

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE ETİK KÜLTÜRÜN ÇALIŞAN
SESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMENİN VE PSİKOLOJİK
SERMAYENİN ARACILIK ETKİLERİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

SARP GÜNERİ

2502120173

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ

İSTANBUL, 2020

ÖZ

Etik Kültürün Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkileri ve Bir Araştırma

Sarp GÜNERİ

Bu doktora tezi, örgüt seviyesinden çalışan seviyesine inerek, Etik Kültürün Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermaye aracılığıyla Çalışan Sesi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Dolayısıyla tez, ülkemizde çok fazla araştırma alanı bulmamış olan söz konusu modeli davranışsal ve psikolojik yönleriyle de incelemektedir. Tezde ayrıca çalışanların kendileriyle ilgili, pozisyonlarıyla ilgili ve demografik özelliklerinin de değişkenler bağlamında farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Araştırma, Türkiye Etik ve İtibar Derneğine üye ilaç şirketlerindeki 419 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplanan veriler, Etik Kültür değişkeninin Çalışan Sesi değişkeni üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisini göstermiştir. Etik Kültür değişkeninin Çalışan Sesi değişkeni üzerindeki etkisinde Psikolojik Sermaye boyutunun ise yine kısmi bir aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesi ile çalışanların kendileriyle ilgili, pozisyonlarıyla ilgili ve demografik özelliklerinin arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye, Çalışan Sesi

ABSTRACT

The Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Capital on the Effect of Ethical Culture on Employee Voice in Organizations and A Research

Sarp GÜNERİ

This doctoral thesis narrowed down from the organizational level to employee level and investigated the effect of Ethical Culture on Employee Voice through Organizational Identification and Psychological Capital. Therefore, the dissertation examines the model, which has not found much research field in Turkey, with its behavioral and psychological aspects. The dissertation also investigated whether the employees differ in terms of the features about themselves, their positions, and their demographic features in the context of variables. The research was carried out with 419 employees of pharmaceutical companies that are the members of the Turkish Ethics and Reputation Society. The data collected in the study showed the partial mediating effect of Organizational Identification on the effect of the Ethical Culture variable on the Employee Voice dependent variable. The mediating effect of Psychological Capital was also found to be partial on the effect of the Ethical Culture variable on the Employee Voice dependent variable. Also, significant relationships were found between Ethical Culture, Organizational Identification, Psychological Capital, and Employee Voice and the demographic characteristics of the employees about themselves, their positions, and their demographic characteristics.

Keywords: Ethical Culture in Organizations, Organizational Identification, Psychological Capital, Employee Voice

ÖNSÖZ

Tez modeline uygun olarak bu tez çalışmasının temelini, örgütlerde Etik Kültür (tezde “Etik Kültür” olarak anılacaktır) ile Çalışan Sesi ilişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Psikolojik Sermayenin aracılık etkisinin araştırılması oluşturmaktadır. Bunun dışında tüm değişkenler ile çalışanların kendileriyle ilgili özellikleri, pozisyonlarıyla ilgili özellikleri ve demografik özellikleri arasındaki anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur. Tezin birinci bölümü Çalışan Sesi, Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermaye konularının yazındaki teorik araştırmasını ve araştırmacının bu konudaki yorumlarını içermektedir. Tezin ikinci bölümü, söz konusu değişkenlerin ilişkilerini konu alan çalışmaları ve bunlarla ilgili değerlendirmeleri içermektedir. Tezin üçüncü ve son bölümü ise Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesi ilişkilerine yönelik ve ayrıca çalışanların kişisel özelliklerinin ve demografik özelliklerinin söz konusu değişkenlerle olan ilişkilerine yönelik araştırma sonuçlarını ve değerlendirmeleri içermektedir.

Tez çalışmam boyunca bana sürekli bilimsel ve manevi destek veren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ’a, hep yanımda olduğunu hissettiren Sayın Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR’e, tez jüri üyelerim Sayın Prof. Dr. Muhteşem BARAN’a, Sayın Prof. Dr. Sinem ERGUN’a, Sayın Prof. Dr. Canan ÇETİN’e ve değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. İbrahim PINAR’a, Sayın Prof. Dr. Aykut BERBER’e, Sayın Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ’e ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ACAR’a teşekkürlerimi sunarım.

Annem Melike GÜNERİ, babam Burteçin GÜNERİ, kardeşlerim İpek GÜLER ve Işıl KOÇALI, kuzenim Yaprak ÇETİNKAYA ve sevgili dostlarım Alper ERİŞEN, Aysuhan ALPKAN ve Eda GECE’ye de uzun ve zorlu doktora sürecimde bana her daim verdikleri manevi destek, moral ve umut için teşekkür borçluyum.

Sarp GÜNERİ

İstanbul – 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ETİK KÜLTÜR VE PSİKOLOJİK SERMAYE

1. ÇALIŞAN SESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ETİK KÜLTÜR VE PSİKOLOJİK SERMAYE	4
1.1. ÇALIŞAN SESİ	4
1.1.1. Ses Kavramı	5
1.1.2. Ses Kavramının Gelişimi – EVLN (Çıkış, Ses, Sadakat, İhmal) Modeli	10
1.1.3. Çalışan Sesinin Boyutları.....	52
1.1.4. Çalışan Sesinin Öncelleri ve Çıktıları	55
1.1.5. Çalışan Sesi Ölçekleri ve Van Dyne ve LePine Tarafından Geliştirilmiş Çalışan Sesi Ölçeği	66
1.2. ETİK KÜLTÜR	68
1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	70
1.2.2. Etik Kavramı ve Etik Kültür	79
1.2.3. Etik Kültürün Boyutları	94
1.2.4. Etik Kültür Ölçekleri ve CEV Ölçeğinin Kısa Versiyonu	97
1.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME.....	99
1.3.1. Sosyal Kimlik Teorisi.....	99
1.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı.....	102
1.3.3. Örgütlerin Özdeşleşmeyi Teşvik Etme Nedenleri.....	120
1.3.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçekleri ve Mael ve Ashforth Ölçeği	131
1.4 PSİKOLOJİK SERMAYE	133
1.4.1. Pozitif Psikoloji	133
1.4.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Pozitif Örgütsel Davranış	136
1.4.3. Psikolojik Sermaye Ölçekleri ve Luthans ve Diğerlerinin Geliştirdiği Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	144

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ETİK KÜLTÜR VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİLERİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR

2. ÇALIŞAN SESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ETİK KÜLTÜR VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİLERİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR.....	147
2.1. ETİK KÜLTÜR İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR.....	147
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR.....	152
2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE ÇALIŞAN SESİ İLİŞKİSİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR.....	156
2.4. ETİK KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÇALIŞAN SESİ İLİŞKİSİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR	160
2.5. ETİK KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÇALIŞAN SESİ İLİŞKİSİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR .	162

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ETİK KÜLTÜR VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3. ÇALIŞAN SESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ETİK KÜLTÜR VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	163
3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	163
3.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	166
3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, DEĞİŞKENLERİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER	167
3.4.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	170
3.4.1. Araştırma Modelinin Bilimsel Temeli ve Gerekçeleri	172
3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	176
3.5.ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER	176
3.5.1.Araştırmadaki Tanımlayıcı İstatistik Analizleri.....	177
3.5.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	179
3.5.3.Araştırmanın Temel Hipotezlerinin Regresyon Analizi Sonuçları	188

3.5.4.Demografik Değişkenler ile Tezin Değişkenleri Arasındaki Fark Testleri	232
3.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	266
SONUÇ VE ÖNERİLER	273
KAYNAKÇA	283
EKLER	316
ÖZGEÇMİŞ	326





TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışan Sesinin Boyutları	52
Tablo 2: Çalışan Sesini Motive Eden veya Engelleyen Değişkenler	63
Tablo 3: Etik Kültür – Çalışan Sesi İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar	173
Tablo 4: Etik Kültür – Örgütsel Özdeşleşme İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar	173
Tablo 5: Etik Kültür – Psikolojik Sermaye İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar	175
Tablo 6: Örgütsel Özdeşleşme – Çalışan Sesi İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar	175
Tablo 7: Psikolojik Sermaye – Çalışan Sesi İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar	175
Tablo 8: Katılımcıların Demografik Bilgileri	178
Tablo 9: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	178
Tablo 10: Anketin Genel Güvenilirlik Analizi Sonuçları	179
Tablo 11: Etik Kültür Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	180
Tablo 12: Etik Kültür Ölçeği DFA için Uyum İyiiliği Değerleri	181
Tablo 13: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	181
Tablo 14: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA için Uyum İyiiliği Değerleri	181
Tablo 15: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	182
Tablo 16: Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA için Uyum İyiiliği Değerleri	183
Tablo 17: Çalışan Sesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	184
Tablo 18: Çalışan Sesi Ölçeği DFA için Uyum İyiiliği Değerleri	184

Tablo 19: Değişkenler ve Boyutlar Arası Korelasyon Tablosu	186
Tablo 20: Etik Kültürün Çalışan Sesi Üzerine Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları	188
Tablo 21: Açıklık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	191
Tablo 22: Uygun Yönetici Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	192
Tablo 23: Uygun Yönetim Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	193
Tablo 24: Ortamın Elverişliliği Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	194
Tablo 25: Destek Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	195
Tablo 26: Şeffaflık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	196
Tablo 27: Tartışma Ortamı Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	197
Tablo 28: Ödül-Ceza Durumu Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	198
Tablo 29: Açıklık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	199

Tablo 30: Uygun Yönetici Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	200
Tablo 31: Uygun Yönetim Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	201
Tablo 32: Ortamın Elverişliliği Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	202
Tablo 33: Destek Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	203
Tablo 34: Şeffaflık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	204
Tablo 35: Tartışma Ortamı Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	205
Tablo 36: Ödül-Ceza Durumu Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	206
Tablo 37: Açıklık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	207
Tablo 38: Uygun Yönetici Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	208

Tablo 39: Uygun Yönetim Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	209
Tablo 40: Ortamın Elverişliliği Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	210
Tablo 41: Destek Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	211
Tablo 42: Şeffaflık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	212
Tablo 43: Tartışma Ortamı Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	213
Tablo 44: Ödül-Ceza Durumu Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	214
Tablo 45: Açıklık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	215
Tablo 46: Uygun Yönetici Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	216
Tablo 47: Uygun Yönetim Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	217
Tablo 48: Ortamın Elverişliliği Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	218
Tablo 49: Destek Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	

Sonuçları	219
Tablo 50: Şeffaflık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	
Sonuçları	220
Tablo 51: Tartışma Ortamı Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	
Sonuçları	221
Tablo 52: Ödül-Ceza Durumu Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	
Sonuçları	222
Tablo 53: Açıklık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	
Sonuçları	223
Tablo 54: Uygun Yönetici Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	
Sonuçları	224
Tablo 55: Uygun Yönetim Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	
Sonuçları	225
Tablo 56: Ortamın Elverişliliği Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	
Sonuçları	226
Tablo 57: Destek Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	
Sonuçları	227
Tablo 58: Şeffaflık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	
Sonuçları	228
Tablo 59: Tartışma Ortamı Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri	
Sonuçları	229

Tablo 60: Ödül-Ceza Durumu Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları	230
Tablo 61: Temel Hipotezler	231
Tablo 62: Cinsiyete Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları	233
Tablo 63: Cinsiyete Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	233
Tablo 64: Yaş Gruplarına Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları	233
Tablo 65: Yaş Gruplarına Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	234
Tablo 66: Yaş Gruplarına Göre LSD Post Hoc Sonuçları	234
Tablo 67: Eğitim Gruplarına Göre Değişkenlerin Ortalamaları	235
Tablo 68: Eğitim Gruplarına Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	236
Tablo 69: İş Pozisyonuna Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları	236
Tablo 70: İş Pozisyonuna Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	237
Tablo 71: İş Pozisyonuna Göre LSD Post Hoc Sonuçları	237
Tablo 72: Toplam İş Deneyimine Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları	238
Tablo 73: Toplam İş Deneyimine Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	238
Tablo 74: Toplam İş Deneyimine Göre LSD Post Hoc Sonuçları	239
Tablo 75: İş Yeri Kıdemine Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları	242
Tablo 76: İş Yeri Kıdemine Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	242
Tablo 77: İş Yeri Kıdemine Göre LSD Post Hoc Sonuçları	243
Tablo 78: Cinsiyete Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları	244
Tablo 79: Cinsiyete Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	244
Tablo 80: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin	

Ortalamaları	245
Tablo 81: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	245
Tablo 82: Eğitim Gruplarına Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları	245
Tablo 83: Eğitim Gruplarına Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	246
Tablo 84: İş Pozisyonuna Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları	246
Tablo 85: İş Pozisyonuna Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	247
Tablo 86: İş Pozisyonuna Göre LSD Post Hoc Sonuçları	247
Tablo 87: Toplam İş Deneyimine Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları	248
Tablo 88: Toplam İş Deneyimine Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	248
Tablo 89: Toplam İş Deneyimine Göre LSD Post Hoc Sonuçları	249
Tablo 90: İş Yeri Kıdemine Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları	250
Tablo 91: İş Yeri Kıdemine Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	250
Tablo 92: İş Yeri Kıdemine Göre LSD Post Hoc Sonuçları	251
Tablo 93: Cinsiyete Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları	252
Tablo 94: Cinsiyete Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	252
Tablo 95: Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları	253
Tablo 96: Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	253

Tablo 97: Yaş'a Göre LSD Post Hoc Sonuçları	254
Tablo 98: Eğitim Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları	254
Tablo 99: Eğitim Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	255
Tablo 100: Eğitim Gruplarına Göre LSD Post Hoc Sonuçları	255
Tablo 101: İş Pozisyonuna Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları	256
Tablo 102: İş Pozisyonuna Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	256
Tablo 103: Toplam İş Deneyimine Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları	257
Tablo 104: Toplam İş Deneyimine Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	257
Tablo 105: Toplam Çalışma Yılına Göre LSD Post Hoc Sonuçları	258
Tablo 106: İş Yeri Kıdemine Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları	259
Tablo 107: İş Yeri Kıdemine Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	259
Tablo 108: Cinsiyete Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları	260
Tablo 109: Cinsiyete Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	260
Tablo 110: Yaş Gruplarına Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları	261
Tablo 111: Yaş Gruplarına Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	261
Tablo 112: Eğitim Gruplarına Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları	261
Tablo 113: Eğitim Gruplarına Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	262
Tablo 114: İş Pozisyonuna Göre Çalışan Sesi Değişkeninin	

Ortalamları	262
Tablo 115: İş Pozisyonuna Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları	
Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	262
Tablo 116: Toplam İş Deneyimine Göre Çalışan Sesi Değişkeninin	
Ortalamları	263
Tablo 117: Toplam İş Deneyimine Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları	
Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	263
Tablo 118: İş Yeri Kıdemine Göre Çalışan Sesi Değişkeninin	
Ortalamları	264
Tablo 119: İş Yeri Kıdemine Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları	
Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları	264
Tablo 120: Demografik ve İşe İlişkin Özelliklerin Araştırmanın Değişkenleri ile	
Farklılık Durumlarına İlişkin Sonuçlar	265

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Hirschman'ın ses ve çıkış modeli	9
Şekil 2: Çıkış-Kalma ve Ses-Sessizlik Alternatifleri	11
Şekil 3: Çıkış-Kalma ve Ses-Sessizlik Alternatifleri	12
Şekil 4: İş Tatminsizliğine Verilen Tepkiler	16
Şekil 5: İş Tatminsizliğine Verilen Tepkiler	20
Şekil 6: Çalışan Sesi ve Sessizliğinin Öncelleri ve Çıktıları Modeli	64
Şekil 7: Örgütsel Özdeşleşmenin Kavramsal Modeli	125
Şekil 8: Araştırma Modeli	170
Şekil 9: Regresyon Analizleri Modeli	185

GİRİŞ

Günümüzün karmaşıklaşan iş dünyasında örgütlerin yoğunlaşan rekabetle başa çıkabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için birçok strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejiler operasyonlarla ilgili olduğu kadar işletmelerin en değerli varlığı olan insan unsurunu da kapsamaktadır. Teknoloji geliştikçe insan unsurunun önemi azalmamakta, tam tersi nitelikli işgücüne gittikçe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ortam, insan unsurunun davranışlarının ve psikolojilerinin daha iyi anlaşılmasını gerektirmektedir çünkü bu sayede işletmeler, uzun vadede sektör ortalamasının üzerinde kâr etme ve hayatta kalma temel amaçlarını gerçekleştirebilmektedir.

İşletmelerin, çalışanların davranış ve psikolojilerini anlamalarının en kolay ve direkt yolu çalışanların işler ve süreçler hakkında konuşmalarıdır. Çalışan sesi kavramı bu yüzden örgütler için daha da önemli hale gelmektedir. Günümüzde gittikçe çoğalan şekilde işletmeler çalışanların konuşmasını teşvik etmekte ve onların konuşacakları bir ortam yaratmaya çalışmaktadır. ‘İşi en iyi onu yapan bilir’ prensibinden hareketle, yöneticilerin her düzeydeki çalışanların konuşacaklarını öğrenmeleri çok önemlidir. Gerek pozitif gerekse negatif düşüncelerin öğrenilmesi, aynı zamanda da yeni fikirlerin gelmesi yönetimin yeni stratejileri belirlemesinde ve yenilikçilik kültürünü işletmeye hâkim kılmasında önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, Çalışan Sesi ile ilgili kayda değer bir nokta, çalışanların her zaman ses çıkarmadan önce fayda-maliyet hesabı yaptıklarıdır. Bu noktada örgütte adil ve etik bir kültürün yerleşmiş olması önemlidir. Çalışan Sesi, bu tez çalışmasının bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Örgütlerin etik kültürü, 2000li yılların başında yaşanan Enron gibi kurumsal skandallar sonrasında günümüzde daha da önem kazanmıştır. Bu bağlamda, hedef koyarken uygulanan SMART prensibi de SMARTE olarak etiği de kapsayacak şekilde güncellenmiştir çünkü etik olmadan elde edilen kazanımlar bir başkasının zararına olmakta ve sonuçta topluma ve ekonomiye zarar vermektedir. Dolayısıyla,

örgütlerin verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı için etik bir kültür oluşturmaları gerekmektedir. Yapılan çalışmalar, etik liderlere ve etik kültüre sahip örgütlerde çalışan sesi enstrümanından daha çok yararlanıldığını göstermektedir.

Etik bir kültüre sahip örgütlerde Çalışan Sesi verimli bir şekilde kullanılmakta ve huzurlu bir çalışma ortamı örgütün kazancını da arttırmaktadır. Tezin bir diğer bağımsız değişkeni olan Örgütsel Özdeşleşme de etik kültüre sahip örgütlerde daha çok görülmekte, örgütsel özdeşleşmesi olan çalışanların da çalışan olarak daha çok ve sık ses çıkarma olasılıkları artmaktadır. Çalışanların örgütle bir olmalarını ifade eden örgütsel özdeşleşme, çalışanların çok daha içten ve samimi bir şekilde örgütleri için çalıştıklarını ve gerektiğinde onu savunduklarını göstermektedir. Örgütsel Özdeşleşme olmadığı zaman ise örgütlerde verim düşmekte ve çalışan sirkülasyonu artmakta, dolayısıyla da maliyetler artmaktadır.

Tezin bir diğer değişkeni de Psikolojik Sermayedir. Yukarıda anlatılan tüm şartlar yerine gelse de personelin, örgütün yararlanacağı pozitif nitelikleri çok az ise veya yoksa o zaman söz konusu şartların çok da anlamı olmamaktadır. Bu bağlamda örgütlerin, kullanabilecekleri pozitif niteliklere sahip çalışanları bulup onları beceri ve yeteneklerine uygun şekilde çalıştırmaları önemlidir. Psikolojik Sermaye de son yıllarda üzerinde durulan ve yaygınlaşmakta olan bir konudur. Yapılan çalışmalar, Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Bu tez çalışmasında, Örgütlerin Etik Kültürünün Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermayenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Ayrıca çalışmada, tüm değişkenler ile çalışanların kendileriyle ilgili özellikleri, pozisyonlarıyla ilgili özellikleri ve demografik özellikleri arasındaki anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur. Araştırma, Türkiye Etik ve İtibar Derneğine üye ilaç şirketlerinde çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesi olarak tüm değişkenler yazın taraması yapılarak

incelenmiştir. Bu bağlamda öncelikle bağımlı değişken olan Çalışan Sesi kavramının gelişimi, boyutları, öncelleri, sonuçları ve yazındaki ölçekler incelenmiştir. Sonraki alt bölümde Etik Kültür ele alınmıştır. Bu bağlamda kültür kavramı, etik kavramı, örgütlerde kültürün oluşum süreci, Etik Kültürün boyutları ve etik kültür ölçekleri incelenmiştir. Bir sonraki alt bölümün konusu ise Örgütsel Özdeşleşme olarak belirlenmiştir. Bu bölümde öncelikle Sosyal Kimlik Teorisi ve onunla ilişkili kavramlar incelenmiştir. Ayrıca, Örgütsel Özdeşleşmenin oluşma nedenleri ve Örgütsel Özdeşleşmenin örgüte olan getirisi de araştırılmıştır. Bu çerçevede, Örgütsel Özdeşleşmenin öncelleri, sonuçları, Örgütlerin Özdeşleşmeyi teşvik etme nedenleri ve Örgütsel Özdeşleşme ölçekleri incelenmiştir. Birinci bölümün son alt bölümü olarak Psikolojik Sermaye araştırılmıştır. Bu bağlamda öncelikle Pozitif Psikoloji ele alınmıştır. Sonrasında Pozitif Örgütsel Davranış, Psikolojik Sermayenin temel bileşenleri, Psikolojik Sermayenin yönetilmesi ve geliştirilmesi ve Psikolojik Sermaye ölçekleri incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının ikinci bölümünde kavramlar arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna göre öncelikle Etik Kültür ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisi incelenmiştir. Sonraki alt bölümlerde sırasıyla Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Özdeşleşme ile Çalışan Sesi ilişkileri araştırılmıştır. İkinci bölümün son iki alt bölümü ise Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Sesi ilişkilerini ve ayrıca Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesi ilişkilerini ele almaktadır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümü, ilk iki bölümde teorik olarak incelenen Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesi ilişkilerini araştırmıştır. Bunun dışında tüm değişkenler ile çalışanların kendileriyle ilgili özellikleri, pozisyonlarıyla ilgili ve özellikleri ve demografik özellikleri arasındaki anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur. Sonuçlar, yazını temel alarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ETİK KÜLTÜR VE PSİKOLOJİK SERMAYE

Tez çalışmasının birinci bölümünde tezin değişkenleri olan Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesi değişkenleri yazını temel alarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

1.1. ÇALIŞAN SESİ

İşletme alan yazınında örgütsel seslilik kavramı örgütsel ses, örgütsel seslilik, iş gören sesi, çalışan sesliliği, çalışan sesi gibi farklı isimlerle adlandırılmaktadır. Çalışan Sesi (employee voice), örgütlerde değişim amacıyla yapıcı fikirlerin, bilgilerin ve düşüncelerin çalışanlar tarafından ifadesi olarak tanımlanmaktadır.¹ Çalışanlar önerilerini, fikirlerini, kurumun problemlerini ve kaygılarını yönetimle paylaşmadıkları takdirde bu durum kurumun performansını düşürmekte, işletmenin rekabette geri kalmasına sebep olmakta ve hatta uzun dönemde yaşamını devam ettirmesini tehlikeye atmaktadır. Aksine, çalışanlar öneri, fikir, kaygı ve düşüncelerini net ve açık şekilde ifade ederlerse örgüt daha sağlıklı hedefler belirleyebilmekte, zamanında önlemler alabilmekte ve hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir. Bu bağlamda çalışan sesi, günümüzde işletmelerde yönetimlerin önemli bir stratejik enstrümanı haline gelmiştir.

Öte yandan, Çalışan Sesi kapsamında çalışanların fikirleri alınarak süreçler, ürünler ve hizmetler de geliştirilmektedir. Çalışan Sesi konusundaki araştırmaların önemli bir amacı, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi keşfetmektir. Ayrıca, çalışan sesinin farklı kültürlerde de araştırmaları yapılmakta ve kültürel değerlerin çalışan

¹ Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C., "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice", *Journal of Management Studies*, 40:6, 2003, s.1359-1392.

sesini yordamaktaki rolü görülmektedir.² Çalışmanın bu bölümünde ses ve çalışan sesi kavramları, çalışan sesinin gelişimi, boyutları, öncelleri, çıktıları ve çalışan sesi ölçekleri detaylı olarak ele alınmıştır.

1.1.1.Ses Kavramı

İngilizcede ses anlamına gelen “voice” kelimesinin köken ve etimolojisi, eski Fransızcadaki “vois” ve Latince ses anlamına gelen “vox” kelimelerinden gelmektedir.³ Türkçede “ses” kelimesi ise eski Türkçede bulunmayan ve Batı Türkçesinde “ün” kelimesinin yerine ortaya çıkan Türkçe kökenli bir kelimedir.⁴ Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “ses” kelimesinin bir anlamı “kulağın duyabildiği titreşim, seda, ün” iken bir diğer anlamı da “duygu ve düşüncedir”.⁵ Dolayısıyla anlam olarak bakıldığında Çalışan Sesi, çalışanların sözlü olarak çıkardıkları sesle birlikte duygu ve düşüncelerinin ifadesidir.

Sesin psikolojik olarak sesi duyanın algısını etkilediği bilinmektedir. Bu bağlamda, sesin nasıl kullanıldığı ve algılandığı kişiden kişiye değişmektedir. Sesin başarılı veya başarısız kullanımı, sözlü iletişimin de başarısını etkilemektedir. Dolayısıyla sesin kullanım şekli, kişinin karşı tarafa bilgi aktarımında ve duygu ve düşüncelerini doğru ifade etmesinde önemli bir unsurdur.⁶ Günümüzün iş dünyasında doğru iletişimin önemi göz önüne alındığında sesin önemi de ortaya çıkmaktadır.

Ses davranışının, bir başka deyişle konuşma davranışının sosyal bir ortam olan işyerinde nasıl ve neden gerçekleştiğinin teorik temeli Rol Teorisi ile atılmıştır. Sosyal ortamlardaki hemen tüm insan davranışları, insanın statüsü ve ondan

² Botero, I.C., Van Dyne, L., “Employee Voice Behavior – Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia”, **Management Communication Quarterly**, Vol 23, No 1, 2009, s. 84-104.

³ Merriam-Webster Dictionary, (Çevrimiçi), <https://www.merriam-webster.com/dictionary/voice>, 29 Ağustos 2018.

⁴ Ayverdi, İlhan, **Misalli Büyük Türkçe Sözlük**, İstanbul, Kubbealtı Yayıncılık, 2011, s.1092.

⁵ Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (Çevrimiçi), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b865c74b84236.00011503, 29 Ağustos 2018.

⁶ Wageningen University and Research, (Çevrimiçi), <https://www.wur.nl/en/activity/The-Social-Psychology-of-Voice-1.htm>, 29 Ağustos 2018.

beklentilere dayanmaktadır. Kişinin hem kendisinin hem de diğer insanların davranışları konusunda beklentileri vardır. Biddle ve Thomas tarafından ortaya atılan Rol Teorisine göre insanlar, sosyal kimliklerine ve duruma göre değişen ve öngörülebilir şekillerde davranmaktadır. Buna bağlı olarak da belli örüntülere sahip sosyal davranışlar, sosyal katılımcılar tarafından varsayılan kimlikler ve insanların davranışları konusunda belli beklentiler vardır. Bu rol beklentileri üç düşünce şeklinde ortaya çıkmaktadır: normlar, tercihler ve inançlar. Rol Teorisine göre normlar, tercihler ve inançların etkisiyle fikir birliği, uyum sağlama, rol çatışması veya rol üstlenme durumları görülmektedir. Teori, insanların düşünceli ve sosyal farkındalığı olan sosyal oyuncular olduğunu varsaymaktadır. Zamanla Rol Teorisinden Örgütsel Rol Teorisi doğmuş ve örgütlerde rollerin sosyal pozisyonlarla ilişkili olduğu ve normatif beklentiler tarafından oluşturulduğu varsayılmıştır. Bununla birlikte, teoriye göre normlar bireyden bireye değişebilmekte ve normlar hem örgütlerin resmi taleplerini hem de gayri resmi grupların baskılarını yansıtmaktadır.⁷ Dolayısıyla Rol Teorisi ve Örgütsel Rol Teorisi, çalışan sesine zemin hazırlayan şartları tanımlamaktadır.

Çalışan sesinin oluşabilmesi için çalışanların, sesin etkili olacağına ve örgütte bir şeyleri değiştireceğine inanmaları, konuşmakta düşük risk görmeleri, üst yönetimin bu konuda çalışanları teşvik etmesi ve farklı görüşlere açık olması gerekmektedir.⁸ İşletme alan yazınında, çalışan sesinin çeşitli tanımları vardır. Çalışan sesinin en çok atıf yapılan araştırmacılarının başında gelen Van Dyne'in tanımına göre çalışan sesi (employee voice), örgütlerde değişim amacıyla yapıcı fikirlerin, bilgilerin ve düşüncelerin çalışanlar tarafından ifadesi olarak tanımlanmaktadır.⁹ LePine ve Van Dyne'in 1998 yılındaki bir diğer makalesinde ise çalışan sesi, yalnızca eleştirmekten ziyade geliştirmek amacıyla yapıcı itirazların ifade edildiği zorunlu olmayan

⁷ Biddle, B.J., "Recent Developments in Role Theory", **Annual Review of Sociology**, 12, 1986, s. 67-92.

⁸ Bowen, F., Blackmon, K., "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", **Journal of Management Studies**, 40:6, 2003, s.1393-1417.

⁹ Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C., "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice", **Journal of Management Studies**, 40:6, 2003, s.1359-1392.

davranışlar olarak tanımlanmaktadır.¹⁰ Premeaux ve Bedeian tarafından yapılan tanımlamaya göre çalışan sesinde, çalışanın işyerindeki konularla ilgili görüşlerini ve düşüncelerini açıkça ifade etmesi vardır; bu görüş ve düşünceler, başkalarının eylemleri veya fikirlerini, önerilen veya ihtiyaç duyulan değişimleri veya sorunlara alternatif yaklaşımları ve farklı bakış açılarını içermektedir.¹¹ Detert ve Burris ise çalışan sesinin tanımına çalışanın ses davranışı ile verdiği bilginin niteliğini de eklemiş ve çalışan sesini, verilen bilgi örgütün statükosunu ve onun sahiplerini veya yönetimini altüst edecek olsa da örgütsel işleyişin iyileşmesini amaçlayan bilginin örgütün içindeki birine gönüllü olarak aktarılması olarak tanımlamıştır.¹² Kısacası Çalışan Sesi, çalışanların işle ilgili konularda itiraz içeren fakat yapıcı düşünce, kaygı veya fikirlerini ifade etmeleridir.¹³ Çalışan Sesi tanımları arasında genel anlamda Van Dyne'in tanımı daha çok kabul görmektedir.

Tanımları farklı olmakla beraber çalışan sesinin işletme alan yazınındaki her tanımda görülen bazı ortak özellikleri de vardır. Birinci özellik, çalışan sesinin sözel ifade olarak bir kişiden diğerine verilen bir mesaj şeklinde olmasıdır. İkinci özellik, çalışan sesinin isteğe bağlı bir davranış olarak tanımlanmasıdır. Bireyler herhangi bir zamanda bu davranışı gösterip göstermeme kararını çeşitli faktörlerden etkilenecek vermektedir. Çalışan sesinin üçüncü özelliği de yapıcı bir niyet taşımasıdır.¹⁴ Bu ortak özellikler, çalışan sesi kavramının özünü yansıtmaktadır.

Çalışan Sesi, literatüre ilk kez Hirschman tarafından *Çıkış, Ses ve Sadakat (Exit, Voice and Loyalty, 1970)* adlı kitabında “ses” kavramı ile sunulmuştur. Hirschman bu eserinde bir çıkış/ses çerçevesi sunmuştur. Eserde ses, “görevdeki yönetime

¹⁰ LePine, J., Van Dyne, L., “Predicting Voice Behavior in Work Groups”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 83, No 6, 1998, s. 853-868.

¹¹ Premeaux, S.F., Bedeian, A.G., “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace”, **Journal of Management Studies**, 40:6, 2003, s. 1537-1562.

¹² Detert, J.R., Burris, E.R., “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”, **Academy of Management Journal**, 50:4, 2007, s. 869-884.

¹³ Subrahmaniam Tangirala, Rangaraj Ramanujam, “Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, C: LI, No: 6, 2008, s. 1189-1203.

¹⁴ Morrison, E.W., “Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research”, **The Academy of Management Annals**, Vol 5, No.1, 2011, s. 373-412.

bireysel veya kolektif talep yoluyla, yönetimde bir değişiklik yapılması konusunda baskı oluşturmak niyetiyle daha yüksek bir makama başvurmak yoluyla veya kamuoyunu harekete geçirmek amacı taşıyanlar da dâhil çeşitli eylem ve protestolar yoluyla kötü gidişatı değiştirmek için yapılan her türlü girişim” olarak tanımlanmıştır. Hirschman’a göre sesin oluşması için temel varsayımlar,

- _ Bir firmanın veya örgütün performansında düşüş olması,
- _ Bu performans düşüşünün örgüt içinde çözümünün bulunabilir türde olması ve yönetimin bu işe yeterince odaklanmasıdır.

Sesin etkinliği, sesin miktarı önemli olacak şekilde bir noktaya kadar artarak devam edecektir fakat bir noktadan sonra fazla gelip ters etki yaratarak örgütte bir şeyleri daha iyi hale getirmek yönündeki çabalara sekte vurabilmektedir. Dolayısıyla bir örgütün verimlilik veya performansının kötüye gitmesi durumunda baskın tepki şekli örgütten çıkış veya ses olmaktadır. Çıkış ve sesin alternatifi ise örgüte sadakattir. Eğer çıkış imkânı çok fazla değilse o zaman insanlar daha çok ses çıkararak aksaklıkların, verimsizliklerin veya kurumun kötü performansının değerlendirmesini yapacak şekilde kendilerini ifade etmektedir. Örgütteki çalışanlar çoğu zaman sese diğer çalışanları da ortak etmek istemektedirler. Onların şikâyet ve protestolarını da dile getirerek sesin başarı şansını arttırmak istemektedirler. Sesin etkinliğinin bir diğer belirleyicisi de örgütün üyelerinin etkisi ve pazarlık gücüdür. Hirschman’a göre çalışanların çıkış yerine sesi kullanmaları büyük ölçüde onların örgütlerine bağlılıkları tarafından belirlenmektedir. Çıkış eylemi, kalma durumunun alternatifi iken ses, birçok yöne doğru yönlendirilebilen bir ‘sanattır’. Bazı durumlarda ise önce ses, daha sonra da çıkış seçeneği kullanılabilmektedir. Dolayısıyla, Hirschman’a göre ses, çıkışın alternatifi de onunla beraber oluşan bir davranış da olabilmektedir. Hirschman’a göre kurumlardaki bu iki tepki biçiminden daha az kullanılanı zamanla daha belirsiz ve daha çok küçümşenen bir hale gelir. Bunun sebebi ise sık kullanılan tepki şeklinin gücünün bilinmesidir, böylece çalışanlar bu gücü tekrar tekrar keşfetmek veya denemek zorunda kalmazlar. Eğer iki tepki şekli dengeliyse uygulama kolaylığından dolayı ses daha fazla tercih edilmektedir. İki tepki biçimi arasında tam bir denge hali nadiren görülür çünkü zamanla yapılan denemelerde

birinin etkinliğinin daha fazla olduğu görülerek genellikle ona ağırlık verilmektedir. Genellikle örgütten çıkış, ses istenen sonuçları vermediği zaman kullanılan bir araçtır. Ayrıca ses, örgütün başarısızlıkları konusunda yönetimi uyaran bir işlev gördüğü zaman sesin sahibi bireyler, toparlanma ve iyileşmeler için yönetime zaman tanınmalıdır. Hirschman'ın modeli şekil 1'de gösterilmiştir.¹⁵ Dolayısıyla ses, sürekli kullanılan bir araç değil, maksimum etkinliği sağlayabilmek için yeri ve zamanı ayarlanarak kullanılan bir araç olmalıdır. Hirschman, eserinde tam olarak örgüt içindeki sese odaklanmamıştır; ekonomideki ve piyasalardaki mal ve hizmetlere olan talebi, mal ve hizmetlerin kalitesini ve çıkış ve sesin bunlarla ilişkisini ortaya koymuştur. Dolayısıyla buradaki ses kavramı ekonomideki ve tüketicici davranışlarındaki ses olup, çalışanlara değinilse de tam bir örgütsel ses olarak tanımlanmamıştır.



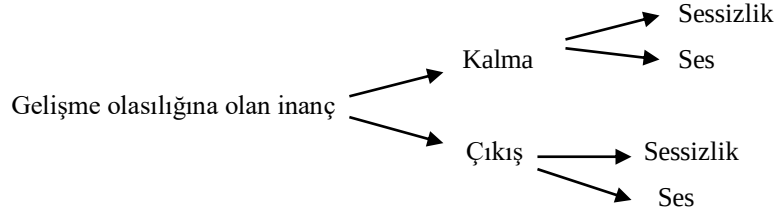
şekil 1 – Hirschman'ın ses ve çıkış modeli (Kaynak: Hirschman, 1970, s.82)

¹⁵ Hirschman, Albert O., **Exit, Voice and Loyalty**, Cambridge, Massachusetts and London, Harvard University Press, 1970, s. 30-43.

1.1.2. Ses Kavramının Gelişimi – EVLN (Çıkış, Ses, Sadakat, İhmal) Modeli

Hirschman'ın, eserinde çıkış ve sadakatin yanına sesi de eklemesinden sonra seslilik veya ses kavramı daha fazla araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar 70'li yıllar bitmeden başlamıştır. Hirschman'ın kitabını gözden geçirdiği makalesinde Barry'ye göre 'ses', çalışanların, firmalardaki performans düşüşüne karşılık şikâyet ederek, protesto ederek veya içerideki muhalefeti organize ederek kurumdaki düşüşü tersine çevirmeleri konusunda yöneticileri zorlamalarıdır. Sadakat de çalışanın ses yoluyla tepki verme eğilimini arttırmaktadır. Sadık bir çalışan doğal olarak çıkış yapmaya meyilli olmamaktadır. Barry'ye göre çıkış ve ses birbirinin alternatifidir; çıkışın kolay olması ses olasılığını azaltmaktadır. Bu konuda Barry de Hirschman ile hemfikirdir. Ayrıca çıkış, sesi azaltan bir faktör olarak da işlev görebilir ve bu da kurumda kalanların önceki durumlarından daha zayıf bir duruma düşmelerine sebep olabilir. Barry'nin bir başka görüşü de sesin performans düşüşüne karşı bir tepki olmasının yanı sıra örgütün daha iyi performans gösterebileceğine olan inancın ifadesi olabilmesidir. Sonuç olarak örgütteki çalışanın önce çıkış-kalmak, sonra da ses-sessizlik gibi iki seçeneqli iki alternatifi bulunmaktadır (Şekil 2). Hirschman'ın modeli ise daha basittir ve sadakat varsa kalma ile birlikte ses olur. Sadakat yoksa sessizlik ile birlikte çıkış olmaktadır. Barry'ye göre Hirschman'ın çıkış ve ses kavramlarını kavramsallaştırmasında problem vardır ve bu iki kavramın ilişki biçimlerine daha sistematik bakılmalı, her bir ilişki biçiminin de ilgili değişkenleri belirgin bir teorik yapıya kavuşturulmalıdır.¹⁶ Bu noktada Barry'nin modelinin biraz daha derinlikli ve detaylı olduğu, ayrıca gelişme olasılığı şeklinde daha pozitif bir çıkış noktasına sahip olduğu görülmektedir.

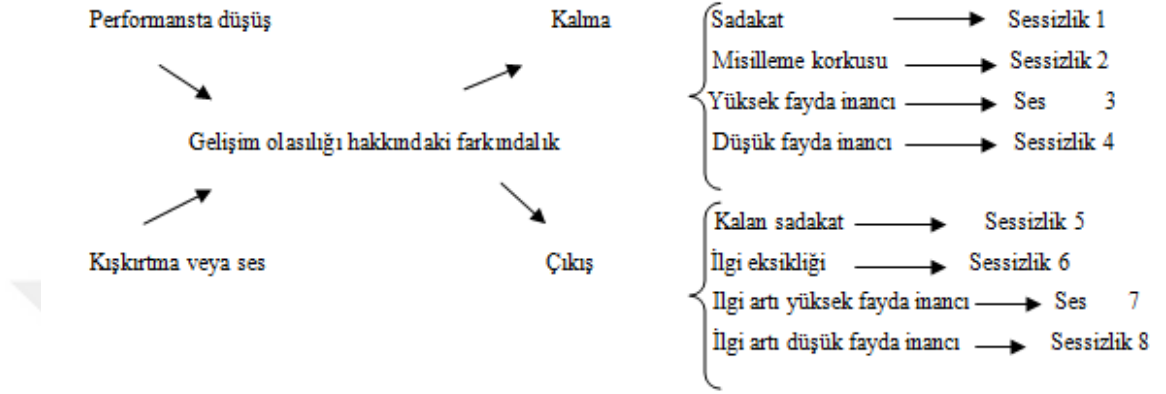
¹⁶ Barry, Brian, "Review Article: Exit, Voice and Loyalty", **British Journal of Political Science**, 4.1, 1974, s. 79-107.



Şekil 2 – Çıkış-Kalma ve Ses-Sessizlik Alternatifleri (Kaynak: Barry, 1974, s. 91)

Hirschman'ın ses getiren eseri ile ilgili öncü çalışmalardan önemli bir tanesi de Birch'ün çalışmasıdır. Birch'e göre Hirschman'ın eseri ekonomik ve politik kurama kayda değer bir katkı yapmıştır. Ancak, sadakat kavramında misilleme olasılığından bahsedilmemesi bir eksikliktir. Birch'e göre, eğer modele kendisinin önerdiği gibi bir şekil verilirse Hirschman'ın araştırması sessiz kalma ve ses konusunun güzel bir başlangıç noktası olabilecektir. Hirschman ise misilleme konusuna '*Discussion*' (1976) adlı makalesinde değinerek bu konudaki eksikliğini gidermiştir. Birch, bu konuları daha çok siyaset bilimi açısından analiz etmiştir. Şekil 3'te görüldüğü gibi Birch'ün modeli daha fazla alternatifi içeren daha gelişmiş bir modeldir. Bu modele göre öncelikle performansta bir düşüş olmaktadır veya genel politik kışkırtmalar meydana gelmektedir. Birch'ün burada olaya daha çok ekonomi-politika açısından baktığını belirtmekte yarar vardır. Burada Birch, Hirschman'dan farklı olarak olayı yalnızca sadakat ve sadakatsizlik ekseninde değerlendirmemiştir. Eğer örgütün üyesi sadakat sahibiyse o zaman sessiz kalacaktır. Eğer üyede misilleme korkusu varsa yine sessiz kalacaktır. Eğer üyede fayda inancı yüksekse, bir başka deyişle konuşmasının fayda getireceğini düşünüyorsa konuşacaktır. Eğer fayda inancı düşükse o zaman yine sessiz kalacaktır. Üye eğer çıkış alternatifini kullanırsa, içinde kalan sadakat duygusuyla sessiz kalacaktır. Eğer örgütüne ilgisiz durumdaysa o zaman yine sessizce çıkacaktır. Eğer çıktığı halde örgütüne ilgisi devam ediyorsa ve fayda getireceğine inanıyorsa o zaman konuşacaktır. Eğer örgütüne ilgisi devam ediyor fakat fayda getireceğine inanmıyorsa o zaman sessizce çıkacaktır. Birch, bu

şekilde sekiz olasılıktan oluşan bir model oluşturmuştur. Burada Birch'ün temel amacı, politik davranışın önemli bir unsurunu ekonomik açıdan yorumlamaktır¹⁷.



Şekil 3 – Çıkış-Kalma ve Ses-Sessizlik Alternatifleri (Kaynak: Birch, 1975, s. 80)

Hirschman, 'Discussion' adlı makalesinde, *Exit, Voice and Loyalty* (1970) adlı eserinde, ses kullanan çalışanlara ve müşterilere karşı yapılabilecek misillemenin olasılığını göz ardı etmiş olduğunu kabullenmiş ve bu olasılıktan bahsetmiştir. Bir örgüt içinde ses enstrümanını kullanan ve örgütten çıkmayan insanlar, yönetimden veya liderlerden gelebilecek olan misillemelere karşı savunmasızdırlar. Dolayısıyla misilleme durumu sesi azaltan, hatta engelleyen bir faktör olabilir. Misillemenin tersi olarak ses çıkaran bazı örgüt üyelerine diğerlerine göre bazı avantajlar sağlanabilmektedir. Bu durumda da örgüt, performansını arttırmadan bazı üyeleri susturmuş olabilir. Ayrıca Hirschman, çıkışın her zaman aynı şekilde gerçekleştiğini fakat sesin her zaman farklı talepleri dile getirebileceğini belirtmiştir. Ses ile çıkışa kıyasla daha açık, net ve çok bilgi akışı olmaktadır. Sesin bir başka özelliği de çıkışa göre çok daha karmaşık ve daha az öngörülebilir olmasıdır. Böylece ses, yönetime çıkıştan daha fazla bilgi sağlayan ve yapılması gerekenleri yönetime kesin belirten bir kaynaktır. Hirschman, kitabında ses ve çıkış arasındaki bu farklara çok fazla değinmemiştir. Ayrıca Hirschman'ın kitabında değinmediği bir başka konu da şöyle

¹⁷ Birch, A.H., "Economic Models in Political Science: the Case of 'Exit, Voice, and Loyalty'", *British Journal of Political Science*, 5.1, 1975, pp.69-82.

bir durumdur: başlangıçta geniş bir grubu memnun eden bir kurum sonradan, sesi çıkan küçük bir azınlığın istek ve zevklerine daha çok hitap etmeye başlayabilir. Bu şartlarda eğer çıkış mümkünse o zaman çıkış, ‘sessiz çoğunluk’ tarafından kullanılan bir silah haline gelecektir. Bu durumda da düşüncelerini kolay ifade edebilen söz konusu azınlık tercihini ses yönünde kullanırken, düşüncelerini kolay ifade edemeyen çoğunluğun karşılaştırmalı üstünlüğü çıkış şeklinde kendini gösterecektir. Dolayısıyla çıkış, örgütteki performans düşüklüğüne karşı ses çıkaramayanların tek savunma yolu olacaktır; ses ise ses çıkarabilenlerin performans üzerinde daha etkili bir aracı olacaktır. Böylece, bu şartlar altında ayrıcalıklı azınlık avantajlı durumda olacaktır. Hirschman, bu konuda örnek olarak Amerika’ya 19. yüzyılda ve 20. yüzyılın başlarında göç edenleri göstermiştir. Buna göre, ses çıkarmayan kitleler pasif direniş, ayaklanmalar ve diğer ses çıkarma girişimleri yoluyla kendilerini göstermiştir.¹⁸ Burada Hirschman’ın gösterdiği örnek, tarihin ve sosyolojinin örgütsel davranışa akılcı bir şekilde bağlanabileceğini göstermesi açısından önemlidir.

