş performansı ilişkisi, *JED/GKD*, 9(2), 363-378.
- Demirtaş, Ö. (2013). Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?, *Academy of Management Journal*, 50(4), 225-241.

- Dyne, L. V., Ang S. ve Botero I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Elçi, M. (2005). Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze.
- Gephart, J. J. K., Detert, J. R., Trevin, L. K. E., ve Amy, C. (2009). Silenced by fear: the nature, sources, and consequences of fear at work, *Research in Organizational Behavior*, 29, 1-31.
- Griffin, M. A., Neal, A., ve Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts, *Academy of Management Journal*, 50(2), 329-347.
- Hayatoğlu, Ö. (2010). Etik iklimin; satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: ilaç sektöründe bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Hazen, M. A. (2006). Silences, perinatal loss and polyphony: a post modern perspective, *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 237-249.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety, *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555.
- İşleyici, K. (2015). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (zonguldak ili örneği), Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self- management: antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kolay, A. (2012). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Li, X., Sanders, K., ve Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and hrm consistency explain chinese luxury hotel employees' job performance, *International Journal of Hospitality Management*, 1-8.
- Lievens, F. Conway J. M. ve De Corte, W. (2008). The relative importance of task, citizenship and counter productive performance to job performance ratings: do rater source and team-based culture matter?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 11-27.
- Luria, G. ve Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants, *International Journal Of Hospitality Management*, 27, 276-283.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour*, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc.: Newyork.
- Martin, K. D. ve Cullen, J. B. (2006). Continuities and extentions of ethical climate theory: a meta – analytic review, *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Morrison E. W., ve Milliken F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *The Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Nikmaram, S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A. ve Alvani, S.M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Osibanjo, A. O., Akinbode, J. O., Falola, H. O., ve Oludayo, A. O. (2015). Work ethics and employees' job performance, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(1), 107-117.
- Özdemir, L., ve Sanoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans değerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık: İstanbul.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as response to perceived injustice, *Research in Personel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pozveh, A. Z., ve Karimi, F. (2016). The relationship between organizational climate and the organizational silence of administrative staff in education department, *International Education Studies*, 9(6), 120-129.
- Sabuncuoğlu, Z.(2011). *İşletme etiği*, Beta Yayınları: İstanbul.
- Saçılık, T. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

- Saygılı, M., Erigüç, G., ve Özer, Ö. (2016). Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve çalışan performansı düzeylerinin belirlenmesi, *International Journal of Social Science*, 49, 485-500.
- Saygan, S., ve Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Şehitoğlu Y. ve Zehir C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4),87-110.
- Taner, B. ve Elgün, R. F. (2015). Çalışanların etik iklim algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkileri: ilaç sektöründe bir uygulama, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 99-114.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Thanasisuebwong, A. (2014). Organization's ethics, job performance satisfaction and effects on employees' engagement and commitment, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8(6), 2002- 2004.
- Tuna, M., ve 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.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 42, 56-68.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Varinli, İ. (2003). Hizmet işletmelerinde çalışanların etik olmayan davranışlara ilişkin değerlendirmeleri otel işletmelerinde bir uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 4(1-2), 44- 53.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Wang, Y. D., ve Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support and employee silence: a cross-level investigation, *Human Relations*, 66(6), 783-802.
- Yağmur, A. (2013). Etik liderliğin ve etik iklimin etik dışı davranışlara etkisi: ampirik bir çalışma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Yalçınsoy, A., ve Zincirkıran, M. (2016). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerine etkisinin analizi, Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences International Conference, 22-23 September, Uşak, 1187-1195.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: etik ikliminin aracılık rolü, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-19.