Sonraki aşamada alan yazınında Kolarska ve Aldrich tarafından çıkış ve sese yönetimin tepkisiz kalması üzerine bir çalışma yapılmıştır. Örgütlerin kaynakları kontrol etme gücü ve bu gücün sonuçları, örgütsel katılımı daha da önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, örgütleri tarafından yaşamlarında ve iş yaşamlarında yapılan değişikliklere insanların nasıl tepki verdikleri önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Kolarska ve Aldrich’in makalesinden önce örgütün içindeki faktörlerle örgütün dışındaki faktörlerin etkileşimi hakkında çok fazla çalışma bulunmamaktaydı. Makalede Kolarska ve Aldrich sesi, direkt ses ve dolaylı ses olarak ikiye ayırmıştır. Direkt ses, örgüt üyelerinin şikâyetlerini direkt olarak örgütün içinde dile getirmeleridir. Dolaylı ses ise, itirazların örgütün dışındaki bir makama veya çıkar grubuna dile getirilmesidir. İnsanlar dolaylı sesi, direkt ses başarısız olunca, direkt sesi kullanmaktan korktukları zaman, direkt sesin etkinliğine inanmadıkları zaman veya direkt sesi nasıl kullanacaklarını bilemedikleri zaman kullanır. Hirschman, eserinde çıkış veya ses olarak örgütteki performans düşüşüne tepki verileceğini belirtmiştir. Kolarska ve Aldrich ise, Hirschman’ın, yönetimin sese

¹⁸ Hirschman, A.O., Nelson, R.R., “Discussion”, *The American Economic Review*, 66.2, 1976, pp.386-391.

tepki vereceği şeklindeki varsayımına karşı çıkmış ve yönetimin tepkisiz de kalabileceğini belirtmiştir.¹⁹

Hirschman'ın eserinden yola çıkarak Freeman çıkış-ses ikilemini araştırmıştır. Araştırmasında, sendikalaşmanın işçilerin çıkış davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Freeman'a göre işçiler şartlarından memnun olmadıkları zaman sendikalaşmanın, işten ayrılmaları azaltması ve ayrıca ses alternatifini yaratarak ortalama görev süresini arttırması beklenmektedir. Freeman, araştırmasında bu savını destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Buna göre, sendikaya üye işçiler arasında çıkış oranı kayda değer bir şekilde daha düşüktür. Dolayısıyla Freeman'a göre, bir şikâyet sisteminin varlığı çıkıştaki azalmada temel bir rol oynamaktadır ve bu azalma maliyeti düşürürken verimliliği arttırmaktadır.²⁰ Bu temel prensibi doğrulayan çok sayıda araştırma mevcuttur.

1980'li yılların yoğunlaşan rekabet ortamında ve küreselleşen ekonomisinde artık firmalarda çalışanların katılımının ve fikirlerini seslendirmesinin önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, Rusbult ve diğerlerinin makalesi önemlidir. Araştırmada Rusbult vd., romantik ilişkilerdeki tatminsizliğe olan karakteristik tepkilerini içeren bir model ortaya koymuş ve her tepki kategorisinin belirleyicilerini içeren hipotezler ileri sürmüştür. Buna göre, ilişkideki düşüşe karşı verilen dört temel tepki çıkış, ses, sadakat ve ihmaldir. Her ne kadar araştırmanın çıkış noktası örgütler değilse de araştırma, sonraki dönemde örgütle ilgili araştırmalarda atıf yapılan bir çalışma olmuştur. Bu araştırmadaki memnuniyetsizlik tepkileri, romantik ilişkilerde araştırılmıştır. Bu araştırma aynı zamanda, o zamana kadar yapılan iki türdeki çalışmaları da birleştiren bir çalışma olmuştur. Bir tür çalışmalar, düşüşe karşı verilebilecek tepkilerin geniş yelpazesini sağlarken, diğer tür çalışmalar ise kötüye gitme sürecinin teorik modellerini ortaya koymuştur. Dolayısıyla bu araştırmanın amaçları, düşen memnuniyetin basit tipolojisini ortaya koymak ve söz konusu tepkilerin birtakım soyut öngörücülerini resmeden bir teori sunmaktır. Bu tepkiler,

¹⁹ Kolarska, L., Aldrich, H., "Exit, Voice and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline", **Organization Studies**, 1980, 1.1, pp. 41-58.

²⁰ Freeman, Richard, B., "The Exit-Voice Tradeoff in the Labor Market: Unionism, Job Tenure, Quits and Separations", **The Quarterly Journal of Economics**, June 1980, pp. 643-673.

birbirinden iki boyutta farklılaşmaktadır. Birinci boyut yapıcılık/yıkıcılıktır. Diğeri ise aktiflik/pasifliktir. Ses ve sadakat, genelde ilişkiyi sürdürme veya canlandırma niyeti taşıyan yapıcı tepkilerdir. Çıkış ve ihmal ise göreceli olarak daha yıkıcı tepkilerdir. Çıkış ve ses aktif davranışlardır; sadakat ve ihmal ise daha pasif tepkilerdir.²¹

Farrell'in 1983 yılında yayınlanan *Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Satisfaction: A Multidimensional Scaling Study* adlı makalesi önemli bir model ortaya koymuştur (Şekil 4). Bu makalede, örgütsel ses kavramına farklı bir boyut olan ihmal de (neglect) katılmıştır. Buna göre çıkış, ses, sadakat ve ihmal boyutları, daha spesifik davranışların ana çerçevesini oluşturmaktadır. Bu davranışlar, işten ayrılma, işe gelmeme, işe geç kalma, yöneticiyle konuşma, transfer isteme gibi davranışlardır. Bu makalede Farrell, çıkış, ses, sadakat ve ihmali, işten tatmin olmamaya verilen tepkiler arasındaki ilişkileri analiz etmek için bir kavramsal çerçeve olarak kullanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre çıkış ve ses davranışları işten memnun olmamaya karşı aktif tepkiler, sadakat ve ilgisizlik ise pasif tepkilerdir. Ayrıca Farrell, sadakatin yapıcı olduğunu bulan Hirschman'ın aksine, sadakatin bir miktar yıkıcı olduğunu bulmuştur. Sonuç olarak Farrell'e göre ses, aktif ve yapıcı, çıkış, aktif ve yıkıcı, sadakat, pasif ve bir miktar yıkıcı ve ilgisizlik de pasif ve yıkıcıdır.²² Sadakati yüksek bazı çalışanlar sorunları görmezden gelebilmekte, haksızlık veya ihmal davranışları gösterebilmekte veya bunları teşvik edebilmektedir.

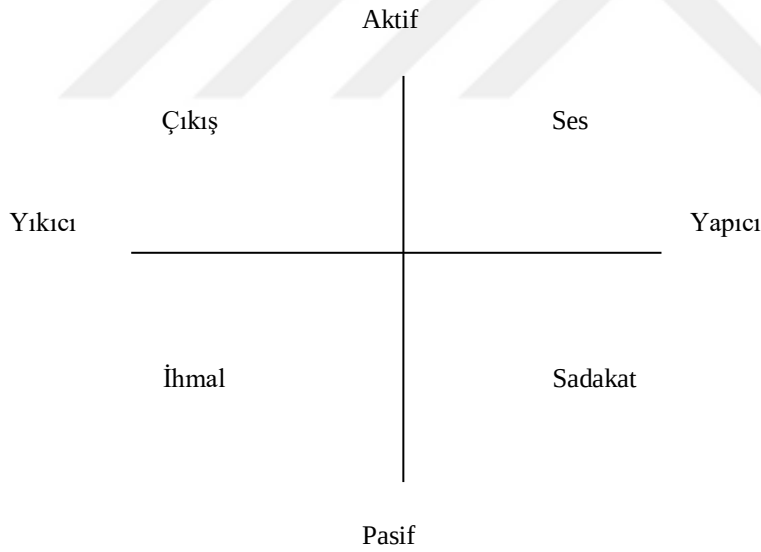
80'li yıllar ilerledikçe, ses ve çıkış konusunun farklı birtakım boyutları ve onlarla ilişkili kavramlar tartışılmaya başlanmıştır. Ulman ve Sorensen'in makalesinde, toplu pazarlık ve grev olanağını elde bulundurma durumunda sesin daha net bir şekilde işe yansıtacağı belirtilmiştir.²³

²¹ Rusbult, C., Zembrodt, I.M., Gunn, L.K., "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1982, Vol. 43, No. 6, s. 1230-1242.

²² Farrell, D. "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", **Academy of Management Journal**, 1983, 26.4, s.596-607.

²³ Ulman, L., Sorensen, E. "Exit, Voice and Muscle: A Note", **Industrial Relations**, 1984, 23.3, s. 424-428.

Farrell'in modeli, Hirschman'ın çıkış, ses ve sadakat modeline ihmal kavramını eklemiştir. 1985 yılında Rusbult ve Lowery, Farrell'in modeline söz konusu davranışların sonuçlarını da ekleyerek yeni bir model oluşturmuştur. Amerika Birleşik Devletlerindeki bir devlet kurumunda araştırma yapan Rusbult ve Lowery, çalışan tatmini ve yatırımının ses ve sadakatle pozitif bir ilişki içinde olduğunu, ihmal ve çıkışı da azalttığını göstermiştir. Burada çalışan yatırımına dâhil olan unsurlar, çalışanın işine yatırdığı kaynaklar (örn. çalıştığı yıllar), devredilemeyen eğitimler, personel ve örgüt hakkındaki bilgi, emeklilik programı ve örgütle olan özdeşleşmedir. Ayrıca araştırma, daha kaliteli iş alternatiflerinin çıkış ve sesi desteklerken, ihmale olan eğilimleri de azalttığını göstermiştir. Öngörülenin aksine, daha iyi alternatifler aynı zamanda sadakat içeren tepkileri teşvik etmiştir.²⁴



Şekil 4 – İş Tatminsizliğine Verilen Tepkiler (Kaynak: Farrell, 1983, s. 603)

Spencer, Çalışan Sesi mekanizmalarını detaylandırmıştır. Buna göre Çalışan Sesi mekanizmaları şikâyet prosedürleri, öneri sistemleri, çalışan-yönetim toplantıları,

²⁴ Rusbult, C., Lowery, D., "When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees", *Journal of Applied Social Psychology*, 1985, 15, s. 80-103.

danışmanlık hizmetleri, ombudsmanlık hizmetleri, yönetim dışı iş ekipleri, soru ve cevap programları ve anket geri bildirimlerini içermektedir. Spencer'ın araştırmasının sonuçlarına göre, tatmin etmeyen çalışma şartlarını değiştirmek üzere bir kurum çalışanlarına ne kadar ses çıkarma fırsatı verirse çalışanların da kurumda kalma şansları o kadar yüksek olur. Ayrıca, ses mekanizmalarının yüksek sayıda olması ile çalışanların problem çözümü konusundaki yüksek beklentileri ve örgütün problem çözüm süreçlerinin algılanan yüksek seviyedeki etkinliği arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgular, çalışan sesi mekanizmalarının sayısına da güvenilirlik kazandırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların memnuniyetsizliklerini seslendirmek için fırsatları olunca onlar da bu fırsatları değerlendirir ve problem çözümü süreçlerini de etkin bir yapı olarak görürler.²⁵ Bu noktada, problem çözüm süreçlerinin etkinliği konusunda çalışanların umutlu olmalarının önemi görülmektedir.

Kraft tarafından yapılan çalışmada işgücü piyasasında çıkış ve ses, buna bağlı olarak da işten ayrılmalar araştırılmıştır. Kraft, eğer çıkış-ses ödünleşmesi doğruysa o zaman sendikalaşmanın, ses seçeneğini işler hale getirerek işten ayrılmaları azaltabileceğini savunmuştur. İşten ayrılmalar, işe alma ve eğitim maliyetleri oluşturduğu için sendikalar çıkışların bir kısmını sese çevirerek maliyeti azaltabilmekte ve verimliliği arttırabilmektedir. Böylece sendikalar dolaylı olarak ekonominin zenginliğini arttırabilir. Ayrıca sendikalar işgücünün “kolektif sesi” olarak değerlendirilebilir. Kraft, araştırmasını metal sektöründeki Alman işçileri arasında yapmıştır. Kraft'a göre Alman sendikaları genellikle vasıfsız işçilerden ziyade vasıflı işçilerin çıkarlarını temsil etmektedir. Ayrıca Kraft, sesin işten ayrılmaları azaltan bir faktör olduğunu belirtmekle beraber işten ayrılmaya karar vermenin veya ondan kaçınmanın, ücret, insan sermayesine yatırım, cinsiyet, firma ölçeği gibi başka nedenlere de bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu araştırma, bireysel ses opsiyonlarını açıklayıcı değişken olarak bünyesinde toplayan ilk araştırmadır. Araştırmada, çalışan sesinin ayrılma oranları üzerindeki etkileri bulunmuştur. İşçilerin karar verme haklarının ayrılma kararlarını etkilediği de bulunmuştur. Karar verme hakları ise genelde kıdemle gelen bir şey olarak gözlemlenmiştir. Ses, ayrılma

²⁵ Spencer, Daniel G., “Employee Voice and Employee Retention”, **Academy of Management Journal**, 1986, Vol 29, No.3, pp. 488-502.

kararını iş yeri lehine etkilediği için işveren, ayrılma oranını ve buna bağlı maliyetleri düşürmek için ses seçeneğini kullanabilmektedir. Öte yandan, işçilerin bir firmadaki karar sürecine katılmalarının ses üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Bu teori, Hirschman'ın orijinal ses-çıkış ödünleşmesinin ruhuna uygun olup, aynı zamanda işverenlerin de bu ödünleşmeden haberi olduğunu varsaymaktadır. Sonuç olarak firmalar, insan sermayelerine yaptıkları yatırımı korumak için ses mekanizmasını kullanabilmektedirler.²⁶ Bu araştırma, ses mekanizmasının örgüt verimliliği üzerinde ne kadar etkin ve önemli bir unsur olduğunu bir kez daha göstermektedir.

William I. Gorden vd., çalışan sesini örgütün başarısı için gerekli bir koşul olarak görmüşler ve bir çalışan sesi modeli ortaya koymuşlardır. Bu model, çalışanların eğilimlerini, mikro yapıda çalışan sesine olan hassasiyeti ve toplumsal makro yapıda ses için olan standartları içermektedir. Makalede Gorden vd., örgütün koşullarının çalışan sesini kabul eden koşullar olması ve örgütün hem ürün kalitesini hem de çalışanlarının iş yaşamı kalitesini yüksek tutması durumunda çalışanların iş tatmininin daha çok olacağı hipotezini araştırmış ve doğrulamıştır. Burada, çalışan sesi kavramının temeli olarak Amerikan değerleri olan bireysellik ve özgürlük gösterilmiş ve dolayısıyla hipotez Amerikan şirketlerinde test edilmiştir. Çalışan sesini oluşturan diğer şart ise sesin örgütte iyi karşılanacağı varsayımı olmuştur. Son olarak Gorden, örgütün ürün kalitesine ve çalışanların refahına ve haklarına önem verdiğini varsaymıştır. Gorden'e göre ses, rol üstlenme sırasındaki rol yapma olarak kavramsallaştırılabilir çünkü ses, kişinin işi konusunda istediği değişiklikleri ilan etmek için gerekli mekanizmadır böylece iş, kişinin çıkarlarına ve hedeflerine daha uyumlu hale gelmektedir. Dolayısıyla ses, çalışanların kendi değerleri ve ihtiyaçları için iş ortamlarını adapte etmek ve etkilemek konusundaki çabaları şeklinde ifade edilebilir. Bu açıdan bakılınca ses, bireyselliğin ve bağımsız düşünce yapısının bir ifadesidir. Çalışan sesinin ifadesi için örgütün çalışan sesini kabul eder tarzda bir örgüt olması gerekmektedir. Çalışan sesini kabul ve teşvik eden tarzdaki örgütlerin özellikleri şunlardır:

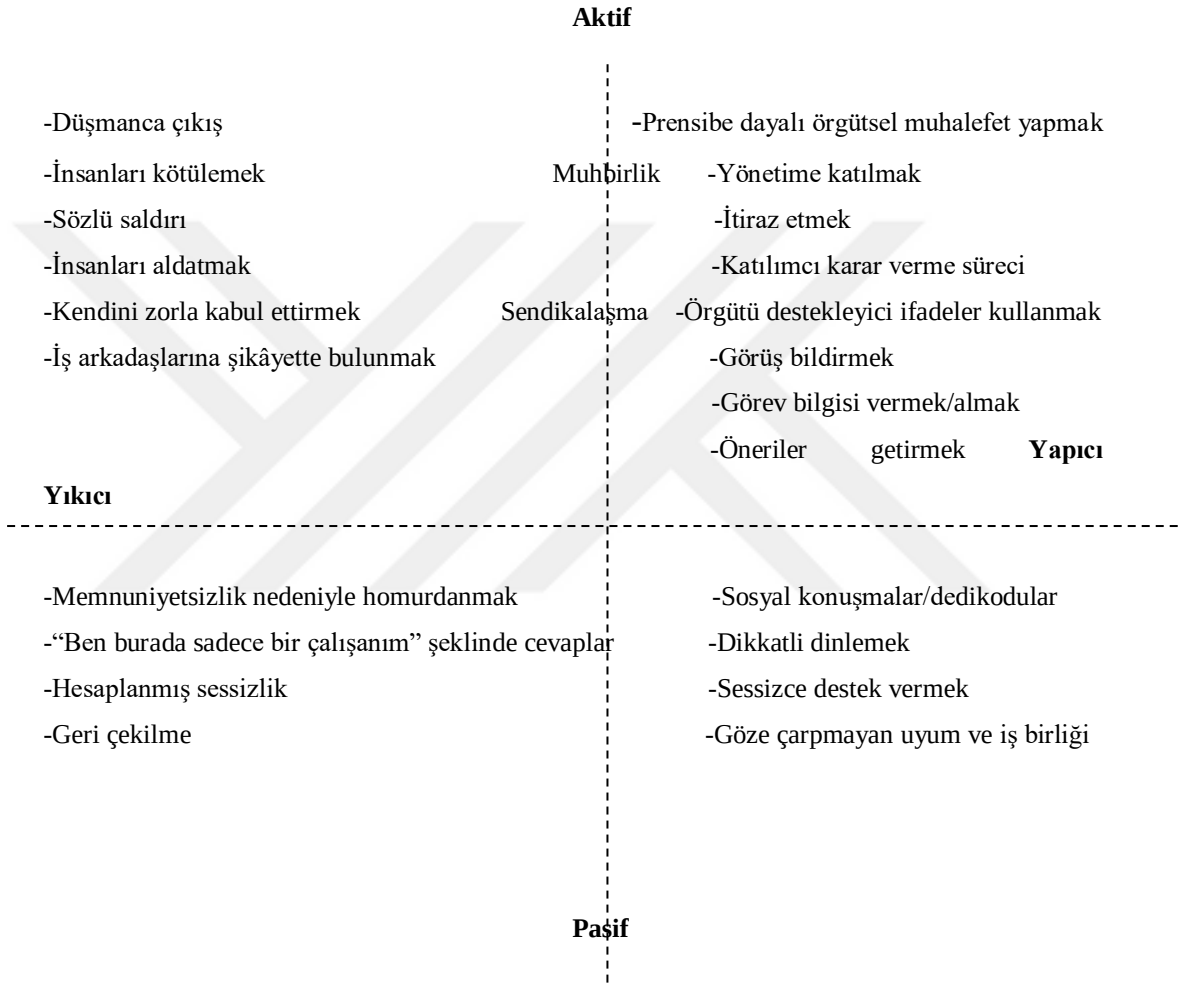
²⁶ Kraft, Kornelius, "Exit and Voice in the Labor Market: An Empirical Study of Quits", **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 1986, 142, pp. 697-715.

- .Yöneticilerin tartışmaya ve şeytanın avukatlığını yapan kişilere açık olmaları,
- .Kurumun kaliteye olan bağlılığı,
- .Kurumun çalışanların refahına önem vermesi,
- .Kurumun çalışanların haklarına önem vermesi.

Gorden'e göre çalışanların eleştirel çabaları, iş yerindeki farklı düşünce süreçlerini harekete geçirdiği için faydalıdır. Gorden, bir sonraki araştırmasında net bir şekilde ayrımını yapacağı ses türlerinin de araştırılması gerektiğini bu çalışmada belirtmiştir. Bu ayrım; şikâyet eden, yıkıcı, eleştirel ve iş birliğine dayalı çalışan sesi türleridir.²⁷

1988 yılındaki *Range of Employee Voice* adlı diğer çalışmasında Gorden, çalışan sesinin aralığını ve kapsamını ortaya koymuştur. Gorden'e göre çalışanlar, memnuniyetsizlikleri gibi memnuniyet duydukları unsurları da ses ile ifade etmektedir ve bu ifadeyi de hem yapıcı hem de yıkıcı tarzda veya hem aktif hem de pasif tarzda gerçekleştirebilmektedir. Şekil 5'te, Gorden'e göre örgütsel iletişim kapsamında çalışanların davranışları gösterilmiştir.

²⁷ Gorden, William I., Infante, Dominic A., Graham, Elizabeth E., "Corporate Conditions Conductive to Employee Voice: A Subordinate Perspective", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1988, Vol. 1, No. 2, pp. 101-111.



Şekil 5 – İş Tatminsizliğine Verilen Tepkiler (Kaynak: Gorden, 1988, s. 286)

Şekil 5’te gösterilen çalışan sesi davranışları şunlardır:

- Aktif-yapıcı kısımdaki ses davranışları (artan yoğunluk sırasıyla); öneriler getirmek, örgütü destekleyici ifadeler kullanmak, görüş bildirmek, mantıklı yorumlar yapmak, yönetime katılmak, sendika pazarlığı yapmak ve prensibe dayalı örgütsel muhalefet yapmaktır.
- Pasif-yapıcı kısımdaki davranışlar; dikkatli dinlemek, sessizce destek vermek ve göze çarpmayan uyum ve iş birliğidir.
- Aktif-yıkıcı davranışlar (artan yoğunluk sırasıyla); iş arkadaşlarına şikâyetle bulunmak, kendini zorla kabul ettirmek, insanları aldatmak, sözlü saldırıda bulunmak, insanları kötülemek ve işyerinden düşmanca şekilde ayrılmaktır. Sendika aktiviteleri ve muhbirlik, yapıcı ve yıkıcı alanların her ikisine de dâhil olabilir.
- Pasif-yıkıcı davranışlar (artan yoğunluk sırasıyla); homurdanmak, ilgisizlik, hesaplanmış sessizlik ve geri çekilmedir.

Bir örgütün içinde sesin farklı çeşitleri aynı anda duyulabilmektedir. İç ve dıştaki çevresel değişkenlere bağlı olarak seslerin toplam etkisi artabilir ve azalabilir, çalkantılı veya sakin halde olabilir. Sesin çeşitleri, çalışan güdüler hakkında çok şey anlattığı gibi aynı zamanda da rol üstlenme ve rol yapma arasındaki ve bağımsızlık ve uyum arasındaki gerginlikler hakkında da çok şey anlatmaktadır. Astların fikirlerinin değeri, yalnızca o fikirlerin doğruluğunda değil, aynı zamanda da böyle fikirleri almanın kişiyi her bir durumda tek alternatif üzerinden düşünmekten çok alternatif üzerinden düşünmeye yöneltmesi gerçeğinde saklıdır. Astlar eleştirel bir şekilde görüşlerini açıkladıkları zaman insanların dar, iki boyutlu ve alternatiflerin birbirine yaklaştığı düşünce süreçleri, çok boyutlu ve birbirinden uzaklaşan düşünce süreçlerine dönüşmelidir. Makalesinde Gorden, ‘ses’ kavramının temel teorilerinden de bahsetmiştir. Buna göre, toplu ve bireysel sesin kökeninde yatan temel teoriler

ahlaki, politik-ekonomik ve psikolojik boyutlara sahiptir. Ahlaki açıdan bakıldığında kendini ifade etmek, bir birey için hayatta kalma ve geçimi sağlama şeklindeki evrensel hakların yanındaki temel bir başka haktır. Ayrıca kendini ifade etmek, bilmenin bir yolu ve bilmeye giden bir yoldur. Sesin politik-ekonomik temellerine bakıldığında sesin, temel politik haklardan biri olması bağlamında açıklanabildiği görülmektedir. Ekonomik anlamda insan emeği önemli bir haktır. Ses ise, insan emeğinin içinde var olması gereken bir unsurdur çünkü insan emeği yalnızca fiziksel bir olay değildir; insan emeğinin başarılı olabilmesi ve emeğin üretildiği şartların belirlenmesi ciddi anlamda iletişim gerektirmektedir. Politik-ekonomik anlamda sesi engelleyen bir durum da güç mesafesidir. Eğer bir yerde en güçlü ile en az güçlü arasındaki güç mesafesi fazlaysa orada bireysel ses miktarı ve oradan bireye gelecek fayda çok önemli görülmemektedir. Bu şartlardaki ses minimum düzeydedir veya kesilmiştir. Hâkimiyet, konuşmayı bozan bir unsurdur ve “ideal konuşma durumları” kendiliğinden oluşmaz; bu durumlar hür iradenin eylemleridir. Çalışan sesini anlamak konusundaki temel bakış açılarından üçüncüsü psikolojik bakış açısıdır. Örgütlerin, mekanik bir yapıdan çok organik bir yapıyla dış çevresiyle sürekli etkileşim içinde olduğu, sürekli değişen çevreye adapte olduğu, buna göre tepkiler verdiği ve uyum sağladığı işletme alan yazınında yaygın bir şekilde kabul edildikten sonra bireyler de kurumsal bir yapı içinde kendilerini çevreyle uyumlu hale getirmek, paylaşımlar yapmak ve katılım sağlamak konularında motive olmuşlardır. Herhangi bir kurumsal örgüt için iş birliği gerekli şart olduğu için iş ortamında kabul edilmek için birey rol üstlenmeyi ve kendi değerlerine, ilgi alanlarına ve hedeflerine göre iş ortamını şekillendirmek için rol yapmayı çeşitli derecelerde kullanır. Dolayısıyla ses, psikolojik ihtiyaçların bir ifadesidir. Sonuç olarak ahlaki, politik-ekonomik ve psikolojik bakış açıları, örgütteki bireysel sesin çeşitli boyutlarını açıklamak için bir araya gelmektedir. Gorden’in üzerinde durduğu bir diğer önemli konu da örgüt içinde bireyin sesinin çıkmasını kolaylaştıracak çabalardır. Bu çabalar çeşitli gruplara ayrılabilir. Gorden’e göre bu gruplar söz bilime ait vizyon, örgütsel açıklık, muhalif organizasyon, işyerinde demokrasi, muhbirlik mevzuatı ve çalışana hisse vermektir. Söz bilime ait vizyon, ritüeller, törenler, kutlamalar, sloganlar, şarkılar ve misyon bildirisini kapsar. Bu şekilde oluşan güçlü kurumsal kültür, yalnızca sözel bir kültürden çok bir “konuşma topluluğu” meydana getirir. Böylece ortak bir dil ve

deneyimlerin olduğu bir mekân ortaya çıkar; yer, mekâna dönüşmüş olur. Bireyin sesi, örgütsel açıklıkla da teşvik edilir. Bu özelliğe sahip örgütlerde çalışanlar yönetime kolay ulaşır, yöneticilerle grup görüşmeleri yapılır, gizli şikâyet hattı kurulur ve şirket gazetesinde soru-cevap sütunları yer alır. İşyerinde demokrasi de 1960lardan beri İskandinav ülkelerinden başlayarak önem kazanmış olan bir konudur. 1970lerden itibaren İskandinav ülkeleri başta olmak üzere bu konuda yazılı yasa ve kurallar da uygulanmaya başlanmıştır. Yolsuzluklar, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili problemler, çevresel felaketler, vb. birtakım sorunlar, devletin yetkili kurumlarının ve adli makamların ihbar yapana korumasını gerekli kılmıştır. Çalışana hisse verme durumu da çalışan sesini daha yüksek düzeylere çıkaran bir etken olmaktadır.²⁸ Çalışan Sesini engelleyen kadar ona temel olan ve teşvik eden de birçok faktör bulunmaktadır.

Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous tarafından yapılan araştırmada genel iş tatmini seviyesi, bir işe yapılan yatırımın büyüklüğü ve işin alternatiflerinin kalitesi değişkenlerinin çıkış, ses, sadakat ve ihmal üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda üç ayrı çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, yüksek iş tatmininin ve yatırımın ses ve sadakati teşvik ettiği, çalışanları çıkış ve ihmalden ise vazgeçirdiği bulunmuştur. Daha iyi alternatiflerin çıkış ve sesi teşvik ettiği fakat sadakati azalttığı bulunmuştur. Alternatifler ve ihmal arasında ise bir bağlantı bulunamamıştır. Araştırmada, düşen iş tatminine karşı verilen tepkilerin bütüncül bir modeli ortaya konmuştur. Burada, Şekil 4'teki model temel alınarak araştırma yapılmıştır. Modelde daha önce gösterilen yıkıcılık-yapıcılık boyutu bu araştırmada boyutun daha geniş işlevsel değeri açısından değil, çalışan-örgüt ilişkileri üzerindeki etkisi ve memnuniyetsizliğin doğrudan kaynakları açısından tanımlanmıştır. Örneğin bir işçinin örgütten çıkışı o işçi için veya örgütü için yapıcı olabilir fakat çalışan-örgüt bağlantısını koparması açısından yıkıcıdır. Her üç çalışmada da yatırım, sesi etkileme konusunda tatmin ile etkileşime girmiştir. Çalışanların yüksek iş tatminine sahip olduğu durumlarda yüksek yatırım, sesi güçlü bir şekilde teşvik etmiştir. Ses,

²⁸ Gorden, William I., "Range of Employee Voice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1988, Vol.1, No. 4, pp. 283-299.

zor ve maliyetli bir hareket tarzı olarak görülebilir, bu yüzden de çalışanlar, şartları iyileştirmek konusundaki motivasyonları özellikle yüksekse ses çıkartmaktadırlar.²⁹

Withey ve Cooper tarafından yapılan uzun dönemli çalışmada, iş tatminsizliğine karşı verilen çıkış, ses, sadakat ve ihmal tepkilerinin tahmin edilmesi durumu araştırılmıştır. Bir başka deyişle, çalışanın bu tepkileri ne zaman vereceği araştırılmıştır. Araştırma yapılmadan önce, bu dört tepki türünün hem kavramsal hem de deneysel olarak ayrıştırılabildiği fakat aralarındaki sınırların her zaman kesin belirli olmayabileceği de belirtilmiştir. Önceki çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da EVLN modeli çalışılmıştır. Bir başka deyişle tatminsiz çalışanların tatminsizliğe çıkış, ses, sadakat veya ihmalle yanıt verdiği öngörülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, çıkış yapan çalışanlar, tepkilerinin maliyetlerinden ve faydalarından etkilenmiştir. İşine sadık olanlar ise öncelikle tepkilerinin getireceği faydadan etkilenmişlerdir. Bununla birlikte beklenmedik şekilde onlar için sadakatin, örgütü destekleyici bir bağlılıktan ziyade örgütün içinde kapana kısılmaya benzeyen bir sadakat olduğu gözlenmiştir. İhmalkâr davranan çalışanların temel olarak tepkilerinin maliyetlerinden ve faydalarından etkilendikleri, ses çıkaranların ise etkilendikleri unsurları tahmin etmenin zor olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, çalışanların tatminsizliğe verecekleri tepkileri daha iyi tahmin edebilmek için ses ve sadakatin daha iyi anlaşılması gerektiği ortaya konmuştur. Rusbult vd. ile çelişkili biçimde Withey ve Cooper, daha iyi bir alternatifte sahip olmanın çıkış ve ihmali arttırdığı fakat diğer tepkiler üzerinde etkisi olmadığını bulmuştur. Rusbult vd. ise, daha iyi alternatiflerin çıkış ve sesi arttırdığını fakat ihmal üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını bulmuştur. Araştırmanın yapıldığı zamanda çalışan sesini ölçmek için güçlü bir ölçek olmadığı için konuyla ilgili sonuçların zayıf kaldığı özellikle belirtilmiştir. Bir başka deyişle araştırmacılar, araştırdıkları şirkette çalışanların seslerinin tatminsizliklerini tam yansıtmadığını belirtmiştir. Ayrıca Withey ve Cooper, çalışan sesinin araştırmacılar tarafından yeterince tanımlanmadığını öne sürmüş ve bu durumun da sesin dinamikleri üzerine yapılan önceki araştırmaların

²⁹ Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous, A.G., "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, 1988, Vol. 31, No. 3, s. 599-627.

sonuçlarının neden umut kırıcı olduğunu açıkladığını belirtmiştir.³⁰ Araştırmacıların değindiği güvenilir ölçek eksikliği sorunu sonraki yıllarda giderilmiştir.

1980'lerin sonu ve 1990'ların başından itibaren, ABD'de Japon firmalarının ve diğer yabancı firmaların rekabete yoğun bir şekilde girmeleri ve bunun sonucunda Amerikan firmalarının verimlilik ve performans baskısı altında kalmaları, firmaların çalışan katılımını daha ön plana alan bir yaklaşıma geçiş yapmalarını kolaylaştırmıştır. Bu durum ise, çalışan sesinin Amerikan iş yaşamında daha yaygın ve daha fazla bir şekilde çıkacağı şartları oluşturmaya başlamıştır. Bu şartlar oluşmadan önceki yıllarda Hirschman 1970 yılındaki eserini yazdıktan sonra araştırmacılar, ses kavramını gerek Avrupa'da gerekse Amerika'da araştırırken, temel aldıkları varsayım Avrupa-Amerika kültürünün bireyi öne çıkaran ve ifade özgürlüğünü sağlayan özellikleriydi. Buna ek olarak da batı demokrasilerinin özellikleri olan insan hakları ve çalışan hakları da çalışan sesi kavramının çıkış noktaları olmuştu. 1990'lardan itibaren ise artık çalışan katılımının örgütlerde daha yaygın bir şekilde bir "araç" olarak görülerek teşvik edildiği görülmektedir. Bu bağlamda da çalışan sesiyle ilgili araştırmalar artarak, genişleyerek ve derinleşerek devam etmiş ve çalışan sesinin çıkış noktası artık, ülke kültürü ve siyasi yapısından ziyade örgütsel bazdaki çalışan katılımı olmaya başlamıştır.

Levine'a göre çalışanların katılımını desteklemek için bir firmada olması gereken dört şart vardır: kâr ortaklığı veya kazanç paylaşımı, iş güvencesi ve uzun dönemli iş ilişkileri, çalışan grubunun uyum ve dayanışmasını arttırmak için önlemler ve garanti edilmiş bireysel haklar. Levine'a göre katılımcı işyerlerinin potansiyel verimliliğine rağmen ürün pazarları, işgücü piyasaları ve sermaye piyasaları, katılımı şirket için kazançsız hale getirebilmektedir. Bu durumda da ekonomi verimsiz bir durumun içine düşebilmektedir.³¹

³⁰ Withey, M.J., Cooper, W. H., "Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect", **Administrative Science Quarterly**, 1989, 34, s. 521-539.

³¹ Levine, David, "Participation, Productivity and the Firm's Environment", **California Management Review**, 1990, 32/4, s. 86-100.

Çatışma, genellikle istenmeyen ve olumsuz bir kavram olarak görülür. Bununla beraber araştırmalar, çatışmadan doğan çeşitli olumlu sonuçları da göstermiştir. Bu olumlu sonuçlar arasında daha iyi problem çözümü ve çalışanların daha yüksek seviyedeki çabalarına dair daha iyi bir anlayış vardır. Örgütlerde çalışanların ses çıkarmalarına izin verilmesi bilişsel çatışma seviyelerini arttırdığı için bu durumun çalışanlara fayda sağlaması beklenebilir. Öte yandan, çatışma aynı zamanda olumsuz duygulara da sebep olur ve statükoyu kontrol edenler için bir tehdit oluşturmaktadır. Dolayısıyla, programlanmış bir çatışmaya ihtiyaç vardır. Cosier ve diğerlerinin yaptığı araştırmada örgütsel kararlarda çatışmanın istendiği gösterilmiştir. Burada Cosier vd., çoğu araştırmanın çatışmaya engel olunması veya azaltılması gerektiği şeklindeki sonucundan farklı sonuçlara ulaşmıştır. Çatışma, özellikle grup düşünmesi kavramında olumlu bir şey olabilir ve bu durumda teşvik edilmeli ve artırılmalıdır. Gerçekte, bilişsel çatışma yaratacak karşıt görüşler karar verme sürecinden çıkarılır. Bunun nedeni, görüş ayrılığının grubun homojen yapısına zarar vereceği yönündeki endişedir. Oysaki eğer su yüzüne çıkmasına izin verilirse görüş ayrılığının yarattığı bilişsel çatışma, potansiyel tehlikeleri belirlemeye ve üstün nitelikli kararları almaya giden yoldaki alternatifleri oluşturmaya yardımcı olacaktır. Ayrıca anlaşmazlık ve çatışma, başkalarının pozisyonlarını ve görüşlerini bilmek konusunda insanları motive eden ve diğer insanlar konusunda bir anlayış ve takdir geliştirmelerini sağlayan unsurlardır. Böylece çatışma, insanların daha açık görüşlü olmasını, kişiler arasındaki sempatinin daha fazla olmasını ve kişinin, karşıt görüşleri kendi görüşüne daha fazla enjekte etmesini sağlar. Ayrıca başarılı şirketlerdeki stratejik karar verme süreci bilişsel çatışmayı da içermektedir. Cosier vd., araştırmalarında çatışmayı çalışan sesiyle de ilişkilendirmiştir. Cosier ve diğerlerine göre çalışanlara örgütlerde ses çıkarma hakkı verilirse bilişsel çatışma kötü kararları engelleme yolunda çok faydalı olabilir. Bu noktada araştırmacılar bilişsel çatışmayla duygusal çatışmayı ayırmıştır. Buna göre grup düşünmesi kavramı bilişsel çatışmanın, kızma, sevmeme ve kötü duyguları içeren duygusal çatışmaya yol açabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla birçok yönetici, örgütte çalışanların ses çıkarmasına izin vermek istememektedir.³²

³² Cosier, Richard A., Dalton, Dan R., "Positive Effects of Cognitive Conflict and Employee Voice",

Cosier ve Schwenk'in çalışmasında, örgütsel kararlarda bilişsel çatışmayı sürece katmak ve çalışan sesini teşvik etmek için "Şeytanın Avukatı Karar Programını" ortaya atmıştır. Bu karar alma süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

1. Bir konuda bir eylem planı oluşturulur.
2. Teklifi eleştirmek üzere şeytanın avukatı (bir kişi veya grup) atanır.
3. Eleştiri, önemli karar vericilere sunulur.
4. Konularla ilgili ek bilgi edinilir.
5. Teklif edilen eylem planını kabul etmek, değiştirmek veya plana son vermek konusundaki karar verilir.
6. Kararın uygulanması izlenir.

Cosier ve Schwenk'e göre bu süreç, yalnızca açıklık ve katılımı desteklemekten daha avantajlıdır. Buna göre programlanmış çatışma, yöneticilerin fikirlere itiraz etmelerini, eleştirmelerini ve alternatif fikirler üretmelerini gerektirmektedir. Doğal bir şekilde su yüzüne çıkan çatışmaya karşılık programlanan çatışma, anlaşmazlık artık kişisel olmadığı için çatışma oluşumunun olumsuz duygusal yan ürünlerini azaltabilmektedir.

Cosier ve diğerleri tarafından yapılan birbirine yakın tarihli bu iki araştırmanın sonucunda bilişsel çatışmanın örgütlerdeki önemi ortaya konmuştur. Bilişsel çatışmanın duygusal çatışmadan farklı olduğu belirtilmiştir. Bilişsel çatışmayı da kontrollü bir şekilde verimli tartışmalara, fikir alışverişlerine, önerilere, eleştirilere ve kararlara dönüştürmek için çalışan sesinin bu şekilde teşvik edilmesi önerilmiştir. Böylece örgütlerde ihtiyaç duyulan tartışma ortamı, problem çözümleri ve değişim yakalanabilmektedir.³³

Employee Responsibilities and Rights Journal, 1991, Vol. 4, No. 1, pp. 7-11.

³³ Cosier, Richard A., Schwenk, Charles R., "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions", **Academy of Management Executive**, 1990, Vol. 4, No 1, pp. 69-74.

EVLN modeline farklı bir bakış açısı da Mahaffey ve diğerlerinden gelmiştir. 1991 tarihli araştırmalarında öğrencilerin memnuniyetsizliğe karşı verdikleri tepkilerin bütüncül bir modelinin hazırlanması amaçlanmıştır. Öğrenciler, memnuniyetsizliğe farklı tepkiler verirler. Bazıları okulu bırakır, bazıları belli derslere gitmeyi bırakır, bazı öğrenciler öğrenci konseyi şeklinde bir yapıda görüşlerini seslendirir, bazı öğrenciler ise daha çok çalışarak başarılı olup şartlarını değiştirmeye çalışır. Eğitim bağlamında EVLN, okulu bırakmayı (bir tür çıkış), devamsızlığı (bir tür ihmal) ve öğrenci yönetimine katılmayı (bir tür ses) içerir.³⁴ Bu şekilde EVLN modelinin farklı bir bağlamdaki yansıması gösterilmiş ve modelin yaygın şekilde araştırılabileceği görülmüştür.

McCabe ve Lewin'e göre işletmeler çalışan sesini maksimuma çıkarmalıdır, böylece “insanların, işletmelerin en önemli kazançları olduğunu” vurgulayabilmektedirler. Buna göre çalışan sesinin iki unsuru vardır. Birincisi, çalışanların şikâyetlerini yönetime sunması, ikincisi ise çalışanların işletmelerdeki karar verme süreçlerine dâhil olmalarıyla işleyen katılımcı yönetim sürecidir. Araştırmanın yapıldığı 1990'lı yılların başında katılımcı yönetim, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi stratejik seviyede ele alınan yönetim anlayışının da önemli bir aracı haline gelmiştir. Şikâyet olayına çalışan sesi açısından bakıldığında işletmelerde çok çeşitli şikâyet süreci türleri olduğu görülmektedir. Bu şikâyetlerin sonunda misilleme olması olasılığı ise çalışan sesini tehlikeye atan bir faktör olarak görülmektedir. Araştırmacılara göre çeşitli çalışan sesi mekanizmaları mevcuttur. Bunlardan biri “Ombudsman” kavramıdır. Ombudsman, vatandaşların şikâyetlerini araştırarak resmi görevlilerdir. Etkili olabilmek için Ombudsman, işletmeleri ve onların yönetici ve sorumlularını iyi tanımalıdır. Ombudsman, modern işletmelerdeki insan kaynakları departmanının bir alternatifi olarak işlev görebilir. Ombudsman örneğin işyerindeki ırksal veya cinsel taciz vakaları ile ilgilenebilir. Bir diğer mekanizma ise arabuluculuktur. Arabulucu, bireyler ve/veya kurumlar arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için devreye girmektedir. Bazen arabulucu, her iki tarafın da gözünden kaçan bir çözüm

³⁴ Mahaffey, T., Neu, D., Taylor, A. “Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Student Responses to Dissatisfaction: An Act Frequency Approach”, **The Canadian Journal of Higher Education**, 1991, Vol. 11-1, s. 71-89.

önermektedir. Hakemlikten farklı olarak arabulucu, tarafların bir çözüme ulaşmaları için yol göstermekte fakat son kararı onlara bırakmaktadır. Hakemlik ise diğer bir çalışan sesi mekanizmasıdır. Hakemlik, ABD'deki sendikali kurumlarda yaygın şekilde kullanılan bir yöntemdir. Burada hakemin, son ve bağlayıcı kararı verme yetkisi vardır. Ayrıca hakemlik her zaman, çok aşamalı bir şikâyet sürecindeki son adımdır. Hakemlik, ABD'deki sendikali olmayan işletme ve kurumlarda Ombudsman veya arabuluculuktan daha fazla kullanılmaktadır. Kurum içi soruşturmalar ve değerlendirmeler de bir başka mekanizmadır. Burada, kurum içi şikâyetlerin ele alındığı ve karara bağlandığı bir mekanizma mevcuttur. Bu teorik araştırmada araştırmacılar katılımcı yönetimi bir çalışan sesi türü olarak almış olsalar da birçok araştırmacı katılımcı yönetimi çalışan sesinin alanına dâhil etmemektedir. Sonuç olarak araştırmacılar, işletmelerin bir veya birkaç şikâyet sürecini kendilerine adapte etmelerini, aynı zamanda da bu şikâyet süreçlerini katılımcı yönetimle birleştirmelerini ve bu birleşmenin oluşturacağı sinerjiden yararlanmalarını önermektedir.³⁵

Lewin'in Mitchell ile 1992 yılında yaptığı bir diğer araştırmasında, Batı Avrupa'daki denetim ve himaye altında olan çalışan sesi sistemleri araştırılmıştır. Araştırma, yazılı olarak şikâyet bildirilmesi şeklindeki çalışan sesinin; gönüllü ve gönüllü olmayan personel değişim oranı ile pozitif olarak ilişkili olduğu, iş performansı, şirket içi hareketlilik ve işe devam etme ile de negatif olarak ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmada öncelikle Batı Avrupa'daki iş konseylerinin yapısı anlatılmıştır. İş konseyleri, kolektif, sistemli ve korunan-denetlenen bir çalışan sesi biçimidir. Yönetime katılma da Avrupa'da görülen bir çalışan sesi biçimidir. Bir diğer sistematik çalışan sesi türü de özellikle de Avrupa'da yaygın olan iş güvencesi sistemidir. Bu sistemde çalışanlar, işten çıkarılmaya karşı yasalarla korunmaktadır. Bu sistem, işten çıkarmanın yapılabileceği şartları, işten çıkarma durumlarında izlenecek süreçleri ve çoğu zaman da işten çıkarma vakalarına bakan tarafsız mahkemeleri kapsar. Sendika pazarlıkları da bir başka çalışan sesi sistemidir. Bu da bir kolektif çalışan sesi sistemidir. Sendikali olmayan şirketlerde de bir resmi şikâyet

³⁵ McCabe, D.M., Lewin, D., "Employee Voice: A Human Resource Management Perspective", **California Management Review**, 1992, 34-3, s. 112-123.

sistemi araştırmanın yapıldığı zamanlarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu sistem, yasal zorunluluktan değil, şirketlerin kendi istekleriyle yaşama geçirdikleri bir sistemdir. Bu sistemi yaşama geçirmeye gönüllü olma durumunun işverenler açısından sebepleri vardır. Birinci sebep, çalışanlarının sendikası olma durumunun devam etmesini sağlamaktır. Ayrıca şikâyet süreçleri, üretimin daha verimli yapılmasını da sağlayabilmektedir. Sonuç olarak işletmelerin resmi çalışan sesi sistemleri kullanmaları, yasal mevzuata, eğer yasal zorunluluk yoksa da kâr-maliyet hesabına bağlıdır. Burada işletmeler, çalışan sesinden yararlanarak üretim süreçlerini, ürün ve hizmetlerini, karar verme süreçlerini iyileştirmeyi ve geliştirmeyi ve/veya örgütsel performanslarını yükseltmeyi hedeflemektedirler.³⁶ Çalışan Sesinin çıkış noktası genellikle örgütün çıkarları olsa da sonuç olarak çalışana da faydalar sağlamaktadır.

Çalışan sesi alan yazınının önemli yazarlarından Farrell ve Rusbult, 1992 yılında EVLN modeli ile ilgili bir araştırma daha yayınlamışlardır. Bu araştırma, EVLN modelinin tipolojisini ortaya koyarak, iş tatmininin, alternatiflerin kalitesinin ve yatırım büyüklüğünün etkisini göstermeyi amaçlamıştır. Bu araştırmanın ortaya koyduğu tipoloji, EVLN modelinin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. İş tatminsizliğine karşı verilen çalışan tepkilerini kapsayan teori birinci olarak, ne zaman ve neden yapıcı çalışan davranışlarının daha olası olduğunu ortaya koymuştur. İkinci olarak, iki boyutlu olan (yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif) EVLN tipolojisini daha kapsamlı hale getirmiştir. Bir başka deyişle çalışanların iş tatminsizliğine karşı verdikleri tepkilerin daha geniş bir yelpazesini sunmaktadır. Ayrıca hangi iş durumlarının hangi tepkiyi doğurmasının beklendiği de ortaya konmuştur.³⁷

Saunders ve diğerlerine göre çalışan sesinin önemli bir alıcısı çalışanın ilk amiridir. Çalışanlardan görüş aldıklarında amirler “ses yöneticileri” olarak davranmaktadırlar. Bu araştırma, ses yöneticileri olarak amirleri hakkındaki çalışan algıları ile

³⁶ Lewin, D., Mitchell, J.B., “Systems of Employee Voice: Theoretical and Empirical Perspectives”, **California Management Review**, 1992, Vol. 34, No. 3, s. 95-111.

³⁷ Farrell, D., Rusbult, C. E., “Exploring the Exit, Voice, Loyalty and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1992, Vol. 5, No. 3, s. 201-218.

Çalışanların yukarı ses verme olasılığı arasındaki ilişkiyi araştırarak çalışan sesinin dinamiklerini daha detaylı bir şekilde ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Amirlerin iyi birer ses yöneticisi olmaları ve çalışanların ses çıkarmaya daha fazla eğilimli olmaları için amirlerin tutarlı, doğru ve doğrulanabilir kararlar vermeleri, tüm çalışanların katılımlarını teşvik etmeleri, kararları verirken adil ve önyargısız olmaları, yaklaşılması kolay olmaları, ses çıkaran çalışanlara karşı cezalandırıcı bir tavır göstermemeleri ve çalışan sesine zamanında yanıt vermeleri gerekir. Sonuç olarak araştırmada, amirlerin çalışan sesini yönetme yolları, çalışanların yukarı doğru ses çıkarma eğilimlerinin temel nedeni olarak bulunmuştur. Buna göre, yaklaşılabilir ve cevap verebilir olarak algılanan amirlere çalışan sesi yöneltilmesi daha olasıdır. Eğer alışanlar amirin yaklaşımından ve onun nasıl tepki vereceğinden emin değillerse ses çıkarmaya daha az eğilimli olurlar. Yazarlara göre daha önceki araştırmalarda amirlerle ilgili çalışan algısı hesaba katılmadığı için çalışan sesi yazınında bir eksiklik mevcuttur ve bu araştırmayla giderilmiştir. Buna göre araştırmacılar, yanıt verebilirliğin ve yaklaşılabilir olmanın da Hirschman'ın modeline eklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.³⁸ Bu şekilde, daha eksiksiz bir çalışan sesi modeli geliştirilmesi ve test edilmesi ihtiyaını ortaya koymuşlardır.

Linn Van Dyne, önemli “alışan sesi” araştırmacılarından bir tanesidir. Van Dyne tarafından yapılmış önemli bir teorik araştırma 1995 yılındadır ve Van Dyne'in çalışan sesi yazınına olan önemli katkıları için bir temel oluşturmuştur. Bu araştırmada Van Dyne ve diğerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal örgütsel davranış, muhbirlik ve prensibe dayalı örgütsel muhalefet kavramlarını tanımlayarak bu kavramların eksik kalmış yönlerini tamamlamıştır. Ayrıca bu kavramlar arasındaki ilişkileri göstermiş ve gelecek için birtakım öneriler getirmiştir. Bu önerilerde öncelikle ekstra rol davranışının çok boyutlu bir kavram olduğu ve araştırmaların, onun daha da özelleşmesi yönünde olması gerektiği vurgulanmıştır.

³⁸ Saunders, D.M., Sheppard, B.H., Knight, V., Roth, J., “Employee Voice to Supervisors”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1992, Vol. 5, No. 3, s. 241-259.

Diğer öneriler ise söz konusu kavramların kendi içlerindeki kapsamaları ve sınıflandırmalarının düzenlenmesi hakkında yapılmıştır.³⁹

McFarlin ve Sweeney tarafından 1996 yılında yapılan bir araştırmada, çalışan sesinin araçsallık ve değer ifade eden etkileri araştırılmıştır. Bir kısım araştırmacılar, çalışanların kararlar hakkındaki düşüncelerini açıklama ölçüsünün örgütteki adalet üzerinde etkisi olduğu bakış açısına sahiptir. Bunun nedeni de bu ölçünün, çalışanların kararlar veya sonuçlar üzerindeki kontrol duygularına katkısı olmasıdır. Bu perspektif araçsallık bakış açısıdır. Değer ifade etme bakış açısına göre ise çalışanlar, kararlar üzerindeki kontrollerinde herhangi bir artış olup olmamasından bağımsız olarak düşüncelerinin dinlenmesine değer vermektedirler. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların kendilerini ifade etmelerine izin verilmesi, çalışanların kararlar üzerinde kontrollerinin olup olmamasından bağımsız olarak önemlidir. Bu bağlamda çalışanların ses verebilmeleri, kararların üzerinde sahip oldukları daha fazla kontrolün de ötesinde önemlidir. Değer ifade etme yaklaşımının önemi bu şekilde daha net ortaya çıkmıştır. Ayrıca, çalışanların kararlar hakkındaki düşüncelerini söyleyebilme ölçülerinin kararların kontrolü üzerindeki etkisi bulunmuş, bu etkinin de örgütteki adaleti etkilediği gözlenmiştir.⁴⁰

Van Dyne'in LePine ile yaptığı 1998 tarihli araştırmada, ekstra rol davranışları olan yardım etme ve ses araştırılmıştır. Bu araştırmada, çalışan sesi yazınında önemli bir yeri olan Van Dyne'in ses konusuna girdiği görülmektedir. Araştırma, ekstra rol davranışının çalışan performansını açıklamadaki önemini göstermektedir. Burada araştırmacılar sesi, 'yalnızca eleştirmekten ziyade düzeltmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan yapıcı itirazların ifade edilmesi ve dolayısıyla da değişim için yenilikçi öneriler getirmek ve başkaları aynı fikirde olmasa da standart yöntem ve süreçler için düzeltmeler önermek' şeklinde tanımlamıştır. Ses, örgütün çevresi dinamikse ve yeni fikirler sürekli gelişimi kolaylaştırıyorsa önemlidir. Hesap denetçiliği gibi bazı işler

³⁹ Van Dyne, L., Cummings, L.L., McLean Parks, J., "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)", **Research in Organizational Behavior**, 1995, Vol. 17, s. 215-285.

⁴⁰ McFarlin, D.B., Sweeney, P.D., "Does Having a Say Matter Only If You Get Your Way? Instrumental and Value-Expressive Effects of Employee Voice", **Basic and Applied Social Psychology**, 1996, 18 (3), s. 289-303.

sesi özellikle gerektirmektedir. Yardım etme ise ‘küçük nezaket davranışlarını içeren destekleyici davranışlar’ olarak tanımlanmıştır. Yardım etme, anlaşmazlığa yol açmayan ve iş birliğine dayalı davranışlardır. Aynı zamanda yardım etme, direkt ve açık olarak bir yakınlık davranışdır çünkü ilişkiler kurulmasını ve ilişkilerin devam etmesini sağlamaktadır. Yardım etmenin ve sesin birbirinden farkı ise yardım etmenin şimdi odaklı, sesin ise gelecek odaklı olmasıdır. Araştırmada, yardım etme ve sesin diğer iki ekstra rol davranışından daha yaygın şekilde görüldüğü öngörülmüştür. İkinci olarak, kişinin, çalışma arkadaşlarının ve amirlerinin yardım etme, ses ve rol davranışı kavramsallaştırmalarının ne kadar benzer oldukları araştırılmıştır. Araştırmadaki son sorunsal da ekstra rol davranışının sonuçları olmuştur. Sonuçlara bakıldığında kişilerin, iş arkadaşlarının ve amirlerin rol davranışı ve ekstra rol davranışını ayırt edebildikleri görülmektedir. Böylece, rol davranışı ve ekstra rol davranışının ayırt edici geçerliliği gösterilmiştir. Araştırma altı ay boyunca yapılmış ve uzun dönemli sonuçlar gözlenmiştir.⁴¹

2000 yılında Dowding ve diğerleri, çıkış, ses ve sadakat konusundaki analitik ve deneysel gelişmeleri ele alan bir çalışma yapmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar, ‘çıkış, ses ve sadakatin’ o dönemki mevcut kullanımının kapsamlı bir tekrarını yaparak Hirschman tarafından ortaya konulan çerçeveyi canlandırmış ve yeniden yapılandırmıştır. Araştırma, Hirschman’ın ortaya attığı modelin aslında çok yetersiz ve gerçek durumun daha karmaşık olduğunu öne sürmüştür. Buna göre, çıkışın ve sesin farklı unsurlarıyla sadakatin deneysel dayanakları, aralarındaki ilişkilerle ilgili test edilebilir hipotezler üretmek için analitik olarak ayrılmalıdır. Araştırmacılara göre, Hirschman’ın çıkış, ses ve sadakat arasındaki ilişkilerle ilgili hipotezleri hakkında o tarihe kadar çok az araştırma yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmacılar ses kavramını ikiye ayırmışlardır: bireysel ses ve kolektif ses. Bireysel seste bireyin harekete geçmesindeki amaç istenen etkiyi yalnızca o eylemle elde etmektir. Kolektif seste ise bireyin harekete geçmesindeki amaç istenen etkiye o eylemle katkıda bulunmaktır. Bireyler hem çıkışı hem de sesi aynı anda kullanarak ‘gürültülü bir çıkış’ yapabilirler veya standartların yükselmesi için çıkardıkları sesin başarısız

⁴¹ Van Dyne, L., LePine, J., “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, **Academy of Management Journal**, 1998, Vol. 41, No. 1, s. 108-119.

olması halinde çıkış davranışına yönelebilirler. Ses kavramıyla ilgili bireysel ses-kolektif ses ayrımı o zamana kadar çok fazla yapılmamıştır. Araştırmacılar, ses ve çıkış davranışlarının aynı anda da olabileceğini veya önce sesin, daha sonra da çıkışın olabileceğini, bir başka deyişle bu konudaki zamanlamanın çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Çalışanların çıkış veya sesle ilgili kararları, onların gelecekteki öz kimliklerini etkileyecektir. İnsanlara ses çıkarma olanağı tanınınca onların örgütsel özdeşleşmesi artacaktır. Buna göre, ses fırsatları ne kadar çok olursa sadakat da o kadar çok olacaktır. Bu arada araştırmacılar grup sadakati kavramına da vurgu yapmışlardır. Örneğin bir çalışan şirketine gönülden bağlıysa şirket içinde yöneticisini eleştirirken şirket dışında onu savunabilmektedir. Araştırmacıların, o tarihe kadarki araştırmalarla ilgili bazı kuşkuları da vardır. Örneğin sadakat, çıkış ve sese bir alternatif olarak görülmektedir fakat bu durum tam olarak kanıtlanmamıştır. Bunun başlıca sebebi, sadakatin çıkış ve ses kadar “görülebilir” bir tepki olmamasıdır. Ayrıca araştırmacılara göre ses ve çıkışın karşısı sessizlik ve çıkmamaktır; sadakat ve ihmal değildir. Araştırmacıların bir başka kuşkusu da sesin yapıcı, çıkışın ise yıkıcı olarak değerlendirilmesidir. Ancak çalışanlar sesi, sinirli ve saldırgan şekilde de kullanabilmektedirler. Öte yandan, EVLN çalışmalarında elde edilen veriler genellikle kişilerin kendi ifadelerinden elde edilmektedir; gerçek davranışsal veriler değildir. Bu durumda da kişilerin ne zaman çıkış, ses, sadakat ve ihmali kullanacakları tam olarak belli olmamaktadır.⁴² EVLN modelinin kendi içindeki zamansal ve davranışsal araştırmaların daha fazla yapılması ve bu yönde sonuçlara ulaşılması gerekmektedir.

İşletme alan yazınında, iş tatmini ile örgüt performansı arasında pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak, iş tatminsizliği ile örgütsel etkinlik arasında da bir bağ olabileceği düşünülmüş ve bu yönde de araştırmalar yapılmıştır çünkü memnuniyetsiz çalışanların şartları iyileştirmek için yeni yollar geliştirmelerinin örgütteki değişimi tetikleyebileceği düşünülmüştür. Şartları iyileştirmek için yeni yollar geliştirmeye çalışmak ise yaratıcılık sürecinin özünü oluşturmaktadır. Zhou ve diğerleri (2001), işteki memnuniyetsizliğin hangi şartlarda yaratıcılığı besleyeceği ile

⁴² Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., Van Vugt, M., “Exit, Voice and Loyalty: Analytic and Empirical Developments”, **European Journal of Political Research**, 2000, 37, s. 469-495.

ilgili o zamana kadar çok fazla araştırma olmadığı için bu araştırmaya gerek duymuştur. İşteki memnuniyetsizliğin örgüt için faydalı sonuçlar doğurması, çalışanların tatminsizliğe karşı pasif kalmayıp ses yoluyla aktif bir tepki vermesi ile gerçekleşebilir. Araştırmada, iş tatminsizliğine sadakatle tepki veren çalışanların aslında kafalarını kuma gömdükleri ve memnuniyetsizliklerine rağmen her şey iyiymiş gibi davrandıkları belirtilmiştir. Bu çalışma çalışanların, sesin bir ifadesi olarak hangi şartlarda yaratıcı performans gösterdiğini incelemiştir. Bu çerçevede, üç bağlamsal değişken incelenmiştir. Bunlar; çalışma arkadaşlarından gelen faydalı geri bildirimler, çalışma arkadaşlarının yardımı ve desteği ve yaratıcılık konusundaki algılanan örgütsel destektir. Araştırmanın sonuçlarına göre yüksek devam bağlılığına sahip memnuniyetsiz çalışanlar, çalışma arkadaşları yardımcı ve destekçi iken yaratıcı olmaya daha yatkındırlar. Devam bağlılığı, örgütün değerlerine ve hedeflerine veya örgütün kendisine olan duygusal bağlılık değil, gereklilikten kaynaklanan bağlılıktır. Örgütün desteği de memnuniyetsiz çalışanların yaratıcılıklarını arttıran bir faktördür. Araştırmanın sonuçlarının gösterdiği ilginç bir nokta, iş memnuniyetsizliğinin örgütler tarafından her zaman istenmeyen bir olay olmadığıdır. Çalışanların yaratıcılığı her zaman örgütsel seviyede onların yaratıcı fikirlerinin uygulanmasına yol açmasa da örgütsel seviyedeki inovasyonun ilk adımı olabilmektedir.⁴³ Bu bağlamda, Çalışan Sesinin zaman zaman bir örgütte teşvik edilirken başka bir zaman ise kısıtlanabilmekte olduğu gerçeği görülmektedir.

2000’li yılların başından itibaren Çalışan Sesinin etkileri daha detaylı ve farklı etkenlerle birlikte analiz edilmeye başlanmıştır. Avery ve Quinones tarafından yapılan araştırmada Çalışan Sesinin farklı etkileri çözümlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada ses fırsatı, algılanan ses fırsatı, ses davranışı ve ses araçsallığının yönetsel adalet algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, ses fırsatından mahrum edilen, daha az ses fırsatı algılayan ve yüksek seviyelerde araçsal olmayan ses davranışı gösteren bireyler için adaletin en düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmacılara göre ses ile adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ve ses arttıkça adalet algısı da artmaktadır. Burada ses

⁴³ Zhou, J., George, J.M., “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice”, **Academy of Management Journal**, 2001, Vol. 44, No. 4, s. 682-696.

kavramının içinde ses fırsatı, ses davranışı ve ses araçsallığı vardır.⁴⁴ Örgütsel adaletin düşük olduğu örgütlerde genellikle demokrasi ve dolayısıyla da Çalışan Sesi yoktur veya alt düzeydedir.

Van Buren ve Greenwood tarafından yazılan teorik makalede Çalışan Sesi kavramına etik açıdan bir yaklaşım sergilendiği görülmektedir. Yazarlara göre çalışanların istihdam ilişkisinde çalışan sesi çıkardıkları alanlar 2000’li yılların ortaları itibariyle daha az etkili hale getirilmiştir. Çalışanları daha az koruyan ve daha az korunmalarına sebep olan bu faktörler işin doğasını değiştirmek, işveren tarafından genellikle çalışanın aleyhine işleyen esneklik tercihleri ve çalışanları korumakta başarısız olmuş olan kamu düzeni ve kurumsal sistemlerdeki değişikliklerdir. Yazarlar öncelikle son 20 yılda özellikle gelişmiş ülkelerde işlerin çok daha küresel hale geldiğini ve çalışanların artık sürekli eğitim aldıklarını vurgulamıştır. Söz konusu ülkelerde üretimin yerini ağırlıklı olarak artık hizmet ve bilgi odaklı sektörler almıştır. Bunun sonucu olarak da şirketler sabit ve uzun dönemli iş ilişkilerinden uzaklaşmaya başlamıştır. Bu durum da etik ve istihdam uygulamaları ilişkisini incelemek isteyen araştırmacılar için ilginç bir ortam sunmaktadır. İstihdam ilişkisindeki önemli etik meselelerden biri çalışan sesinin azalması veya kaybıdır. O yıllarda sendikalaşmanın da azaldığı göz önüne alındığında çalışanın, işverenin istihdam şartlarını kabul etmesi veya ayrılması seçenekleriyle baş başa kalması durumu yaygın bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da çalışanın (eğer çalışanın çok değerli bir uzmanlığı yoksa veya toplu sözleşmeyle korunmuyorsa) pazarlık gücü çok azalmaktadır. Sonuç olarak, birçoğu farklı ülkelerden çalışan da kullanan şirketler, çalışanları işe almakta, işten çıkarmakta ve görevlendirmekte büyük bir esnekliğe kavuşmuştur. Küresel şirketlerde eylemleri koordine etmek ve ‘Çalışan sesi’ çıkarmak zor olabilmektedir. Ayrıca, üretimin veya istihdamın başka ülkelere kaydırılması tehdidi de çalışanların ses ve davranışlarını kısıtlamaktadır. Çalışanlar ise uzun dönemli ve istikrarlı bir iş ilişkisini tercih ederler. Yazarlara göre tüm bu etkenler, 2000’li yılların sonlarına yaklaşırken çalışan sesinde bir kayıp

⁴⁴ Avery, D.R., Quinones, M.A., “Disentangling the Effects of Voice: The Incremental Roles of Opportunity, Behavior and Instrumentality in Predicting Procedural Fairness”, **Journal of Applied Psychology**, 2002, Vol. 87, No: 1, s. 81-86.

yaratmıştır. Yazarların bu araştırmadaki temel amacı, çalışanlara daha iyi ve adil davranılmasıdır. Sonuç olarak araştırmacılar bazı öneriler sunmuşlardır. Birinci önerileri çalışanların, işverenlerin müdahalesi olmadan organize olma ve toplu şekilde pazarlık yapma haklarının olması gerektiğidir. İkinci önerileri işverenlerin, çalışanların örgütsel karar vermeye katılabilecekleri mekanizmalar sağlamaları gerektiğidir. Üçüncü öneri ise işverenlerin diğer paydaşlara, çalışanlara nasıl davranıldığını ve çalışanların yaşadıkları sonuçları rapor etme zorunluluğudur. Ayrıca devlet de toplu sözleşme mevzuatını ve çalışan sesi araçlarını geliştirerek işveren ve çalışan arasındaki güç dengesizliklerini gidermelidir. Çalışan sesini garanti altına alan bazı çalışan sesi araçları da işverenler için gönüllü değil zorunlu olmalıdır.⁴⁵ Global, ülkesel ve yerel krizlerin sürekli olduğu günümüz iş dünyasında birçok işverenin, Çalışan Sesi mekanizmalarını kalıcı ve sürekli hale getirmekte isteksiz davranacağı kesindir. Bu bağlamda, devletlerin daha net ve bağlayıcı kararlar ile bu mekanizmaları teşvik etmesi ve/veya zorunlu kılması gerekmektedir.

Dünyada 2010 yılından itibaren yapılan araştırmaların çalışan sesi yazınına oldukça zenginleştirip çeşitlendirdiğini ve bu konudaki perspektifi genişlettiğini görmekteyiz. Önceki çalışmalar daha çok kurumsal yapıya odaklanırken, son yıllarda yapılan çalışmalar önemli davranışsal ve stratejik unsurları incelemektedir. 2010 yılında Budd, Gollan ve Wilkinson tarafından yapılan araştırma, Çalışan Sesine yeni yaklaşımları ortaya koymuştur. İşverenler açısından Çalışan sesinin gerekliliği, toptan ve kitlesel üretim döneminin sona ermesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan ve esneklik ve kalite sunmayı amaçlayan yüksek performanslı iş uygulamaları için olan arayış sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işverenler, çalışanlarla bilgi paylaşma ve onlarla görüş alışverişinde bulunma, işyerindeki karar verme süreçlerine çalışanları katma ve çalışanların geri bildirimini teşvik etme faaliyetlerini ve buna ilişkin yöntemleri oluşturmuş ve yaygınlaştırmıştır. Bu durum da bireyler ve örgütler için çalışan sesi-performans bağlantılarını anlamının önemini artırmıştır. Çalışan sesinin araştırma alanının genişlemesiyle birlikte çalışan sesine yeni yaklaşımlar getirilmiş, farklı disiplinler işin içine girmiş, yeni davranışsal ve stratejik sorular

⁴⁵ Van Buren, H.J., Greenwood, M., "Enhancing Employee Voice: Are Voluntary Employer-Employee Partnerships Enough?", **Journal of Business Ethics**, 2008, 81, s. 209-221.

sorulmuş, çeşitli şekillerde yöntembilim kullanılmış ve farklı kültürlerdeki örgütlerdeki farklı Çalışan Sesi mekanizmaları kullanılmıştır. Bu şekilde, modern iş ilişkisinde tüm paydaşlar için daha verimli ve faydalı çalışan sesi mekanizmalarının tasarlanması mümkün olacaktır.⁴⁶

Kim ve diğerleri tarafından yapılan 2010 tarihli bir diğer araştırmada, takım Çalışan Sesinin ve işçi temsilcisi sesinin arasındaki etkileşim ve bu iki değişkenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisi otomotiv sektöründe araştırılmıştır. Burada takım Çalışan Sesi ya da takım sesi, işle ilgili anahtar konular üzerindeki takım etkisinin derecesi, işçi temsilcisi sesi ise işçi temsilcilerinin çok sayıdaki kolektif ses konuları üzerindeki etkisinin derecesidir. Dolayısıyla, Avrupa geleneğindeki direkt ve dolaylı çalışan sesi incelenmiş ve bu ses türlerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, tek başlarına değerlendirildiğinde her iki ses türünün de çalışan verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Fakat işçi temsilcisi sesiyle beraber düşünüldüğünde takım sesi, daha iyi çalışan verimliliğine anlamlı şekilde katkı yapmaktadır. İki ses türünün aralarındaki etkileşim anlamında bakıldığında, her iki sesin düşük seviyesi düşük çalışan verimliliği ile ilişkili iken, anlamlı şekilde yüksek çalışan verimliliği bir ses türünün yüksek, diğerinin düşük olmasıyla sağlanmıştır. Ayrıca makalede, özellikle İngiltere’de temsilci sesinden direkt çalışan sesine doğru bir geçiş olduğu vurgulanmıştır. Çalışmanın önemi, direkt ve dolaylı çalışan sesinin birbirinin tamamlayıcısı mı yoksa ikamesi mi olduğu sorusuna bir cevap sunmasıdır. Çalışmanın sonuçları tamamlayıcı etki bulmamış, kısmi ikame etkisi bulmuştur.⁴⁷ Eğer üst yönetim direkt ve dolaylı ses konusunda düzenlemeler ve teşvikler getirirse her iki sesin de örgüt için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Grup Çalışan Sesi ile ilgili bir başka araştırma Morrison tarafından 2011 yılında yapılmıştır. Çalışmada, grup seviyesindeki sesle ilgili inançların, çalışma grupları içindeki bireysel Çalışan Sesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları,

⁴⁶ Budd, J.W., Gollan, P.J., Wilkinson, A., “New Approaches to Employee Voice and Participation in Organizations”, **Human Relations Journal**, 2010, 63:3, s. 303-310.

⁴⁷ Kim, J., MacDuffie, J.P., Pil, F.K., “Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence”, **Human Relations Journal**, 2010, 20:10, s. 1-24.

‘grup ses ikliminin’ (araştırmacılar tarafından grupta paylaşılan inançlar için kullanılan ifade) Çalışan Sesini yüksek derecede yordadığını göstermiştir. Bu bağlamda Çalışan Sesi, yalnızca iş bağlamındaki bireysel tavır ve algılarla değil, aynı zamanda da grup seviyesindeki inançlarla, algılarla ve durumlarla şekillenir. Grup ses ikliminin iki boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut, grupta konuşmanın güvenli mi yoksa tehlikeli mi olduğuna dair paylaşılan inançtır. İkinci boyut ise grup üyelerinin etkili şekilde konuşup konuşamayacaklarına dair paylaşılan inançtır. Araştırmacılar, Çalışan Sesinin yalnızca bireysel seviyedeki yordayıcılarına odaklanmanın, bu kavramın eksik bir resmini ortaya çıkardığını belirtmiştir. Ayrıca, sessizlik ikliminin genellikle örgütün genelini kapsarken, ses ikliminin daha odaklı (grup odaklı, vs.) olduğunu belirtmişlerdir.⁴⁸

Farndale ve diğerleri tarafından yapılan bir başka araştırma Alışveriş Kuramını kullanmıştır. Çalışmada, çalışan sesi algılarının, çalışan-bölüm müdürü ilişkisinin ve üst yönetime olan güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, Çalışan Sesi algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çalışan-bölüm müdürü ilişkisinin ve üst yönetime olan güvenin aracılık etkisi bulunmuştur. Bu sonuçlar, ses olanağını algılayan çalışanların, Alışveriş Kuramının öngörüsüne paralel olarak örgüte örgütsel bağlılık ile karşılık verdiği fikrini desteklemektedir.⁴⁹

2010’lu yıllarda Çalışan Sesi araştırmalarının çeşitlendiğini ve farklı değişkenlerle bağlanarak farklı ülke ve sektörlerde araştırmalar yapıldığı görülmektedir. 2013 yılında Knoll ve Van Dick tarafından yapılan araştırmada çalışanın dürüstlüğüne çalışanın kendiliğinden gösterdiği Çalışan Sesi davranışını yordadığı bulunmuştur.

⁴⁸ Morrison, E. W., Kamdar, D, “Speaking Up in Groups: A Cross-level Study of Group Voice Climate and Voice”, **Journal of Applied Psychology**, 2011, Vol. 96, No. 1, s. 183-191.

⁴⁹ Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., Hope-Hailey, V., “The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective”, 2011, **Human Resource Management Journal**, Vol. 50, No. 1, s. 113-129.

Örgütsel Özdeşleşme de doğruluk ve sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.⁵⁰

Morrison tarafından yapılan ve yukarıda bahsedilen çalışmaya benzer bir yazın taraması çalışmasını da Bashshur ve Öç yapmıştır. Buna göre Çalışan Sesi yalnızca, işleri daha iyi yapmanın yollarını göstermek ve mevcut problemleri çözmek için yapılan önerileri kapsamaz. Otoriteler çalışan sesini, yasal dayanağı olmayan ve yararsız bir davranış olarak görebilir, bunun sonucunda da çalışan, konuştuğu için olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Ayrıca ses davranışı, statükoya karşı bir saldırı olarak görülebilir, kişilerarası ilişkilere gerçekten zarar verebilir ve birim veya örgüt performansını olumsuz etkileyebilir. Yazarlara göre, Çalışan Sesinin bireysel seviyedeki etkisinin daha iyi analiz edilmesi için Çalışan Sesinin sonucundaki değişimin veya değişim eksikliğinin de incelenmesi gerekmektedir. Birim veya grup seviyesinde bakıldığında bu konudaki araştırmaların 2014 yılı itibariyle az sayıda olduğu görülmektedir. Çalışmaların sonuçlarına göre birim seviyesindeki ses iklimi, sesin ifade edilmesini ve bu ifadenin sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel seviyede bakıldığında ise yazarlar, öncelikle öğrenmenin daha bilgi odaklı işlemleştirmesinin yapılmasını, daha sonra da Çalışan Sesinin nasıl örgütsel öğrenmeye dönüştüğünün ve bu öğrenmenin de nasıl örgütsel performansı yönlendirdiğinin incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla, yazarlara göre Çalışan Sesinin örgütsel performansa nasıl dönüştüğü konusunda yazında teorik temel eksikliği vardır.⁵¹

Frazier ve Bowler tarafından yapılan ve ses iklimini araştıran çalışma, çalışanların ses iklimi algılarının grup ses davranışını pozitif olarak etkilediğini bulmuştur. Yine bu çalışma, ses ikliminin grup performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu

⁵⁰ Knoll, M., Van Dick, R., “Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, and the Moderating Effect of Organizational Identification”, **The Journal of Positive Psychology**, 2013, Vol. 8, No. 4, s. 346-360.

⁵¹ Bashshur, M.R., Öç, B., “When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations”, **Journal of Management**, 2014, Vol. 41, No. 5, s. 1530-1554.

bulmuştur. Ayrıca yöneticinin umursamazlığı da düşük seviyede ses iklimi algılarına yol açmıştır.⁵²

Çalışan Sesi konusunda sektörlere özel araştırmalar da yapılmaktadır. Bu doğrultuda Batt, Colvin ve Keefe adlı araştırmacılar telekomünikasyon sektöründe bir araştırma yapmışlar ve çalışan sesi mekanizmalarının ve İK uygulamalarının işten ayrılma oranları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Makalede, sendikali kurumların bir ses mekanizması sundukları, bu mekanizmada, çalışanların göreceli olarak daha yüksek maaşın müzakeresini yapabildiği ve çıkışa alternatif olarak problemlere çare üretebildiği belirtilmiştir. Ayrıca, sendikası kurum ve şirketlerde de ses mekanizmaları kurulmaya başlanmıştır. Bu mekanizmalardan bazıları, anlaşmazlık çözme süreçleri ile takıma dayalı iş örgütlenmesidir. Araştırmanın sonuçlarına göre sendikalar ve sesi kolaylaştıran yönetim politikaları çıkışları anlamlı bir şekilde azaltmaktadır. Buna paralel olarak da şikâyet oranları ile işten ayrılma oranları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.⁵³

Telekomünikasyon sektöründeki bir başka araştırma, Premeaux ve Bedeian tarafından yapılmıştır. Araştırmada kontrol odağının, öz saygının, üst yönetimin açıklığının ve amire olan güvenin çalışan sesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu faktörlerden ikisi örgütsel, diğer ikisi de bireyseldir. Makalenin modelinde öz izleme de çalışanın ses davranışının yordayıcı değişkenidir. Araştırmanın sonuçlarına göre kontrol odağı, öz saygı, üst yönetimin açıklığı ve amire olan güven arttıkça öz izlemesi düşük olanlar daha fazla konuşmuş, öz izlemesi çok olanlar ise daha az konuşmuştur.⁵⁴ Araştırma, Çalışan Sesi öncellerinin hem örgütsel hem de bireysel olduğunu göstermesi açısından önem arz etmektedir.

⁵² Frazier, M.L., Bowler, W.M., “Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-Level Examination”, **Journal of Management**, 2015, Vol. 41, No. 3, s. 841-863.

⁵³ Batt, R., Colvin, A.J.S., Keefe, J., “Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry”, **Cornell University ILR School Faculty Publications**, 7-1-2002, s.573-594.

⁵⁴ Premeaux, S.F., Bedeian, A.G., “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace”, **Journal of Management Studies**, 2003, 40:6, s.1537-1562.

Çalışan Sesi konusunda sektörel bazlı çalışmalardan bir diğeri de Adelman tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırmadır. Araştırmada, Çalışan Sesi ve yukarı yönlü iletişimin teşvik edilmesinde CEO'ların rolü incelenmiştir. Burada incelenen CEO'lar ödül almış CEO'lardır. CEO'ların Çalışan Sesinin oluşmasındaki rolü bariz olmakla beraber bu rolü nasıl yerine getirdikleri ortaya konmuştur. Buna göre CEO'lar sürekli olarak görünür olarak, güven inşa ederek ve açık iletişimi teşvik ederek Çalışan Sesinin oluşmasına katkıda bulunmuşlardır. Ayrıca CEO'ların, bilginin açıkça paylaşılmasını teşvik ettikleri ve çalışanlarından kötü haberleri vermelerini de bekledikleri bulunmuştur.⁵⁵ CEO'lar kurumların sembol kişileri oldukları için onların her konuda olduğu gibi Çalışan Sesi konusundaki tavırları da örnek oluşturmakta ve gerek yöneticiler gerekse çalışanların ses davranışlarında belirleyici bir etken olmaktadır.

Çalışan Sesi konusunda çeşitli ülkelerde de araştırmalar yapılmış ve bu çalışmalar, farklı bağlamları göstermesi açısından alan yazınına önemli katkı yapmıştır. Bu konuda Pakistan ve İran'da yapılan iki çalışma örnek gösterilebilir. Pakistan'daki çalışma hizmet sektöründe yapılmış ve örgüt bazlı özsaygının, hissedilen zorunluluğun, motivasyon unsurlarının ve kişilik özelliklerinin destekleyici ve engelleyici Çalışan Sesi üzerinde etkili olduğunu, psikolojik güvenliğin de bu ilişkiye aracılık ettiğini bulmuştur.⁵⁶ İran'daki çalışma ise Çalışan Sesi ve yaratıcılığı birbirine bağlamıştır. Sonuçlar, Çalışan Sesi algısının işin anlamlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu, iş anlamlılığının iç motivasyon üzerinde pozitif etkisi olduğunu, iç motivasyonun da çalışanın bireysel yaratıcılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir.⁵⁷ Araştırmaların da gösterdiği gibi Çalışan Sesi, kişisel yaratıcılık ve inovasyona giden yoldaki birçok süreci tetiklemektedir.

Kwon, Farndale ve Park tarafından 2016 yılında yapılan çalışma ise Çalışan Sesi ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazarlara göre Çalışan Sesinin

⁵⁵ Adelman, K., "Promoting Employee Voice and Upward Communication in Healthcare: The CEO's Influence", **Journal of Healthcare Management**, 2012, 57:2, s. 133-148.

⁵⁶ Hassan, M., Hassan, I., Batool, F., "Employee Voice Behavior in Organizations: An Evidence from Pakistan", **Journal of Marketing and Consumer Research**, 2015, Vol. 10, s. 142-154.

⁵⁷ Ganjali, A., Rezaee, S., "Linking Perceived Employee Voice and Creativity", **Iranian Journal of Management Studies**, 2016, Vol. 9, No. 1, s. 175-191.

çalışan bağlılığı oluşturmaları için makro seviyedeki ulusal kültür (güç mesafesi), bölgesel düzeydeki örgütsel iklim (yetki veren liderlik ve katılım) ve mikro düzeydeki lider-üye etkileşimidir.⁵⁸ Almanya’da yapılmış bir diğer çalışma, proje müdürlerinin ses davranışlarının öncüllerini araştırmıştır. Buna göre fikirlerin cesaretlendirilmesi, kariyer perspektifleri, proje müdürlerinin niteliklerini geliştirmeleri için verilen fırsatlar ve meslektaşlarla yapılan iş birliği, proje müdürlerinin ses davranışını etkilemektedir. Bu ilişkilere de örgüt bazlı özsaygı ve duygusal örgütsel bağlılık aracılık etmektedir.⁵⁹ Ülkeler bazında yapılan bir başka çalışma Çin’de yapılmıştır. Buna göre temel öz değerlendirmeler ses davranışını etkilemektedir. Bu ilişkideki aracı değişkenler kişisel kontrol ve yaklaşma/kaçınma motivasyonu, moderatör değişken ise yöntemsel adalet algılarıdır.⁶⁰

Millward ve diğerleri İngiltere’de yaptıkları araştırmada Çalışan Sesinin üç kanalı içerdiğini belirtmiştir. Birinci Çalışan Sesi kanalı sendikalara üyelik, sendikaları tanıma ve orada temsil, ikinci kanal ortak danışma gibi dolaylı veya temsilciyle gösterilen katılım mekanizmaları ve üçüncü kanal da direkt çalışan katılımıdır. Araştırmanın yapıldığı 2000 yılı itibarıyla yakın zamanda yapılan araştırmalara göre sendikalara üyelik sayıları azaldığı için sendikalar daha az önemli Çalışan Sesi kanalları haline gelmiştir. Ortak danışma ve toplu görüşmelerin de 1980 ve 90’lı yıllar boyunca yaygınlığı azalmıştır. Direkt Çalışan Sesinin kapsamı ise hem iletişim hem de yukarıya doğru problem çözme teknikleri olarak çok fazla büyümüştür.⁶¹

McCall tarafından 2001 yılında yapılan araştırmada kurumsal yönetimde Çalışan Sesi araştırılmıştır. Söz konusu araştırmada güçlü katılım hakları savunulmuş ve bu hakların ABD’deki kurumlarda resmi hak olarak tanınması gerektiği öne

⁵⁸ Kwon, B., Farndale, E., Park, J.G., “Employee Voice and Work Engagement: Macro, Meso, and Micro-Level Drivers of Convergence?”, **Human Resource Management Review**, 26, s. 327-337.

⁵⁹ Ekrot, B., Rank, J., Gemünden, H.G., “Antecedents of Project Managers’ Voice Behavior: The Moderating Effect of Organization-Based Self-Esteem and Affective Organizational Commitment”, **International Journal of Project Management**, 2015, 34, s. 1028-1042.

⁶⁰ Aryee, S., Walumbwa, F.O., Mondejar, R., Chu, C.W.L., “Core Self-Evaluations and Employee Voice Behavior: Test of a Dual-Motivational Pathway”, **Journal of Management**, Vol. 43, No. 3, s. 946-966.

⁶¹ Millward, N., Forth, J., Bryson, A., **All Change at Work?: British Employment Relations 1980-98, as Portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey Series**, London, Routledge, 2000, s.137.

sürülmüştür. Yazara göre bu katılım direkt olabileceği gibi bir veya birden fazla çalışanın seçilmesi ile de olabilir. Ayrıca, çalışanların karar süreçlerine katılımlarının firmaların performanslarını arttıracığı da savunulmuştur.⁶²

Wilkinson ve diğerleri, İngiltere ve İrlanda'da Çalışan Sesi üzerine 18 vaka çalışması yapmıştır. Bu araştırmacılar, 2000'li yıllarda artık Çalışan Sesinin kapsam ve etki bakımından daha yaygın olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber, çalışanların fikirlerini söyleyecekleri seviye yönetimin kontrolünde olmaya devam etmektedir. Ayrıca araştırmacılar, Çalışan Sesini sürekli örgütsel performansa bağlamak konusuna temkinli yaklaşmaktadır.⁶³

Wilkinson ve diğerleri, yine 2004 yılında İngiltere ve İrlanda'da bir başka çalışma yapmışlardır. Çalışmanın bulgularına göre yöneticiler, çalışan sesine verimliliğe yapılan katkı olarak bakmışlar ve çalışan sesinin haklar boyutunu önemsiz göstermişlerdir. Önceki çalışmalarında olduğu gibi Wilkinson ve diğerleri yine Çalışan Sesi ile performans arasındaki bağlantıları problemlili bir alan olarak görmüştür. Araştırmacılara göre Çalışan Sesi, bir yandan dışarıdaki düzen tarafından şekillendirilen, bir yandan da içeride yönetimin tercihlerinin şekillendirdiği bir mantıkla beraber mevcut olan karmaşık ve düzensiz anlamlar ve amaçlar bütünüdür. Ayrıca 2000'li yılların başı itibariyle Çalışan Sesine gerek verimlilik gerekse haklar açısından ilgi duyan işletmelerin sayısı hızla artmaktadır. Çalışan Sesi araştırmalarında karşılaşılan bir problem, Çalışan Sesi kapsamının hikâyenin yalnızca bir kısmı olmasıdır. Çalışan Sesi mekanizmalarının pratikte ne kadar kullanıldığı da önemli bir sorudur. Örneğin bazı Çalışan Sesi mekanizmaları bir şirkette uzun yıllardır bulunabilmekte fakat yönetim bu sesleri kararlarında çok fazla kullanmayabilmektedir. Yazarlara göre çalışan sesinin anlamı ve dile getirilme şekli dört kategoriye ayrılmaktadır. Birinci Çalışan Sesi biçimi bireysel memnuniyetsizliğin ifade edilmesidir. Bu durumda birey, belli bir sorunu veya

⁶² McCall, J.J, "Employee Voice in Corporate Governance: A Defense of Strong Participation Rights", **Business Ethics Quarterly**, 2001, Vol.11, No.1, s. 195-213.

⁶³ Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., Ackers, P., "Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland", **Journal of Industrial Relations**, 2004, 46:3, s. 298-323.

konuyu yönetime aktarmak ve bir şikâyet sürecine veya görüşlerini dile getirme programına katılmak istemektedir. İkinci Çalışan Sesi şekli kolektif organizasyondur. Bu ses türünde sendikalaşma ve toplu görüşme yoluyla yönetimin gücü dengelenmektedir. Üçüncü Çalışan Sesi şekli yönetimin kararlarına katılmaktır. Burada amaç, organizasyonda ve verimlilikte iyileştirmeler sağlamaktır. Araştırmacılara göre Çalışan Sesinin dördüncü şekli karşılıklı iş birliğinin geliştirilmesi, böylece organizasyon ve onun çalışanları arasındaki ortaklığın, işletmenin yaşaması için gerekli olan uzun vadeli ortaklık olarak görülmesidir. Bu sınıflandırmaya rağmen araştırmacılar, Çalışan Sesinin kesin anlamının sorgulamaya açık olduğunu ve Çalışan Sesinin uygulamasının ekonomik, ahlaki ve pragmatik dayanaklara göre değişebileceğini belirtmiştir. Çalışan Sesi, uygulamada pek çok şekil alabilmekte, bu durumda da pek çok mekanizma aynı anda kullanılacağından her birinin etkisi tam olarak ölçülemeyip belirsiz kalabilmektedir.⁶⁴

Çalışan Sesi konusunda farklı ülkeleri kapsayan araştırmalar da mevcuttur. Bu çalışmalar bize Çalışan Sesinin farklı kültürlerde nasıl ve hangi ölçüde meydana geldiğini göstermektedir. Bu araştırmalardan biri de Huang ve diğerlerinin çalışmasıdır. Araştırma 24 ülkede yapılmıştır ve resmileştirilmiş çalışan katılımının ve katılımcı iklimin, daha az güç mesafesi olan ülkelerde çalışanların görüşlerini seslendirmelerini teşvik ettiği bulunmuştur. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelere resmileştirilmiş çalışan katılımının, yalnızca algılanan güçlü bir katılımcı iklim var olduğu zaman Çalışan Sesiyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde insanların meslektaşlarına ve yöneticilerine kaygılarını seslendirmesi daha az olasıdır çünkü insanlar, başka insanlarla direkt çatışmadan kaçınmak ve yöneticilerinden gelen talimatları eleştirmeden alıp uygulamak üzere sosyalleşmişlerdir. Araştırmacılar, örgütsel sessizlik seviyesini azaltabilecek iki ses mekanizması belirlemiştir. Bunlar, yapısal ve sosyal Çalışan Sesi mekanizmalarıdır. Yapısal mekanizma, çalışanların karar verme ve geri bildirim faaliyetlerine resmi olarak ne kadar katıldıklarını gösteren mekanizmadır. Sosyal mekanizma ise katılımcı iklimin yönetim tarafından beslenme derecesidir. Dolayısıyla, çalışanların

⁶⁴ Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., Ackers, P. "The Meanings and Purpose of Employee Voice", **International Journal of Human Resource Management**, 2004, 15:6, s. 1150-1171.

katılımı ne kadar resmi hale getirilirse ve çalışanlar ne kadar katılımcı bir iklim algılsa seslerini içlerinde tutmayıp çıkarmaları o kadar fazla olacaktır. Bununla birlikte, güç mesafesinin daha fazla olduğu kültürlerdeki çalışanların, daha az katılımcı durumlarda daha fazla iş performansı gösterdikleri bulunmuştur. Bu durumda da güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde katılımcı yönetim uygulamalarının daha az etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, örgütsel sessizliği azaltmak ve Çalışan Sesini daha etkili şekilde arttırmak için çeşitli ses mekanizmaları arasında daha bir uyum sağlanmalıdır.⁶⁵ Güç mesafesi fazla olan ülkelerde ne yazık ki örgüt kültürleri de genellikle buna göre şekillenmektedir. Dolayısıyla Çalışan Sesi mekanizma ve uygulamaları, güç mesafesinin az olduğu ülkelere göre daha az olmaktadır.

Bryson tarafından 2000’li yılların başında İngiltere’de yapılan bir başka araştırmada, 80’li ve 90’lı yıllarda İngiltere’deki işyerlerinde Çalışan Sesinin sendikalar ve işçi temsilcilerinden direkt çalışan katılımına ve sendikasız Çalışan Sesine dönüştüğü belirtilmiştir. Bu bağlamda bu araştırma bu değişimi Çalışan Sesinin etkinliği açısından incelemiş ve bunu da çalışanların, yönetimin cevap verme yeteneği konusundaki algıları ile ölçmüştür. Sonuç olarak, yönetimin cevap verme yeteneği konusunda sendikasız direkt sesin olduğu işyerlerinde çalışanların algılarının, sendikalı sesin olduğu işyerlerinde çalışanların algılarına göre daha iyi olduğu bulunmuştur. O yıllarda işyerlerinde artık Çalışan Sesi eskiden olduğu gibi tek kanaldan değil hem sendika kanallarını hem de sendika dışı kanalları kapsayan çok sayıda kanaldan iletilmektedir. Böylece direkt Çalışan Sesi yaygınlaşmaya başlamıştır. Bryson tarafından İngiltere’de yapılan çalışmalara göre 1984 ile 1998 yılları arasında yalnızca sendikalı sesin olduğu işyerlerinin oranı yüzde 24’ten yüzde 9’a düşerken aynı dönem içinde yalnızca direkt ses mekanizmalarına sahip işyerlerinin oranı neredeyse üç kat artarak yüzde 11’den yüzde 30’a yükselmiştir. Sendikaların olduğu işyerlerinin büyük çoğunda da (beşte dört) aynı zamanda direkt ses mekanizmalarının olduğu bulunmuştur. Araştırmacıya göre sendika sesinin ve

⁶⁵ Huang, X., Van de Vliert, E., Van Der Vegt, G., “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”, 2005, **Management and Organization Review**, 1:3, s. 459-482.

direkt sesin beraber olması, her ikisinin de ayrı olduğu durumlardan daha etkilidir çünkü bu iki kanaldan daha geniş bir konular yelpazesi iletilebilir.⁶⁶ Bu araştırma göstermiştir ki Çalışan Sesi ne kadar çok kanaldan iletilirse o kadar etkili olmaktadır.

Farklı kültürlerde yapılan araştırmalardan biri de Pyman ve diğerlerinin Avustralya’da yaptıkları araştırmadır. Araştırmada, Çalışan Sesinin farklı şekillerinin etkisi ve etkinliği üç ölçüde karşılaştırılmıştır. Bunlar; çalışan ihtiyaçlarına karşı yönetimin algılanan cevap verme yeteneği, iş kontrolü ve iş ödülleri üzerindeki etkidir. Araştırmanın sonucunda araştırmacılar, farklı Çalışan Sesi şekillerinin karışımının çalışanlar tarafından örgütsel sonuçlara ulaşmada en etkili yol olarak algılandığını bulmuştur. Bu bağlamda direkt Çalışan Sesi yapıları, karar verme sürecine daha fazla meşruluk ve fayda kazandırarak daha fazla örgütsel bağlılık sağlar ve mevcut sendika yapılarına karşı bir tamamlayıcı işlevi görür. Araştırmacılara göre direkt çalışan temsili seviyesi ile arzulanan çalışan temsili seviyesi arasında gözle görülür bir fark mevcuttur. Bu fark da bir ölçüde, sendikal olmayan direkt Çalışan Sesi biçimleri ile kapatılmaktadır. Bu koşulun oluşmasındaki önemli bir etken de 1996 yılında işbaşına geçen Avustralya hükümetinin sendika etkisini azaltarak direkt ve sendikal olmayan çalışan sesini teşvik etmeyi hedeflemesidir. Sendikal çalışan sesinin mi sendikal olmayan direkt çalışan sesinin mi daha üstün olduğu uzun zamandır akademik çevrelerde tartışılan bir konudur. Direkt sesin iki sebepten ötürü daha üstün olduğu öne sürülmektedir. Birincisi, işverenler ve çalışanlar arasındaki engellerin bir aracıyla değil çalışanlarla direkt olarak ilgilenilerek kaldırılabilceği gerçeğidir. İkincisi ise direkt sesin yöneticilerin, çalışanların birbirine benzemeyen çıkarlarına daha iyi yanıt vermelerini sağlamasıdır. Sendikal ses ise sendika bağımsız olduğu ölçüde etkilidir. Direkt Çalışan Sesi mekanizmalarının çalışanlar açısından dezavantajı, sendikal sese göre yönetimin etki ve kontrolüne daha açık olmalarıdır. ABD ve İngiltere’deki araştırmalara göre direkt Çalışan Sesi bir engelleme stratejisi olarak da kullanılmaktadır. Buna göre insan

⁶⁶ Bryson, A., “Managerial Responsiveness to Union and Nonunion Worker Voice in Britain”, **Industrial Relations Journal**, 2004, Vol. 43, No. 1, s. 213-241.

kaynakları yönetimi uygulamaları, sendikalaşma ve toplu görüşme için bir ikame olarak işlev görmektedir.⁶⁷

2010'lu yılların ortalarında çalışan sesiyle ilgili araştırmalar detaylanıp çeşitlenirken farklı coğrafyalarda da çok sayıda araştırma mevcuttur. Bu çalışmalardan biri, Duan ve diğerleri tarafından Çin'de yapılan çalışmadır. Çalışmada öz yeterliliğin, algılanan takım hizmetkâr liderliğinin ve algılanan örgütsel desteğin Çalışan Sesi davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlara göre, genel anlamda öz yeterlilik, algılanan takım hizmetkâr liderlik ve algılanan örgütsel desteğin Çalışan Sesi davranışı üzerinde etkili olduğu, ayrıca çalışan sesi etkinliğinin bu ilişkide aracı rolü bulunmuştur.⁶⁸

Çin'de yapılan bir başka çalışmada da Etik Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Sesi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Sonuçlara göre Etik Liderlik Çalışan Sesi ile pozitif olarak ilişkilidir ve Örgütsel Özdeşleşme de bu pozitif ilişkiye tam olarak aracılık etmektedir.⁶⁹ Bu araştırmadaki model tez çalışmamızın modeline benzemektedir ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır.

Çalışan Sesi yazınının önde gelen araştırmacıların Van Dyne'ın Botero ile 2009 yılında yaptığı araştırma da kültürler arası bir araştırma olarak yazında yerini almıştır. Araştırmada lider-üye etkileşiminin (LMX) ve güç mesafesinin bireysel kültürel değer yöneliminin Çalışan Sesinin yordayıcıları oldukları değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında ABD ve Kolombiya'da iki çalışma yürütülmüştür. Araştırmacılara göre o tarihe kadar Çalışan Sesini yordamada kültürel değerlerin rolünü inceleyen bir araştırma yapılmamıştır. LMX'in Çalışan Sesiyle pozitif bir ilişkide olduğunun tahmin edilmesinin sebebi, yüksek LMX ilişkisi içinde olanların yöneticiyle ilgili daha fazla bilgiye ve iletişimin açık olduğu duygusuna

⁶⁷ Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J., Holland, P., "A Comparison of the Effectiveness of Employee Voice Arrangements in Australia", **Industrial Relations Journal**, 2006, 37:5, 543-559.

⁶⁸ Duan, J., Kwan, H.K., Ling, B., "The Role of Voice Efficacy in the Formation of Voice Behavior: A Cross-Level Examination", **Journal of Management and Organization**, 2014, 20:4, s. 526-543.

⁶⁹ Yang Qi, Liu Ming-Xia, "Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in the Chinese Insurance Industry", **Asia Pacific Business Review**, 2014, C: XX, No: 2, s. 231-248.

sahip olmalarının beklenmesidir. Güç mesafesi de çalışanların konuşma ve değişim için önerilerde bulunma isteğini etkilemektedir. Özellikle güç mesafesi yönelimi düşük olanlar, tüm çalışanların göreceli olarak eşit olmaları gerektiğine ve çalışanların fikir ve düşüncelerini söyleme hakkı olduğuna inanırlar. Güç mesafesi ilk başta toplumsal bir kavram olarak ortaya çıktıysa da sonradan kavramın bireysel boyutu da araştırılmaya başlanmıştır. Bu bireysel odak önemlidir çünkü bir kültürün içindeki bireylerin, kendi kültürlerinin hâkim değerlerini paylaşma derecesi değişiklik göstermektedir. Çalışan Sesinin çeşitli riskleri de vardır. Örgütlerde yöneticiler genellikle çalışanların işlerini tamamlamaları için gerekli kaynakları kontrol etmekte ve çalışanların uyması gereken kuralları koymaktadırlar. Bu bağlamda, yöneticilere konuşmak özellikle riskli olabilmektedir çünkü çalışanlar, konuşmanın cezayı ve diğer olumsuz sonuçları tetikleyebileceğinden korkmaktadırlar. Dolayısıyla çalışanlar çoğu zaman fikirlerini yöneticilerine iletmeden çekinmektedirler. Araştırmanın sonuçlarına göre ABD’de, lider-üye etkileşiminin (LMX) Çalışan Sesiyle pozitif olarak ilişkili, güç mesafesinin ise negatif olarak ilişkili olduğu ve LMX yüksek olduğu zaman da güç mesafesinin Çalışan Sesinde bir fark yarattığı bulunmuştur. Kolombiya’da yapılan araştırmada ise hem LMX’in hem de güç mesafesinin Çalışan Sesiyle ilişkili oldukları fakat birbirleriyle etkileşimleri olmadığı bulunmuştur. Her iki araştırma da göstermiştir ki, LMX ve Çalışan Sesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek kaliteli ilişkiler Çalışan Sesini artırır. Lider-üye etkileşimini arttıran önemli bir unsur da çalışanların fikirlerini, sahip oldukları bilgileri ve işin gelişimiyle ilgili düşüncelerini seslendirmeye teşvik edilmeleridir. Dolayısıyla yöneticiler, proaktif çalışan iletişimini kabullenmeli ve güçle ilgili konulara ve ilişkilere önem vermelidir. Bu araştırmaya göre ABD’deki yöneticiler, çalışanlarının hangi konularda konuşacaklarını ve öneri getireceklerini tahmin etmekte Kolombiya’daki yöneticilere göre daha fazla zorlanmaktadır.⁷⁰

⁷⁰ Botero, I.C., Van Dyne, L., “Employee Voice Behavior – Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia”, **Management Communication Quarterly**, 2009, Vol. 23, No. 1, s. 84-104.

Çalışan Sesi ile ilgili olarak Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında yurt dışındaki kadar yaygın olmasa da çalışmaların 2010’lu yıllardan itibaren çoğaldığı görülmektedir. Çalışmaların bazıları teorik çerçeve çizerken, bazıları ölçeklerin dilimize uyarlanması şeklinde, bazıları özgün ölçek geliştirme şeklinde, bazıları da saha araştırması şeklinde yapılmıştır. 2012’de Şehitoğlu tarafından yapılan kuramsal çalışmada⁷¹ Çalışan Sesi kavramının sebep ve boyutları için kavramsal bir çerçeve çizilmiştir.

2013 yılında yayınlanan Özdemir ve Sarioğlu’nun makalesinde örgütsel ses ve sessizlik ölçekleri geliştirilerek yazına katkı yapılmıştır. Söz konusu çalışmada hem ölçek geliştirilmiş hem de kamu ve özel sektörde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel ses algılamalarında çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.⁷² Bu tez çalışmasında da benzer şekilde cinsiyet değişkenine göre değişkenlerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Çetin ve Çakmakçı’nın yazına katkısı da ölçek uyarlama çalışması şeklinde olmuştur. Yazarlar, Van Dyne ve LePine tarafından 1998 yılında geliştirilen ölçeği Türkçeye adapte etmiştir. Adapte edilen ölçeğin Cronbach’s alfa değeri 0,874 olarak bulunmuştur. Uyarlanan ölçek daha sonra bir çalışmada kullanılmış ve ölçeğin, Çalışan Sesi araştırmalarında kullanılabilecek geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.⁷³

Çalışan Sesi ölçeğinin Türkçeye uyarlanması şeklindeki bir başka çalışma da Arslan ve Yener tarafından 2016 yılında yapılmıştır. Çalışmada, Çetin ve Çakmakçı’nın çalışmasında olduğu gibi Van Dyne ve LePine tarafından 1998 yılında geliştirilen ölçek Türkçeye uyarlanmıştır. Sonuçlara göre İşgören Sesi Ölçeği Türkçe formunun

⁷¹ Şehitoğlu, Y., “İşgören Sesi, Nedenleri ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve”, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2012, sayı: 4, s. 27-38.

⁷² Özdemir, L., Sarioğlu, S., “Çalışanların ‘Örgütsel Ses ve Sessizlik’ Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2013, 27:1, 257-281.

⁷³ Çetin, Ş., Çakmakçı, C., “Çalışan Sesi Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması”, **KHO Bilim Dergisi**, 2012, 22:2, s. 1-19.

Cronbach's alfa değeri 0,76 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeğin Türkçe alan yazınında kullanılabileceği öngörülmüştür.⁷⁴

Sahada yapılan çalışmalara örnek olarak Durak tarafından yapılan çalışma gösterilebilir. Çalışma, üniversitelerdeki öğretim elemanlarının, yöneticileriyle açıkça konuşabilme seviyelerinin, onlarla genel olarak konuşabilme sebeplerine etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, öğretim elemanlarının çeşitli konularda yöneticileriyle konuşmalarının, onlarla açıkça konuşabilme durumuna göre genel olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yöneticileriyle açıkça konuşabilen öğretim elemanlarının, çeşitli nedenlerle konuşma eğilimlerinin genel olarak daha yüksek olduğu görülmüştür.⁷⁵

Saha araştırmalarına bir diğer örnek de Kulualp tarafından 2016 yılında yapılan çalışmadır. Araştırmanın amacı, içsel kontrol odağının Çalışan Sesi üzerindeki etkisini ve iş tatmininin Çalışan Sesinden etkilenme durumunu analiz etmektir. Araştırma, Bülent Ecevit Üniversitesindeki öğretim elemanları ile yapılmıştır. Çalışmada sonuç olarak içsel kontrol odağının Çalışan Sesi üzerinde ve Çalışan Sesinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu sonuçlar, içsel kontrol odak düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre, işlerini geliştirmek adına daha fazla fikir beyanında bulunduklarını ve iş ortamlarında konuşma imkânı verilen çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin konuşamayanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.⁷⁶ Fikir ve düşüncelerini ifade etmek çalışanlarda, değerli hissetmenin yanı sıra psikolojik bir rahatlama ve güzel bir paylaşım duygusu da uyandırmaktadır.

⁷⁴ Arslan, A., Yener, S., “İşgören Sesi Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 14:1, s. 173-191.

⁷⁵ Durak, İ., “Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 41, s. 111-136.

⁷⁶ Kulualp, H.G., “Çalışan Sesi ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 2016, 16:4, s. 745-761.

1.1.3. Çalışan Sesinin Boyutları

Ses kavramı, ‘Çalışan Sesi’ olarak olgunlaştıktan ve evrildikten sonra 2000’li yılların başından itibaren artık konuyla ilgili bir kavramsallaştırma çalışması ihtiyacı doğmuştur. Çalışan Sesi, hesaplanmış bir davranışın sonucu olarak değerlendirilebilir ve çalışan açısından dört temel değerlendirme içermektedir. Bunlar, bir problemin algılanması, sesin maliyeti, sesin etkinliği ve sesin riskidir.⁷⁷ Bu konuda birçok araştırma yapmış bulunan Linn Van Dyne’in bu kavramsallaştırmayı yaptığını ve çalışan sesinin boyutlarını belirlediği görülmektedir. Bu bağlamda Van Dyne’in 1990’larda yapmaya başladığı bir dizi araştırması, EVLN çerçevesinin dışına çıkarak özel olarak çalışan sesine odaklanmaktadır. Artık çalışan sesi, olumsuz şartlara verilen bir tepki değil, çalışanların, işlerinin gerekliliklerinin ötesine geçebilecekleri önemli bir ekstra rol davranışı haline gelmiştir. Bu akımı destekleyen başka çalışmalar da olmuştur. 2003 yılında Ang ve Botero ile yaptığı araştırmasında Van Dyne, çalışan sesini ve sessizliğini çok boyutlu kavramlar olarak ortaya koymuştur. Bu bağlamda sessizlik aslında sesin tam tersi değildir; sessizliğin daha karmaşık ve farklı birçok nedeni olabilir. Van Dyne ve diğerleri bu çalışmada Çalışan Sesini ve Sessizliğini üçe ayırmıştır. Buna göre kabullenici ses, savunmacı ses ve örgüt yararına (prososyal) ses vardır. Aynı şekilde kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik de araştırılmış ve kavramsallaştırılmıştır.

Tablo 1 – Çalışan Sesinin Boyutları (Kaynak: Van Dyne vd., 2003)

Boyutlar	Açıklama
Kabullenici Ses	Kişinin kendisini korumak amacıyla işle ilgili fikirleri, bilgileri veya teslimiyete dayanan düşünceleri ifade etmesidir.
Savunmacı Ses	Kişinin kendisini korumak amacıyla işle ilgili fikirleri, bilgileri veya korkuya dayanan düşünceleri ifade etmesidir.
Örgüt Yararına (Prososyal) Ses	Kişinin iş birliği motivasyonu ile işle ilgili fikirleri, bilgileri veya düşünceleri ifade etmesidir.

⁷⁷ Pauksztat, B., Steglich, C., Wittek, R., “Who Speaks Up to Whom? A Relational Approach to Employee Voice”, *Elsevier Journal*, 2011, 33, s. 303-316.

Tablo 1’de, üç ses türünün tanımları verilmiştir. Bu boyutlara ulaşılrken çalışanların bilgi sahibi olmadıkları, fikir sahibi olmadıkları veya düşüncelerinin olmadığı durumlar hariç tutulmuştur. Araştırmacılara göre Çalışan Sesi, çalışanların işle ilgili fikirleri, bilgileri veya düşünceleri ifade etmesidir. Yazında o zamana kadarki genel görüşe göre Çalışan Sesi davranışı proaktif, pozitif ve başkalarına odaklıdır. Örgüt yararına (prososyal) Çalışan Sesi çıkaran çalışan, değişime yönelik yorumları gönüllü olarak ifade eder; çalışanı harekete geçiren güdü ise yalnızca eleştirmek değil, aynı zamanda da gelişime katkıda bulunmaktır. Bu noktada çalışan kendisinden ziyade başkalarına odaklıdır. Bazı yönetimler ve çalışanlar statükoyu korumak istedikleri için çalışan sesini pozitif bir olgu olarak görmeyebilirler. Örneğin çalışanlar grubu bir projede problemlerle karşılaştığı zaman bir çalışanın değişim için alternatifler, fikirler ve yaratıcı önerileri sunması prososyal çalışan sesidir. Buradaki proaktif çalışan sesi başkalarına odaklıdır ve kişinin kendisine avantaj sağlamasını amaçlamamaktadır. Savunmacı ses kişinin kendisini korumasına yöneliktir. Savunmacı ses, kişinin kendisini korumak amacıyla işle ilgili bilgileri, fikirleri veya korkuya dayanan düşünceleri ifade etmesidir. Dolayısıyla çalışan, kendini koruma davranışının bir parçası olarak savunmacı sesi kullanır ve bu davranışlar da kendini güvenceye alan kararlar almayı, daha az kişisel sorumluluk almayı ve sonuçları dış faktörlere bağlamayı kapsar. Kendini bu şekilde koruyan çalışanlar savunmacı sesi kullanarak dikkati kendilerinden başkalarına aktarmaya ve başkalarını suçlamaya çalışır. Böylece kişi kendisini korktuğu ve istemediği sonuçlardan korur. Kabullenici ses ise kişinin kendisini korumak amacıyla işle ilgili fikirleri, bilgileri veya teslimiyete dayanan düşünceleri ifade etmesidir. Burada çalışan, herhangi bir fark yaratamayacağı hissine dayanan gelişigüzel davranışlar sergilemektedir. Kabullenici ses, savunmacı ve örgüt yararına çalışan sesinden farklıdır çünkü daha az proaktif bir davranıştır. Çalışanın, problemle ilgili bilgi ve uzmanlığa sahipken bile yönetimin kararlarını veya önerilerini otomatik olarak desteklemesi kabullenici sese örnektir.⁷⁸

⁷⁸ Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C., “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, **Journal of Management Studies**, 2003, 40:6, s. 1359-1392.

Çalışan sesinin boyutları ile ilgili diğer bir önemli çalışma da Liang ve diğerleri tarafından 2012 yılında yapılan bir araştırmadır. Bu çalışmada çalışan sesi, destekleyici ve engelleyici olarak sınıflandırılmıştır. Liang ve diğerlerine göre çalışan sesini yalnızca ‘destekleyici’ boyutlarıyla ele almak kavramı eksik bırakacaktır. Dolayısıyla onlar, ‘engelleyici çalışan sesini’ de ortaya koymuştur. Engelleyici çalışan sesi bireylerin, örgütlerine zarar verebilecek mevcut veya yaklaşan uygulamalar, olaylar veya davranışlar hakkında kaygılarını seslendirmeleridir. İçerdiği risklerden dolayı çalışan, ses davranışını bilişsel olarak hesaplayarak yapar. Dolayısıyla araştırmacılar, çalışan sesi davranışını amaçlı ve planlanmış bir davranış olarak değerlendirmiştir. Engelleyici sese vurgu yapan araştırmacılar, engelleyici sesin örgütün sağlığı için önemli bir işlev gördüğünü çünkü böyle uyarıcı mesajların, daha önce belirlenememiş problemleri örgütün ortak gündemine taşıdığını ve problemleri girişimlerin de yapılmasını engellediğini belirtmiştir. Buna göre destekleyici ses gelecek yönelimlidir çünkü işlerin daha iyi nasıl yapılacağını belirtir. Engelleyici ses ise hem geçmiş hem de gelecek yönelimlidir çünkü statükoyu tehlikeye atan faktörlere dikkat çekerken bir yandan da potansiyel olarak örgüte zarar verebilecek, bir başka deyişle süreç verimsizliklerine yol açabilecek faktörlere dikkat çekmektedir. Destekleyici ses, örgütün daha etkili şekilde işlev görmesinin yollarını gösterirken engelleyici ses, örgüt için tehlikeli olabilecek faktörleri işaret eder ve bunu yaparken, ifade edilen kaygılarla ilgili net bir çözüm önermeyebilir. Ayrıca engelleyici ses, iş arkadaşları ve yöneticiler arasında çatışmaya ve olumsuz duygulara neden olabilir, bu da örgüt veya iş birimindeki kişiler arası uyumu bozabilir. Çalışmada araştırmacılar hem destekleyici hem de engelleyici sesi ölçen ölçeği ilk kez oluşturmuş ve kullanmıştır. Araştırmacılara göre bir örgütte eğer yönetim çalışan sesini çalışanlar için pozitif bir deneyim haline getirirse sonraki zamanlarda çalışanların çalışan sesi davranışı gösterme olasılığı ve sıklığı artar.⁷⁹ O zamana kadar çok da araştırılmamış olan engelleyici sesin araştırılması, Çalışan Sesinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmuştur.

⁷⁹ Liang, J., Farh, C.I.C., Farh, J.L., “Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-wave Examination”, **Academy of Management Journal**, 2012, Vol. 55, No.1, s. 71-92.

1.1.4. Çalışan Sesinin Öncelleri ve Çıktıları

Çalışan Sesinin öncellerini bilmek önemlidir çünkü öncelleri bilmeden araştırmacılar, örgütlerdeki çalışanların sesinin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair önerilerde bulunamazlar.⁸⁰ Ayrıca yöneticiler için de sesin öncellerini bilmek, sesi teşvik etme yollarının daha sağlıklı belirlenmesini sağlamaktadır.

Çalışan Sesinin öncelleri ile ilgili çalışmalar 1980li yıllarda başlamıştır. Rusbult ve diğerleri, çalışan sesinin ve diğer üç davranışın öncellerini EVLN modeli dâhilinde araştırmıştır. Buna göre iş tatmini fazla olan çalışanlar (problemin çıktığı noktaya kadar), bir işe yüksek yatırım yapan çalışanlar ve yüksek nitelikli iş alternatiflerine sahip çalışanlar daha çok ses çıkarmaktadır.⁸¹ Bu çalışma, memnuniyetsizlik karşısında EVLN tepkileri konusunda ortak bir model oluşturmuştur.

Çalışan Sesinin öncelleri ile ilgili bir başka önemli çalışma da Withey ve Cooper tarafından yapılmıştır. Araştırmacıların vardıkları sonuçlara göre sesin maliyeti düşük olduğunda, problemin çıktığı nokta öncesinde çalışanın iş tatmini yüksek iken, çalışan birtakım iyileşmelerin mümkün olduğuna inandığı zaman, kişinin kontrol odağı içte olduğu zaman ve örgütsel bağlılık yüksek olduğu zaman Çalışan Sesi daha olasıdır.⁸² Araştırmacılar sonuçların çok güçlü olmadığını belirtmiştir. Bunun sebebi, ölçüm aracının içsel tutarlılığının düşük olması ve sesin etkinliğinin, kişiyi dinleyen karşı taraf da dâhil çok fazla alt boyuta bağlı olmasıdır.

Saunders ve diğerlerinin 1992 yılında yaptıkları çalışmanın amacı Çalışan Sesinin dinamiklerini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda Saunders ve diğerleri, yöneticiye yapılan Çalışan Sesi davranışını araştırmıştır. Araştırmacılar, Çalışan Sesine sıcak bakan yöneticilere ‘ses yöneticileri – voice managers’ adını vermiştir. Sonuç olarak,

⁸⁰ LePine, J.A., Van Dyne, L., “Predicting Voice Behavior in Work Groups”, **Journal of Applied Psychology**, 1998, Vol. 83, No. 6, s. 853-868.

⁸¹ Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous, A.G., “Impact of Exchange Variables Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, 1988, Vol. 31, No. 3, s. 599-627.

⁸² Withey, M.J., Cooper, W.H., “Predicting Voice, Loyalty, and Neglect”, **Administrative Science Quarterly**, 1989, 34, s.521-539.

alışan sesini yöneten yöneticilerin altında çalışanlar daha fazla alışan Sesi davranışı göstermeye meyillidirler. Çalışanları daha kolay yaklaşabildiği ve çalışanların sesine daha kolay yanıt veren yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışan sesi daha çok görölmektedir.⁸³ Bu çalışmanın önemi, alışan Sesine yöneticiler açısından bakarak, örgütteki çalışanların yöneticilerine göre alışan Sesi davranışı gösterdiğini ortaya koymasıdır.

LePine ve Van Dyne’a göre alışan Sesinin, kişisel önceller ve durumsal önceller olarak genel anlamda iki çeşit önceli vardır. Çalışma, iş grupları bazında yapılmıştır. Bu bağlamda kişisel önceller gruptaki memnuniyet ve özsaygı, durumsal önceller ise grubun kendi kendini yönetmesidir. Yazarlara göre grup büyüklüğü ses ile ters orantılıdır; bir başka deyişle küçük gruplarda daha fazla ses davranışı görölmektedir. Ayrıca aracı değişken olarak da düşük özsaygı, grubun kendi kendini yönetmesi ile ses arasındaki ilişkinin pozitif yönde daha güçlü olmasına neden olmaktadır.⁸⁴ Bu araştırma, çalışan sesinin öncellerinin tanımlanması ve bireysel ve durumsal (bağlamsal) olarak ayrılması açısından önemlidir. Bu araştırmadan sonra, alışan Sesinin bireysel ve bağlamsal faktörlerinin daha derin bir şekilde araştırıldığı görölmektedir.

Van Dyne, Ang ve Botero, 2003 yılında alışan Sesini kavramsallaştırdıkları makalelerinde çalışan sesinin öncellerini ‘güdü – motive’ olarak adlandırmış ve bu öncellerin çekilme, korku ve iş birliği olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılara göre bu önceller kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına ses davranışlarını ortaya çıkarmaktadır.⁸⁵ Bu araştırmada araştırmacılar ses ve sessizlik türlerini ortaya koyarak işletme yazınına ses ve sessizlik kavramlarının birbirinin tersi olmadıkları ve her iki kavramın da farklı boyutları olduğu tespitini kazandırmıştır.

⁸³ Saunders, D.M., Sheppard, B.H., Knight, V., Roth, J., “Employee Voice to Supervisors”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1992, Vol. 5, No. 3, s. 241-259.

⁸⁴ LePine, J.A., Van Dyne, L., *loc.cit.*

⁸⁵ Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C., “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, **Journal of Management Studies**, 2003, 40:6, s. 1359-1392.

Fuller ve diğerlerine göre çalışan sesi davranışının önceli, yapıcı değişim için hissedilen sorumluluktur. Bu sorumluluk aynı zamanda, sürekli gelişim için proaktif rol üstlenmeyi de etkilemektedir.⁸⁶ Bu makalenin önemi, Çalışan Sesinin önceli olarak düşünceden çok sorumluluk duygusunu öne çıkarmasıdır.

Detert ve Burris 2007 yılında yaptıkları çalışmada, liderlik davranışları ve Çalışan Sesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Burada, dönüşümcü liderlik ve yönetsel açıklığı içeren liderlik davranışlarıyla ilerlemeye yönelik Çalışan Sesi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kimin potansiyel olarak örgüt için değerli bilgilerle konuştuğunu ve böyle bir davranışı kolaylaştıran ya da engelleyen örgütsel şartların neler olduğunu daha iyi anlamak önemlidir. Bu araştırmanın asıl amaçlarından biri de bu anlayışa katkıda bulunmaktır. Araştırmacılara göre önceki araştırmalara dayanarak, Çalışan Sesini belirleyen faktörlerin çalışanların kişilik ve demografik özellikleri, bakış açıları ve çalışanların konuşma isteklerini etkileyecek örgütsel şartlar olduğunu belirtmek mümkündür. Araştırmacıların liderlik davranışıyla Çalışan Sesini ilişkilendirmelerinin sebepleri; liderlerin ses süreci için önemli olmaları çünkü sesin hedefi olmaları, ayrıca da liderlerin ödül ve cezaları yönetme yetkileri olması ve bu gücün, çalışanların maaşları, promosyonları ve görev dağılımları üzerinde önemli bir etkisinin olmasıdır. Dolayısıyla liderler/yöneticiler, Çalışan Sesiyle ilgilendikleri ve ona göre hareket edecekleri yönünde işaretler gönderirse çalışanların konuşma yönündeki motivasyonu da korunacak veya artacaktır. Eğer böyle bir liderlik davranışı yoksa çalışanlar potansiyel risklerin algılanan faydalardan daha çok olduğunu görebilirler. Araştırmanın sonuçlarına göre açıklığın Çalışan Sesiyle daha kalıcı bir ilişkisi vardır. Ayrıca liderlik davranışlarının en güçlü etkisi, en iyi performans gösteren çalışanların ses davranışı üzerindedir. Genel anlamda bulgular, ses davranışını anlamının yalnızca insanların konuşup konuşmadığını belirleyen durağan bireysel özellikleri araştırmak gerektiğini değil aynı zamanda da çalışanların

⁸⁶ Fuller, J.B., Marler, L.E., Hester, K., "Promoting Felt Responsibility for Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design", **Journal of Organizational Behavior**, 2006, No. 27, s. 1089-1120.

kime konuştuğunu ve o hedefe neden konuştuğunu veya neden konuşmadığını da incelemek gerektiğini göstermiştir.⁸⁷

2008 yılında yapılmış önemli bir araştırma Burris, Detert ve Chiaburu tarafından yapılan araştırmadır. Çalışma, gelişime yönelik Çalışan Sesini teşvik eden veya bundan vazgeçiren psikolojik mekanizmaların daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunduğu için önemlidir. Araştırmacılar, çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanmasının ve örgütten psikolojik anlamda kopmasının sese ayrı, alternatif seçenekler değil, ses davranışının üzerindeki etkiler olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Araştırmada, yöneticiye konuşulan ve yalnızca eleştirmeyi değil aynı zamanda geliştirmeyi amaçlayan çalışan sesi incelenmiştir. Dolayısıyla çalışma, sesi kolaylaştıran veya engelleyen psikolojik mekanizmalar konusuna bir anlayış ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada Hirschman tarafından ortaya konulan ‘sadakat’ kavramı, sessiz bir şekilde destekleme gibi pasif davranışlardan ziyade konuşma isteğini arttıran duygu yüklü bir tavır olarak ele alınmıştır. Ayrıca Hirschman tarafından sona erdirici eylemsel bir davranış olarak görülen ‘çıkış’ kavramı da fiziksel çıkıştan çok önce başlayan psikolojik kopma veya bırakma sürecine zihinsel olarak başlama olarak ele alınmıştır. Bu durumda, kendilerini örgüte psikolojik olarak bağlı hissedenden çalışanlar daha fazla konuşacak, psikolojik olarak kopmaya başlayan (bir başka deyişle çıkmayı düşünmeye başlayan) çalışanlar ise daha az konuşacaktır. Bu çalışma, konuşma eylemine özel duygulardan ziyade (örn. güvenlik veya fayda) daha geniş kapsamlı duyguların, çalışanlar tarafından gösterilen ses davranışının seviyesi üzerinde direkt veya aracılık etkileri olabileceğini gösteren ilk çalışma olması sebebiyle önemlidir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre psikolojik kopma (ayrılma niyeti olarak ölçülmüştür) sesle anlamlı bir şekilde ilişkilidir ve liderlik algıları (lider-üye etkileşimi ve kötüye kullanan yönetim) ile ses arasındaki ilişkiye aracılık eder. Psikolojik bağlanma ise (duygusal bağlılık olarak ölçülmüştür) sesin direkt yordayıcısı veya liderlik-ses ilişkilerinin aracısı olarak bulunmuştur. Ayrıca, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, gelişimleri başlatmak üzere rutin olarak konuşacakları garanti değildir. Buna ek

⁸⁷ Detert, J.R., Burris, E.R., “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”, **Academy of Management Journal**, 2007, Vol. 50, No. 4, s. 869-884.

olarak, yöneticilerin çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkiler kurmaları da psikolojik bağlanmayı ve sesi ortaya çıkarmak için yeterli olmayabilir. Dolayısıyla araştırmacılara göre yöneticiler, çalışanların psikolojik olarak kopmalarını arttıran ve dolayısıyla çalışan sesini azaltan negatif davranışları özellikle azaltmaya odaklanmalıdır.⁸⁸

2008 yılında yapılan başka bir araştırmada Tangirala ve Ramanujam, çalışanların bağımsızlık ve işteki etki algıları olarak kişisel kontrol ve çalışan sesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışan sesinin karşı çıkan ve değişime odaklı doğası göz önüne alındığında çalışanların iş ortamları üzerinde kişisel kontrol oluşturma motivasyonu, bu motivasyonu açıklama olayıyla da özellikle ilişkili olabilmektedir. Örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar, örgütlerine karşı yoğun bir duygusal bağlanma yaşamakta ve çoğunlukla da örgütsel çıkarları kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, kişisel kontrol düşük olduğu zaman çalışanların memnuniyetsizliğe tahammül etme derecesini ve aynı zamanda, kişisel kontrol yüksek olduğu zaman çalışanların bağımsızlıklarını ve etkilerini nasıl kullandıklarını etkilemektedir. Daha önce çalışan sesinin öncülleri konusunda istikrarsız sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmacılara göre bunun sebebi önceki araştırmaların, Çalışan Sesinin öncülleri için doğrusal olmayan etkilerin potansiyelini yeteri kadar göz önüne almamalarıdır. Bu çalışmada araştırmacılar çalışanların niyetlerini değil, işin normal seyri içinde gözlemlenen ses davranışlarını dikkate almıştır. Sonuç olarak araştırmacılar, kişisel kontrol ve Çalışan Sesi arasındaki ilişkinin U şeklinde olduğunu ve Örgütsel Özdeşleşmenin de bu ilişkide moderatör olduğunu bulmuştur. Buna göre kişisel kontrol düşük olduğunda, Örgütsel Özdeşleşmesi yüksek olan çalışanlar için Çalışan Sesinin düşük olduğu bulunmuştur. Kişisel kontrol yüksek olduğunda ise Örgütsel Özdeşleşmesi yüksek olan çalışanlar için Çalışan Sesinin de yüksek olduğu bulunmuştur.⁸⁹

⁸⁸ Burris, E.R., Detert, J.R., Chiaburu, D.S., “Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice”, **Journal of Applied Psychology**, 2008, Vol. 93, No. 4, s. 912-922.

⁸⁹ Tangirala, S., Ramanujam, R., “Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, 2008, Vol. 51, No. 6, s. 1189-1203.

Çalışan Sesinin önemli araştırmacılarından olan Milliken, 2009 yılında Lam ile yazdığı kitap bölümünde çalışanların, potansiyel problemleri veya iş konularını hiyerarşinin yukarısına doğru iletmek konusundaki isteğini etkileyen bağlamsal faktörleri incelemiştir. Çalışanların yöneticilerine konuşmaktan çekinmelerinin sebebi genellikle yöneticilerinin, sağlayacakları bilgiye göre hareket edeceğine inanmamalarıdır. Bu çekinmenin bir diğer sebebi ise problemleri konuşmanın doğuracağı negatif sonuçlardan korkmalarıdır. İlginç bir şekilde, yöneticilerin de kendi üstlerindeki yöneticilere konuşmaktan çekindikleri zamanlar çok olmaktadır. Bu da ‘Çalışan Sesi probleminin’ örgüt hiyerarşisinin her aşamasında var olduğunu göstermektedir. Araştırmacılara göre o yıllarda Çalışan Sesi ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların konuşma kararının, örgütsel bağlamın özelliklerinden güçlü bir şekilde etkilendiğini göstermektedir. Ayrıca araştırmalar, bağlam ile bireysel seviyedeki unsurlar arasında da etkileşim olduğunu göstermiştir. Bazen Çalışan Sesinin çıkmaması kolektif bir davranış da olabilmektedir. Örneğin Milliken daha önce yaptığı bir araştırmada (2003), söyleşi yaptığı çalışanların %70’inin, sessiz kalmalarıyla ilgili problemin, bilgiye sahip olan fakat bunu paylaşmayan iş arkadaşlarından kaynaklandığını söylediklerini belirtmiştir. Çalışanlar fikirlerini ve kaygılarını yönetime iletmedikleri zaman ve bu durum özellikle de bir norm haline gelirse o zaman örgüt ve onun üst düzey karar vericileri için potansiyel olarak değerli bilgiler kaybedilebilir. Bu da örgütsel karar vermenin ve öğrenmenin kalitesini düşürebilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların fikirlerini ve kaygılarını yöneticileriyle paylaşmalarını teşvik eden faktörleri anlamamanın, örgütün inovasyon ve öğrenme kapasitemizi anlamamızı kolaylaştırması olasıdır. Çalışanların, yöneticilerine fikirlerini ve kaygılarını anlatmaktan çekinmelerinin bir diğer sebebi de anlatacakları olumsuz konulardan dolayı olumsuz bir imajla etiketlenmekten çekinmeleri olabilmektedir. Böyle bir durumda çalışanlar “zor insan” veya “takım oyuncusu değil” şeklinde etiketlenebilirler. Ayrıca çok güçlü ve statüsü yüksek insanların olayları soyut, gelecek yönelimli ve hedef yönelimli olarak algılamaya yatkın olmalarından dolayı bu insanların, onlara iletilen negatif bilgileri “duymaları” zor olabilmektedir.⁹⁰

⁹⁰ Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards, **Voice and Silence in Organizations**, Emerald Group

Morrison, 2011 yılında yaptığı başka bir çalışmada da Çalışan Sesi davranışının literatürünü taramış ve gelecek araştırmalara yön göstermeye çalışmıştır. Morrison'a göre bireyin konuşup konuşmama kararında etkili olan ana unsur, örgüte veya iş birimine faydalı olmaktır. Bireyin kafasında sonuçlarla ilgili olarak da iki unsur bulunmaktadır. Birinci unsur, sesin etkili olup olmayacağına dair bireyin yargısıdır. Buna aynı zamanda "Çalışan Sesinin algılanan faydası" adı verilmektedir. İkinci unsur ise bireyin, konuşmanın riskleri veya potansiyel negatif sonuçlarına dair yargısıdır. Buna aynı zamanda "Çalışan Sesinin algılanan güvenliği" adı verilmektedir. Morrison'a göre çalışan sesinin yordayıcıları bağlamsal unsurlar (örn. resmi örgütsel yapı, örgütsel kültür), yönetici davranışı, çalışan tutum ve eğilimleri ve diğer birey seviyesindeki unsurlardır.⁹¹ Bu araştırma, o zamana kadarki tüm yazını toparlaması açısından önem arz etmektedir.

Çalışan Sesine ilişkisel bir yaklaşım getiren bir başka çalışma da Hollanda'da yapılmıştır. Araştırmacılara göre önceki araştırmalarda genellikle konuşan tarafa ve onun özelliklerine odaklanılmış, dinleyen taraf ise ihmal edilmiştir. Dinleyen taraf genellikle tek bir hiyerarşik seviye olarak ele alınmış (örn. direkt yönetici), az sayıda çalışma farklı hiyerarşik seviyelerdeki dinleyicileri incelemiştir. Aslında dinleyici de çok önemli bir faktördür çünkü hem Çalışan Sesinin etkinliğini hem de konuşan için söz konusu olan riskleri belirlemede dinleyici çok etkilidir. Dolayısıyla çalışanın, yalnızca konuşup konuşmama değil, kime konuşacağı kararı da önemlidir. Bu durum, Çalışan Sesi öncüllerini genişletmektedir. Bu bağlamda araştırmada dinleyici ve konuşmacı beraber incelenerek ilişkisel bir yaklaşım sergilenmiştir. Araştırma sonucunda, resmi yapı (dinleyen hiyerarşik seviyesi) ve konuşan ile dinleyen arasındaki iyi ilişkilerin Çalışan Sesi olasılığını arttırdığı bulunmuştur.⁹²

Publishing Limited, 2009, s. 225-244.

⁹¹ Morrison, E.W., "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research", **The Academy of Management Annals**, 2011, Vol. 5, No: 1, s. 373-412.

⁹² Pauksztat, B., Steglich, C., Wittek, R., "Who Speaks Up to Whom? A Relational Approach to Employee Voice", **Elsevier Journal**, 2011, 33, s. 303-316.

Bireysel ve bağlamsal öncellere ek olarak Çalışan Sesinin psikolojik öncellerini araştırmak amacıyla Liang ve diğerleri tarafından 2012 yılında yapılan bir araştırmada Çalışan Sesi, destekleyici ve engelleyici olarak sınıflandırılmıştır. Buna bağlı olarak da sesin psikolojik öncüllerinin destekleyici ve engelleyici Çalışan Sesi davranışını tek olarak, kademeli olarak ve etkileşimli olarak yordadığı bulunmuştur. Bu psikolojik öncüller psikolojik güvenlik, yapıcı değişim için hissedilen zorunluluk ve örgüt bazlı öz saygıdır. Bu çalışma, sesin hem destekleyici hem de engelleyici boyutlarını ele alarak, daha önce sesin destekleyici boyutlarıyla ilişkilendirilmiş psikolojik faktörlerin engelleyici sesle benzer şekilde veya farklı şekilde nasıl ilişkili olabileceğini ortaya koymuş ve bu konudaki anlayışı geliştirmiştir. İçerdiği risklerden dolayı çalışan ses davranışını bilişsel olarak hesaplayarak yapar. Dolayısıyla araştırmacılar, Çalışan Sesi davranışını amaçlı ve planlanmış bir davranış olarak değerlendirmiştir. Çalışmada araştırmacılar hem destekleyici hem de engelleyici sesi ölçen ölçeği ilk kez oluşturmuş ve kullanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre hissedilen zorunluluk en güçlü şekilde, onun sonucu olan destekleyici sesle ilişkilidir. Örgüt bazlı öz saygının da destekleyici sesle karşılıklı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Psikolojik güvenlik ise en güçlü şekilde, onun sonucu olan engelleyici sesle ilişkilidir.⁹³

2010'lu yılların ortasına gelindiğinde çalışan sesi mekanizmalarının, öncüllerinin ve türlerinin artık daha iyi anlaşıldığı görülmektedir. Çalışan sesi konusundaki önemli araştırmacılarından Morrison tarafından 2014 yılındaki araştırma, Çalışan Sesinin öncülleri ve sonuçlarını içeren bir model sunmakta ve gelecekteki araştırmalar için faydalı sorular sormaktadır. Yazara göre, çalışanların gördükleri şeyleri söylemeyip neden kendilerine sakladıkları sorusunun cevabını mevcut yazın verememektedir çünkü bu cevabı vermek için duyguların ve bilinçli olmayan süreçlerin rolünü de kapsayan bir bakış açısı geliştirmek gereklidir. Çalışan Sesinin bireyde nasıl başladığı da ayrı bir konudur. Öncelikle bireyin potansiyel olarak söyleyeceği bir şeyler olmalıdır. Ayrıca birey konuşmaya motive olmalıdır. Bu motivasyon da prososyaldir; bir başka deyişle örgütün bir veya daha fazla paydaşı için yapıcı bir

⁹³ Liang, J., Farh, C.I.C, Farh, J.L., "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-wave Examination", **Academy of Management Journal**, 2012, Vol. 55, No:1, s. 71-92.

değişim getirme isteği içermektedir. Ayrıca çalışanın, konuşmak konusunda iki temel yargısı vardır: potansiyel fayda konusundaki algısı ve güvenlik veya potansiyel risk konusundaki algısı. Önceki çalışmalar, Çalışan Sesi ile kişisel kontrol, etki ve yetkilendirme gibi faydayla ilişkili kavramalar arasında (örn. Tangirala ve Ramanujam, 2008) ve ayrıca Çalışan Sesi ile dışadönüklük, girişkenlik ve proaktif kişilik gibi eylem yönelimli kişisel özellikler arasında (örn. Van Dyne ve LePine, 2001) ilişkiler bulmuştur. Tablo 2’de, çalışan sesini motive eden ve engelleyen değişkenler verilmiştir.

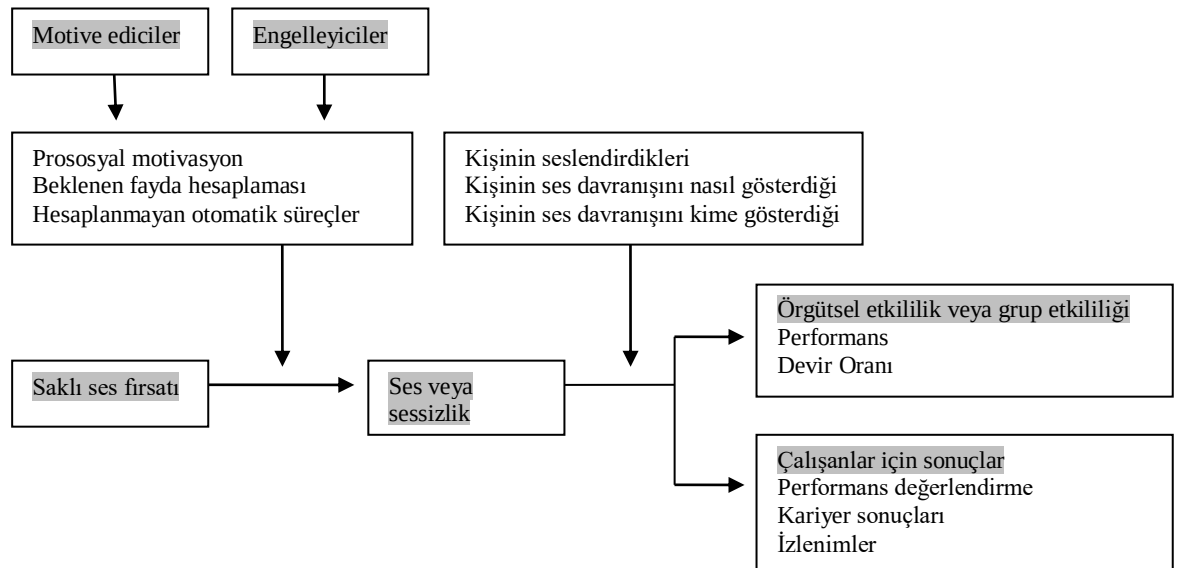
Tablo 2 – Çalışan Sesini Motive Eden veya Engelleyen Değişkenler (kaynak: Morrison, 2014, s. 186)

	Motive Ediciler	Engelleyiciler
Bireysel eğilimler	Dışadönüklük Proaktif kişilik Girişkenlik Vicdanlı olma Görev odaklılık Müşteri odaklılık	Başarı odaklılık
İş ve örgütsel tutum ve algılar	Örgütsel özdeşleşme İş-grup özdeşleşmesi Değişim için hissedilen sorumluluk İş tatmini Rol kapsamı Kontrol veya etki Örgütsel destek	Kopma Güçsüzlük
Duygular, inançlar ve tasarılar	Öfke Psikolojik güvenlik	Korku Anlamsızlık duygusu İmaj veya kariyer riskleri
Yönetici veya lider davranışı	Açık olma Danışma Lider-üye etkileşimi Dönüşümcü liderlik Etik liderlik Lider etkisi	İstismarcı liderlik

Diğer bağlamsal unsurlar	Grup ses iklimi Şefkat iklimi Resmi ses mekanizmaları	İş ve sosyal stres etkenleri Korku veya sessizlik iklimi Araçsal iklim Hiyerarşik iklim Değişime direnen kültür

Araştırmacı, çalışan sesinin sonuçlarını iki kategoriye ayırmıştır. Buna göre Çalışan Sesinin örgüt veya iş birimi sonuçlarıyla çalışan için sonuçları olmaktadır. Genel olarak bakıldığında, çalışanlar öneri ve kaygılarını seslendirdiğinde gruplar ve örgütler daha iyi performans göstermektedir ve personel devir hızı düşmektedir. Ayrıca ses davranışı, çalışanın nasıl değerlendirildiğini ve başkaları tarafından nasıl görüldüğünü de etkilemektedir. Bununla birlikte bu sonuçlar, çalışanın ne dediğine (mesaj destekleyici veya karşı çıkan olabilir), ses davranışının duygusu ve zamanlamasına, mesajı alana ve çalışanın güdülerini hakkında mesajı alanın yorumuna bağlıdır.

Morrison, Tablo 2’de verilen ve Çalışan Sesini motive eden ve engelleyen unsurları, Çalışan Sesinin öncülleri ve sonuçlarını verdiği bir modele entegre ederek tüm resmi de göstermiştir (Şekil 6)



Şekil 6 – Çalışan Sesi ve Sessizliğinin Öncelleri ve Çıktıları Modeli (kaynak: Morrison, 2014, s. 185)

Şekil 6'daki modelde de görüldüğü gibi Çalışan Sesinin başlangıç noktası potansiyel bir ses fırsattır. Bu fırsatın Çalışan Sesine dönüşüp dönüşmemesi, çok sayıdaki bireysel ve bağlamsal unsura bağlıdır ve bu unsurlar, ses fırsatıyla takip eden davranışın arasındaki bağlantıyı güçlendirebilir veya zayıflatabilir. Yazara göre çalışanlar yalnızca, motive ediciler veya itici güçler engelleyicilerden veya kısıtlayan güçlerden daha güçlüyse ses davranışı gösterecektir. Genel anlamda çalışmanın amacı, Çalışan Sesinin yordayıcılarını, açıklayıcı mekanizmalarını ve sonuçlarını bütünleştirmek ve böylece çalışanların ne zaman ve neden yukarı yönlü Çalışan Sesi davranışı gösterdiklerine dair kapsamlı bir anlayış geliştirmek ve ayrıca, çalışanların neden bazı durumlarda yukarı yönlü Çalışan Sesi davranışı gösteremediğini ortaya koyarak tüm bu seçimlerin sonuçlarını tartışmaktır.⁹⁴

Bashshur ve Öç tarafından araştırma da Çalışan Sesinin sonuçları hakkındadır ve yazındaki binden fazla çalışmayı taradığı için derinlemesine bir analiz sunmaktadır. Araştırmacılara göre Çalışan Sesinin bireysel sonuçları pozitif de negatif de olabilmektedir. Eğer ses çıkarılabilirse ve duyulursa çalışanların değer hissini, kararlar veya sonuçlar üzerindeki kontrol hissini ve işyerindeki memnuniyet ve motivasyonunu artırır. Ayrıca Çalışan Sesi daha iyi adalet algısıyla, işle ilgili daha iyi yaklaşımla, daha yüksek seviyedeki örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans puanlarıyla, daha iyi ilişkilerle ve daha düşük personel devir hızıyla ilişkilidir. Çalışan Sesi bireyler için olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Duyulmadığında veya göz ardı edildiğinde, çıkarılan ses, sesi çıkaranda hayal kırıklığına yol açmaktadır. Ayrıca, ses davranışı gösteren çalışanlar sorun çıkaranlar olarak görülebilmekte ve yöneticilerinden düşük performans puanları alabilmektedirler. Grup veya birim seviyesinde de Çalışan Sesinin benzer sonuçları görülmektedir. Birey veya birim olarak gösterilen Çalışan Sesi davranışı, daha iyi karar verme ve performans, daha fazla yenilikçilik ve birim seviyesinde daha düşük

⁹⁴ Morrison, E.W., "Employee Voice and Silence", **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2014, 1, s. 173-197.

devir hızı ile ilişkilidir. Çalışan sesinin örgüt seviyesinde de sonuçları olmaktadır. Araştırmacılara göre ilgili yazın, Çalışan Sesinin ikili bir değişken olduğunu göstermektedir. Buna göre Çalışan Sesi bir örgütte vardır veya yoktur. Araştırmacıların yaptıkları yazın taramasına göre Çalışan Sesi örgüt seviyesinde daha düşük seviyede personel devir hızı, görevi kötüye kullanma ve daha iyi performans anlamına gelmektedir.

1.1.5. Çalışan Sesi Ölçekleri ve Van Dyne ve LePine Tarafından Geliştirilmiş Çalışan Sesi Ölçeği

Çalışan Sesi yazını incelendiğinde, Çalışan Sesini ölçen ve yaygın olarak kabul görmüş çok fazla ölçeğin olmadığı görülmektedir. Çalışan Sesini ilk olarak sağlıklı şekilde ölçen ölçek Van Dyne ve LePine tarafından 1998’de geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, iki pilot çalışmada uygulanmıştır. Bu çalışmalarda Cronbach’s alfa değerleri 0,82 ve 0,89 olarak bulunmuştur. Van Dyne ve LePine tarafından bulunan sonuçlar, Çalışan Sesi davranışı ölçeğinin uyum geçerliliğini, yordama geçerliliğini ve ayırıcı geçerliliğini desteklemiştir. Araştırmacılar, o tarih itibariyle gelecekte araştırmacıların ölçekleri geliştirmeye odaklanmaları gerektiğini böylece ekstra rol davranışlarının her bir türünün rolünün netleşeceğini belirtmiştir. Van Dyne ve LePine bu Çalışan Sesi ölçeğinde, ekstra rol davranışı olarak destekleyici Çalışan Sesini ölçmüştür.⁹⁵ İşletme yazınında Çalışan Sesi konusu incelendiği zaman, Van Dyne ile LePine tarafından geliştirilen 6 maddeli bu ölçeğin, Çalışan Sesi ölçeklerinin temelini oluşturduğu görülmektedir.

Liang, Farh ve Farh tarafından 2012 yılında yapılan çalışma ise Çalışan Sesi ölçeğini geliştirmiş ve destekleyici ve engelleyici Çalışan Sesi olarak sınıflandırmıştır. Yazarlara göre, önceki araştırmaları yapan araştırmacılar Çalışan Sesini destekleyen veya engelleyen bireysel, motivasyonla ilgili ve bağlamsal unsurları hem kavramsal hem de deneysel olarak anlamaya ve ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Buna karşılık,

⁹⁵ Van Dyne, L., LePine, J., “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, **Academy of Management Journal**, 1998, Vol. 41, No. 1, s. 108-119.

yazarlara göre Çalışan Sesine olan yaklaşım daha da geliştirilebilecek durumdadır. Bunun bir nedeni, bir veya birden fazla psikolojik unsurun birbirleriyle ilişkili olarak Çalışan Sesini nasıl etkiledikleri tam olarak araştırılmamış olması, diğer bir nedeni de çoğu araştırmanın Çalışan Sesinin destekleyici boyutlarına odaklanmış olması ve engelleyici Çalışan Sesinin araştırılma ihtiyacıdır. Geliştirilen ölçek, Çalışan Sesinin destekleyici boyutlarının yanında engelleyici boyutlarını da ölçmektedir ve 10 maddeden oluşmaktadır.⁹⁶ Ayrıca, Van Dyne ve LePine tarafından geliştirilen ölçeği temel alan bu ölçek, bu şekilde daha kapsayıcı hale gelmiş ve pek çok araştırmada kullanılmıştır (örn. Employee Voice Behavior in Organizations: An Evidence from Pakistan, Hassan, Hassan ve Batool, 2015).

Araştırmacıların ve ölçeğin işletme yazınındaki önemine bağlı olarak Çalışan Sesini ölçmek üzere bu tezde, Van Dyne ve LePine tarafından geliştirilen ve Liang, Farh ve Farh gibi araştırmacılara esin kaynağı olan ölçek kullanılmıştır.

Çetin ve Çakmakçı tarafından 2012 yılında yapılan çalışma ile Arslan ve Yener tarafından 2016 yılında yapılan çalışma Van Dyne ve LePine tarafından geliştirilen Çalışan Sesi ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışmalarıdır. Bu çalışmalarda da söz konusu ölçeğin dünyada geliştirilen en sağlıklı ölçek olduğu belirtilmiştir. 2012 yılından sonraki çalışmalarda da Liang, Farh ve Farh tarafından Van Dyne-LePine ölçeğinin daha kapsayıcı versiyonu olarak geliştirilen ölçek çokça kullanılmıştır. Bu durum, tezde verilen ölçek kararının isabetli bir karar olduğunu teyit eder niteliktedir.

⁹⁶ Liang, J., Farh, C.I.C, Farh, J.L., “Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-wave Examination”, **Academy of Management Journal**, 2012, Vol. 55, No:1, s. 71-92.

1.2. ETİK KÜLTÜR

Bu bölümde Örgüt Kültürü ve ona bağlı olarak Etik Kültür araştırılmıştır.

‘Kültür’ kelimesinin kökenine bakıldığında Latince ‘cultura’ kelimesinden Fransızca ve İngilizceye geçtiği görülmektedir. Sözcüğün bir anlamı ‘toprağı ekip biçme, tarım’ iken diğer bir anlamı da ‘terbiye, eğitimidir’.⁹⁷ Zamanla kültür, tarımsal anlamından uzaklaşmış ve uygarlık ve eğitimle eşanlamı olarak kullanılmaya başlanmıştır. E.B. Tylor (1832-1917), kültürel antropolojinin kurucusudur ve ona göre kültür ‘bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, geleneklerle beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür’. Bu tanım, kültür kavramını oldukça iyi yansıtmaktadır ve kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir içerik olduğunu vurgulaması açısından önemlidir. Kültürü tanımlamanın zor olmasının temel nedeni, farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların kültürü farklı bakış açılarıyla tanımlamalarıdır. Antropologlar, sosyologlar, etnografyacılar ve psikologlar farklı kültür tanımları yapmışlardır.⁹⁸

Türk Dil Kurumunun sözlüğünde ‘kültür’ kelimesi, “bir halkın ya da bir toplumun özdeksel ve tinsel alanlarda oluşturduğu ürünlerin tümü: Yiyecek, giyecek, barınak, korunak gibi temel gereksemelerin elde edilmesi için kullanılan her türlü araç gereç; uygulanan teknikler, düşünceler, beceriler, inançlar, geleneksel, dinsel, toplumsal, politik düzen ve kurumlar; düşünce, duyuş, tutum, davranış ve yaşama biçimlerinin tümü” olarak tanımlanmıştır. Kültür tanımı örgüte uyarlandığında kültür tanımının içindeki bu unsurlar örgüt kültürü tanımı için de geçerli olmaktadır.⁹⁹

Bununla birlikte kültür kavramı tarih boyunca pek çok tanımla ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda kültür, tek bir tanım üzerinde uzlaşılması zor bir kavramdır.

⁹⁷ Etimoloji Türkçe, (Çevrimiçi), <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/k%C3%BClt%C3%BCr>, 11 Ocak 2019.

⁹⁸ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009, s. 602.

⁹⁹ Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlüğü, (Çevrimiçi), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec=214144, 11 Ocak 2019.

Kültürün maddi ve manevi unsurları vardır. Dolayısıyla kültür hem görünen hem de görünmeyen bir olgudur.

Kültürün eski ve birçok araştırmacı tarafından atıf yapılan klasik tanımlarından birisi Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor'a göre kültür; bilgiyi, inançları, sanatları, ahlak kurallarını, hukuku, gelenekleri ve bireyin toplumun bir üyesi olarak kazandığı diğer tüm beceri ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür.¹⁰⁰

Kültürün dış kaynaklı tanımlarından birisi Birkbeck tarafından yapılmıştır (1993). Buna göre kültür, bir veya daha fazla sosyal veya ulusal grupta ilişkisi olabilen değerler, fikirler ve davranışlardır.¹⁰¹

Kültürü oluşturan öğeler olarak tarihten günümüze gelen ve genel kabul görmüş olanlar; maddi kültür öğeleri (teknoloji, mimari eserler, doğayla mücadele yapıtları), dil, ahlak ve estetik, eğitim ve bazı kültürel değerlerin öğrenilmesi, din, inançlar, tutumlar, kural ve değerler, sosyal organizasyon, sosyal kurumlar ve politik hayattır.¹⁰²

Kültürün özelliklerine bakıldığında ise kültürün özelliklerinin, süregelen ve alışılmış davranış kalıplarının gözle görülen çıktılarından oluşan bir düzen içinde olduğu görülebilir. Buna göre kültürün özellikleri şöyle sıralanabilmektedir:

- ..Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur – insan, içinde bulunduğu toplumun kültür unsurlarını ve kültürel yapısını öğrenir. Örneğin açlık, biyolojik bir durumdur. İnsan açlığı öğrenmez. Fakat her kültürün yemek yemekle veya diğer biyolojik olaylarla ilgili birtakım özellikleri vardır. Avrupalılar yemeği çatal-bıçakla yerken Çinliler çubukla yerler.

¹⁰⁰ MIT Ders Notu (Çevrimiçi), https://ocw.mit.edu/courses/anthropology/21a-01-how-culture-works-fall-2012/readings/MIT21A_01F12_Sir_Edward_cul.pdf , 12.03.2019

¹⁰¹ Birkbeck, C., "Against Ethnocentrism: A Cross-Cultural Perspective on Criminal Justice Theories and Policies", **Journal of Criminal Justice Education**, 1993, Vol: 4, No: 2, s. 307-323.

¹⁰² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1987, s. 142-143.

- ..Kültür, toplumun üyeleri tarafından paylaşılmıştır – Kültür sisteminin birey açısından toplumsal kazanımları vardır. Dolayısıyla kültür, toplum içindeki tek bir bireyin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerinin paylaştığı değer ve inançlar sistemidir. İnsan, kendi kültürünü oluşturan tek varlıktır. Bu bağlamda teknik, inanç ve yöntemler toplumun üyelerince paylaşılsa kültür haline gelmektedir.

- ..Kültür değişebilir – kültür, durağan olduğu kadar sürekli. Kültürün temel öğelerinden birçoğu tarihin ilk dönemlerinden beri vardır. Kültür zamanla değişmekte ve ayrıca toplumdan topluma ve gruptan gruba farklılık göstermektedir. Modern toplumlarda kültürün değişim hızının arttığı görülmektedir. Küçük gruplarda kültürün değişim hızı düşük olabilmektedir.

- ..Kültür çeşitli ihtiyaçları giderir – kültürel kurumlar ve ilkeler, daha önce denenmiş ve çözümü görülmüş yollardır. Aslında kültürler arasındaki benzerlik ve yakınlık, kültürün insanın biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bir kurum olmasından kaynaklanmaktadır.

- ..Kültürün bütünleyici eğilimi vardır – kültür, tam anlamıyla bütünleşmiş sistemlerden oluşmamaktadır fakat bütünleştirici olma özelliği devamlılık göstermektedir.¹⁰³

1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı modern olarak bilindiği şekliyle ilk olarak Edgar Schein tarafından 1985 yılında ortaya atılmıştır. Schein'in *Organizational Culture and Leadership* adlı eseri 2010 yılına kadar dört baskı yapmış ve dünyada örgüt kültürü kavramı incelenmeye ve geliştirilmeye devam etmiştir. Her ne kadar kurumsal kültür daha eski bir kavram olsa da örgüt kültürünü ve onun üç düzeyini günümüzde kabul edildiği şekilde ilk açıklayan Schein olmuştur.

Schein'a göre örgüt kültürü bir yönüyle dinamik bir kavramdır, diğer bir yönüyle de davranışı yönlendiren ve sınırlayan bir yapıdır. Kültür, çevremizi her an saran bir şey

¹⁰³ İ.Erdoğan, **a.g.e.** s.152-156.

olduğu için, başkalarıyla olan etkileşimimizle sürekli olarak oluşturulan ve canlandırılan bir şey olduğu için ve liderlik davranışıyla şekillendirilen bir şey olduğu için dinamik bir olgudur. Öte yandan kültür, davranışı yönlendiren ve sınırlayan bir dizi yapı, rutin uygulama, kural ve standart olduğu için durağan bir olgudur.¹⁰⁴

Örgütlerde ‘ne’ olduğunu gözlemlemek kolaydır (örn. liderlik başarısızlıkları, kısa ve dar görüşlü pazarlama anlayışı, geçmiş başarıların verdiği bir kibir, vs.) fakat bu tür şeylerin ‘neden’ olduğunu anlamak konusunda kültür başlı başına bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde liderliğin, örgütlerin başarıları veya başarısızlıklarını açıklamada kritik bir değişken olduğu göz önüne alındığında liderlik madalyonunun diğer yüzüne bakmak çok önemlidir: liderler kültürü nasıl yaratır; kültür, liderleri nasıl tanımlar ve yaratır? Bu noktadan hareketle, bir örgütte kültürün oluşumunun dinamik süreçleri ile yönetim, liderliğin özüdür ve bu da liderlik ve kültürün aynı madalyonun iki yüzü olduğunu göstermektedir.¹⁰⁵ Schein’a göre liderlik literatüründe liderliğin kültür ile ilişkisi ve etkileşimi çok az yer bulurken daha çok liderlerin karakter özellikleri, doğuştan lider olup olmadıkları, liderliğin sonradan öğrenilebilir bir şey olup olmadığı gibi konulara ağırlık verilmiştir. Buradan hareketle Schein, liderlerin öncelikle kültürü anlamaya çalışmalarını, kültürün hakkını vermelerini ve içinde bulundukları kültürü ne kadar iyi anladıklarını kendilerine sormalarını önermektedir.

Kültür, başlı başına soyut bir kavramdır fakat kültürden kaynaklanan ve sosyal ve örgütsel durumlarda oluşan güçler etkili güçlerdir. Eğer bu güçlerin işleyişi anlaşılmazsa onların kurbanı olunmaktadır. Ayrıca eğer bütün olaylar ve dünya ‘kültürel bir gözlük’ ile gözlemlenebilirse o zaman daha önce gizemli, sinir bozucu veya aptalca görünen her türlü olay mantık çerçevesine oturabilmektedir.¹⁰⁶ Bu bağlamda Schein kültürel analiz yaparak gruplarda, örgütlerde ve mesleklerde etkili

¹⁰⁴ Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, s.1

¹⁰⁵ E. Schein **a.g.e.** s.xi

¹⁰⁶ E. Schein **a.g.e.** s.7

olan ve o düzeylerde iş gören kültürel güçleri algılamaya ve deşifre etmeye başlamıştır.

Klasik anlamda kültür, toplumların tarihleri boyunca geliştirdikleri gelenekler ve ritüellerdir. Son yıllarda araştırmacıların ve yöneticilerin tanımıyla ise kültür, örgütlerin kişileri ele almaları etrafında gelişen iklimi ve uygulamaları, ayrıca da bir örgütün benimsenmiş değer ve inançlarını ifade etmektedir. Örgütlerin yöneticileri ise “doğru kültürü”, “kalite kültürünü” veya “müşteri hizmeti kültürünü” geliştirmekten bahsetmektedirler. Yönetim yazınında, örgütün bir kültüre sahip olmasının etkili performans için gerekli olduğu ve kültür ne kadar güçlü olursa örgütün de o kadar etkili olacağı yer almaktadır. Bu görüşü çeşitli araştırmalar da desteklemiştir (örn. Denison, 1984; Kotter ve Heskett, 1992; Sorensen, 2002). Denison’a göre, 1980’li yıllar itibariyle modern Amerikan işletme yazınında işletmenin “yumuşak” yanı daha fazla araştırılmaya başlanmıştır. Denison, 34 büyük Amerikan şirketini araştırmış ve bu şirketlerdeki örgüt kültürünü anket verileri ile ölçmüştür. Şirketlerin finansal performansını ise yatırım getirilerine bakarak değerlendirmiştir. Araştırmasının sonucunda Denison, katılımcı bir örgüt kültürüne sahip şirketlerin bu kültüre sahip olmayan şirketlerden ortalama olarak iki kat daha iyi performans gösterdiğini bulmuştur¹⁰⁷. Kotter ve Heskett ise 1992 tarihinde yayınlanan *Corporate Culture and Performance* adlı kitaplarında çalışmalarının dört önemli sonuca işaret ettiğini belirtmişlerdir. Birinci sonuç, örgütsel kültürün bir firmanın uzun dönemli ekonomik performansı üzerinde önemli bir etkisinin olabileceğidir. İkinci sonuç, 2000’li yıllarda örgütsel kültürün şirketlerin başarı veya başarısızlıklarını belirlemede çok daha önemli olacağı tahminidir. Üçüncü sonuç, çok iyi bir uzun dönemli finansal performansı engelleyen örgüt kültürlerinin sıkça görüldüğüdür. Bu tür kültürler, mantıklı ve akıllı insanların çoğunlukta olduğu şirketlerde bile kolayca gelişebilir. Son olarak dördüncü sonuç ise, değiştirmek zor olsa da örgüt kültürlerinin performansa daha fazla katkı verecek şekilde

¹⁰⁷ Daniel R. Denison, “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line”, **Organizational Dynamics**, 13.2, 1984, p.6

değiştirilebileceğidir.¹⁰⁸ Sorensen ise 2002 yılında yazdığı makalede sektör bazında geniş bir yelpazedeki şirketleri incelemiştir. Bu inceleme sonucunda, göreceli olarak daha durağan bir sektörde yer alan ve güçlü bir kültüre sahip olan firmaların daha iyi bir performans gösterdikleri görülmüştür. Daha değişken ve dengesiz sektörlerde yer alan firmaların ise güçlü kültürleri sayesinde sahip oldukları avantaj kayda değer ölçüde düşmekte, hatta yok olmaktadır.¹⁰⁹ Sorensen ayrıca, güçlü kültüre sahip firmaların yerleşik yeteneklerden faydalanmada başarı gösterdiklerini fakat değişen çevre şartlarına daha iyi uyan yetenekleri keşfetmede ve ortaya çıkarmada zorluk yaşadıklarını belirtmiştir. Kültürün en ilginç özelliklerinden biri de onun görünür yüzeyin altında, etkisi güçlü ve önemli ölçüde bilinçdışı olan olguları işaret etmesidir. Bu anlamda kültür, bir insanın kişiliğine veya karakterine benzemektedir. Bir insan için onun kişiliği neyse bir grup için de kültür odur. Davranışlar görülmektedir fakat belli türdeki davranışlara neden olan ve söz konusu davranışların altında yatan güçler genellikle görülmemektedir. Bu bağlamda kişiliğimiz ve karakterimiz davranışlarımızı nasıl yönlendiriyor ve sınırlıyorsa kültür de bir grubun üyelerinin davranışlarını yönlendirmekte ve sınırlamaktadır. Bunu da grupta paylaşılan normlar yoluyla yapmaktadır. Kişilik ve karakter, bir bireyin ailesinde, akran grubunda, toplumda veya meslektaşları arasında yaşadığı kültürel öğrenmenin bir birikimidir. Böylece kültür, birer birey olarak bizimle beraberdir ve kültür, biz yeni kültürler yaratan gruplara katıldıkça ve yeni kültürler yaratan gruplar oluşturdukça sürekli olarak gelişmektedir. Dolayısıyla kültürün kendisi soyut bir kavram olmakla beraber kültürün davranışsal ve bakış açılarına yönelik sonuçları çok somuttur. Bir kavram olarak kültür, eğer gruplardaki ve örgütlerdeki yaşamın gizli ve karmaşık yönlerini daha iyi anlamamıza yardımcı olursa bize en çok faydası dokunacaktır.¹¹⁰

Profesyonel birer meslek sahibi olarak bizler mesleğimizde yalnızca teknik becerileri öğrenmeyiz; mesleğimizi tanımlayan belli değer ve normları da benimseriz. Eğer bu

¹⁰⁸ John Kotter, James Heskett, **Corporate Culture and Performance**, New York, Free Press, 1992, pp.11-12

¹⁰⁹ Jesper Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 47, Issue 1, 2002, p.88

¹¹⁰ E. Schein **a.g.e.** p.9

normlara karşı gelirsek meslekten çıkarılabiliriz. Burada şu iki soru akla geliyor: bu değer ve normlar nereden geliyor ve her mesleğin kendi norm ve değerlerinin doğru norm ve değerler olduğu gerçeğini nasıl kabulleniriz? Kültür kavramı, tüm bu olguların açıklanmasına ve normalleştirilmesine yardımcı olur. Eğer kültürün dinamiklerini anlayabilirsek, örgütlerdeki insanların bize tanıdık gelmeyen ve görünüşte mantıksız davranışları ile karşılaştığımız zaman şaşırma, rahatsız olma ve kaygılanma olasılığımız azalır. Ayrıca belli insan gruplarının veya örgütlerin birbirlerinden neden bu kadar farklı olduğunu ve onları değiştirmenin de neden bu kadar zor olduğunu daha iyi anlarız. Daha da önemlisi ise, eğer kültürü daha iyi anlarsak kendimizi de daha iyi anlarız. Bir başka deyişle kendi içimizde faaliyet gösteren ve kim olduğumuzu tanımlayan, ayrıca kendimizi özdeşleştirdiğimiz ve ait olmak istediğimiz grupları yansıtan güçleri daha iyi anlarız.¹¹¹

Schein'a göre bir gruptan bahsedebilmek için o grubun üyelerinin ortak bir tarihçesi olması gerekmektedir. Ortak bir tarihçesi olan sosyal birimin ise bir kültür geliştirmiş olması gerekmektedir. Bu kültürün gücü ise, kültürün ne kadar zamandır var olduğuna, grup üyelerinin ne kadar istikrarlı bir şekilde grupta bulunduğu ve grup üyelerinin geçmişte paylaştığı deneyimlerin duygusal yoğunluğuna bağlıdır.¹¹² Schein'a göre normlar, değerler, davranış şekilleri, ritüeller, gelenekler, vs. şeklinde bu kadar çok kavram varken "kültür" kelimesine ihtiyaç duymamızın sebebi "kültür" kelimesinin "paylaşma" kavramına eklediği diğer önemli unsurlardır. Bunlar yapısal istikrar, derinlik, genişlik ve biçimlenme veya entegrasyondur. Yapısal istikrar, grup kimliğine ulaşıldıktan sonra onun istikrarı sağlayan ana güç olması ve ondan kolayca vazgeçilmemesidir. Bu yüzden örgütün bazı üyeleri örgütten ayrılrsa da kültür varlığını sürdürür. Bu bağlamda kültürü değiştirmenin zor olduğu da söylenebilir çünkü istikrar anlam ve öngörülebilirlik durumu sağlar. Kültürün paylaşım ile ilgili olan diğer bir unsuru olan derinlik, kültürün grubun en derin ve genellikle bilinç dışı yönünü vurgular. Kültür, grubun diğer unsurlarından daha az dokunulabilir ve daha az görülebilir olan kısımdır. Kültür grup içinde bir kez geliştirildikten sonra artık grubun tüm işleyişini içine alır. Bu özellik kültürün genişlik özelliğidir. Kültür,

¹¹¹ E. Schein **a.g.e.** p.10

¹¹² E. Schein **a.g.e.** p.11

örgütte her yere yayılmış ve örgütün içine işlemiş bir şeydir. Dolayısıyla kültür örgütün temel işleriyle nasıl uğraştığının tüm boyutlarını, örgütün etrafındaki çeşitli çevre unsurlarını ve örgütün tüm iç operasyonlarını etkiler. Biçimlenme veya entegrasyon ise kültürün ritüelleri, iklimi, değerleri ve davranışları kendi içinde uyumlu bir bütüne dönüşecek şekilde birbirine bağlamasıdır.¹¹³ Weick’a göre bu biçimlenme veya entegrasyon insanın, çevresini mümkün olduğu kadar sezilir ve düzenli yapma ihtiyacından kaynaklanır.¹¹⁴ Düzensizlik veya sezememek bizi kaygılı yapar, bu yüzden de işlerin nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiğiyle ilgili daha istikrarlı ve öngörülebilir bir ortam oluşturmaya çalışırız.¹¹⁵

Hofstede ise örgütsel kültürü altı bağımsız boyut veya değişkene ve iki yarı bağımsız boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar araç yönelimli-amaç yönelimli, içten çalışan-dıştan çalışan, rahat iş disiplini-sıkı iş disiplini, yerel-profesyonel, açık sistem-kapalı sistem, çalışan yönelimli-iş yönelimlidir. Bu boyutlara ek olarak liderlik tarzının kabul edilme derecesi ve çalışanın örgütle özdeşleşme derecesi vardır. Hofstede örgüt kültürünü “bir örgütün üyelerinin, diğer örgütlere kıyasla birbirleriyle ilişki kurma, yaptıkları işle ilişki kurma ve dış dünyayla ilişki kurma biçimleri” olarak tanımlamıştır.¹¹⁶

Hofstede’nin örgüt kültür boyutlarından ilki olan araç yönelimli-amaç yönelimli boyut örgüt etkinliğiyle en yakından ilgili olan boyuttur. Araç yönelimli kültürdeki en önemli özellik işin nasıl yapılacağıdır. İnsanlar kendilerini ‘nasıl’ ile özdeşleştirir. Amaç yönelimli kültürde ise çalışanlar, içeride belirlenmiş olan hedefleri veya sonuçları elde etmek için genelde dışarıda uğraşırlar. Bu hedef veya sonuçlar hatırı sayılır riskler içerse bile insanlar kendilerini ‘ne’ ile özdeşleştirir. İçten çalışan boyutta çalışanlar görevlerini, iş etiğinin ve dürüstlüğü en önemli şey olduğuna göre ve en iyi olarak bildikleri şeyin müşterileri ve dünya için de en iyisi olduğu anlayışına göre algılarlar. Dıştan çalışan kültüre sahip bir örgütte ise önem verilen

¹¹³ E.Schein **a.g.e.** s.15

¹¹⁴ Karl Weick, **Sensemaking in Organizations**. California, Sage, 1995’ten aktaran Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p.15

¹¹⁵ E.Schein **a.g.e.** s.15

¹¹⁶ Geert Hofstede, “Organizational Culture”, (Çevrimiçi) <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6-dimensions-organizational-culture/>, 21 Mayıs 2019.

tek şey müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Böyle bir örgütte etik bir tutumdan çok sonuçlar önemlidir. Rahat iş disiplinine sahip bir örgütte içyapı gevşektir, öngörülebilirlik eksikliği vardır ve kontrol ve disiplin alt düzeydedir. Buna karşılık doğaçlama ve sürprizler çoktur. Çok sıkı bir iş disiplinine sahip bir örgütte ise bu durumun tersi geçerlidir. İnsanların maliyet bilinci çok yüksektir, insanlar çok dakik ve ciddidir. Yerel-profesyonel boyuta baktığımızda yerel şirketlerde çalışanlar patronla veya çalıştığı birimle özdeşleşmiş durumdadır. Profesyonel bir örgütte ise bir çalışanın kimliği onun uzmanlığıyla veya işin içeriğiyle belirlenir. Açık kültüre sahip bir örgütte yeni gelenler hoş karşılanır, örgüt içeridekilere de dışarıdakilere de açıktır ve hemen herkesin örgüte uyum sağlayabileceği düşünülür. Kapalı bir örgüt ise yeni gelenlere ve içeridekilere açık değildir. Çalışan yönelimli örgütlerde çalışanlar, kişisel problemlerinin dikkate alındığına ve iş için maliyet yaratsa bile çalışanların refahı için çalışıldığına inanırlar. İş yönelimli örgütlerde ise çalışanların zararına da olsa görevi yerine getirmek için ağır bir baskı vardır. İki yarı bağımsız boyutun birincisi olan liderlik tarzının kabul edilme derecesi, çalışanın direkt olarak bağlı olduğu patron veya yöneticisinin liderlik tarzının çalışanın tercihleriyle ne kadar paralel olduğu ile ilgilidir. İkinci boyut ise çalışanların kendilerini örgütün tümüyle özdeşleştirme dereceleridir. İnsanlar kendilerini şirketlerinin farklı yönleriyle aynı anda özdeşleştirebilirler. Çalışanın kendisini aynı anda şirketin hedefleriyle, müşterilerle, dâhil olduğu grupla, patronuyla/yöneticisiyle ve örgütün tümüyle özdeşleştirmesi mümkündür. Çalışanın aynı zamanda kendisini bu boyutların herhangi biriyle güçlü bir şekilde bağlı hissetmemesi de mümkündür.¹¹⁷

Örgüt kültürünün işletme yazınında başka tanımları da mevcuttur. Kilmann vd. örgüt kültürünü “bir örgütü birbirine bağlayan ve paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, bakış açıları ve normlar” olarak tanımlamıştır. Deal ise örgüt kültürünü “dayanışma ve anlam yaratan ve ayrıca bağlılık ve üretkenliği teşvik eden insani bir düzendir” şeklinde tanımlamıştır. Uttal’ın tanımına göre örgüt kültürü “davranışsal normlar oluşturmak için bir şirketin çalışanlarıyla, örgütsel yapılarıyla ve kontrol sistemleriyle etkileşim halinde olan ve paylaşılan bir

¹¹⁷ Geert Hofstede, “Organizational Culture”, (Çevrimiçi), <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6-dimensions-organizational-culture/>, 15 Mayıs 2019.

değer ve inanç sistemidir”.¹¹⁸ Deshpande ve Webster’ın örgüt kültürü tanımı ise “bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olacak paylaşılan değerler ve inançlardan oluşan ve dolayısıyla onlara örgütte davranış normları sağlayan bir yapıdır. Bir başka deyişle örgüt kültürü, üyelerin örgütsel işleyişe atfettikleri nedenselliklerle ilişkilidir” şeklindedir.¹¹⁹ Literatürde, örgüt kültürünü ölçmenin ve örgüt kültürleri için bir tipoloji belirlemenin zorluğu ifade edilmiştir. Bu zorluğun nedeni, paylaşılan varsayım ve anlayışların bireylerin bilinç seviyelerinin altında yer almalarıdır. Bu bağlamda çoğu firmanın birden fazla kültür türünün unsurlarına sahip olduğu söylenebilir.¹²⁰

1.2.1.1.Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci

Resmi niteliği olan grupların kültür oluşumuna bakıldığında grubu bir bireyin oluşturduğu veya bir bireyin grubun lideri olduğu görülmektedir. Bu birey, yeni bir şirket kuran bir girişimci, kendine taraftar toplayan dini bir kişi, yeni bir parti kuran siyasi lider, yeni bir sınıfa ders vermeye başlayan bir öğretmen veya bir şirketin yeni bir departmanının yönetimini devralan bir yönetici olabilmektedir. Grubu kuran kişinin kendi vizyonu, hedefleri, inançları, değerleri ve işlerin nasıl olması gerektiğine dair varsayımları olacaktır. Bu kişi öncelikle kendisiyle ilgili bu özellikleri gruba kabul ettirecek veya kendi düşünce ve değerlerine benzer düşünce ve değerlere sahip kişileri seçecektir. Liderlerin ilk davranışları bu şekildedir fakat bu durum kültürü kendiliğinden yaratmamaktadır. İlk aşamada gruptakiler liderin söylediklerini uygulamaktadırlar. Fakat bu davranışlar başarıya ulaşırsa, bir başka deyişle grup görevi tamamlarsa ve grubun üyeleri birbirleriyle olan ilişkiler konusunda kendilerini iyi hissederse grubu kuran kişinin inanç ve değerleri kabul edilecek, güçlenecek ve paylaşılabilecektir. Eğer bu başarı devam ederse grup yeniden

¹¹⁸ Kilmann R., Saxton M.J., Serpa R. v.d. **Gaining Control of the Corporate Culture**. California, Jossey-Bass, 1985’ten aktaran Daulatram B. Lund, “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 18, No. 3, 2003, pp.219-236.

¹¹⁹ Rohit Deshpande, Frederick Webster, “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, **Journal of Marketing**, Vol. 53, 1989, pp.3-15.

¹²⁰ Daulatram B. Lund, “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, 18, pp. 219-236.

söz konusu inanç ve değerler üzerinden hareket edecek ve “doğru” düşünme, hissetme ve hareket tarzının bu inanç ve değerler olduğuna inanacaktır.¹²¹

Eğer kurucu kişinin inanç ve değerleri başarıyı getirmezse grup dağılacaktır veya inanç ve değerleri başarıyı getirecek birini bulana kadar başka lider arayacaktır. Bu kişi bulununca da kültür oluşumu süreci yeni lider etrafında şekillenecektir. Kültür oluşuktan ve söz konusu inanç ve değerler güçlendikten sonra grup bu inanç ve değerlere gittikçe artan bir şekilde tartışılmaz varsayımlar olarak bakacaktır. Bu süreç devam ettikçe bu varsayımlar yavaş yavaş farkındalığın dışına çıkacak ve doğal karşılanmaya başlanacaktır. Bu doğal karşılama durumunun sonucunda da söz konusu varsayımlar grubun kimliğinin bir parçası olacak ve yeni gelenlere öğretilcektir. İnanç ve değerlerin aksine varsayımlar tartışılmaz nitelik taşımaktadır. Bu yüzden yaygın kültür tanımında tartışılmaz değerlere karşılık gelecek şekilde varsayımlar kullanılmıştır. Bu bağlamda bir grubun kültürü Schein (2004) tarafından “bir grup tarafından, dışarıya uyum ve içeride entegrasyon problemlerini çözünce ve meşru kabul edilmek için yeteri kadar çalışınca öğrenilen ve dolayısıyla bu problemlerle ilgili algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru şekli olarak yeni üyelere öğretilen ve paylaşılan temel varsayımlar” olarak tanımlanmıştır.

Bir başka görüşe göre örgüt kültürü, örgütün üyeleri, liderleri, davranışları ve normları arasındaki etkileşimler tarafından oluşturulmakta, sonuç olarak da örgütteki bireylerin davranışlarını etkilemektedir¹²². Örgüt kültürünün bu şekilde karmaşık bir oluşum sürecine sahip olması kültürün, insan doğası ve psikolojisinin kolektif boyuta da benzer bir karmaşıklık düzeyi ile geçtiğini göstermektedir.

¹²¹ E. Schein **a.g.e.** s.16

¹²² Jason D. DeBode, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, Alan G. Walker, “Assessing Ethical Organizational Culture”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, C: XLIX, No: 4, 2013, s. 460-484.

1.2.2.Etik Kavramı ve Etik Kültür

Etik kavramının eski Yunan medeniyetine kadar gittiği görülmektedir. Etik kelimesinin kökeni, Yunanca “ethicos” kelimesidir. Etik, iyi ve kötü şeylerin ayırt edilmesi konusundaki ahlaki görev ve sorumlulukları belirtmektedir. Etik, felsefe ve bilimde önemli bir yere sahiptir çünkü ahlaki yargılar, eylemler ve davranışları ilgilendirmektedir.¹²³ Solomon’a göre Aristo ilk ‘iş etik uzmanıdır’. Örgütlerde yöneticilerin, özellikle de çalışanların en çok gördüğü yöneticilerin örgütsel etik üzerinde önemli bir etkisi vardır ve örgütün doğasında, bireyin etik anlayışını şekillendirme ve bu anlayış üzerinde yaptırımda bulunma gücü bulunmaktadır. Böylece örgütler, etik değerler ve etik bir kültür oluşturarak bireylerin değerleri ve davranışlarında oldukça etkili olmaktadır. Karşılıklı iş birliğini ve bireysel mükemmelliği takım çalışmasının önemli bir parçası olarak teşvik eden bir şirket, acımasız rekabeti, karışıklığı ve statü ve kabul görme için çekişmeyi kışkırtan şirketten çok daha farklı bir çalışma yeri olmaktadır.¹²⁴ Etik kültürün tüm dünyada şirketler, ülke ekonomileri ve dünya ekonomisi için ne kadar önemli olduğu Enron gibi şirket skandallarıyla daha iyi anlaşılmıştır.

Değerler bildirgeleri ve davranış kuralları genellikle genel ifadelerdir ve insanlar tarafından, kurumun uygulama ve operasyonları ile bağlantısı olmayan anlamsız bildirgeler olarak da görülebilmektedirler. Bunu önlemek için kurumlar bir etik yönetimi sistemi kurmaya öncelik vermektedir. Bu sistem etik kurallar, etik kurul, etik danışmanlar, etik eğitimi, vs. gibi unsurları kapsar ve kurumun kültürüyle yaşama geçmekte, desteklenmekte ve sürdürülmektedir. Böylece şirketler kendi etik sorumluluklarının farkında olmakta, kendi değerlerini ve hissedarlarının çıkarlarını yönetmekte ve etik sorunları çözmektedir.¹²⁵ Etik kültürün yalnızca kâğıt üzerindeki kurallarda kalmaması, yaşama geçirilerek tüm süreçlerde uygulanması önemlidir.

¹²³ İnayet Pehlivan Aydın, **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002, 3. Baskı, s.4.

¹²⁴ Solomon, Robert C., “Aristotle, Ethics and Business Organizations”, **Organization Studies**, 25(6), 2004, s. 1021-1043.

¹²⁵ Pucetaite v.d., “Building Organizational Trust in a Low-Trust Societal Context”, **Baltic Journal of Management**, Vol 5, No.2, 2010, s. 197-217.

Örgütsel etik yazınında etik kavramı genellikle iki boyutta ele alınmıştır; bunlar etik iklim ve etik kültürdür. Etik iklim yazını örgüt iklimi yazınının bir alt dalı olarak ortaya çıkmıştır.¹²⁶ Etik kültür ve etik iklimin temelde bazı farklılıkları mevcuttur. İklim, bir grup veya örgütteki paylaşılan algıları belirtirken, kültür ise insanların örgüt konusunda ve kimliği sağlayan ve davranış standartlarını koyan inançlar, değerler ve varsayımlar konusunda hissettiklerini kapsamaktadır.¹²⁷ Kültür, iklime göre daha fazla içselleştirilmiş ve daha geniş bir kavramdır. Bir başka deyişle iklim, kültürün alt kümesidir.

Etik iklimi ilk ortaya koyan Victor ve Cullen olmuştur (1988). Buna göre örgütteki, etik içeriğe sahip her zamanki uygulama ve yöntemler konusundaki yaygın algılar etik iklimi oluşturmaktadır. Bir başka deyişle etik iklim, iş yerinde etik davranışı oluşturan unsurları belirleyen iş iklimi boyutlarıdır. Etik iklimler örgütlerdeki kararların birçoğunu etkileyen genel ve yaygın örgüt özellikleridir. 1988 tarihli çalışmalarında Victor ve Cullen, anket çalışmaları yardımıyla beş tip örgüt kültürü bulmuştur. Bunlar duyarlı, yasa ve standart, kurallar, araçsal ve bağımsız etik iklimidir.¹²⁸

Trevino, örgüt kültürü kavramını temel alarak örgütün etik kültürünü kavramsallaştırmıştır. Buna göre etik kültür, bireyin bilişsel ahlaki gelişim aşaması ile etik/etik olmayan yönetim arasındaki ilişkinin durumsal moderatörüdür. Bir başka deyişle etik kültür örgütün, hangi davranışın uygun, hangi davranışın uygun olmadığı konusundaki norm yapısı, örnek alınan kişilerin davranışları, yasal otoriteye itaat konusundaki beklentiler ve örgütün, bireylerin davranışlarının sonuçları için sorumluluk almaları konusunda onları ne kadar teşvik ettiğinden oluşmaktadır.¹²⁹

¹²⁶ Linda Klebe Trevino, Gary R. Weaver, **Managing Ethics in Business Organizations**, Stanford, California, Stanford University Press, 2003, s.231.

¹²⁷ Stephen Stolp, Stuart C. Smith, **Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values and the Leader's Role**, Clearinghouse, University of Oregon, 1995, p. 20.

¹²⁸ Victor, Bart, Cullen, John, B. "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", **Administrative Science Quarterly**, 1988, 33:1, pp. 101-126.

¹²⁹ Trevino, Linda, K. "Ethical Decision-Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", **Academy of Management Review**, Vol 11, No.3, 1986, 11:601-617.

Sonraki kavramsallaştırmasında Trevino, etik kültürün yapısını geliştirmiş ve etik kültürün yönetim üzerindeki direkt etkilerini öngörmüştür. Etik kültürü örgüt kültürünün bir alt kümesi olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda etik kültür, etik veya etik olmayan davranışı destekleme gücü olan çeşitli “resmi” veya “resmi olmayan” davranış kontrol sistemleri arasındaki karşılıklı çok boyutlu etkileşimi temsil etmektedir. “Resmi” kültürel sistemler, politikalar (örn. mesleki ahlak kuralları), liderlik, otoritenin temelleri, ödül sistemleri ve eğitim programları gibi faktörlerden oluşmaktadır. “Resmi olmayan” sistemler ise meslektaşların davranışlarını ve etik standartları kapsamaktadır. Resmi ve resmi olmayan bu kültürel sistemlerin etik davranışı destekleme derecesine göre kişinin davranışlarının daha etik olması beklenmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin ve standartların etik davranışı teşvik ettiği ve desteklediği, ayrıca etik davranışın ödüllendirildiği ve etik olmayan davranışın cezalandırıldığı örgütlerde etik davranışın daha fazla olacağı, bu özelliklere sahip olmayan örgütlerde ise daha az olacağı öngörülmektedir.¹³⁰ Trevino’ya göre örgütteki kültürün, kişinin davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır çünkü bir örgütte hangi davranışların veya söylemlerin meşru ve geçerli, hangilerinin ise kabul edilemez olduğunu saptamaya ve bunu daha sonra örgütte yerleşmiş söylem ve davranış biçimleri haline getirmeye yardımcı olan en önemli faktörlerden biri kültürdür.¹³¹

Trevino ayrıca etik iklim ile etik kültür arasındaki benzerlik ve farkı da ortaya koymuştur. Bu bağlamda gerek etik iklim gerekse etik kültürün etik düşünceleri ve etik davranışları etkilediği düşünülmektedir. Bununla beraber, etik iklim karar almayı ve davranışları dolaylı olarak etkilemektedir çünkü meteorolojik anlamda iklim özelliklerinin insanların duygularını ve duygu durumlarını etkilemesi gibi örgütte de iklim etik veya etik olmayan bir ortam oluşturmaktadır. Etik kültür ise, özellikle davranışları etkilemeyi hedefleyen resmi ve resmi olmayan kontrol sistemleri üzerinden örgütün özelliklerini belirler. Bu anlamda etik kültür unsurları daha gözle

¹³⁰ Trevino, Linda, K. “A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics”, **Research in Organizational Change and Development**, 1990, 4:195-230.

¹³¹ Linda, K. Trevino, Kenneth, D. Butterfield, Donald, L. McCabe, “The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors”, **Business Ethics Quarterly**, Vol. 8, No. 3, 1998, pp. 447-476.

görülür durumdadır. Dolayısıyla, etik kültürle etik davranışlar arasında, etik iklimle etik davranışlar arasında olandan daha güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir.¹³² Bu bağlamda etik kültür konusu, etik iklimden daha fazla araştırmanın yapıldığı ve daha geniş etkileşimleri temsil eden bir alandır.

İşletme ve ekonomi yazınında yer alan bazı görüşlerin ana akım görüşlerden farklı olduğu da görülmektedir. Örneğin Friedman'a göre işletmelerin sosyal sorumluluğu kârlarını arttırmaktır¹³³. Bu genel bakış açısının yanında etik konusunun bir de günlük iş yaşamında örgütlerde insanların karşısına ikilemler olarak çıktığı görülmektedir. Çoğu yönetici, firmasının müşterileriyle, tedarikçileriyle, resmi görevlilerle, hatta kendi şirketindeki diğer departmanların çalışanlarıyla görüşmeler yaparken şirketinin çıkarlarını veya kendi çıkarlarını korumak konusunda kendisini mecbur hissetmektedir. Bu durumda da karşısındakini ikna etmek için blöf yapmayı düşünebilmektedir. Bu bağlamda Carr'a göre iş yaşamı, günlük hayattaki etik anlayışından çok poker oyununa yakındır. Bir başka deyişle gerçeği mutlak olarak saptırmaktan çok karşısındakine göre pozisyon alma ve taktikler uygulama içermektedir ve bu da günlük yaşamdaki veya dinlerdeki etik anlayıştan farklıdır. Bu yüzden de Carr'a göre örgütlerdeki etik standartları günlük yaşamdakilerden farklı olmalıdır.¹³⁴ Bu anlayış, etik olgusunun kişiden kişiye ve örgütten örgüte nasıl değişebildiğini göstermektedir.

Örgüt kültürünün örgütteki etik veya etik olmayan davranışları etkilediği 1990'lı yılların başından beri öngörülmüş ve bu yıllardan itibaren yoğun bir şekilde araştırılmıştır. Bu bağlamda, etik kültür ve etik iklim oluşturmaının da önemi ortaya konmuştur. Bu şekilde etik davranışların artırılması, etik olmayan davranışların ise azaltılması hedeflenmiştir.

¹³² Linda Klebe Trevino, Gary R. Weaver, **Managing Ethics in Business Organizations**, Stanford, California, Stanford University Press, 2003, p.235.

¹³³ Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", **The New York Times Magazine**, 13 Eylül 1970.

¹³⁴ Carr, Albert, Z. "Is Business Bluffing Ethical?", **Harvard Business Review**, 1968, Vol. 1, s. 1-8.

Bu bağlamda Sims, 1990'ların başında yaptığı araştırmasında, etik olmayan davranışların nedenlerini araştırmıştır. Bu noktadan da örgütte etik bir iklimi içeren kültürü oluşturma'nın önemini belirtmiş ve bu kültürü oluşturma ve korumaya yönelik öneriler getirmiştir. Bireylerin etik dışı davranışlarda bulunmalarının sebepleri örgütlerin, etik standartları ihlal eden davranışları genelde ödüllendirmeleri ve dürüstlüğe zarar veren yönetici değerlerinin olmasıdır. Bireyin psikolojisi açısından bakıldığında ise etik davranışa yönelten nedenler şu şekildedir:

- Bireyin, davranışının gerçekte etik dışı veya yasa dışı olmadığını varsayması,
- Kendi kendine, davranışının aslında örgütün veya kendisinin çıkarına olduğunu söylemesi,
- Davranışının sorun olmadığını çünkü kimsenin onu bilemeyeceğini varsayması,
- Eğer bir şeyler ters giderse üstlerinin onu koruyacağını ve destekleyeceğini varsayması¹³⁵

Etik olmayan davranışların işletmelere zarar verdiği anlaşılmaya başlandıkça, etik bir iklim ve kültür oluşturma'nın önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Trevino ve Victor'a göre çalışanları her an izlemek ve kontrol etmek mümkün olmadığı için onlar bu 'rahat' zamanlarda kendi çıkarlarına ve çalışma arkadaşlarının ve/veya örgütün zararına olan davranışlar gösterebilirler. Kontrol ve izlemenin arttırılması ise maliyet ve motivasyon düşüklüğü yaratmaktadır.¹³⁶ Bu durum, etik olmayan davranışlar üzerinden Etik Kültürün ne kadar gerekli ve önemli olduğunu göstermektedir.

Bir başka makalesinde Trevino, etik karar vermenin öncellerini araştırmıştır. Bu da etik kültüre giden yoldaki köşe taşlarından biridir. Buna göre iç kontrol odağı olanlar ve bilişsel ahlaki gelişimin prensibe dayalı aşamasında olan bireyler etik karar verme davranışı göstermeye daha meyillidirler. Ayrıca sonuç beklentileri de etik karar verme davranışı üzerinde etkilidir. Etik davranış için somut ödüller sonuç

¹³⁵ Sims, Ronald, R., "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations", **Journal of Business Ethics**, 1992, Vol.11, s. 505-513.

¹³⁶ Trevino, Linda, K., Victor, B., "Peer Reporting of Unethical Behavior: A Social Context Perspective", **Academy of Management Journal**, 1992, Vol.35, No.1, s. 38-64.

beklentilerini ve davranışları etkilemektedir fakat bu durum aynı zamanda, doğru şey yapıldığı için ödül verilmesinden dolayı bir rahatsızlık yaratmıştır.¹³⁷ Etik karar verme davranışının çeşitli psikolojik ve örgütsel sebepleri vardır ve bunlar zaman içinde daha çok araştırılmıştır.

1990lı yıllardan itibaren, örgüt kültürünün etik ile bağlantısı araştırılmaya başlanmıştır. Bunun bir örneği Sinclair tarafından yapılan araştırmadır. Buna göre araştırmada örgüt kültürüne, örgütteki etiğin geliştirilmesi açısından bakılmıştır. Sinclair'e göre örgüt kültürü, örgütte çalışanların daha etik veya daha az etik davranmasının bir belirleyicisidir. Örgütler aynı zamanda örgütsel performansı da geliştirmeye çalışmaktadır. Araştırmada iki örgüt modeli test edilmiştir. Bir kültür modelinde örgüt kültürü, çalışanların hedefleri ve çıkarlarından bağımsız olarak tüm örgütte tek bir güçlü kültürü temsil etmektedir. İkinci model ise, kendi kişisel çıkarlarını geliştirmek isteyen ve bu amaçla bir ilişkinin içinde bulunmayı kabul eden insan grubundan oluşan bir örgütü kapsamaktadır. İkinci gruptaki örgütlerde birtakım alt kültürler vardır. İki grup örgütte de etik açısından riskler mevcuttur. Birinci grupta bir yönetim elit grubu oluşabilir ve çalışanlar etik değerleri içselleştirebilir. İkinci grupta ise alt kültürler, örgütün temel kültüründen sapmış kültürlerle dönüşebilir ve böylece yönetim, etik açıdan ortak bir zeminde ilerleme olanağı bulamayabilir ve karmaşa veya örgütün ilerleyememesi durumları ortaya çıkabilir. Etik açıdan her iki kültürün avantajları da vardır. Birinci modelde kabul edilmiş ve yaptırımı oluşturulmuş etik standartlar vardır. İkinci modelde ise etik standartlar örgütsel seviyeden çok kişisel bazda şekillenmektedir. Kişiler kendi denetimlerini, tartışmalarını ve eleştirilerini yapmakta ve kişisel etik standartlar oluşturmaktadır.¹³⁸ Bazı işletmeler etik açıdan rekabet ortamında kurumsal kültürü, bazıları ise kişisel kültürü öne çıkarmaktadır. Bu araştırma, etik ve etik olmayan davranışların kültür açısından kaynağını göstermesi açısından önemlidir.

¹³⁷ Trevino, Linda, K., Youngblood, Stuart, A., "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 1990, 75:4, s. 378-385.

¹³⁸ Sinclair, A., "Approaches to Organizational Culture and Ethics", **Journal of Business Ethics**, 1993, 12, s. 63-73.

1990ların ortalarında ise, artık kurumsal kültürün ve onun koyduğu etik kurallar ve davranış biçimlerinin öne çıktığı görülmektedir. Etik kuralların işyerindeki davranışlar üzerindeki etkisine dair bir araştırmanın, örgüt kültürü yazınında önemli bir yeri olan Trevino ve arkadaşları (1996) tarafından söz konusu dönemde yapıldığı görülmektedir. Bu dönemde dijital dünya hem sosyal medya anlamında hem de e-posta anlamında yaygınlaşmaya başlamış, böylece etik dışı platformlar için yeni mecralar açılmıştır. Çalışmada, kurumsal etik kuralların varlığı ile kişilerin kendi bildirdikleri etik dışı davranışlar ters orantılı olarak bulunmuştur. Buna göre, etik kurallar kurum tarafından çalışanlara ne kadar iyi iletilirse, çalışanların o kurallara uyumu ne kadar sağlanırsa, çalışanlar tarafından da ne kadar anlaşılır ve kabul edilirse ve bu kurallar çalışanları günlük aktivite ve etkileşimlerinde ne kadar yönlendirirse etik olmayan davranış da o kadar az olmaktadır. Sonuç olarak yönetim, kurumun ve çalışanların etik kural ve davranışları benimsemesini ve içselleştirmesini sağlamalı, bu kuralları vitrin olarak koymamalıdır. Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanlar, kurumun etik kuralları benimseme ve içselleştirme düzeyi konusundaki algılarına göre de etik davranışlarda bulunup etik olmayan davranışlardan kaçınmaktadır.¹³⁹ Bu tür çalışmalar ile işletme yazınında etik kurum kültürü ile etik veya etik olmayan davranışlar ve sözler arasında bağlantılar kurulmaya başlanmıştır.

McDonald araştırmasında, bir kurumda etik bir iklim oluşturmak için öneriler getirmiştir. Buna göre etik bir iklim oluşturmak için yapılması gerekenler şunlardır:

- Üst yönetimin etik bir iklim oluşturmaya kararlı olması,
- Basit ifadelerle yazılmış olan etik kurallar,
- Etik kuralların tek taraflı olmayıp tüm paydaşları kapsaması,
- Etik eğitim programının hedeflerinin net bir şekilde ortaya konması,
- Özellikle büyük kurumlarda aracı personel veya dışarıdan gelen danışmanlar kullanmak yerine personelle direkt temas edilmesi,

¹³⁹ McCabe, D.L., Trevino, L.K., Butterfield, K.D., “The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in the Workplace”, **Business Ethics Quarterly**, 1996, Vol 6, No. 4, s. 461-476.

- Etik kurallarla ilgili brifingler, eğitimler ve bilgilendirme toplantılarının, çalışanlar için sıkıntıların ve dertlerin konuşulduğu birer seansa dönüşmemesi,
- Etik eğitimlerinde etik kavramının ne olduğunun tam olarak tanımlanması,
- Eğitimlerde konunun çerçevesinin tam olarak çizilmesi, samimiliğin ve gerçekliğin sağlanması,
- Üstlerin, astların etik ihlallerini izlemeleri ve etik davranışları benimsetmek için çaba göstermeleri,
- Etik boyutların, yeni çalışanların oryantasyon programlarına entegre edilmesi,
- Etik ihlal yapan çalışanların tespit ve disipline edilmeleri ve etik davranan çalışanların ödüllendirilmeleri,
- Tüm çalışanların, etik iklim oluşturmadaki rollerinin farkında olmaları.¹⁴⁰

Tüm bu prensipler uygulandığında, etik iklimin oluşturulması, etik ihlallerinin minimuma indirilmesi ve çalışanların karşılaşılabilecekleri etik ikilemlerin daha etkin şekilde çözülebilmesi mümkün olabilmektedir.

Bir firmanın etik olayına ve yasal uyuma olan yaklaşımı, çalışanların tavır ve davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Trevino ve arkadaşlarının yaptığı bir başka çalışma 1999 tarihinde yapılmıştır ve o dönemde artık örgütlerin ne kadar etik bir kültüre sahip olduklarının ölçülmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir. Trevino ve arkadaşlarına göre etik kültürü ölçebilmek mümkün olmaktadır. Buna göre, değerlere dayanan bir yaklaşım etik yönetim için en faydalı olanıdır. Bu yaklaşımda yönetimin bu işe tüm seviyelerde samimi bir bağlılık göstermesi ve sürekli olarak bazı önemli durumlara dikkat ve özen göstermesi gerekmektedir. Bu durumlardan bazıları çalışanlara adil davranmak, etik davranışlar için ödüller vermek, dış paydaşları da göz önüne almak ve söylenenler ve yapılanlar arasındaki tutarlılıktır. Etik programı da değerlere dayalı olmalıdır, böylece program, çalışanları etik davranışa yöneltir, etik değerler tehlikede olduğunda otoriteyi sorgulatır ve olası kural ihlalleri için onları güvenilir durumda tutar. Araştırmaya göre bu yaklaşımın sonuçları

¹⁴⁰ Gael McDonald, "Business Ethics: Practical Proposals for Organizations", **Journal of Business Ethics**, 1999, 19, s. 143-158.

etkileyicidir. Böyle bir durumda çalışanlar örgüte çok bağlıdırlar, etik ve yasalara uyum konularında bilinçlidirler, örgütün içinden tavsiye alırlar ve yöneticilerine kötü haberleri vermek veya etik/yasal ihlalleri rapor etmek konularında isteklidirler. Sonuçlara göre örgütün etik/yasalara uyum çabaları sonucunda aynı zamanda daha az etik dışı/yasa dışı davranış ve daha iyi karar verme görülür.¹⁴¹ Bu araştırma, etik kültürün örgütlerde uygulanmasının, benimsenmesinin ve içselleştirilmesinin ne kadar önemli olduğunu çok etkili bir şekilde göstermektedir.

İnternet çağının başlarında ve kurumsal skandalların öncesinde yapılan bir diğer çalışmada da örgütün tanımının, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, etik kültürün ise, örgütün etik durumu konusunda örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inançlar olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, farklı örgütlerin etik durumlarını, en etik olan firmalardan en az etik olan firmalara doğru kavramsallaştırmak mantıklıdır. Key'e göre etik kültür, insanların beyanına dayalı olarak ölçüldüğü için yüksek oranda algısal bir durumdur ve Key bu duruma Trevino ve diğerlerinin 1995 tarihli ölçeğini örnek göstermiştir. Bu bağlamda, örgütlerin bu şekilde elde ettikleri etik kültür skorları da çeşitli algısal faktörlerden etkilenmektedir. Bu tarz ölçümlerdeki eksiklik ise yazara göre bu tür ölçeklerin, etik olandan etik olmayana doğru ölçüm yaparken örgütlerin kültürlerinin benzersiz tarafları hakkında çalışanların inançlarını hesaba katmamış olmasıdır. Sonuç olarak, araştırmacıya göre, çalışanların kendi belirttikleri etik kültür algıları örgütün etik kültürünü tam olarak yansıtmayabilir ve etik iklim gibi daha karmaşık bir değişken, bir örgütün etik boyutlarına daha net bir bakış sağlayabilir.¹⁴² Bu araştırma, algıların ve ünün de önemli olduğunu göstermektedir.

Trevino'ya göre etik liderliğin bir örgütte yerleşmesi için etik liderlik konusunda bir ün geliştirilmesinin de önemi büyüktür. Bu bağlamda çalışanların, lideri iki boyuttaki algıları önemlidir: etik bir insan olmak ve etik bir yönetici olmak. Etik bir insan olmak; ne olduğunuzu, ne yaptığınızı, neye karar verdiğinizi ve bu boyutu

¹⁴¹ Trevino, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D.G., Toffler, B.L., "Managing Ethics and Legal Compliance", **California Management Review**, 1999, Vol. 41, No. 2, s. 131-151.

¹⁴² Key, Susan, "Organizational Ethical Culture: Real or Imagined?", **Journal of Business Ethics**, 1999, 20, s. 217-225.

diğerlerinin bilmesini sağlamayı kapsarken, etik bir yönetici olmak; etik davranış için bir rol model olmayı, etik ve değerler hakkında düzenli iletişim kurmayı ve herkesi değerler ve standartlara bağlı halde tutmak için ödüllendirme sistemini kullanmayı kapsamaktadır.¹⁴³ Bu araştırma da, bir önce bahsedilen araştırma gibi örgütte çalışanların algısının ve etik liderlerin sağladığı ünün de önemli olduğunu göstermektedir.

Kaptein ve Van Dalen, örgütlerin etik niteliklerini kavramsallaştırarak bir kurumsal etik modelini ortaya koymuşlar ve bu nitelikleri, etik olmayan davranışların çeşitli ifadelerine bağlamışlardır. Araştırmacıların modeline göre örgütler bireysel sorumlulukların toplamı değildir; örgütlerin kendileri etik girişimlerdir. Araştırmacılara göre ortaya konulan etik kültür modelinin iki önemli avantajı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yöneticilere, çalışanların etik davranışlarını etkileyen kurumsal bağlamanın tüm unsurlarını anlamalarını sağlayan kurumsal bir model sunmasıdır. İkinci avantajı ise, bu değerlendirmenin sonuçlarının karar vericilere, etik olmayan uygulamaların ölçüsüyle ilgili bilgi vermesi ve bu bilgiyi de örgütsel bağlamanın güçlü ve zayıf unsurlarına bağlamasıdır.¹⁴⁴ Bu çalışmayla araştırmacılar, etik kültürün o zamana kadarki düzgün şekilde kavramsallaştırma ihtiyacını gidermişlerdir. Ayrıca, bu çalışmada Kaptein ve Van Dalen, CEV modelinin altyapısını sunarak, etik kültürün boyutlarını ortaya koymuştur. Bu boyutlar aşağıda, etik kültür ölçeklerinin açıklandığı bölümde detaylarıyla açıklanmaktadır.

Douglas ve arkadaşlarına göre yüksek etik yoğunluk durumlarındaki etik yargılar, kişisel değerlerden ve profesyonel etik ilkeler ve önceki etik talimatlar gibi çevresel değişkenlerden etkilenmektedir. Ayrıca, algılanan örgütsel etik kültür, etik yargılar ile dolaylı olarak ilişkilidir.¹⁴⁵ Etik yargıları en çok kişisel değerlerin etkilemesi

¹⁴³ Trevino, L.K., Hartman, L.P., Brown, M., “Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership”, *California Management Review*, 2000, Vol. 42, No.4, 128-142.

¹⁴⁴ Kaptein, M., Van Dalen, J., “The Empirical Assessment of Corporate Ethics: A Case Study”, **Journal of Business Ethics**, 2000, 25, s. 95-114.

¹⁴⁵ Douglas, P.C., Davidson, R.A., Schwartz, B.N., “The Effect of Organizational Culture and Ethical Orientation on Accountants’ Ethical Judgments”, **Journal of Business Ethics**, 2001, 34, s. 101-121.

doğaldır; bir meslek grubundaki mesleki etik ilkeler de etik yargılar üzerinde önemli bir ağırlığa sahiptir. Örgütün etik kültürü genellikle algılanan bir şey olduğu için etkisi dolaylı olmaktadır.

Önemli bir kavram olan örgütsel adalet de örgütteki etik kültür ile ilişkilendirilmiştir. Trevino ve Weaver’a göre örgütsel adalet ve adaletsizliğin, çalışanların etik davranışı üzerinde önemli etkileri vardır. Buna göre, çalışanlar genel örgütsel adalet ve örgütün etik programının gereğinin yapıldığını algıladıklarında daha az etik dışı davranış meydana gelmekte ve çalışanlar problemleri rapor etmekte daha istekli olmaktadır. Sonuç olarak örgütler, yalnızca etik politika geliştirme ve o politikaları uygulamaya değil, örgütsel adaleti tesis etmeye de çalışmalıdır.¹⁴⁶ Bu araştırma da önceki bazı araştırmalar gibi, çalışanların etik kültür ve onunla ilişkili olarak örgütsel adalet algılarının, örgütte etik davranışların yaygınlaşması ve etik dışı davranışların azaltılması açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık açısından bakıldığında da konunun etik kültür ile ilişkisi saptanmıştır. Buna göre, algılanan etik iklimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu durumda insanlar yalnızca kendi çıkarlarına değil, örgütteki diğer insanların da çıkarlarına yarar sağlayan bir yapıya bağlılık göstermiş olmaktadır.¹⁴⁷ Böylece bağlılığın kişisel boyutunun yanında grup boyutu da görünmektedir.

2000li yılların başından itibaren özellikle Amerika’da yaşanan kurumsal skandallardan sonra etik konusunun ve etik kültür konusunun çeşitlendiği görülmektedir. Kaptein ve arkadaşları, yöneticilerin, örgütlerindeki etiği yönetmek için bilgiye ihtiyacı olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, etkili etik liderliği desteklemek üzere, örgütsel etiği irdeleyen periyodik anketler yapılması önerilmektedir. Anketler, örgütlerdeki etik olmayan davranışların boyutlarını ve olası sonuçlarını gösterebilir, ayrıca etik liderliğin özelliklerini ortaya çıkarabilir. Gerek

¹⁴⁶ Trevino, L.K., Weaver, G.R., “Organizational Justice and Ethics Program “Follow-Through”: Influences on Employees’ Harmful and Helpful Behavior”, **Business Ethics Quarterly**, 2001, Vol. 11, No. 4, s. 651-671.

¹⁴⁷ John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah, Bart Victor, “The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis”, **Journal of Business Ethics**, 2003, Vol. 46, No. 2, s. 127-141.

etik gerekse yasal olarak yöneticiler yalnızca bildiklerinden değil, bilebileceklerinden ve bilmeleri gerekenlerden de sorumludur.¹⁴⁸ Özellikle kurumsal skandallarda birçok yetkilinin, yapılan usulsüzlüklerin, dolandırıcılıkların, yalan beyanların ve diğer yanlış işlerin farkında olmadığı ve bunları çok sonra öğrendikleri görülmüştür. Bu bağlamda yanlış işler daha başında bazı tanıklar tarafından üst yönetime ve otoritelere iletebilirse yeni skandalların önüne geçilebilecektir.

Bir çalışmada, rol çatışması ve rol belirsizliğinin etik kültürle bağlantısı araştırılmıştır. Pazarlama müdürleri arasında yapılan bir araştırmaya göre, rol çatışması, müdürlerin etik davranma niyetini negatif şekilde etkilemektedir. Etik kültür ise, müdürlerin etik davranma niyetlerini direkt ve dolaylı olarak etkilemektedir.¹⁴⁹ Bu araştırma da göstermektedir ki, rollerin net olması etik davranışları teşvik etmekte, tersine belirsiz olması ise etik dışı davranmaya yöneltmektedir.

Etik kültürlerin özellikleri ile ilgili yapılmış olan bir araştırmada bu özellikler şu şekilde belirlenmiştir:

- Misyon-değerler yönelimli,
- Paydaşları dengeli,
- Lideri etkili,
- Uzun dönemli perspektifi olan,
- Süreç bütünlüğüne sahip

Bu özelliklerin içindeki en temel özellik olarak ise ‘misyon-değerler yönelimli’ olması öngörülmüştür. Bunun nedeni, misyon ve değerlerin bir örgütün can damarı olmasıdır. Araştırmaya göre bir örgütün etik kültüre sahip olması için bu özellikleri taşıması gerekmektedir. Ayrıca, araştırmacılara göre güçlü bir etik kültür, kültürün bütünlüğü için zorluklara dayanan ve çalışanlarının kendi eylemleri ve diğer

¹⁴⁸ Kaptein, M., Huberts, L., Avelino, S., Lasthuizen, K., “Demonstrating Ethical Leadership by Measuring Ethics”, **Public Integrity**, 2005, Vol. 7, No. 4, s. 299-311.

¹⁴⁹ Shih, C., Chen, C., “The Effect of Organizational Ethical Culture on Marketing Managers’ Role Stress and Ethical Behavioral Intentions”, **the Journal of American Academy of Business**, 2006, Vol. 8, No.1, s. 89-95.

Çalışanların eylemleri için sorumluluk ve hesap verebilirlik duygusuna sahip oldukları ve korku ve misilleme yaşamadan konuları ve kaygılarını serbestçe ifade edebildikleri bir etik kltrdr.¹⁵⁰ Bu araştırma hem etik kltrn özelliklerini vermesi hem de gl bir etik kltrn özelliklerini vermesi açısından önemlidir.

Etik kavramı ve etik kltrn önemli araştırmacılarından Kaptein ve Schwartz (2008), rgtteki etik kuralların etkililiği ile ilgili bir araştırma yapmışlardır. Buna göre, etik kuralların etkili olabilmesi için bazı şartların oluşması gerekmektedir. Öncelikle etik kuralları geliştirmek ve uygulamak en önemli aşamadır. Bir örgütte çok fazla değişik unsur olduğu için etik kurallar hazırlanırken tüm bu unsurlar hesaba katılmalıdır. Ayrıca, etik kurallar ile etik kuralların içeriği arasında ve etik kuralların etkililiği ve etik kuralların içeriğinin etkisi konusunda varılan yargı arasında ayırım yapılmalıdır. Etik kuralların içeriği aynı zamanda, kuralların etkililiğini ölçmek için gerekli olan göstergeler için bir temel oluşturur; bir başka deyişle, etik kurallarda değinilen bir davranış, beklenilen davranıştır. Etik kuralları ölçmek, birçok yöntem ve veri kaynağı gerektirir.¹⁵¹ Etik kurallar, etik kltrn önemli bir unsurudur ve bu kuralların ne kadar etkili olduğu da etik kuralların olduğu örgütlerde detaylı olarak araştırılmalıdır. Bu araştırma, bu yönde önemli bir adım olmuş ve etik kuralların etkili olması için gereken şartları ortaya koymuştur.

Kaptein tarafından yapılan uzun dönemli bir araştırmada, ABD’deki örgütlerde 1999 ile 2004 arasında örgütlerin etik kltrlerinin iyileşme gösterdiği, 2004 ile 2008 arasında ise etik olmayan davranışlar ve bu davranışların sonuçları azalırken, etik programların kapsamaları genişlemiş fakat etik kltrde kayda değer bir iyileşme olmamıştır.¹⁵² Bu durumda, etik programların kapsamalarının geniş olmalarının tek başına yeterli olmadığı, daha etkili ve verimli olarak tasarlanmaları gerektiği ön plana çıkmaktadır.

¹⁵⁰ Ardichvili, A., Jondle, D., Mitchell, J., “Characteristics of Ethical Business Cultures”, **Paper**, 2008, s. 11.

¹⁵¹ Kaptein, M., Schwartz, M.S., “The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model”, **Journal of Business Ethics**, 2008, No. 77, s. 111-127.

¹⁵² Muel Kaptein, “The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population”, **Journal of Business Ethics**, 2010, No. 92, s. 601-618.

Sweeney ve arkadaşlarına göre algılanan etik kültürün iki boyutu vardır. Bunlardan biri tepedeki etik ton, diğeri ise etik baskıdır. Etik ton ile üst yönetim, örgütteki etik kültürü yaratır ve yerleştirir. Bir örgütte, etik davranışlar sergilemek konusundaki etik baskı algısı ne kadar çok olursa ve üst yönetimin etik tonu ne kadar algılanırsa çalışanların etik davranışları da o kadar çok olur.¹⁵³ Burada araştırmacılar, etik kültürün algısını ve algının davranışlar üzerindeki önemli etkisini vurgulamışlardır.

Etik kültürün ayrıca mesleki mutluluk ile de ilişkisi araştırılmış ve örgütlerin etik kültürünün, müdürlerin mutluluğunda önemli bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır.¹⁵⁴ Ayrıca bu durumun tersine, görevi kötüye kullanma durumlarında da bu durumun gözlemlenmesi sonucunda çalışanların buna düzeltici tepki ile cevap vermeleri üzerinde etik kültürün etkisi gözlemlenmiştir.¹⁵⁵ Buna benzer bir başka araştırmada etik kültürün, etik programlar ile uygunsuz davranışlar arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği bulunmuştur. Ayrıca, araştırmanın bulgularına göre etik programlar, uygun olmayan davranışların azalmasına önemli bir katkı yapmaktadır.¹⁵⁶ Bu bağlamda bakıldığında etik kültürün, olumlu duygu ve davranışların gelişmesindeki, olumsuz duygu ve davranışların ise engellenmesindeki önemli rolü açıkça görülmektedir.

Kaptein tarafından yapılan bir başka araştırma, etik kültürün bazı boyutlarının etik olmayan davranışlar ile negatif yönlü ilişkide olduğunu göstermiştir. Bu boyutlar yönetimin etik açıdan rol model olma durumu, yöneticilerin etik açıdan rol model olma durumu, etik davranma gücü, etik davranmaya olan bağlılık, etik konuları

¹⁵³ Sweeney, B., Arnold, D., Pierce, B., “The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors’ Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions”, **Journal of Business Ethics**, 2010, No. 93, s. 531-551.

¹⁵⁴ Mari Huhtala, Taru Feldt, Anna-Maija Lamsa, Saija Mauno, Ulla Kinnunen, “Does the Ethical Culture of Organizations Promote Managers’ Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain”, **Journal of Business Ethics**, 2011, No. 101, s. 231-247.

¹⁵⁵ Muel Kaptein, “From Inaction to External Whistle Blowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing”, **Journal of Business Ethics**, 2011, No. 98, s. 513-530.

¹⁵⁶ Park, H., Blenkinsopp, J., “The Impact of Ethics Programs and Ethical Culture on Misconduct in Public Service Organizations”, **International Journal of Public Sector Management**, 2013, Vol. 26, No. 7, s. 520-533.

konusmaya açık olma durumu ve etik davranışların güçlendirilmesidir. Kaptein'e göre etik kültürün iki boyutunun ise etik davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Bu boyutlar etik standartların net olması ve etik (etik olmayan) davranışın görülebilmesidir.¹⁵⁷ Dolayısıyla etik standartların net olması, etik olmayan davranışların engellenmesi konusunda tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütteki tüm boyutların bu anlamda hesaba katılması gerekmektedir.

Etik kültürün yenilikçilik ile olan ilişkisi de incelenmiştir. Riivari ve arkadaşlarının iki çalışmasında da etik kültürün yenilikçiliğe olumlu etkisinin olduğu bulunmuştur. İlk çalışmanın bulgularına göre etik kültür davranışsal, stratejik ve süreç yenilikçiliğini özellikle etkilemektedir.¹⁵⁸ İkinci çalışma, Finlandiya ve Litvanya'daki kamu örgütlerinde yapılmıştır. Buna göre etik örgüt kültürü, süreç ve davranış yenilikçiliğini etkilemektedir.¹⁵⁹ Bir diğer araştırmada da etik kültürün, yöneticilerin kişisel iş hedefleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, örgütlerinin etik kültüre sahip olduğu algısına sahip yöneticiler daha çok örgütsel hedef rapor etmektedir.¹⁶⁰ Bu çalışmalar, etik kültürün örgütler için faydasının, yenilikçilik de dâhil geniş bir yelpazede olabileceğini göstermiştir.

Schwartz'a göre örgütteki yasal olmayan veya etik olmayan aktiviteleri minimuma indirmek ve etik bir kültür oluşturarak bunu sürdürmek için üç anahtar unsurun var olması gerekmektedir. Bunlar;

- Örgütün politikalarında, süreçlerinde ve uygulamalarında bulunan temel etik değerler bütünü,
- Etik kuralları, etik eğitimi, etik danışma hattı ve etik görevlisini kapsayan resmi bir etik programının kurulması,

¹⁵⁷ Kaptein, M., "Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture", **Human Relations Journal**, 2011, Vol. 64, No. 6, s. 843-869.

¹⁵⁸ Elina Riivari, Anna-Maija Lamsa, Johanna Kujala, Erika Heiskanen, "The Ethical Culture of Organizations and Organizational Innovativeness", **European Journal of Innovation Management**, 2012, Vol. 15, No. 3, s. 310-331.

¹⁵⁹ Raminta Pucetaite, Aurelija Novelskaite, Anna-Maija Lamsa, Elina Riivari, "The Relationship between Ethical Organizational Culture and Organizational Innovativeness: Comparison of Findings from Finland and Lithuania", **Journal of Business Ethics**, 2016, No. 139, s. 685-700.

¹⁶⁰ Mari Huhtala, Taru Feldt, Katriina Hyvonen, Saija Mauno, "Ethical Organizational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals", **Journal of Business Ethics**, 2013, No. 114, s. 265-282.

- Sürekli bir etik liderliğin bulunmasıdır.¹⁶¹

Schwartz da önceki araştırmacılar gibi örgütteki etik kültürün oluşumunda ve sürdürülmesinde ‘üst yönetimin tonunun’ çok önemli olduğunu belirtmektedir.

Etik Kültürü çeşitli açılardan inceleyen, çeşitli ölçeklerle inceleyen ve çeşitli değişkenlerle inceleyen çok çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Etik kültürün çalışanlara, örgüte, çalışma ortamına, sektörlerle ve genel olarak ekonomiye çok katkıları olmaktadır. Gelecekte belki de etik olmayan kültüre sahip örgütler yaşamlarını sürdüremeyecektir.

1.2.3. Etik Kültürün Boyutları

Etik Kültürün boyutları net bir şekilde ilk olarak Kaptein tarafından ortaya atılmıştır. Kaptein’in modeli CEV (Kurumsal Etik Erdemler) Modeli olarak adlandırılmaktadır. Buna göre etik kültürün boyutları şu şekildedir¹⁶²:

- Açıklık
- Uygun yönetici
- Uygun yönetim
- Uygun ortam
- Destekleme durumu
- Şeffaflık
- Tartışma Ortamı
- Yaptırımlar

Örgütsel açıklıkta, çalışanların davranışları ile ilgili beklentiler somut, kapsamlı ve anlaşılır olmalıdır. Uygun yönetim ve uygun yönetici ise, yönetimin ve yöneticilerin görünür bir şekilde etik beklentilere uygun davranmasıdır. Uygun ortamda ise, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri için yeterli kaynaklar

¹⁶¹ Schwartz, M., “Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture: The Core Elements”, **Business Horizons**, 2013, No. 56, s. 39-50.

¹⁶² Kaptein, M., “Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model”, **Journal of Organizational Behavior**, 2008, 29, s. 923-947.

(bütçe, malzeme, bilgi, yetki, zaman, vs.) olmalıdır. Aksi halde etik dışı davranışlar görülme olasılığı artmaktadır. Destekleme durumu örgütün, çalışanların beklentileri karşılamaları için onları destekleme miktarıdır. Çalışanlar ancak yaptıklarının sonuçlarını bildikleri ya da bilmeleri gerektiği kadarından sorumludur. Bu anlamda görünürlük ve şeffaflık önemlidir. Tartışma ortamı ise çalışanların etik konuları gündeme getirme ve tartışma fırsatlarını ifade etmektedir. Yaptırımlar da etik kültür açısından önemlidir çünkü yaptırımlar olmazsa etik olmayan ve uygun olmayan davranışlar artabilir ve bir süre sonra etik kültüre zarar veren bir şekle dönüşebilmektedir.¹⁶³

Yukarıda, Trevino tarafından etik kültürün araştırıldığı ve kavramsallaştırıldığından bahsedilmiştir. Trevino, Weaver ile yazdığı eserinde etik kültürün, etik veya etik olmayan davranış destekleme gücü olan çeşitli “resmi” veya “resmi olmayan” davranış kontrol sistemleri arasındaki karşılıklı çok boyutlu etkileşimi temsil etmekte olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yazarlar, etik çevre ölçeği içinde 3 adet etik kültür maddesi, 7 adet de etik iklim maddesi ölçmüşlerdir. Buna göre etik kültür boyutları etik çevre, otoriteye itaat ve kuralların uygulanmasıdır. Etik çevre boyutunda, etik dışı davranış oluştuğunda yönetimin bunu disipline etme durumu, etik dışı davranışların cezalandırılma durumu, üst düzey yöneticilerin yüksek etik standartları temsil etme durumu, etik kuralların örgütte yalnızca “vitrinde” yer alması gibi alt boyutlar vardır. Otoriteye itaat boyutunda otoriteye sorgusuz bir şekilde itaat durumu, örgütte çalışanların kendilerine söyleneni yapma durumu ve patronun her zaman haklı olması durumu sorulmaktadır. Kuralların uygulanması alt boyutunda ise çalışanların etik kuralları okuduklarını ve anladıklarını kabul etme durumları, davranış kurallarının örgüt çapında dağıtılma durumu ve çalışanların, eylemlerinin etik kurallarla uyumlu olduğunu kanıtlamalarının düzenli olarak istenmesi gibi maddeler bulunmaktadır.¹⁶⁴

¹⁶³ Kaptein, M. A.e.

¹⁶⁴ Trevino, Linda, K, Weaver, Gary, R, **Managing Ethics in Business Organizations**, Stanford, California, Stanford University Press, 2003.

2010 yılında Sweeney ve diğerleri tarafından Algılanan Etik Kültür Modeli (PEC) geliştirilmiştir. Sweeney ve diğerleri, algılanan etik kültürün iki boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu iki boyut üst yönetimdeki etik ton ve etik baskıdır. Örgütlerdeki yöneticiler, “üst yönetimdeki etik ton” aracılığıyla etik kültürü oluşturmak ve yerleştirmekten sorumludurlar. Dolayısıyla üst yönetimin, kendi değerleri, inançları ve etik kuralları ile bir kurumsal etik kültür oluşturmaları ve örgütte etik bir zihinsel alan oluşturmaları mümkün olmaktadır. Sweeney ve arkadaşlarına göre etik baskı da çalışanların etik davranışları üzerinde etkili olan bir faktördür.¹⁶⁵

2013 yılında yaptığı çalışmasında Schwartz, kurumsal etik kültürün çok boyutlu bir modelini geliştirmiş ve bu modele Etik Kurumsal Kültür (ECC) modeli adını vermiştir. ECC modelinin üç boyutu öz etik değer, resmi etik programlar ve etik liderliktir. Buna göre öz etik değer, örgütün politikalarına, süreçlerine ve uygulamalarına aşılınmış olan bir dizi öz etik değeri kapsamaktadır. Öz etik değere güvenilirlik, saygı, sorumluluk, adil olma, önemseme ve vatandaşlık dâhildir. Resmi etik program kapsamında etik kurallar, etik eğitimi, etik danışma/şikâyet hattı ve etik görevlisi bulunmaktadır. Etik liderlik ise yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler ve diğer yöneticiler tarafından ifade edilen “üst yönetimdeki uygun tonu” kapsamaktadır.¹⁶⁶

Jondle ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçek de etik kültürü boyutlara ayırmıştır. Bu boyutlar değer odaklı olmak, liderliğin etkililiği, paydaş dengesi, süreç bütünlüğü ve uzun dönemli bakış açısıdır. Değer odaklı olmak bu boyutların en temel olanıdır çünkü örgütün bilinçli olma durumunu ifade etmektedir. Etkili örgütleri ancak etkili liderler yönetir. Bu anlamda etkili liderlik önemlidir. Paydaş dengesi, tüm paydaşların (müşteriler, çalışanlar, işletmenin sahipleri, toplum, vs.) uyumlu olmasıdır. Süreç bütünlüğü örgütün misyonunu ve değerlerini nasıl kurumsallaştırdığı ile ilgilidir. Bu da örgütte etik bir kültür inşa etmede ve bu kültürü

¹⁶⁵ Sweeney, B., Arnold, D., Pierce, B., “The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors’ Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions”, **Journal of Business Ethics**, 2010, No. 93, s. 531-551.

¹⁶⁶ Schwartz, M.S., “Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture: The Core Elements”, **Business Horizons**, 2013, No. 56, s. 39-50.

sürdürmede önemli bir rol oynamaktadır. Uzun dönemli sonuçlara ve etkilere odaklanmak da bir örgütün etik kültürünün oluşmasına çok yardımcı olan bir unsurdur.¹⁶⁷

Chadegani ve Jari tarafından yapılan çalışmada yine etik kültür boyutlara ayrılmıştır. Araştırmacılar, yazını özetledikten sonra modeli ortaya koymuş fakat araştırmasını o tarihte yapmamışlardır. Araştırmacılara göre kurumsal etik kültürün iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar, çalışanlar arasındaki etik davranışları teşvik etmek ve etik olmayan davranışları engellemektir. Her iki boyutun da alt boyutları politikalar, uygulamalar ve normlardır. Araştırmacılar bu modele PP modeli adını vermiştir.¹⁶⁸

Etik kavramı esnek ve sübjektif bir kavram olduğu için örgütteki etik kültür için farklı boyutlar tanımlanmıştır. Bu araştırmaların tümü de kurumsal etik kültür yazınına birer katkı olarak düşünülmelidir.

1.2.4. Etik Kültür Ölçekleri ve CEV Ölçeğinin Kısa Versiyonu

CEV ölçeği 2008 yılında Kaptein tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, çeşitli erdemleri temel almaktadır. Bu erdemler, araştırmacının da kullandığı sekiz adet boyut olarak ifade edilmiştir. Bu boyutlar açıklık, uygun yönetici, uygun yönetim, ortamın elverişliliği, destek, şeffaflık, tartışma ortamı ve ödül-ceza durumudur. Kaptein'in araştırmasında ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği oldukça yüksek çıkmıştır. Ölçek 58 maddeden oluşmaktadır ve bir örgütteki Etik Kültür durumunun ölçümünde güçlü bir araç sunmaktadır. Kaptein'e göre CEV modeli, Solomon tarafından geliştirilmiş olan iş etiğinin erdemlere dayalı teorisini temel almaktadır. Buna göre tüm örgütler, etik olduklarını öne sürebilmek için çeşitli erdemlere sahip olmalıdırlar. Kaptein'e göre bir örgütün erdemli olma derecesi, onun kültürünün çalışanlarının etik davranma

¹⁶⁷ Jondle, D., Ardichvili, A., Mitchell, J., "Modeling Ethical Business Culture: Development of the Ethical Business Culture Survey and Its Use to Validate the CEBC Model of Ethical Business Culture", **Journal of Business Ethics**, 2014, No. 119, s. 29-43.

¹⁶⁸ Chadegani, A.A., Jari, A., "Corporate Ethical Culture: Review of Literature and Introducing PP Model", **Procedia Economics and Finance**, 2016, No. 36, s. 51-61.

veya etik dışı davranmaktan çekinme derecesiyle doğru orantılıdır. Kaptein, söz konusu erdemleri bulmak gerçek vakaların nitel analizlerini yapmıştır.¹⁶⁹

Etik kültür ölçeklerinden bir tanesi 1999 yılında Key tarafından geliştirilen ölçektir. Bu ölçek, 18 maddeden oluşmaktadır ve Trevino tarafından 1995 yılında yapılmış olan bir sunumda tanıtılan ölçek temel alınarak geliştirilmiştir.¹⁷⁰ Trevino'ya ait ölçek 2003 yılındaki kitabında daha geliştirilmiş olarak yazına sunulmuştur.

Etik kültürü ölçen bir diğer önemli ölçek de Trevino ve Weaver (2003) tarafından geliştirilen ölçektir. Bu ölçek 14 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekten sonra etik kültürü daha iyi ölçen CEV ölçeği geliştirildiği için bu ölçek kullanılmamıştır.

Etik Kültürü ölçen bir başka ölçek de Jondle ve diğerleri (2014) tarafından geliştirilmiş olan ölçektir. Bu ölçek etik kültürü 5 boyuta ayırmış ve bununla ilgili 10 soruluk bir anket hazırlamıştır. Bu boyutlar değer odaklı olmak, liderliğin etkililiği, paydaş dengesi, süreç bütünlüğü ve uzun dönemli bakış açısıdır.¹⁷¹ Ölçek yeni tarihli olduğu için ve yazında çok fazla kullanılmamış durumda olduğu için bu ölçek tezde tercih edilmemiştir.

Tüm etik kültür yazını tarandıktan sonra CEV ölçeğinin bir örgütün etik kültürünü ölçmede en kapsamlı, detaylı ve doğru ölçek olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeği geliştiren Kaptein de etik yazınında ve etik kültür yazınında önemli bir yeri olan bir isimdir. Kendisinin saygın dergilerde çok sayıda araştırması bulunmaktadır. Ayrıca, CEV ölçeğinin yazında ciddi bir alternatifi de bulunmamaktadır. CEV ölçeği 58 maddeden oluşmaktadır ve yazında en çok kullanılan ölçektir (örn. The Ethical Culture of Organizations and Organizational Innovativeness – 2012; Validation of Data Collection Instrument for Measurement of Ethical Organizational Culture in Lithuanian Organizations – 2014).

¹⁶⁹ Muel Kaptein, “Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model”, **Journal of Organizational Behavior**, 2008, No: 29, s. 923-947.

¹⁷⁰ Key, Susan, “Organizational Ethical Culture: Real or Imagined?”, **Journal of Business Ethics**, 1999, 20, s. 217-225.

¹⁷¹ Jondle, D., **A.e.**

Bu tezde CEV ölçeğinin DeBode ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen ve 32 sorudan oluşan kısa versiyonu kullanılmıştır. Bu kısa versiyonun kullanılma sebebi, bu versiyonun güvenilir çıkması ve veri toplamanın kolaylaşması olmuştur.

1.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütsel Özdeşleşme, birey açısından ve örgüt açısından önemlidir. Birey örgütüyle ne kadar özdeşleşirse kendini o kadar rahat ve ait hissetmekte, bu şekilde belirsizliği azaltmaya çalışmaktadır. Örgüt açısından bakıldığında da özdeşleşme, çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını arttıran bir unsur olarak görülmektedir. Bu bölümde örgütsel özdeşleşme yazını detaylı olarak araştırılmıştır.

1.3.1. Sosyal Kimlik Teorisi

İnsanlar tarih boyunca belli gruplara, ailelere, devletlere, kurumlara ve organizasyonlara aidiyet hissetmiştir. Bu özdeşleşme kavramının bilimsel bir temele oturması ise Tajfel ve Turner tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Teorisi ile olmuştur.¹⁷² Bu kuram, sosyal psikolojinin en önemli kuramlarından biridir. Teori geliştirildikten sonra bir süre örgütsel bağlamda kullanılmamış fakat 1990'ların başından itibaren örgütsel bağlamda da kullanılmaya başlanmıştır. Sosyal Kimlik Teorisini temel alan bu süreçteki bazı çalışmalar, örgütsel özdeşleşme, personel değişim oranı, iş motivasyonu, performans ve örgütsel adalet gibi örgütsel davranışın bireysel seviyesindeki boyutlarına odaklanmıştır. Başka bazı çalışmalar ise, grup dayanışması, örgütsel çeşitlilik ve grupta karar verme gibi örgütsel davranışın grup seviyesindeki boyutlarına odaklanmıştır.¹⁷³ Örgütsel özdeşleşmenin etkisi, grup seviyesindeki örgütsel davranışlar üzerinde de görülmektedir.

¹⁷² Tajfel, H., Turner, J.C., **The Social Psychology of Intergroup Relations**, Monterey, CA, 1979, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict", s. 33-47.

¹⁷³ Van Knippenberg, D., Hogg, M.A., "A social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, 2003, Vol. 25, s. 243-295.

Sosyal Kimlik Teorisine göre kişinin benlik kavramının bir kısmı, o kişinin ait olduğu gruplardan gelmektedir. Bir birey yalnızca kişisel kendiliğine sahip değildir, aynı zamanda da bağlı olduğu gruplarla ilişkili olan çok sayıda benlik ve kimliklere sahiptir. Kişi, ait olduğu gruplara göre çeşitli sosyal ortamlarda farklı davranabilmektedir. Bu gruplar kişinin ailesi, ülkesi, tuttuğu takım, oturduğu mahalle veya başka gruplar olabilmektedir. Kişi kendisini bir grubun parçası olarak algıladığı zaman söz konusu grup onun için bir iç grup olmaktadır. Kişinin kendisiyle özdeşleştirmedeği diğer gruplar da dış gruplardır. Böylece kişide iç gruplar için “biz”, dış gruplar için ise “onlar” düşünce tarzı oluşmaktadır. Bu iç grup-dış grup düşünce tarzını yaratan üç süreç bulunmaktadır. Bunlar sosyal sınıflandırma, sosyal özdeşleşme ve sosyal karşılaştırmadır.¹⁷⁴

1.3.1.1. Sosyal Sınıflandırma

İnsanları anlamak ve kimliğini saptamak için öncelikle onları sınıflandırırız. Sosyal sınıflandırmaların (kategorilerin) örnekleri profesör, öğrenci, A veya B siyasi parti taraftarı, siyahî veya beyazdır. Hangi kategorilere ait olduğumuzu bilerek kendimiz hakkındaki bazı şeyleri anlayabilmekteyiz ve böylece bizim ve diğerlerinin ait olduğu gruplara uygun olan davranışı belirleyebilmekteyiz.¹⁷⁵

1.3.1.2. Sosyal Özdeşleşme

Ait olduğumuz grubun kimliğini benimseriz ve o grubun üyelerinin algıladığımız hareket etme şekilleri ile hareket ederiz. Örneğin A siyasi partisi ile özdeşleştiyseniz büyük olasılıkla o grubun normları içinde hareket edersiniz. O gruba olan özdeşleşmenizin sonucunda o özdeşleşmeye karşı duygusal bir anlam geliştirirsiniz ve özsaygınız buna dayanmaktadır.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Tajfel, **A.e.** s. 276.

¹⁷⁵ Tajfel, **A.e.** s. 281.

¹⁷⁶ Tajfel, **A.e.** s. 283.

1.3.1.3. Sosyal Karşılaştırma

Kendimizi bir grubun içinde sınıflandırdıktan ve kendimizi o grubun üyesi olarak özdeşleştirdikten sonra grubumuzu (iç grup) başka gruplarla (dış grup) karşılaştırmaya eğilimli oluruz. Siz ve grubunuzun üyeleri, öz saygınızı korumak için grubunuzu başka gruplarla olumlu bir şekilde karşılaştıracaktır. Bu durum önyargıyı ve ayrımcılığı açıklamaya yardımcı olur çünkü özsaygıyı arttırmak için grup, rekabet içinde olduğu grupların üyelerini olumsuz olarak görme eğiliminde olacaktır.¹⁷⁷

Sosyal Kimlik Teorisi, gruplar arası karşılaştırmalar konusunda da bazı öngörülerde bulunmuştur. Buna göre, iç grubun üyeleri aşağıdaki davranışlara eğilimli olacaktır:

- a...İç grubu dış gruba tercih edeceklerdir.
- b...İç grup ve dış grup arasındaki farkları maksimuma çıkaracaklardır (iç ve dış grup belirgin şekilde birbirinden ayrı gruplar olmalıdır)
- c...İç grubun üyeleri arasındaki farkların algısını minimuma indireceklerdir.
- d...İç grupla ilgili daha olumlu bilgileri hatırlayacaklar, dış grupla ilgili ise daha olumsuz bilgileri hatırlayacaklardır.¹⁷⁸

1.3.1.4. Kişilerarası-Gruplar Arası Sürekliliği

Sosyal Kimlik Teorisinin bir diğer ana boyutu, sosyal davranışın, kişilerarası davranıştan gruplar arası davranışa kadar değişen bir süreklilik ortamına yayıldığı açıklamasıdır. Sosyal durumların çoğu, yelpazenin bu iki ucu arasında bir uzlaşma gerektirecektir. Tajfel, kişilerarası-gruplar arası yelpazenin gruplar arası ucundaki davranışa örnek olarak düşman orduyla savaşan askerleri göstermiştir.¹⁷⁹ İş yaşamında da bireylerin ve grupların çoğu zaman savaş ortamındaki gibi ittifaklarla, taktiklerle, çatışmalarla ve iş birlikleriyle davrandıkları görülmektedir. Bu açıdan

¹⁷⁷ Tajfel, A.e. s. 284.

¹⁷⁸ Tajfel, A.e. s. 285.

¹⁷⁹ Tajfel, H., Turner, J.C., **The Social Identity Theory of Intergroup Behavior – Key Readings in Social Psychology, Political Psychology**, New York, Psychology Press, 2004, s. 276-293.

Tajfel tarafından yapılan asker benzetmesi bu yelpazeyi güzel bir şekilde yansıtmaktadır.

Sosyal Kimlik Teorisinde, öz saygı ve kendilik değeri duygularının korunması ve geliştirilmesinin temelindeki süreçlerle ilgili üç varsayım bulunmaktadır: (1) bireyler pozitif öz saygı için çabalarlar, (2) bireylerin benlik algılamasının bir kısmı ile bireylerin sosyal kimliği, onların belli sosyal gruplara üyeliğinden kaynaklanır, (3) pozitif bir sosyal kimlik, belirgin dış gruplarla yapılan karşılaştırmalar yoluyla korunabilir veya geliştirilebilir. Bu bağlamda sosyal kimlik dört farklı boyuta ayrılabilir: bilişsel boyut, duygusal boyut, değerlendirici boyut ve davranış boyutu. Bilişsel boyut, belli bir grubun üyesi olduğunun bilincinde olmaktır. Duygusal boyut, gruba olan duygusal bağlılıktır. Değerlendirici boyut, dışarıdan o gruba yüklenen değer anlamıdır. Davranış boyutu ise özdeşleşmenin davranışsal boyutlarını temsil eder. Dolayısıyla, bu dört boyutu kapsayan özdeşleşmenin, bireyin çeşitli ihtiyaçlarını (örn. üyelik ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, bir yapının içinde olma ihtiyacı) karşılayan bütüncül bir kavram olduğu söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme açısından bakıldığında birey kendisini kişisel seviyede kendi kariyeriyle, sosyal veya grup seviyesinde ise örgütünün farklı alt birimleriyle veya örgütün tümüyle özdeşleştirebilir.¹⁸⁰ Örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturan bu kuram, boyutlarıyla birlikte özdeşleşmenin psikolojik altyapısını sunmaktadır.

1.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Örgütsel Özdeşleşme, örgütler tarafından modern dönemde gittikçe daha da önemsenen bir kavram haline gelmiştir. Örgütler, çalışanlar ne kadar özdeşleşme yaşarsa o kadar performans göstereceklerini varsaymaktadır. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme süreci ve bireyde bu kavramı oluşturan unsurlar örgütler için önemli hale gelmiştir.

¹⁸⁰ Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., “The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2004, 77, 171-191.

Örgütsel Özdeşleşmenin yazında çeşitli tanımlamaları olduğu gözlemlenmiştir. Mael ve Ashforth'a göre Örgütsel Özdeşleşme, kişinin kendisini örgütle bir olarak algılaması ve örgütün başarı ve başarısızlıklarını da kendi başarı ve başarısızlıkları olarak deneyimlemesidir.¹⁸¹ Aronson'a göre özdeşleşme, bir bireyin onu etkileyen kişi gibi olma arzusunun sebep olduğu ve sosyal etkiye karşı olan bir tepkidir.¹⁸² Pratt'a göre örgütsel kimlik, "ben kimim?" sorusu ile ilgiliyken, Örgütsel Özdeşleşme ise "örgüte göre ben kimim?" sorusu ile ilgilidir.¹⁸³ Cheney'e göre genel olarak (örgütsel veya örgütsel olmayan) özdeşleşme, bireylerin sosyal sahnede kendilerini çeşitli unsurlara bağladıkları aktif bir süreçtir.¹⁸⁴ Dutton ve diğerlerine göre ise bir kişinin benlik algılaması, algılanan örgütsel kimlikteki özellikler gibi bazı özellikler içerdiğinde bu bilişsel bağlantıya örgütsel özdeşleşme denilmektedir.¹⁸⁵

Yazın incelendiğinde, özdeşleşmeden ve motivasyondan bahsederek bunları örgüte bağlayanın ilk olarak Foote olduğu görülmektedir. 1950lerin başındaki araştırmasında Foote, yalnızca motive olmuş davranışların örgütün akıcılığını sağlayabileceğini belirtmiştir. Ayrıca özdeşleşmenin, grupların içindeki bireylerin kendi konumundaki insanlarla etkili bir şekilde bağlantı kurma süreci olduğunu belirtmiştir. Foote, bir insanın toplumdan ayrı bir özdeşleşmesi olmadığını, kimliğinden de ayrı bir bireyselliği olmadığını ifade etmiştir. Sonuç olarak Foote, bireyin kendisini örgütün bir üyesi olarak sınıflandırdığını ve bu kişisel sınıflandırmanın onları örgüt adına hareket etmek konusunda motive ettiğini belirtmiştir.¹⁸⁶ Özdeşleşmenin bu şekilde örgüte bağlanması, Örgütsel Özdeşleşme araştırmaları için öncü olmuştur.

¹⁸¹ Mael, F., Ashforth, B.E., "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, 1992, 13, s. 103-123.

¹⁸² Aronson, E., **The Social Animal**, 6th edition, New York, W.H. Freeman, 1992.

¹⁸³ Pratt, M.G., "To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification", **Identity in Organization**, Ed. By. Whetten, D.A., Godfrey, P.C., Thousand Oaks, CA, Sage, 1998, s. 171-207.

¹⁸⁴ George Cheney, "On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification", **Communication Monographs**, 1983a, No: 50, s. 342-362.

¹⁸⁵ Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V., "Organizational Images and Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, 1994, No: 39, s. 239-263.

¹⁸⁶ Nelson N. Foote, "Identification as the Basis for a Theory of Motivation", **American Sociological Review**, 1951, C: XVI, No: 1, s. 14-21.

Özdeşleşmenin, örgütsel bağlama girmeden kendi başına tanımının Kelman tarafından yapıldığı görülmektedir. Kelman'a göre özdeşleşme, belirli bir ilişkinin içinde konumlanmış kendi kendini tanımlayan bir tepkidir ve birey etki edilmeyi kabul eder çünkü başka bir kişi veya grup ile kendisi açısından tatmin edici bir kendi kendini tanımlayan ilişkiyi kurmak veya sürdürmek ister.¹⁸⁷ Bu tanım ile birey ve grup arasındaki ilişkiler bir kez daha irdelenerek özdeşleşmenin örgüte bağlanmasının yolu açılmıştır.

Özdeşleşme konusundaki bu temel araştırmadan sonraki başlıca araştırma 1960ların sonunda Brown tarafından yapılan araştırmadır. Brown'a göre özdeşleşme, çalışan ve örgüt arasındaki bir çeşit ilişkiyi kapsar ve bu ilişki bireyin benlik kavramını tanımlamaktadır. Ayrıca özdeşleşme örgütün, bireyin inançlarını bir şekilde etkileme gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Brown'a göre özdeşleşmenin dört temel bileşeni mevcuttur. Bu temel bileşenler:

- .. Örgütün çekiciliği,
- .. Örgütsel ve bireysel hedeflerin tutarlılığı,
- .. Sadakat,
- .. Benliğin örgütsel üyeliğe ait olma durumudur¹⁸⁸.

Brown'un ortaya koyduğu özdeşleşmenin bu şekli oldukça geniş bir perspektifi göstermektedir.

Bu araştırmadan sonra 1970 yılında Patchen tarafından özdeşleşme ile ilgili başka bir araştırma yapılmıştır. Patchen'a göre Örgütsel Özdeşleşmenin bileşenleri şunlardır:

- Bireyin, örgütün diğer üyeleriyle paylaşılmış çıkarlara ve hedeflere sahip olduğu noktada paylaşılan özelliklerle ilgili algısı,

¹⁸⁷ Herbert C. Kelman, "Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change", **Journal of Conflict Resolution**, 1958, C: II, No: 1, s. 51-60.

¹⁸⁸ Michael E. Brown, "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", **Administrative Science Quarterly**, 1969, C: XIV, No: 3, s. 346-355.

- Bireyin, örgüte karşı aidiyet hissettiği noktadaki dayanışma duygusu,
- Bireyin, örgütün hedeflerini ve politikalarını desteklediği ve savunduğu noktada örgütün desteği.¹⁸⁹

Burada Patchen'ın, Brown'dan farklı olarak paylaşılan özelliklere, desteğe, dayanışmaya ve aidiyete atıf yaptığı görülmektedir. Hall ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada yazarlar Örgütsel Özdeşleşmeyi, örgütün ve bireyin hedeflerinin artan bir şekilde bütünleşmesi ve uyumlu hale gelmesi süreci olarak tanımlamıştır. Bu şekilde birey, örgütün değerlerini ve hedeflerini kendi kimliğine dâhil edebilir. Böylece bireyde örgüte karşı duygusal bir bağlılık oluşmaktadır.¹⁹⁰ Aynı zamanlarda Lee tarafından da bir araştırma yapılmış ve Örgütsel Özdeşleşmeye karşı bir yaklaşım geliştirilmiştir. Lee'ye göre Örgütsel Özdeşleşme aidiyet hissini, sadakati veya paylaşılan özellikleri kapsamaktadır. Yazar aidiyet hissini, örgütün diğer üyeleri ile paylaşılan ortak hedeflerin sonucu veya çalışanların, kendi işlevlerinin kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamada önemli olduğu şeklindeki duygularının sonucu olduğunu belirtmiştir. Lee'ye göre örgütle özdeşleşme sadakat şeklindedir ve bu da örgütü destekleyen veya onu savunan tutum ve davranışlar ile ilgilidir. Bu tutum ve davranışlar, örgütsel hedefleri desteklemek, örgütteki çalışma süresi ile gurur duymak veya dışarıdaki insanlara örgütü savunmaktır. Lee'ye göre örgütle özdeşleşmenin kapsadığı paylaşılan özellikler, birey ile örgütteki diğer insanlar arasındaki niteliğin benzerliğini işaret eder.¹⁹¹

Yukarıda belirtilmiş olduğu gibi 1970lerin sonunda Sosyal Kimlik Teorisi yazına kazandırılmıştır. Bu teoriden sonra, 1980lerde Cheney tarafından önemli bir çalışma yapılmıştır. Cheney'ye göre Örgütsel Özdeşleşme, bireylerin sosyal sahnede kendilerini çeşitli unsurlara bağladıkları aktif bir süreçtir. Cheney'ye göre bir insan, bir hedef veya bazı hedeflerle (insanlar, aileler, gruplar, birlikler ve daha az ölçüde de değerler, hedefler, bilgi, faaliyetler ve nesneler) özdeşleşmek için hareket eder.

¹⁸⁹ Martin Patchen, **Participation, Achievement, and Involvement in the Job**, New Jersey, Prentice Hall, 1970.

¹⁹⁰ Douglas T. Hall, Benjamin Schneider, Harold T. Nygren, "Personal Factors in Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, 1970, C: XV, No: 2, s. 176-190.

¹⁹¹ Sang M. Lee, "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academy of Management Journal**, 1971, 14 (2), s. 213-226.

Böylece kişi kendisini özel bir topluluğa ait olarak düşünebilir.¹⁹² Kişinin özdeşleşirken düşündüğü hedefleri bu şekilde açıklayan Cheney, 1987 yılında Tompkins ile yaptığı araştırmasında özdeşleşmenin, bir bireyin veya grubun benzerliğinin veya özünün geliştirilmesi ve korunmasını kapsayan kimliğin benimsenmesi süreci olarak görülebileceğini belirtmiştir. Buna göre özdeşleşme, birey ve/veya grup için belirgin olan sembolik bağlantıların geliştirilmesi ve korunmasıdır.¹⁹³ Sonuç olarak Cheney ve Tompkins örgütsel özdeşleşmeyi, hem özdeşleşmenin gelişimini kapsayan bir süreç hem de özdeşleşmenin gelişiminin bir ürünü veya sonucu olarak sunmuşlardır. Araştırmacılar daha çok, konuşmaların ve ifadelerin, kimliğin ve onun sonucu olarak da özdeşleşmenin oluşmasındaki araçlar olarak görüldüğü söylemsel bakış açılarına ağırlık vermişlerdir.

Örgütsel Özdeşleşme üç bileşeni kapsamaktadır. Bunlar¹⁹⁴:

- ...Örgütle birlik içinde olduğu duygusu,
- ...Örgüte tutumsal ve davranışsal destek,
- ...Diğer örgüt üyeleri ile paylaşılan özelliklerin algısı.

Örgütsel Özdeşleşme; bireysel karar verme, ortak amaçlara olan bağlılık ve çalışan etkileşimi dâhil olmak üzere işle ilgili çeşitli tutumlar, davranışlar ve sonuçlarla bağlantılıdır.¹⁹⁵

Sosyal Kimlik Teorisini örgütsel çalışmalara ilk dâhil eden araştırmacılar Ashforth ve Mael olmuşlardır. Araştırmacılara göre Örgütsel Özdeşleşme, yazında örgütsel bağlılık ve içselleştirme ile ve duygular ve davranışlar ile karıştırılmıştır. Gerçekte bunlar, özdeşleşmenin öncülleri veya sonuçları olmaya daha uygundur. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılıktan farklıdır çünkü bir çalışan, kendi kariyer

¹⁹² George Cheney, “On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification”, **Communication Monographs**, 1983a, No: 50, s. 342-362.

¹⁹³ George Cheney, Philip K. Tompkins, “Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment”, **Central States Speech Journal**, 1987, C: XXXVIII, No: 1, s. 1-15.

¹⁹⁴ Witting, M., “Relations between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives: An Empirical Study in Municipalities”, **University of Twente**, 2006, s. 1-19.

¹⁹⁵ Witting, M., **A.e.**

hedeflerine ulaşmada rahat bir araç olarak gördüğü için örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu belirtebilir. Oysa örgütüyle özdeşleşmiş bir çalışan için örgütten ayrılmak ruhsal açıdan bir kayıp anlamına gelmektedir. Araştırmacılara göre özdeşleşme, başarı veya başarısızlıklarını direkt veya dolaylı olarak deneyimleyerek bir grupla bir olma veya ona ait olma algısıdır. Özdeşleşme kavramı yalnızca bir olmanın bilişselliğini tanımlamaktadır; bilişselliğin öncülleri veya sonuçları işlevini görecekt davranış ve duyguları tanımlamamaktadır.¹⁹⁶ Özdeşleşmenin öncül ve sonuçlarından aşağıda ayrıca bahsedilmektedir.

Ashforth ve Mael'e göre özdeşleşmenin özellikleri şunlardır¹⁹⁷:

- Özdeşleşme, belli davranışlar veya duygu durumlarla ilişkisi olması gerekmeyen algısal-bilişsel bir yapı olarak görülmektedir. Bireyin, özdeşleşmek için grubun hedeflerine yönelik çaba sarf etmesi gerekmemektedir; onun yerine bireyin yalnızca kendini psikolojik olarak grubun kaderiyle iç içe geçmiş olarak algılaması gerekmektedir. Davranışlar ve duygular, özdeşleşmenin potansiyel öncülleri ve sonuçları olarak görülmektedir.
- Özdeşleşme, grubun başarılarını ve başarısızlıklarını kişisel olarak yaşamak olarak görülmektedir.
- Özdeşleşme içselleştirmeden farklıdır. Özdeşleşme, sosyal kategoriler açısından kendiliği (ben) ifade ederken içselleştirme, değerlerin, tutumların vb. nin kendiliğin içinde rehber prensipler olarak birleşmesidir (inanıyorum).
- Bir grupla özdeşleşme, bir insanla veya karşılıklı rol ilişkisiyle (örn. karı-koca, doktor-hasta) özdeşleşmeye benzemektedir.

Ashforth ve Mael'e göre çalışanlar, örgütle daha güçlü bir şekilde özdeşleştikleri oranda örgütle ilgili inançlarının daha pozitif hale gelmesi olasıdır. Örneğin böyle bir durumda çalışanlar örgütün daha değerli ürünler ürettiğine inanabilirler. Ayrıca, özdeşleşmesi yüksek çalışanların işleri, örgütleri ve meslekleri ile ilgili bakış açıları,

¹⁹⁶ Ashforth, B.E., Mael, F., "Social Identity Theory and the Organization", **Academy of Management Review**, 1989, Vol. 14, No. 1, s. 20-39.

¹⁹⁷ Ashforth, B.E., Mael, F., **A.e.**, s. 21-22.

özdeşleşmesi düşük çalışanlara oranla daha olumlu olmaktadır. Ashforth ve Mael ayrıca önceki araştırmaların örgütsel özdeşleşmeyi diğer kavramlarla karıştırdığını ve bu karmaşanın da özdeşleşmenin zengin bulgularının örgütlere uygulanmasını engellediğini belirtmiştir.¹⁹⁸

Örgütsel Özdeşleşme, çalışanların davranışlarını da direkt olarak etkilemektedir. Bir çalışan örgütle özdeşleştiği zaman örgütsel hedeflerle uyumlu ve tutarlı kararlar vermektedir, çabalarını bilinçli şekilde örgütsel hedefler doğrultusunda göstermektedir ve örgütün hedeflerine doğru gitme algısı sayesinde içsel bir tatmin duymaktadır.¹⁹⁹ Lee'ye göre, yüksek Örgütsel Özdeşleşmeye sahip bilim insanları genel olarak, düşük örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanlara göre daha üretken, daha çok motive, işinin karşılığını daha çok alan, daha memnun ve örgütü terk etmeye daha az eğilimli çalışanlar olmaktadır.²⁰⁰ Smidts ve diğerlerine göre örgüt hakkında edinilen bilgilerin yeterli olması, örneğin örgütün hedeflerinin açıkça belirtilmiş olması daha fazla çalışan özdeşleşmesi sağlar.²⁰¹ Örgütlerinin, karşılaştırılabilen diğer gruplarla ilişkisinde ayırt edici bir kültüre, stratejiye veya başka özelliklere sahip olduğunu düşünen çalışanların daha üst seviye Örgütsel Özdeşleşme yaşamaları muhtemeldir.²⁰²

Dutton ve diğerleri, yaptıkları çalışmada Ashforth ve Mael tarafından yapıldığı gibi Sosyal Kimlik Teorisini Örgütsel Özdeşleşmeye uygulamış ve uygulamayı biraz daha geliştirmiştir. Araştırmacıların Örgütsel Özdeşleşme tanımı yukarıda verilmiştir. Araştırmacılara göre bir insanın güçlü bir örgütsel özdeşleşmeye sahip olması için gerekli özellikler aşağıdakilerdir:

¹⁹⁸ Ashforth, B.E., Mael, F., **A.e.**

¹⁹⁹ McGregor, D., **The Professional Manager**, New York, McGraw Hill, 1967.

²⁰⁰ Lee, S.M., "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academy of Management Journal**, 1971, 14 (2), s. 213-226.

²⁰¹ Smidts, A., Pruyn, H., Van Riel, B.M. "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", **Academy of Management Journal**, 2001, 44 (5), s. 1051-1062.

²⁰² Ashforth, B.E., Mael, F., **A.e.**

- .Kişinin bir örgüt üyesi olarak kimliğinin alternatif kimliklerden daha belirgin olması,
- .Kişinin benlik kavramının, örgütü sosyal bir grup olarak tanımladığına inandığı aynı özelliklerin birçoğuna sahip olmasıdır.²⁰³

Bu araştırmanın önemi, Sosyal Kimlik Teorisi, Örgütsel Özdeşleşme ve kişinin benlik algısının beraber işlenerek bu konular arasındaki ilişkilerin ortaya konmuş olmasından gelmektedir. Dutton ve diğerlerinin yaklaşımına göre örgüt, çalışanın benlik algısının önemli bir bölümüdür. Buna göre bireyler, örgüt sosyal bir grup olduğundan dolayı benzer özellikleri paylaşmaktadır. Böylece Örgütsel Özdeşleşme bir üyenin benlik algısının, o üyenin örgütle ilgili olarak kendine özgü, önde gelen ve devamlı olduğuna inandığı şeylerin büyük kısmının, kendisi hakkında kendine özgü, önde gelen ve devamlı olduğuna inandığı şeylere dâhil ettiği bir durumu kapsamaktadır.²⁰⁴

Rousseau tarafından 1998 yılında yapılan bir araştırma o zaman için özgün bir yaklaşım ortaya koymuştur. Rousseau'ya göre yerleşik özdeşleşme ve derin yapı özdeşleşmesi mevcuttur. Yerleşik özdeşleşme, örgütteki bireylerin rolleri dâhilinde beklenen işleri yapmalarıdır. Bu şartlarda durumsal işaretler, birey ile örgüt arasındaki paylaşılan çıkarlar algısına katkıda bulunmaktadır. Örgütün üyeleri işyerinde genellikle üst hedefler için çalışırlar ve bu gerçekleştiğinde birey kendisini, belli bir hedef için çalışan grubun bir üyesi olarak görmeye başlar. Rousseau'ya göre bireylerin kendilerini daha büyük bir örgütsel kimliğin bir parçası olarak gördükleri algılanan ve paylaşılan çıkarlar yerleşik özdeşleşmedir. Bu, özdeşleşmenin temel bir şeklidir, oldukça hızlı bir şekilde oluşabilir ve üst durumsal işaretler ortadan kalktığında ve belli iş rolleri artık yerine getirilmediğinde de yok olabilir. Derin yapı özdeşleşmesi ise birey üzerinde çok daha büyük bir etkisi olan özdeşleşmedir. Derin yapı özdeşleşmesinde birey örgütle bir bağ kurmuştur ve bu bağda, işçi-işveren ilişkisinin bir şekilde bireyin kendi içinde sahip olduğu zihinsel modeli değiştirdiği

²⁰³ Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V., "Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 1994, No: 39, s. 239-263.

²⁰⁴ Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V., **A.e.**

sürekli bir bilişsel şema mevcuttur. Bu durumda örgütsel işletme aslında benlik algısına dâhil olmuştur. Kısacası örgüt, bireyin benlik algısının bir parçası haline gelmiştir. Birey, kendisini daha büyük bir bütünün parçası olarak algıladığı bir psikolojidedir.²⁰⁵

Pratt'e göre Örgütsel Özdeşleşme, bireyin kendi örgütü ile ilgili inançları kendine işaret eden veya kendini tanımlayan şekle geldiğinde oluşur. Bir başka deyişle örgütsel özdeşleşme, kişinin örgütü konusundaki inançlarını kendi kimliği ile bütünleştirdiğinde oluşur. Pratt, hepimizin özdeşleştiğini varsaymakta ve özdeşleşmenin örgütlerin temel bir görevi olduğunu belirtmektedir. Buna göre örgütler çalışmalarını ve işlev görmelerini kolaylaştırmak için özdeşleşmeyi oluşturmalıdır. Özdeşleşme kavramında Pratt öncelikle benlik ile başkası ve benlik ile toplum arasındaki temel ilişkileri işaret etmiştir. Pratt'in tanımının önemi 'inançlara' vurgu yapılmasından gelmektedir çünkü yazında sıkça görülen özdeşleşme tanımları insanları veya fikirleri kapsamaktadır. Pratt'e göre teoride, insanlarla özdeşleşme (örn. liderler) ile insan olmayan unsurlarla özdeşleşme (örn. değerler, misyonlar, semboller, ürünler, vs.) arasındaki fark tam olarak net değildir ve tüm bu durumlarda özdeşleşmenin hedefi inançlardır. Örneğin eğer patronumla özdeşleşirsem patronumun nesiyle özdeşleşmiş olurum? Pratt'e göre burada, patronumun kim olduğuyla ilgili ve kendi kendini tanımlayıcı olarak gördüğüm inançlarımla özdeşleşirim. Ayrıca, bir kişiyle ilgili inançlar değiştiğinde (örn. "bu insanı *gerçek anlamda* hiç tanımadığımı fark ettim") özdeşleşmeler değişebilmektedir.²⁰⁶

Pratt'in vurguladığı diğer bir unsur, bireylerin kendilerini ilişkilendirdikleri veya örgüte bağladıkları diğer şekillerden farklı olarak Örgütsel Özdeşleşmenin, kişinin kimlik veya benlik algısının sosyal yönlerine açıkça atıf yaptığıdır. Ayrıca Pratt, kişinin özdeşleşmesi için o örgüte üye olmasının şart olmadığını vurgulamıştır. Yazara göre kişi öykünerek de bir başka deyişle benlik algısını değiştirerek de

²⁰⁵ Denise M. Rousseau, "Why Workers Still Identify with Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 1998, C: XIX, No: 3, s. 217-233.

²⁰⁶ Pratt, M.G., "To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification", **Identity in Organization**, Ed. By. Whetten, D.A., Godfrey, P.C., Thousand Oaks, CA, Sage, 1998, s. 171-207.

özdeşleşebilir, böylece kişinin değerleri ve inançları örgütün değerleri ve inançları ile daha benzer hale gelmektedir.

2001 yılında Van Dick tarafından yapılan araştırma da Örgütsel Özdeşleşme konusunda yazında önem arz etmektedir. Van Dick'e göre birey öncelikle kendisini örgütün bir üyesi olarak görür ki bu bilişsel bir süreçtir. Bilişsel olarak kendini örgütün bir üyesi olarak görme aşamasından sonra ancak birey diğer boyutlara geçebilmektedir. Bu boyutlar duygusal, değerlendiren ve davranışsal bağlılık boyutlarıdır. Bu son üç boyut birbiriyle bağlantılıdır. Dolayısıyla duygusal bağlılık gösteren bir çalışanın davranışsal bağlılık da göstermesi olasıdır. Yazındaki genel görüşe göre özdeşleşmenin dört odak noktası bulunmaktadır. Bunlar; (a) kişinin kendi kariyeriyle özdeşleşmesi, (b) kişinin iş birimiyle veya grubuyla özdeşleşmesi, (c) kişinin örgütle bütün olarak özdeşleşmesi ve (d) kişinin mesleği veya mesleki grubuyla özdeşleşmesidir. Bu odak noktaları özdeşleşmenin temel odak noktaları olsa da özdeşleşmenin başka boyutları da belirtilmiştir. Bunlar örneğin sendikaya bağlılık, bazı yöneticilerle özdeşleşme (örn. üst yönetim veya takım liderleri) veya müşterilerle özdeşleşme, kamu hizmeti etiğiyle özdeşleşme gibi başka özdeşleşmeler de olabilmektedir. Bu bağlamda Van Dick bazı çıkarımlar yapmıştır. Buna göre, aynı anda iki odak noktası ile özdeşleşme yaşayan bireyler çatışma yaşayabilir ve bu da bireyin performansını düşürebilir. Örneğin bir kişi aynı anda kariyeriyle ve örgütüyle özdeşleşmişse birinci özdeşleşme onun için yükselme anlamına gelen dışarıdan gelen teklifleri değerlendirmesini telkin ederken ikinci özdeşleşme ise örgütte kalmasını telkin etmektedir. Ayrıca Van Dick'e göre belirgin kategori, hangi potansiyel odak noktasının uygun olacağını belirlemektedir. İşin bağlamı veya görevin yapısı bireysel seviyeye odaklandığı zaman (örn. birey yalnız çalıştığı zaman) kişinin kendini sınıflandırmasının kişisel seviyesi etkinleştirilecek ve kişi, kişisel fayda doğrultusunda hareket edecektir. Öte yandan eğer bağlam, belirgin bir sosyal sınıflandırmayı etkinleştirirse (örn. birey bir takımda çalıştığı zaman) birey grubunun yararına hareket edecektir. Ayrıca Van Dick'e göre bir örgütle veya onun alt birimleriyle olan özdeşleşme, bağlam grup içindeki belirginliği değiştirdiği zaman hızlı bir şekilde artabilmekte veya azalabilmektedir. Van Dick'e göre fazla özdeşleşmenin olumsuz bir yanı çalışanların, örgütsel kurallar bir ölçüde etik dışı

olsa da veya statüko bütünüyle kabul edildiği zaman inovasyon için olabilecek girişimleri baltalasa da ‘kör’ takipçileri haline gelmeleridir.²⁰⁷

Yukarıdaki araştırmasını takiben Van Dick, Riketta ile beraber bir araştırma daha yaparak çalışma grubu özdeşleşmesi ile örgüt özdeşleşmesi konularındaki sorunları irdelemiş ve çözüm önerileri sunmuştur. Öncelikle araştırmacılar, çalışma grubuna olan güçlü özdeşleşmenin örgütün tamamı için her zaman faydalı olmayabileceğini belirtmiştir. Özdeşleşmiş ve grubuna bağlı grup üyeleri grubun normlarını daha çok içselleştirdikleri için bu normlar örgütün normları ile çelişse bile kendi gruplarının normlarını takip etme eğilimindedirler. Böyle bir durumu yönetmek için örgütün yöneticileri hangi sonucu elde etmek istediklerini değerlendirmeli ve eğer takım çalışması ile elde edilecek bir sonuç hedefleniyorsa takım özdeşleşmesi, takım iklimi veya takım için fedakârlık üzerinde durmalıdır. Eğer örgüt ile ilgili sonuçlar hedefleniyorsa örgütsel tatmin, örgüt ile ilgili ekstra rol davranışları gibi değişkenler üzerinde durulmalıdır.²⁰⁸

Lipponen ve arkadaşlarına göre algılanan grup prestiji, özdeşleşmenin en güçlü ve en güvenilir yordayıcısıdır. Bu durumda grup, üyeleri tarafından ne kadar prestijli olarak algılanırsa grupla özdeşleşme o kadar yüksek olur. Ayrıca çalışmada, Sosyal Özdeşleşme Teorisine uygun olarak bireyin özsaygısının da farklı gruplarla özdeşleşmesinde önemli bir etken olduğu bulunmuştur. Araştırmacılar araştırmalarını tersanedeki çalışanlar üzerinde yapmış ve temel olarak dört farklı özdeşleşme profili bulmuşlardır. Bu profiller şu şekildedir:

- ..Birden çok özdeşleşme yaşayanlar – hem tersane hem de çalıştıkları taşeron firma ile güçlü özdeşleşme yaşayanlar,
- ..Tersane ile güçlü özdeşleşme yaşayıp taşeron firma ile zayıf özdeşleşme yaşayanlar,

²⁰⁷ Rolf Van Dick, “Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology”, **International Journal of Management Reviews**, 2001, C: III, No: 4, s. 265-283.

²⁰⁸ Michael Riketta, Rolf Van Dick, “Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup versus Organizational Identification and Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, 2005, No: 67, s. 490-510.

- ..Taşeron firma ile güçlü özdeşleşme yaşayıp tersane ile zayıf özdeşleşme yaşayanlar,
- ..Özdeşleşme yaşamayanlar – hem tersane hem de çalıştıkları taşeron firma ile zayıf özdeşleşme yaşayanlar.²⁰⁹

Bu araştırma, bir alt ve bir üst kurumun ortak çalışanları arasında yapılp farklı özdeşleşme profillerini gösterdiği için önem arz etmektedir.

Bağlamsal, bilişsel veya bireyin öznel olarak aynı anda yüklendiği farklı özdeşleşmeler üst üste geldiğinde, çoklu göze çarpan özdeşleşmeler oluşmaktadır.²¹⁰ Bu durum, ikili Örgütsel Özdeşleşme kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu kavram çoğunlukla çok uluslu şirketlerde araştırılmıştır. Çok uluslu şirketlerin yerel ve küresel ölçekleri aynı anda bulunduğu için çalışanların ikili olarak özdeşleşmeleri söz konusu şirketlerce avantajlı bir durum olarak görülmektedir. Vora ve Kostova'ya göre çok uluslu şirketlerin yapıları karmaşık vardır ve bireylerin bununla başa çıkmalarının en iyi yolu çok uluslu şirkete aynı ölçüde karmaşık psikolojik bağlantılar yapmaktır. Böylece, yöneticiler ve çalışanlardan çoklu Örgütsel Özdeşleşmeleri bütünleştirme becerisine sahip olanların karmaşık örgütsel rolleri almada daha başarılı oldukları öngörülmektedir.²¹¹ Günümüzde daha da karmaşık hale gelen iş yaşamı ve örgütler göz önüne alındığında ikili veya çoklu Örgütsel Özdeşleşmenin daha çok araştırılması ve varılan sonuçların yazına ve örgütlerin performanslarını iyileştirme çalışmalarına aktarılması daha da önemli hale gelmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme konusunun önemli araştırmacılarından Ashforth ve diğerlerine göre kolektif özdeşleşmelerin sürecinde, özdeşleşmeyle ilgili bireysel biliş (“bence”),

²⁰⁹ Jukka Lipponen, Klaus Helkama, Maria-Elena Olkkonen, Milla Juslin, “Predicting the Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2005, No: 78, s. 97-112.

²¹⁰ Blake E. Ashforth, Scott A. Johnson, “Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts”, **Social Identity Processes in Organizational Contexts**, Ed. By Hogg, M.A., Terry D.J., Hove, UK, Psychology Press, 2001, s. 31-48.

²¹¹ Davina Vora, Tatiana Kostova, “A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise”, **Journal of Organizational Behavior**, 2007, C: XXVIII, No: 3, s. 327-350.

paylaşılan özdeşleşme bilişlerine yol açmaktadır (“bizce”) ve bu da bireyleri aşarak kurumsallaşmış bir gerçek şeklinde özdeşleşmenin zirve noktasına gitmektedir.²¹²

1.3.2.1. Örgütsel Özdeşleşme ile Yakın Kavramlar

Yazında bazı kavramların Örgütsel Özdeşleşme ile karıştırıldığı görülmektedir. Bazı benzerlikler olmasına karşılık, Örgütsel Özdeşleşme ile karıştırılan kavramlara açıklık getirmek gerekmektedir. Örgütsel Özdeşleşme genel olarak içselleştirme, örgütsel bağlılık ve çalışan-örgüt uyumu ile karıştırılmakta veya onunla aynı görülmektedir.²¹³

1.3.2.1.1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Değer ve İnançların İçselleştirilmesi

Örgütsel Özdeşleşme konusundaki önemli yanılgılardan biri örgütsel değerlerin benimsenmesi, bir başka deyişle içselleştirmeye ilgilidir. Özdeşleşme ile içselleştirme arasındaki çizgi belirsizdir ve bunları kavramsal olarak ayırtmak zordur. Yazındaki araştırmacıların çoğu, özdeşleşmeyi kavramsallaştırırken özdeşleşmenin bir ölçüde içselleştirmeyi kapsadığını belirtmişlerdir.²¹⁴ Ashforth ve Mael, özdeşleşme ve içselleştirmeyi ayırarak özdeşleşmenin örgütle “bir olma” durumu olduğunu ve örgütsel değerlerin benimsenmesini gerektirmediğini ifade etmiştir.²¹⁵ Bununla birlikte yazarlar, kişinin örgütle özdeşleşirken genellikle bu değerleri kendi değerleri gibi içselleştirdiğini de belirtmişlerdir.²¹⁶ Kişi, özdeşleşmeye çekicilikle motive olur ve özdeşleşme, diğerlerinin değer ve inançlarından bazılarını benimsemeyi kapsamaktadır. İçselleştirme de değer ve inançları benimsemeyi kapsar fakat sevilme yönündeki ihtiyaçla değil, haklı olmak

²¹² Blake E. Ashforth, Kristie M. Rogers, Kevin G. Corley, “Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics”, **Organization Science**, 2011, C: XXII, No: 5, s. 1144-1156.

²¹³ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 175.

²¹⁴ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 175.

²¹⁵ Ashforth, B.E., Mael, F., “Social Identity Theory and the Organization”, **Academy of Management Review**, 1989, Vol. 14, No. 1, s. 20-39.

²¹⁶ Fred A. Mael, Blake E. Ashforth, “Loyal from Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers”, **Personnel Psychology**, 1995, C: XXXIXVIII, No: 2, p. 309-333.

yönündeki ihtiyaçla harekete geçirilmektedir. Ayrıca içselleştirmede, diğerlerinin değerleri ve inançları özdeşleşmede olduğundan daha derin bir şekilde benimsenir ve bu durumda da bireyde daha kalıcı ve temel değişiklikler görülmektedir. Sonuç olarak özdeşleşme ve içselleştirmede ölçü (güçlü-daha güçlü), kalıcılık (daha az-daha çok kalıcı) ve motivasyon itkileri (çekicilik-haklı olmak) açılarından fark gözlenmektedir.²¹⁷ İçselleştirme ve özdeşleşme kavramları ilk bakışta birbirine çok benzeyen kavramlar oldukları için bu iki kavramın ayrımının yapılması önem arz etmektedir.

1.3.2.1.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün üyesinin örgütle kurduğu ve onun açısından davranışsal, duygusal ve bilişsel istikrar tarafından şekillendirilen psikolojik bağa denilmektedir. Örgütsel Özdeşleşme gibi örgütsel bağlılığın odak noktası da örgütün üyesi ve işveren örgüt arasındaki ilişkidir. Pratt'a göre yazındaki hâkim görüş, özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın büyük bir kısmını oluşturduğudur.²¹⁸ Ashforth ve Mael'e göre birçok örgütün benzer değerleri ve hedefleri olduğu için örgütsel bağlılık, tek başına örgüte değil, bu değerlere ve hedeflere olan güçlü inancı ifade eder. Dolayısıyla örgütsel bağlılık örgüte özel olmak zorunda değildir. Örgütsel Özdeşleşme ise örgüte özel olmalıdır çünkü kendi kendini tanımlar olarak görülen belli bir örgüttür. Yazında, bazı yazarların örgütsel bağlılığı daha ekonomik bir kavram olarak inceledikleri görülmektedir. Bu yoruma göre örgütsel bağlılık Örgütsel Özdeşleşmeden oldukça farklı olmaktadır çünkü örgütsel bağlılık bu şekilde kavramsallaştırıldığında örgütte kalmayı veya örgütten ayrılmayı ekonomik sebeplere bağlamaktadır. Bu akımdaki görüşe göre bireylerin kayıpları ve kazançları için yaptıkları yatırımlar ve hesaplamalar bağlılığı açıklayan mekanizmalardır. Pratt'e göre Örgütsel Özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki farkların daha net ortaya çıkarılması için daha derin araştırmalar gerekmektedir. Yazara göre iki kavram arasında şu anda görünen en belirgin ayrım, özdeşleşmenin birey-örgüt ilişkisini bireyin benlik algısı açısından açıklaması, örgütsel bağlılığın ise bu açıdan

²¹⁷ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 176.

²¹⁸ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 177.

açıklamamasıdır. Örgütsel bağlılıkta genellikle bireyin sorduğu varsayılan soru “örgütümden ne kadar memnunuz?” iken Örgütsel Özdeşleşmede ise “örgütümle ilgili olarak kendimi nasıl algılıyorum?” sorusudur. Bir başka deyişle özdeşleşmede memnuniyet kavramın merkezinde değildir. Örgütsel Özdeşleşme, örgütsel değer ve inançların “kabul edilmesi” ile ilgiliyken örgütsel bağlılık, örgütsel değer ve inançların “paylaşılması” veya onlara “sahip olunması” ile ilgilidir.²¹⁹ Bu kısım, örgütsel özdeşleşme örgütsel bağlılık ile yakın olduğu ve çok fazla karıştırıldığı için önemlidir.

1.3.2.1.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan-Örgüt Uyumu

Çalışan-örgüt uyumunda çalışanın örgütle olan uyumu değerlendirilmektedir. Birçok araştırmacıya göre çalışan-örgüt uyumu özdeşleşmeden çok daha geniş bir kavramdır. Bu iki kavram aynı temel özellikleri paylaşmaktadır. İki kavramın arasındaki farka bakıldığında Örgütsel Özdeşleşme birey-örgüt ilişkisinin temel doğasını anlamakla ilgilidir; o ilişkinin potansiyel maliyetleri veya getirilerinin bir değerlendirmesi olmayabilmektedir. Buna karşılık çalışan-örgüt uyumu ise daha araçsaldır; bireyin örgüte veya örgütün bireye kazanç veya avantaj sağlayıp sağlamayacağı ile ilgili hesaplamaları içermektedir. Dolayısıyla, her iki kavram da birey-örgüt ilişkisinden bahsetmektedir fakat iki kavram bu ilişkinin farklı yönlerini ele almaktadır.²²⁰

Örgütsel Özdeşleşmenin oluşma nedenlerine bakıldığında çok çeşitli nedenler ortaya konulmuş olduğu görülmektedir. Ayrıca Örgütsel Özdeşleşmenin örgütler için çeşitli getirileri bulunmaktadır.

Pratt’e göre özdeşleşme ile dört tür bireysel ihtiyacın karşılanması arasında bir ilişki vardır ve bu ihtiyaçlar sonucunda özdeşleşme oluşmaktadır. Bu ihtiyaçlar güvenlik,

²¹⁹ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 178.

²²⁰ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 178.

bağlanma, kendini geliştirme ve bütüncül ihtiyaçlardır.²²¹ Örgütsel Özdeşleşmenin oluşum sürecini ve mekanizmasını belirten bu ihtiyaçlar aşağıda açıklanmıştır.

•.Örgütsel Özdeşleşme ve Güvenlik İhtiyacı

İnsanların, fiziksel güvenlik kadar psikolojik güvenliğe de ihtiyaçları vardır ve psikolojik güvenlik için de özdeşleşmeleri gerekmektedir. İnsan benliğinin gelişimindeki temel motive ediciler öz yeterlik ve öz tutarlılıktır. Her iki ihtiyacın temelinde de güvenlik ve güven duyguları bulunmaktadır.²²² Ashforth ve Mael'e göre dış gruplardan gelen tehditler bireyin kendi grubuyla olan özdeşleşmesini arttırabilmektedir.²²³ Pratt'e göre özdeşleşme ve bireysel değişim, örgütün üst düzeyindekiler tarafından çıkarılan gerginlikler veya tereddütleri çözümlemeye çalışan örgüt üyelerinde görülmektedir. Böyle bir durumda özdeşleşme, örgütteki üyelerin tutarsız biliş ve duyguları çözümlemek için kullandığı bir savunma mekanizması olarak işlev görür. Ayrıca, güvenlik kaygıları tarafından motive edilen özdeşleşme, bireyler örgüt üyesi olmak veya örgüt üyesi olarak kalmak konusunda baskı hissettikleri durumlarda oluşabilir.²²⁴ Güvenlik ihtiyacının özdeşleşme ile sonuçlanması çok da şaşırtıcı değildir fakat buna karşılık yazında bu konuda çok fazla araştırma bulunmamaktadır.

•.Örgütsel Özdeşleşme ve Bağlanma İhtiyacı

Özdeşleşmenin en çok bahsedilen nedenlerinden biri de aidiyet ve bağlanmadır. Bir insanı veya grubu sevmek, onunla özdeşleşmek için önemli bir motive edicidir. Özdeşleşmenin, bireylerin sosyal ihtiyaçlarıyla ilişkili olduğu gözlenmektedir. Ayrıca, yazındaki hâkim görüşe göre özdeşleşme, örgüt üyelerinin sosyal izolasyonun üstesinden gelmesine yardımcı olmaktadır çünkü örgütle özdeşleşme, günümüzün çalışanlarının sıkça yaşadıkları 'ayrı olma' duygusuna karşı doğal bir

²²¹ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 181.

²²² Pratt, M.G., **A.e.**, s. 181.

²²³ Ashforth, B.E., Mael, F., "Social Identity Theory and the Organization", **Academy of Management Review**, 1989, Vol. 14, No. 1, s. 20-39.

²²⁴ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 182.

tepkidir. Dolayısıyla Örgütsel Özdeşleşme, iş bölümünden kaynaklanan ve çalışanların deneyimlediği yabancılaşmaya bir çare olabilir.²²⁵ Günümüzde dünyadaki genel nüfus artışı sorunu ve dünya ekonomilerindeki işsizlik sorunu da çalışanları, bir örgüte girdikten sonra o örgüte bağlanmaya ve onunla özdeşleşmeye güçlü bir şekilde teşvik edebilmektedir.

•.Örgütsel Özdeşleşme ve Kendini Geliştirme İhtiyacı

Birçok kimlik teorisinin temel prensibi, bireylerin kendi olumlu görüşlerine sahip olmaya çalıştıklarıdır. Özdeşleşme de bu kendini geliştirme işlevini yerine getirmeye yardımcı olur. ‘Ego savunma yöntemi’ adı da verilen bu tür özdeşleşme, kişi benlik algısını, saygı duyulan veya hayran olunan birisinin peşinden kendini modelleyerek geliştirmeyi denediği zaman oluşmaktadır. Örneğin yetkinliğini yeni kazanmakta olan bir orta düzey yönetici, şirketin CEO’sunun davranışlarını taklit ederek kendilik değerini arttırmayı deneyebilir. Sosyal gruplarla özdeşleşme açısından bakıldığında Sosyal Kimlik Teorisi özdeşleşmenin, kendini geliştirme yönündeki ihtiyaçlarla yönlendirildiğini belirtmiştir. Buna göre bireyler, üyesi oldukları grupları (iç gruplarını) üyesi olmadıkları gruplara (dış gruplarına) göre daha pozitif olarak algılamaya yönlenirler.²²⁶ Dutton ve diğerlerine göre çekici imaj ve kimliklere sahip örgütler üyelerin özdeşleşmelerini sağlar. Çekicilik de kısmen, bireylerin kendilerini geliştirmeye yönelik değerlendirmeleri tarafından belirlenir. Konuya detaylı olarak bakıldığında çekicilik, örgütsel bir özdeşleşmenin insanları ne kadar kendine özgü veya özel hissettirdikleri tarafından ve ayrıca kimliğin bireyin özsaygısını geliştirme derecesi tarafından belirlenir.²²⁷ Cheney’ye göre “kurumsal” kimlikler, statü ve prestij sağlayarak kendilik değeri duygularını geliştirebilir.²²⁸ Dolayısıyla bireyler, kendilik değerleri hislerini geliştirmenin bir aracı olarak örgütlerle

²²⁵ Pratt, M.G., A.e., s. 182.

²²⁶ Tajfel, H., Turner, J.C., **The Social Psychology of Intergroup Relations**, Monterey, CA, 1979, “An Integrative Theory of Intergroup Conflict”, s. 33-47.

²²⁷ Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V., “Organizational Images and Member Identification, **Administrative Science Quarterly**, 1994, No: 39, s. 239-263.

²²⁸ George Cheney, “The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication”, **Quarterly Journal of Speech**, 1983b, C: VXIX, No: 2, s. 143-158.

özdeşleşebilirler.²²⁹ Bireyin kendilik değerini geliştirmesi için örgütüyle özdeşleşmesi, gerek özel yaşamı gerekse iş yaşamında kendisine büyük bir değer katacağı için oldukça doğal bir yönelim olarak görülmektedir.

•.Örgütsel Özdeşleşme ve Bütüncül İhtiyaçlar

Bazı araştırmacılar bireylerin, kendi hayatlarında anlam bulmak veya amaç hissini yaşamak için örgütle özdeşleşmek isteyebileceklerini belirtmişlerdir. Örgütlerin üyeleri artan bir şekilde küresel rekabet, hızlı değişen piyasa koşulları, örgütlerin küçülmesi, iş-aile karmaşası ve diğer örgütsel değişimlerden dolayı belirsizlik ve kaygılarla yüzleşmektedir. Bu değişikliklerden dolayı üyeler, hayatlarının daha çok parçalanmış ve genellikle daha az anlamlı olduğunu hissetmektedirler. Sonuçta da örgütlerin üyeleri, hayatlarını yeniden düzene sokmaya ve hatta basitleştirmeye yardımcı olacak daha derin anlamlar aramaktadırlar. Bu ihtiyaca kendini gerçekleştirme, bütüncül ihtiyaç veya manevi ihtiyaç adı verilmektedir.²³⁰

Belli bir vizyon, toplumsal dava veya dünya görüşüne sahip örgütler özdeşleşmeyi geliştirmede başarılı olabilirler çünkü bu tür örgütler bireylerin, bağlanma veya kendini geliştirme ihtiyaçları ile ifade edildiğinden daha derin bir şekilde tamamlanmış hissetmelerini sağlamaktadır. Örneğin Amway gibi bazı şirketler, dini değerlerin benimsenmesi yoluyla özdeşleşmeyi derinleştirmektedirler. Bu doğrultuda Amway, bireylerin aile, sosyal, iş ve manevi yaşamlarını bütünleştiren bir dünya görüşü sunmaktadır. İnsanın doğal bir yönelimi olan anlam arayışı konusunda eğer örgüt bireyin bu yönelimine gerçekten yanıt veremekteyse ve örgütün değerleri bireyin kişisel değerleriyle uyumluysa o zaman kendilerini eksik hisseden bireyler, kendilerini tam hissetmek için örgütleriyle özdeşleşmek isteyebilmektedirler.²³¹ Bu noktada, Örgütsel Özdeşleşmenin bireylerin manevi dünyalarına yaptıkları katkı gözlenmektedir. Giderek karmaşıklaşan iş dünyasında ve bireylerin manevi ihtiyaçlarının arttığı günümüzde bu konu da daha çok araştırılmayı hak etmektedir.

²²⁹ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 183.

²³⁰ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 183.

²³¹ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 184.

1.3.3. Örgütlerin Özdeşleşmeyi Teşvik Etme Nedenleri

Yukarıda, bireyler açısından özdeşleşmenin nasıl ve neden oluştuğundan bahsedilmiştir. Öte yandan, örgütler için de çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşmelerinin oluşmasının birtakım getirileri olmaktadır ve bu bakımdan örgütler de özdeşleşmenin oluşmasını istemektedirler. Cheney'ye göre çalışanların özdeşleşmesinin örgüt açısından en büyük getirisi, çalışanların karar verirken örgütün çıkarlarını zihinlerinin en üstünde tutarak karar vermeleridir.²³²

Araştırmacılar Örgütsel Özdeşleşmenin, örgütsel çıkarların elde edildiği çok çeşitli sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Buna göre Örgütsel Özdeşleşmenin örgüt açısından sonuçları daha fazla çalışan uyumu, daha az yıpranma, daha az iç grup çatışması ve örgütün kimliği ile uyumlu davranışlarda artıştır.²³³ Ayrıca özdeşleşmenin, örgütün üyelerinin karar vermelerini ve sezme yeteneklerini etkilediği görülmüştür çünkü özdeşleşme, üyelerin örgütsel değer ve inançları dikkate alarak düşünmelerini ve hareket etmelerini sağlamaktadır. Cheney'ye göre Örgütsel Özdeşleşme, örgütlerin üyeleri üzerindeki kontrollerini elde tutmalarına yardımcı olmaktadır. Bu kontrol de kısmen, işlerinden memnun olan ve özdeşleşmeleri sayesinde örgüte bağlı olan çalışanlardan gelmektedir.²³⁴

Bununla birlikte, örgütün üyeleri için özdeşleşmeyi teşvik etmenin bazı olumsuz sonuçları da görülmektedir. Schneider ve diğerlerine göre örgütlerin çalışanların özdeşleşmesini teşvik etmelerinin olumsuz yönleri de mevcuttur. Buna göre üst düzeyde özdeşleşmeyi teşvik eden örgütler, müşteri şirketlerden gelen talep değişikliklerine ve dış krizlere adapte olamayabilmektedirler. Ayrıca örgütler, örgütüne benzer değer ve inançlara sahip insanların sayısını arttırdıkça ortaya çıkan homojenlik örgütlerin, çevresel şartlarla uyuşmayan stratejiler uygulamalarına

²³² George Cheney, "The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication", **Quarterly Journal of Speech**, 1983b, C: VXIX, No: 2, s. 143-158.

²³³ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 184.

²³⁴ George Cheney, "On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification", **Communication Monographs**, 1983a, No: 50, s. 342-362.

yol açmaktadır. Dolayısıyla, yüksek derecede özdeşleşmiş çalışanlara sahip örgütlerin başarısız olma olasılıkları daha yüksektir.²³⁵ Tajfel'e göre bir iç grupla yapılan üst düzeydeki özdeşleşme, dış grup üyeleri konusunda kalıp yargılara ve onları küçük düşürmeye ve dolayısıyla çatışmalara sebep olabilmektedir.²³⁶ Ashforth ve Mael ise örgüt üyeleri arasındaki yüksek dereceli özdeşleşmenin örgüt talimatlarına aşırı bağımlılığa ve aşırı uyma davranışına, anti sosyal, etik dışı ve hatta acımasız davranışlara, daha az yaratıcılığa ve risk almaya ve bağımsız benlik algısının kaybolmasına yol açtığını belirtmiştir. Ayrıca Ashforth ve Mael, örgüt bir kere bu şekilde damgalandıktan sonra, yüksek derecede özdeşleşmenin özsaygıya zarar verebileceğini ifade etmiştir.²³⁷ Araştırmacıların bu bulguları, çalışanların örgütleriyle olan özdeşleşmelerinin aşırıya kaçılmadan ve kontrollü bir şekilde oluşmasının sağlanması gerektiğini göstermektedir.

Örgütsel Özdeşleşme, ikna için bir mekanizma olarak da görülebilmektedir. Buna göre, özdeşleşme yoluyla çalışanlara, örgütün faaliyetlerine katkı sunmaları konusunda etki edilebilmektedir. Böylece, örgütün hedefleri bireyin hedefleri haline gelebilmekte ve güçlü olarak özdeşleşen bireylerin bu hedeflere ulaşmak için çok çalışmaya motive olması daha olası bir durum olmaktadır.²³⁸

Örgütsel kimlikle (organizational identity) Örgütsel Özdeşleşmenin (organizational identification) ilişkisine bakıldığında örgütsel kimliğin Örgütsel Özdeşleşme için bilişsel ve duygusal bir temel oluşturabileceği ve çok motive edici olabileceği belirtilmiştir.²³⁹

Özdeşleşme, özünde algısal-bilişsel bir yapı olduğu için onun davranışsal ve duygusal yönü de önceller ve sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel

²³⁵ Benjamin Schneider, Harold W. Goldstein, D. Brent Smith, "The ASA Framework: An Update", **Personnel Psychology**, 1995, C: XXVIII, No: 4, s. 747-773.

²³⁶ Tajfel, H., Turner, J.C., **The Social Psychology of Intergroup Relations**, Monterey, CA, 1979, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict", s. 33-47.

²³⁷ Fred A. Mael, Blake E. Ashforth, "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual", **Advances in Strategic Management**, Ed. By A.C. Baum, J.E. Dutton, Greenwich, CT, JAI, 1996, s. 17-62.

²³⁸ George Cheney, **A.e.**

²³⁹ Pratt, M.G., **A.e.**

Özdeşleşmenin öncelleri ve sonuçları da örgütsel özdeşleşme yazını açısından önem arz etmektedir. Özdeşleşmenin öncel ve sonuç mekanizması ne kadar çok bilinirse örgütler de ondan o kadar çok faydalanabilirler.

Örgütsel Özdeşleşme, çalışanların hem tatminini hem de davranışını, ayrıca da örgütün etkililiğini etkilemektedir. Pratt'e göre Örgütsel Özdeşleşmenin öncellerinin büyük kısmı Sosyal Kimlik Teorisinden, küçük bir kısmı da Sosyal Sınıflandırma Teorisinden gelmektedir.²⁴⁰

Sosyal Kimlik Teorisine göre özdeşleşmenin temelinde iki özdeşleşme süreci yer almaktadır. Bunlar sınıflandırma ve kendini geliştirmedir. Sınıflandırma, iç grup/dış grup sınırlarını netleştirmekle ilgiliyken kendini geliştirme ise uygun iç grup karşılaştırmaları yapmakla ilgilidir.²⁴¹

•.Örgütsel Özdeşleşmenin Sosyal Kimlik Teorisi Öncelleri

Örgütsel Özdeşleşmenin sınıflandırma öncelleri, iç grup ile dış grup arasındaki ayrımları daha net yapmakla ilgilidir. Sosyal Kimlik Teorisiyle ilgili aşağıdaki hipotezlerin daha fazla örgütsel özdeşleşme sağlayacağı varsayılmıştır:

- 1...Kendine özgü örgütlerde Örgütsel Özdeşleşmenin oluşması, kendine özgü olmayan örgütlere göre daha olasıdır.
- 2...Dış gruplar belirgin olduğunda Örgütsel Özdeşleşmenin oluşması, dış gruplar belirgin olmadığında oluşmasından daha olasıdır.
- 3...Kurum içi rekabet olduğunda Örgütsel Özdeşleşmenin oluşması, kurum içi rekabet olmadığında oluşmasından daha az olasıdır.²⁴²

Sosyal Kimlik Teorisinin kendini geliştirme öncelleri, örgütsel üyelerin özsaygısını arttırdığı zaman Örgütsel Özdeşleşmenin daha olası olduğunu varsaymaktadır.

²⁴⁰ Pratt, M.G., **A.e.**

²⁴¹ Pratt, M.G., **A.e.**

²⁴² Pratt, M.G., **A.e.**

Sosyal Kimlik Teorisiyle ilgili aşağıdaki hipotezlerin daha fazla örgütsel özdeşleme sağlayacağı varsayılmıştır:

- 1...Prestiji yüksek örgütlerde Örgütsel Özdeşleşmenin oluşması, prestiji olmayan veya az olan örgütlere göre daha olasıdır.
- 2...Çekiciliği olan (ve çekici görüntülere sahip) örgütlerde örgütsel özdeşleşmenin oluşması, çekiciliği olmayan (ve çekici olmayan görüntülere sahip) örgütlere göre daha olasıdır.²⁴³
- 3...Algılanan örgütsel kimlik örgütün üyelerinin özsaygısını arttırdığı zaman örgütsel özdeşleşmenin oluşması daha olasıdır.

•.Örgütsel Özdeşleşmenin Sosyal Sınıflandırma Teorisi Öncelleri

Sosyal Sınıflandırma Teorisi, bireylerin kendilerini nasıl sosyal grupların üyeleri olarak sınıflandırdıklarını araştırmaktadır. Bir başka deyişle bu süreç, kendi sınıfının içindeki benzerlikleri ve sınıflar arasındaki farkları maksimuma çıkarma süreci olmaktadır. Burada üyelerin sosyal sınıfları nasıl oluşturdukları araştırılmaktadır. Teoriye göre bireyler kişisel kimlikten sosyal kimliğe doğru gittikçe kendilik algıları daha “kişiliksizleşir”. Böylece kendilerini farklı bireysel kişilikler olarak daha az ve paylaşılan sosyal sınıf üyeliğinin birbirinin yerine geçebilir temsilcileri olarak daha çok görmektedirler.²⁴⁴

Sosyal Sınıflandırma Teorisine göre Örgütsel Özdeşleşmenin öncelleri şu şekildedir:

- 1...Diğer örgütlerin belirgin hale getirildiği sosyal bir bağlamda Örgütsel Özdeşleşmenin oluşması, örgütün tek başına olduğundan daha olasıdır. Örgütün tek başına belirgin olduğu durumlarda kişisel kimliklerin harekete geçmesi daha olasıdır.

²⁴³ Pratt, M.G., **A.e.**

²⁴⁴ John Turner, Penelope J. Oakes, S. Alexander Haslam, Craig McGarty, “Self and Collective: Cognition and Social Context”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 1994, C: XX, No: 5, s. 454-463.

- 2...Örgütün üyelerinin yüksek derecede heterojen olduğu durumlarda örgütsel özdeşleşme zor olabilir. Örgütün üyelerinin birbirine pek benzemediğinin algılandığı durumlarda kişisel kimliklerin harekete geçmesi daha olasıdır.
- 3...Örgütsel Özdeşleşme, örgütün üyeleri diğer örgütlerin üyelerine çok benzediği zaman da zor olabilir. Örgütler arasında çok fazla homojenlik varsa daha karmaşık kimliklerin (örn. sektör, işçiler) harekete geçmesi daha olasıdır.²⁴⁵

Örgütsel Özdeşleşmenin sonuçları da örgütlerin yararlanmaları gereken önemli göstergeler barındırmaktadır. Örgütsel Özdeşleşmenin sonuçlarına göre örgütler çalışanlarından daha fazla verim ve fikir almak için çeşitli önlemler alabilmektedirler.

Örgütsel Özdeşleşmenin örgüt-birey ilişkisini ve örgütü oldukça geniş bir ölçüde etkileyen sonuçları olmaktadır. Bu sonuçların dökümü, Edwards tarafından oluşturulduğu şekilde aşağıda görülmektedir (Şekil 7). Tutum ve bakış açısı olarak Örgütsel Özdeşleşmenin örgüte bağlanma, değerlendirmeye dayalı özdeşleşme ve gurur ve sadakat ile birlikte örgütte kalma isteği şeklinde sonuçları olmaktadır.²⁴⁶

Davranışsal sonuçlar ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütteki faaliyetlere katılım davranışlarını, örgütü savunma söylem ve davranışlarını ve sonuçta da örgütte kalma davranışını kapsamaktadır.²⁴⁷

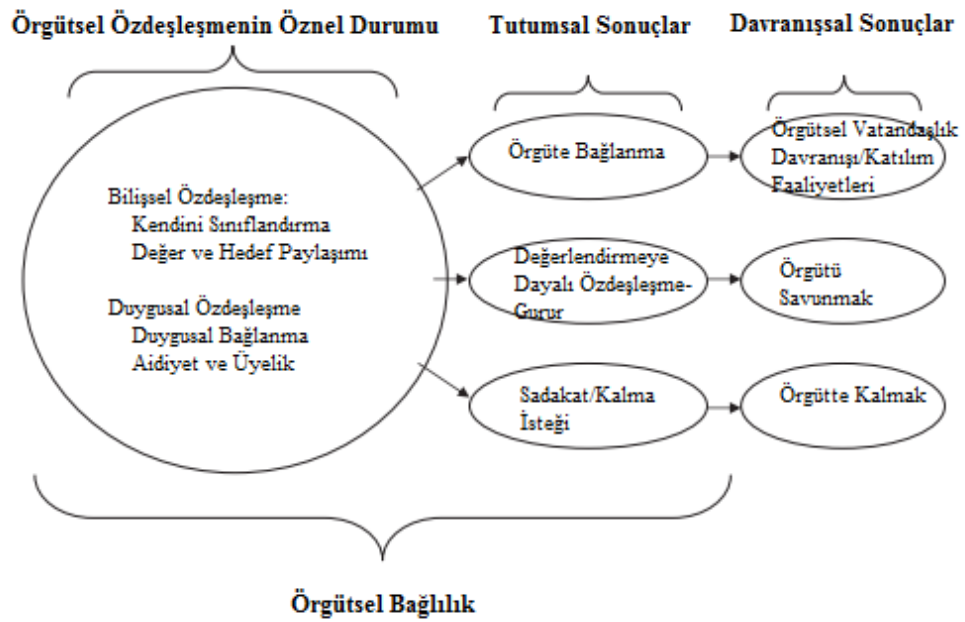
Şekil 7'deki model Örgütsel Özdeşleşmenin, örgütsel bağlılığın bir alt bileşeni olduğunu göstermektedir. Örgütsel Özdeşleşmenin bir bilişsel unsur, bir duygusal unsur bulunmaktadır. Bilişsel özdeşleşmede bireyler etkin olarak kendilerini örgütün bir üyesi olarak sınıflandırmaktadırlar ve örgütün değer ve hedeflerini paylaşmaktadırlar. Duygusal özdeşleşmede ise bireyler örgüte karşı üyelik ve aidiyet duygusunu duygusal bir bağ ile veya bağlanma ile

²⁴⁵ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 191.

²⁴⁶ Martin R. Edwards, "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review", **International Journal of Management Reviews**, 2005, C: VII, No: 4, s. 207-230.

²⁴⁷ Martin R. Edwards, **A.e.**

hissetmektedirler. Dolayısıyla özdeşleşme kavramı, birey ile örgüt arasındaki önemli bir psikolojik bağı kapsamaktadır ve bu bağ bireyin, sosyal bir kurum olarak örgüte karşı derin ve kendini tanımlayan duygusal ve bilişsel bir bağı ifade etmektedir.²⁴⁸ Araştırmasında Edwards'ın, Örgütsel Özdeşleşmenin psikolojik altyapısını ve sonuçlarını başarılı bir şekilde toparlayıp sunduğu görülmektedir.



Şekil 7 – Örgütsel Özdeşleşmenin Kavramsal Modeli (Kaynak: Edwards, 2006, s. 220).

Örgütsel Özdeşleşmenin oluşum süreci de iyi anlaşılması gereken başka bir örgütsel özdeşleşme unsurudur. Örgütsel Özdeşleşmenin oluşum sürecini iyi anlayan örgütler, söz konusu sürecin daha verimli olması için birtakım önlemler de alabilmektedirler.

Örgütsel Özdeşleşmenin oluşumuna dair yazında beş ana yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar şu şekildedir²⁴⁹:

- ..Çekicilik, Seçim, Yıpranma (ASA) Modeli,

²⁴⁸ Martin R. Edwards, **A.e.**

²⁴⁹ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 193.

- ..Sınıflandırma,
- ..Söz bilimi taktikleri,
- ..Sosyalleşme/rol alma,
- ..Davranışsal bağlılık ve şema oluşturma

•..Çekicilik, Seçim, Yıpranma (ASA) Modeli

Çekicilik, Seçim, Yıpranma Modeli (ASA) Schneider tarafından geliştirilmiştir. Çekicilik yoluyla özdeşleşme kişinin, örgütün kendi değerleri ve inançlarına uyumlu değerleri ve inançları olup olmadığını değerlendirdiği kimliğini kullanmayı ifade etmektedir. Dolayısıyla özdeşleşme, “çekicilik” kavramına benzer bir süreç aracılığıyla oluşmaktadır. ASA Modeline göre örgütle uyumlu olmayan bireyler örgütte yıpranacaklar ve sonunda örgütten ayrılacaklardır. Böylece örgütler zamanla artan bir şekilde homojen hale geleceklerdir. Hatta bu homojenlik örgütün üyelerinin, kendi değer ve inançlarına benzer değer ve inançları olan insanları örgüte almalarıyla daha da artmaktadır.²⁵⁰ ASA modelinin öngördüğü homojen örgütler iş yaşamında çokça gözlenmektedir.

•...Sınıflandırma

Bir birey kendisini örgütle özdeşleştirecekse, bu amaca uygun olarak iki adımın atılması gerekmektedir. Bu adımlar; (a) bireyin örgütsel kimliği belirgin olarak algılanması ve (b) bireyin kendi örgütsel kimliği açısından kendisini sınıflandırmasıdır.²⁵¹ Bireyin kendisini sınıflandırması iki şekilde olmaktadır. Kawakami ve Dion’a göre belirginlik sınıflandırmanın habercisidir.²⁵²

²⁵⁰ Benjamin Schneider, “The People Make the Place”, **Personnel Psychology**, 1987, C: XV, No: 3, s. 437-454.

²⁵¹ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 194.

²⁵² Kerry Kawakami, Kenneth L. Dion, “Social Identity and Affect as Determinants of Collective Action”, **Theory and Psychology**, C: V, No: 4, s. 551-577.

•...Söz Bilimi Taktikleri

Cheney’ye göre örgütler, üyelerinin özdeşleşmelerini sağlamak için çeşitli teknikler kullanmaktadırlar. Bunların en önemlisi de ‘ortak zemin tekniğidir’. Bu teknik dâhilinde örgütler, üyeleriyle aynı değerleri paylaştıklarını göstermeye çalışmaktadırlar. Bu gösterme durumu çeşitli şekillerde olabilmektedir²⁵³:

- Birey için kaygı ifade etmek,
- Bireyin örgüte olan katkılarının farkında olmak,
- Paylaşılan değerleri benimsemek,
- Üyelerin haklarını ve eylemlerini gözetmek,
- Dışarıdakilerin övgülerini üyelerle paylaşmak,
- Üyelerin görüşlerini iletmek.

Bir diğer teknik de ‘üstün biz’ tekniğidir. Bu teknikte örgüt, kurumsal yayınlarında ve diğer iletişimlerinde ‘biz’ ifadesini kullanmaktadırlar. Örgütler, örgütle bir olma duygusunu iletmek için birleştirici simgeler de kullanabilmektedirler. Bu bağlamda, örgütsel birliğin güçlü sembolleri olarak logo, öyküler, efsaneler ve kıyafet kuralları kullanılmaktadır. ‘Antitez yoluyla özdeşleşme’ tekniğinde ise örgüt ortak bir düşmana karşı birleştirilmektedir.²⁵⁴

•.. Sosyalleşme/Rol Alma (Kimlik Teorisi)

Özdeşleşmenin oluşum sürecini anlamayı sağlayan bir diğer grup bakış açısı da sosyalleşme ve rol almadır. Sosyalleşme, bireyin örgütsel bir rol üstlenmek için edinmesi gereken sosyal bilgi ve becerilerdir. Kimlik Teorisi ise rol almanın sosyal kimliklerin geliştirilmesinde temel bir işleve sahip olduğunu belirtmektedir. Sosyalleşme ve Kimlik Teorisi, özdeşleşme sürecinde iki yönden etkili olmaktadır. Birincisi, söz bilimsel teorilere benzer şekilde sosyalleşme, özdeşleşmeyi teşvik

²⁵³ George Cheney, “The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication”, **Quarterly Journal of Speech**, 1983b, C: VXIX, No: 2, s. 143-158.

²⁵⁴ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 194.

edebilecek bir dizi taktik önermektedir. Ayrıca Kimlik Teorisi, rolleri benimsemenin ve yapmanın sosyal kimliklerin oluşumuna neden olduğunu anlatmaktadır.²⁵⁵ Bu bağlamda toplu sosyalleşmenin, bireyleri gruplara atayarak özdeşleşmeyi tetikleyebileceği varsayılmaktadır. Kimlik Teorisine göre rollerin benimsenmesi ve yapılması, özdeşleşmenin oluşturulması için gerekli ve yeterlidir. Kimlik Teorisi benliği, kendi kendini yöneten bir psikolojik varlık değil, insanların toplumdaki rollerinden kaynaklanan çok yönlü bir sosyal yapı olarak görmektedir. Benlik algılamasındaki değişimler de insanların sahip oldukları farklı rollere göre olmaktadır.²⁵⁶ Toplumla ve örgütle insan benliğinin ve psikolojisinin arasında sosyalleşme ve Kimlik Teorisiyle bir köprü kurulması, bireyin örgütüyle özdeşleşmesine önemli bir bakış açısı getirmektedir.

• ...Davranışsal Bağlılık ve Şema Oluşturma

Pratt'e göre örgütsel özdeşleşmeye beşinci ve son bakış açısı, deneme niteliğindeki davranışsal bağlılıktır. Pratt'e göre araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla bu konu daha fazla araştırmayı gerektirmektedir. Pratt'e göre davranışsal bağlılık tutarlı davranışlara, tutarlı davranışlar da benlik algılamasındaki değişikliklere neden olur. Kimlik şemaları ise üyeler, yaşamın belli alanlarında sergiledikleri tekrarlanan davranış şekillerini anlamlandırmaya çalıştıkça oluşmaktadır.²⁵⁷ Weick'a göre davranışsal tutarlılık, benlik duygumuzun ve dünyayı anlamlandırma şeklimizin ayrılmaz bir parçasıdır. Bireylerdeki davranışsal tutarlılık ise genellikle davranışsal bağlılık teorileri ile açıklanmaktadır. Davranışsal bağlılık, bireyleri davranışsal olaylara bağlayan bir süreçtir. Davranışsal bağlılık, tüm bağlılıkların eylemle başladığını varsaymaktadır. Buna göre, eyleme geçtiğimizde bu eylemleri açıklamak için gerekçeler buluruz. Bu gerekçeler de bizi eylemlerimize bağlar ve benzer eylemlerimizin gelecekte de tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır.²⁵⁸

²⁵⁵ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 197.

²⁵⁶ Michael A. Hogg, Deborah J. Terry, Katherine M. White, "A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory", **Social Psychology Quarterly**, 1995, C: LVIII, No: 4, s. 255-269.

²⁵⁷ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 197.

²⁵⁸ Karl Weick, **Sensemaking in Organizations**, Thousand Oaks, CA, Sage, 1995.

Tüm bağılıklar eylemle başlamakla birlikte tüm eylemler bağılığa yol açmamaktadır. Salancik'a göre bazı davranışların diğerlerine göre bağılığa yol açması daha olasıdır.²⁵⁹ Davranışlar irade ile ilgili, geri döndürülemez ve belirgin oldukları için insanların birçoğu davranışsal olarak bağlanmaya meyillidir çünkü davranışsal bağılılık, dış sebeplere bağlanması en zor konulardan birisidir. Davranışsal bağılılığı belirleyen unsurlardan yola çıkılarak bir örgütte özdeşleşmenin, birey örgütteki üyeliğinin serbest seçimlere dayalı olduğunu gördüğünde, üyeliğinin geri döndürülemeyeceğini veya inkâr edilemeyeceğini gördüğünde ve/veya birey üyeliğini diğer insanların önünde teyit ettiği zaman oluşacağı varsayılmaktadır. Buna göre, bireyin örgüt üyeliğinin görünür olması Örgütsel Özdeşleşmede anahtar bir aracı değişkendir. Ayrıca, bireyin örgütteki çalışma süresi ile örgütsel özdeşleşme bağlantısının, bireyin örgütteki çalışma süresi uzadıkça, kişinin örgüt adına yaptığı faaliyetlerin de daha belirgin, geri dönülmez ve kamusal olmasına bağlı olması olasıdır. Örgütün üyeleri, örgütsel davranışlarını açıklamaya çalıştıkça da örgütsel şemalar oluşturmaktadırlar.²⁶⁰ Örgütsel Özdeşleşmenin davranışsal boyutunun araştırılması, özdeşleşmenin görünen tarafını irdelemesi açısından önemlidir çünkü özdeşleşme bir yanıyla da gözlemlenebilen davranışlar topluluğu olabilmektedir.

Witting'e göre örgütsel özdeşleşmenin üzerinde üç değişken etkilidir²⁶¹:

- Örgütün dışarıdan algılanan saygınlığı,
- Değer uyumu,
- Çalışma süresi.

Örgütün dışarıdan algılanan saygınlığı çalışanın, diğer insanların kendi örgütünü nasıl gördüğü hakkındaki düşüncesini ifade etmektedir. Çalışanlar genellikle, iyi bir

²⁵⁹ Gerald R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", **New Directions in Organizational Behavior**, Ed. By Staw, B.M., Salancik, G.R., Chicago, St. Clair, 1977, s. 1-54.

²⁶⁰ Pratt, M.G., **A.e.**, s. 199.

²⁶¹ Witting, M., **A.e.**

itibarı olan bir örgütte çalışmaktan gurur duyarlar çünkü bu durum onların özsaygılarını güçlendirir.²⁶² Örgütün itibarı ne kadar yüksek olursa özdeşleşme yoluyla özsaygının artırılma potansiyeli de o kadar yüksek olur.²⁶³ Bunun tersi de doğrudur; eğer çalışanlar örgütün dışarıdaki imajının olumsuz olduğunu düşünürlerse depresyon ve stres gibi negatif kişisel sorunlar yaşayabilirler.²⁶⁴ Bu durum aynı zamanda, çalışanlar arasında artan rekabet veya uzun dönemli görevler için azalan çaba gibi istenmeyen örgütsel sonuçlara yol açabilir. Örgütün dışarıdan algılanan saygınlığı; referans grupların düşünceleri, söylentiler, tanıtım, şirket tarafından kontrol edilen dış bilgiler ve dışarıdaki insanların örgütü nasıl algıladıkları konusunda içerideki iletişim gibi çeşitli kaynaklardan gelebilmektedir.²⁶⁵

Değer uyumu, açıklanmış örgütsel değerler ile çalışanlar tarafından uygun görülmüş değerler arasındaki uyumdur. Değerler arasındaki iyi uyumun; yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık²⁶⁶, düşük devir hızı ve ayrılma niyeti²⁶⁷, daha fazla prososyal davranış²⁶⁸ ve daha yüksek iş performansı²⁶⁹ ile ilişkileri bulunmuştur. Bu sonuçlara göre daha fazla değer uyumu, daha güçlü bir özdeşleşmeyle aynı yöndeki tavır ve davranışları getirir. Dolayısıyla bir örgütün performansı, örgütün kültürel değerleri, çalışanlarının inançları ve değerleriyle uyumlu olursa çok daha iyi bir düzeye gelecektir.²⁷⁰

²⁶² Witting, M., A.e.

²⁶³ Mael, F., Ashforth, B., “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, **Journal of Organizational Behavior**, 1992, 13 (2), s. 103-123.

²⁶⁴ Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V., “Organizational Images and Member Identification”, **Administrative Science Quarterly**, 1994, No: 39, s. 239-263.

²⁶⁵ Smidts, A., Pruyn, H., Van Riel, B.M., “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, 2001, 44 (5), s. 1051-1062.

²⁶⁶ Boxx, R.W., Randall, O.Y., Dunn, M.G., “Organizational Values and Value Congruence and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An Empirical Examination within the Public Sector”, **Public Personnel Management**, 1991, 20 (1), 195-205.

²⁶⁷ Chatman, J.A., “Matching People and Organizations: Selections and Socialization in Public Accounting Firms”, **Administrative Science Quarterly**, 1991, 36 (3), s. 459-484.

²⁶⁸ O'Reilly, C.A., Chatman, J., “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Pro-Social Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 1986, 71 (3), s. 492-499.

²⁶⁹ Downey, K., Hellreigel, D., Slocum, J.W., “Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance”, **Academy of Management Journal**, 1975, 18 (1), 149-155.

²⁷⁰ Boxx, R.W., Randall, O.Y., Dunn, M.G., A.e.

Witting'e göre çalışma süresi de örgütsel özdeşleşmenin bir değişkenidir. Buna göre, bir örgütte çalışan ne kadar uzun çalışırsa örgütle o kadar çok etkileşime girecek, daha çok ihtiyacı karşılanacak, böylece örgütle daha çok özdeşleşecektir.²⁷¹

1.3.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçekleri ve Mael ve Ashforth Ölçeği

Örgütsel Özdeşleşmeyi ölçen diğer ölçeklere bakıldığında çeşitli dönemlerde bilime kazandırılmış ölçekler olduğu görülmektedir. Bunlardan en eskisi Brown tarafından 1969 yılında oluşturulmuş olan ölçektir. Edwards tarafından yapılan yazın araştırmasında bu ölçeğin yapısal geçerlilik ve yüzeysel geçerlilik konularında eksik olduğu belirtilmiştir. 1970 yılında Hall ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçeğin de içerik geçerliliği ile ilgili problemleri olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda Edwards, yazarların Örgütsel Özdeşleşmeyi, örgütün ve bireyin değerleri ve hedefleri arasındaki bütünleşme veya uyum olarak kavramsallaştırdığını fakat ölçekteki maddelerin hiçbirinin bireyin veya örgütün hedeflerine veya değerlerine özellikle veya direkt olarak atıf yapmadığını belirtmiştir. Edwards'a göre, Schneider ve diğerleri tarafından 1971 yılında geliştirilen ölçekte de benzer bir problem mevcuttur.²⁷²

Yazındaki bir diğer önemli ölçek çalışması da Cheney tarafından 1982 yılında geliştirilmiş olan ölçektir. Ölçek 25 maddeden oluşmaktadır. Cheney tarafından geliştirilmiş olan ölçek değer uyumunu, örgütteki gururu, örgütsel üye değerlerinin algılanan homojenliğini, kişinin üye olarak kendini tanımlamasını, vatandaşlık davranışını, sadakati, örgüt hakkında başkalarına konuşmayı, örgütün başarıları ve başarısızlıkları içindeki paylaşımı, örgütün bir aile olduğu hissini, örgütün kaderi ile ilgili kaygıyı, örgütle ilgili sıcak duygulara sahip olmayı ve örgütün başarısının farkında olmayı ölçmektedir. Ölçeğin maddelerinin geniş bir yelpazeye yayılması,

²⁷¹ Witting, M., A.e.

²⁷² Martin R. Edwards, "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review", *International Journal of Management Reviews*, 2005, C: VII, No: 4, s. 207-230.

sunulan tanım veya kavramsallaşmanın ötesindeki kavramlara erişimi sağlamakta ve içerik geçerliliği problemine yol açmaktadır.²⁷³

Yazın incelendiğinde, Cheney tarafından geliştirilen ölçekten sonra geliştirilen birtakım ölçekler olmuştur. Bunlar, 1991 yılında Dutton ve Dukerich tarafından geliştirilen ölçek, 1992 yılında Mael ve Ashforth tarafından geliştirilen ölçek, 1996 yılında Elsbach ve Kramer tarafından geliştirilen ölçek ve 1997 yılında Van Riel ve Balmer tarafından tasarlanan ölçektir.²⁷⁴

2000 yılında Bergami ve Bagozzi, tek maddeli bir grafik ölçek geliştirmiştir. Edwards'a göre, güvenilir bir ölçüm yapabilmek için gerekli olan diğer maddeler olmadan bu ölçek geçerlilik açısından problemli olmaktadır. Bu ölçeğe benzer olan başka tek maddeli ölçekler de vardır. Bunlar; 2002 yılında geliştirilen Dukerich, Golden ve Shortell ölçeği, 2004 yılında geliştirilen Shamir ve Kark ölçeği ve 2010 yılında geliştirilen Bartels ve Reinders ölçeğidir.²⁷⁵ Doktora tezi için tek maddelik bir ölçek yeterli olmayacağından bu ölçek dikkate alınmamıştır.

1992 yılında Mael ve Ashforth tarafından geliştirilen ölçeğin Örgütsel Özdeşleşmenin temel ölçeği olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce, ölçeğin yaygın olarak kullanılmasından ve ayrıca yazında temel ölçek olarak bahsedilmesinden gelmektedir. Bu nedenle bu tezin araştırma kısmında Mael ve Ashforth tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır.

Yazında, ölçeğin çok sayıda araştırmada kullanıldığı görülmektedir (örn. Wiesenfeld vd., 1998; Bamber ve Iyer, 2000; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000, Moya ve Bartol, 2001, Van Knippenberg vd., 2002). Ayrıca, rapor edilen altı araştırmada ölçeğin ortalama alfa değeri 0,85 olarak bulunmuştur.²⁷⁶

²⁷³ Martin R. Edwards, **A.e.**

²⁷⁴ Lars Moksness, "Running Head: Psychometric Study of Organizational Identification", **University of Tromsø**, Master's Thesis, s. 18.

²⁷⁵ Martin R. Edwards, **A.e.**

²⁷⁶ Martin R. Edwards, **A.e.**

Görüldüğü gibi özdeşleşmeyi etkileyen hem nesnel (çalışma süresi) hem de öznel (örgüt algısı, değer uyumu) değişkenler vardır. Bu anlamda özdeşleşme hem nesnel hem de öznel bir içeriğe sahiptir.

1.4 PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölümde, son yılların örgütsel davranış yazınındaki en önemli konularından olan psikolojik sermaye incelenmiştir. Psikolojik sermaye, örgütler açısından yaşamsal bir konudur çünkü bu konu örgütlere, çalışanlarının performans ve potansiyellerini nasıl en üst düzeye çıkaracakları konusunda yöntem ve yollar göstermektedir.

1.4.1. Pozitif Psikoloji

Pozitif psikolojik sermayeye giden yolda öncelikle pozitif psikoloji araştırılmıştır. Pozitif insan işleyişinin psikolojisi hem bu konuya bilimsel bir anlayış katmakta hem de bireylerin, ailelerin ve toplumların gelişmeleri için etkili müdahaleler sağlamaktadır. Seligman ve Csikszentmihalyi'ye göre psikoloji bilimi önceden daha çok negatife odaklanmaktaydı. Negatif duygular genellikle acil problemleri veya nesnel tehlikeleri yansıttığı için bu duygular insanları durmaya, dikkatlerini arttırmaya, davranışlarını derinlemesine düşünmeye ve eğer gerekliyse eylemlerini değiştirmeye yetecek kadar güçlü olmalıdır. Pozitif duygular ise çok önemli oldukları için insanlar genellikle onların farkında olmamaktadırlar. Bir balığın etrafındaki suyun farkında olmaması gibi insanlar da belli ölçüdeki umut, sevgi, zevk ve güven duygularının onların yaşama devam etmelerini sağlayan şeyler olduklarını kanıksamaktadırlar. Bu koşullar, insanın varlığını devam ettirmesinde temel koşullardır ve bunlar mevcutsa nesnel engeller ılımlılık, hatta neşeye karşılanabilir. Örneğin bir insanın intihar etmeyi tercih etmemesi için tek sebep depresyonu tedavi etmek değildir; yaşamak için pozitif sebepler de olmalıdır.²⁷⁷ Pozitif psikolojinin

²⁷⁷ Martin E.P. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi, "Positive Psychology – An Introduction", *American Psychologist*, 2000, C: LV, No: 1, s. 5-14.

temellerinden bahseden bu araştırma bizlere pozitif psikolojinin insanoğlunun ne kadar yaşamsal özellikleri ile ilgilendiğini çok açık bir şekilde göstermektedir.

Psikolojinin negatife odaklanmasının birtakım tarihsel sebepleri de mevcuttur. Tarih boyunca kültürler askeri tehditler, yiyecek kıtlıkları, yoksulluk veya istikrarsızlık gibi tehdit ve zorluklarla karşılaştıklarında doğal olarak savunma ve hasar kontrolü ile ilgilenmişlerdir. Kültürler yaratıcılığa, erdeme ve yaşamdaki en yüksek niteliklere ancak istikrarlı, müreffeh ve barış içinde olunca erişebilmektedirler. Pozitif niteliklere odaklanan kültürlerin örnekleri M.Ö. 5. Yüzyıldaki Atina, 15. Yüzyıldaki Floransa ve Victoria döneminde İngiltere'dir. Atina felsefesi insan erdemlerine odaklanmıştır. Bu erdemler için sorulan sorular örneğin "İyi eylem ve iyi karakter nedir?" ve "Hayatı yaşanmaya değer kılan şeyler nelerdir?" sorularıdır. Demokrasi bu dönemde doğmuştur. Floransa, söz konusu dönemde Avrupa'nın en güçlü askeri gücü olmayı tercih etmemiş, bunun yerine zenginliklerini güzelliğe yatırım yapmıştır. Victoria döneminde İngiltere'de şeref, disiplin, kahramanlık ve görev en önemli insan erdemleri olarak olumlanmıştır.²⁷⁸

Zorlu yaşam koşullarında sosyal ve davranışsal bilimler çok önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal ve davranışsal bilimler, anlaşılır ve çekici olurken bir yandan da deneysel olarak mantıklı bir yaşam vizyonunu açıkça ifade edebilmektedir. Söz konusu bilimler hangi eylemlerin insan sağlığında, pozitif bireylerde ve başarılı toplumlarda etken olduğunu gösterebilmektedir. Psikoloji, büyüyen çocukların ne tür aileler kuracağı, hangi iş ortamlarının çalışanlar arasında en yüksek tatmini destekleyeceği ve insanların hayatlarının nasıl daha yaşanmaya değer hale getirileceğini belgelendirmeye yardımcı olabilmelidir. İkinci Dünya Savaşından beri psikoloji büyük ölçüde iyileştirme ile ilgili bir bilim haline gelmiştir. Psikoloji, insan işleyişinin bir hastalık modeli içindeki hasarını onarmaya odaklanmaktadır. Patolojiye gösterilen bu özel ilgi, başarmış bireyi ve gelişen toplumu göz ardı etmektedir. Pozitif psikolojinin amacı psikolojinin odağındaki kaygıdaki değişimi,

²⁷⁸ Martin E.P. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi, **A.e.**

yalnızca yaşamdaki en kötü şeyleri tamir ederek başlatmak ve aynı zamanda pozitif nitelikler oluşturmaya başlamaktır.²⁷⁹

Öznel seviyede pozitif psikoloji alanı, değerli öznel deneyimlerle ilgilidir. Bunlar; sağlık, gönül ferahlığı ve memnuniyet (geçmişle ilgili), umut ve iyimserlik (gelecek için) ve akış ve mutluluktur (şimdiki zamanda). Bireysel seviyede pozitif psikoloji alanı pozitif bireysel özelliklerle ilgilidir. Bunlar; sevgi ve iş konusundaki kapasite, cesaret, kişinin çevresiyle uyum becerisi, estetik duyarlılık, azim, affedicilik, özgün olma, maneviyat, büyük yetenek ve bilgeliktir. Grup seviyesinde pozitif psikoloji alanı, vatandaşlık erdemleri ve bireyleri daha iyi vatandaşlığa yöneltten kurumlarla ilgilidir. Bunlar; sorumluluk, cömertlik, fedakârlık, kibarlık, ölçülü olmak, hoşgörü ve iş etiğidir.²⁸⁰ Pozitif psikolojinin bu erdemler yelpazesi aynı zamanda, çalışanların memnuniyeti ve performansı açısından örgütler için de önemlidir.

Pozitif psikolojiye katkıda bulunan dört kişisel özellik mevcuttur. Bunlar kişisel sağlık, iyimserlik, mutluluk ve kendi geleceğini belirlemedir. Kişisel sağlık, insanların kendi hayatları hakkında ne düşündükleri ve nasıl hissettikleri ile ilgilidir. Pratikte kişisel sağlık, insanların genellikle mutluluk kelimesiyle anlattıkları şeyin daha bilimsel bir ifadesidir. Buradaki asıl konu, kişinin değerlerinin ve hedeflerinin, dışarıdaki olaylar ve deneyimin niteliği arasında nasıl aracılık ettiğidir. Dışarıdaki olaylar ile kişinin olaylarla ilgili yorumuna aracılık ettiği görülen eğilimsel özellik iyimserliktir. İyimserliğin bilişsel, duygusal ve motivasyonla ilgili bileşenleri mevcuttur. Mutluluğu etkileyen değişkenler olarak ise dini inanç, ekonomik durum, gelir ve yakın kişisel ilişkiler bulunmuştur. Kendi geleceğini belirleme teorisi, birbirleriyle ilişkili üç insan ihtiyacı belirlemiştir. Bunlar yeterli olma ihtiyacı, aidiyet ihtiyacı ve bağımsızlık ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar karşılandığı zaman kişisel sağlık ve sosyal gelişim en iyi haline ulaşmış olmaktadır. Bu durumdaki insanlar içsel olarak motive olurlar, potansiyellerini kullanırlar ve gelişim yolunda aşmak istedikleri daha büyük engelleri ararlar.²⁸¹

²⁷⁹ Martin E.P. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi, **A.e.**

²⁸⁰ Martin E.P. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi, **A.e.**

²⁸¹ Martin E.P. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi, **A.e.**

1.4.2. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif psikolojik sermaye araştırıldıkça ve örgütsel araştırmalar derinleştikçe pozitif psikolojik sermayenin örgütlerde araştırılması ve örgütler tarafından kavramdan yararlanılması gündeme gelmiştir.

İşyerinde psikolojik sermaye kavramından 2000li yılların başında bahsedilmeye başlanmıştır. Turner ve diğerlerine göre iş yaşamının yeni rekabetçi ve karmaşık dünyasında araştırmacılar 2000li yılların başında yeni iş ilişkilerini daha çok negatif yönleriyle araştırmışlardır. Bunların arasında stres, moral çöküntü, psikolojik sözleşmeler, işyerinde şiddet, iş güvensizliği, küçülme gibi unsurlar sayılabilmektedir. Dolayısıyla, araştırmacılara göre artık araştırma odağını geliştirmenin, tamamen pozitif olan tarafları keşfetmenin ve çalışmanın anlamını ve etkilerini tamamen anlamamanın zamanı gelmiştir. Yazarlara göre sağlıklı ve pozitif bir iş odağı mümkündür. Burada “sağlıklı iş” kelimesi hem psikolojik hem de fiziksel sağlığın teşvik edilmesidir. Bu bağlamda, kendine özgü bir disiplin olarak meslek sağlığı psikolojisi konusundaki artan farkındalık, sağlıklı çalışmayı anlamayı ve pozitif bir psikoloji inşa etmeyi sağlamaktadır. Dolayısıyla araştırmacıların, farklı iş pratikleri ve süreçlerinin daha pozitif işyerlerini oluşturmaya nasıl yardımcı olabileceğini bulması gerekmektedir.²⁸²

Turner ve diğerleri, sağlıklı işyerlerinin daha pozitif örgütsel deneyimlere ve genel olarak daha pozitif bir psikolojiye nasıl katkıda bulunacağını araştırmışlardır. Buna göre, yüksek kaliteli çalışma (bir başka deyişle çalışanlara otonomi sunan çalışma) eğer dönüşümsel liderlik ile bir arada bulunursa ve bu ortam takım temelli bir bağlamda bulunursa birtakım avantajlar elde edilmektedir. Bu avantajlar yönetime daha fazla güven, örgütsel bağlılık, adalet algıları, algılanan kontrol, aidiyet ve esnek

²⁸² Nick Turner, Julian Barling, Anthea Zacharatos, “Positive Psychology at Work”, **Handbook of Positive Psychology**, Ed. By C.R. Snyder, S.J. Lopez, New York, Oxford University Press, 2002, s. 715-728.

alışan rol yönelimlerinin gelişimi olarak sıralanmaktadır. Bu pozitif psikolojik süreçler ve mekanizmalar birtakım sağlıklı sonuçlar doğurmaktadır. Araştırmacılar göre bu sağlıklı sonuçlar iş tatmini, daha yüksek seviyelerde psikolojik sağlık, fiziksel güvenlik, daha yoğun bir ustalık duygusu ve gelişim için öz yeterlik rol genişliği, proaktif olma ve diğer frsatlardır. Bu sağlıklı olma hali örgütsel müdahaleler için ideal bir hedefi temsil etmekte, çalışanların başarı gösterebilecekleri bir bağlam sunmakta ve hem örgütsel araştırma hem de pratik için kayda değer bir amaç teşkil etmektedir. Araştırmacıların tahminlerine göre bu fikirler 21'inci yüzyılda sağlıklı ve pozitif çalışmayı teşvik etmenin tam kalbinde yer almaktadır.²⁸³ Bu tür araştırmalar ile artık pozitif psikolojik sermaye, örgütsel davranışın pozitif tarafının önemli bir kısmını oluştırmaya başlamış ve bu yöndeki araştırmalar artarak devam etmiştir. Böylece rgtlerdeki insan potansiyelinin daha etkin kullanılması, çalışanların daha mutlu olmaları ve örgüt performanslarının geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Pozitif rgtsel davranışın önemli araştırmacılarından biri olan Luthans bu konuda önemli araştırmalar yapmıştır. 2002 yılında yaptığı araştırmasında öncelikle pozitif örgütsel davranış konusundaki ihtiyaı ve pozitif örgütsel davranışın anlamını açıklamıştır. Buna göre örgütsel davranış alanı genel olarak, zayıflıkları tamir etmeye çalışan aşağı yönlü bir negatiflik spiralinde devam etmek yerine güçlü yanları vurgulayan proaktif ve pozitif bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır. Luthans'a göre psikoloji yazınında yayımlanan yaklaşık 375 bin makaleden yalnızca bin kadarı pozitif kavramları ve insanların yeteneklerini araştırmıştır. Diğer makaleler akıl hastalıklarının tedavisi, depresyon, kaygı, korku, öfke gibi konular hakkındadır. Pozitif psikolojinin amacı, verilen önemi insanlardaki sorunlardan insanlardaki iyi unsurlara kaydırmaktır; bir başka deyişle zayıflıklara değil güçlü yönlere odaklanmak, kırılganlıkla değil psikolojik dayanıklılıkla ilgilenmek ve patolojinin iyileştirilmesini değil sağlığı, refahı ve iyi yaşamı iyileştirmeyi ve geliştirmeyi ncelemektir.²⁸⁴ Bu araştırması ve diğer araştırmaları ile Luthans, Seligman ile

²⁸³ Nick Turner, Julian Barling, Anthea Zacharatos, **A.e.**

²⁸⁴ Fred Luthans, "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 2002, C: XXIII, No: 6, s. 695-706.

birlikte pozitif psikolojik sermayenin örgütsel davranış yazınında etkin bir şekilde araştırılmasının ve kullanılmasının temellerini atmıştır.

Luthans ve Youssef'e göre pozitif psikolojik sermayenin amacı insanların hayatlarını daha üretken ve yaşamaya değer yapmak ve insan potansiyelini ortaya çıkarmaktır. Buna bağlı olarak da araştırmacılar pozitif örgütsel davranış, günümüzün işyerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen pozitif yöneltilmiş insan kaynakları güçlerinin ve psikolojik yeteneklerinin uygulanması olarak ifade etmişlerdir. Pozitif örgütsel davranışın veya pozitif psikolojik sermayenin temel bileşenleri öz yeterlilik/kendine güven, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıktır. Pozitif örgütsel davranış, işyeri müdahaleleri ve proaktif yönetim yoluyla örgütün üyeleri arasında geliştirilebilen ve psikolojik durumla ilgili olan değişkenlere odaklanmaktadır. Ayrıca pozitif örgütsel davranış, yalnızca geçerli olarak ölçülebilen ve performans iyileştirmesi ile sonuçlanabilen psikolojik durumları kapsamaktadır. Bir başka deyişle yöneticilerin ve çalışanların kendine güvenlerini, umutlarını, iyimserliklerini ve psikolojik dayanıklılıklarını iyileştirmek için müdahaleler geliştirilebilmektedir.²⁸⁵

Luthans ve diğerleri, 2006 yılındaki araştırmalarında psikolojik sermayeyi detaylı şekilde tanımlamışlardır. Buna göre bireyin pozitif psikolojik gelişim durumunu aşağıdakilerle nitelendirmek mümkündür:

- ..Zorlayıcı görevlerde başarılı olmak için görevi üstlenmek ve gerekli çabayı göstermek için kendine güvene (öz yeterliliğe) sahip olmak,
- ..Şimdi ve gelecekte başarılı olmak için pozitif bir atıf (iyimserlik) yapmak,
- ..Başarılı olmak için hedeflere giden yolda sebat etmek ve gerektiğinde yolları hedeflere yeniden yönlendirmek (umut),

²⁸⁵ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", **Organizational Dynamics**, 2004, C: XXXIII, No: 2, s. 143-160.

- ..Problemler ve sıkıntılı durumlarla çevrili olduğunda başarılı olmak için o problemlere ve sıkıntılara dayanmak, kendini toparlamak ve hatta kendini aşmak (psikolojik dayanıklılık).

Psikolojik sermayenin bu anlayışına dâhil olması için aşağıdaki ölçütlerin karşılanması gerekmektedir:

- ..Teori ve araştırma temelli olmalı,
- Geçerli bir şekilde ölçülmeli,
- ..Göreceli olarak örgütsel davranış alanına özel olmalı,
- Gelişime açık olmalı,
- ..Sürdürülebilir performans üzerinde olumlu bir etkisi olmalıdır.²⁸⁶

Diğer araştırmaları ile Luthans, psikolojik sermaye kavramını geliştirmeyi sürdürmüştür. Buna, aşağıda detaylı olarak incelenecek olan psikolojik sermaye ölçeği de dâhildir.

1.4.2.1. Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri

Pozitif psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri olan öz yeterlilik/kendine güven, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır.²⁸⁷

1.4.2.1.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, belirli bir bağlamda belirli bir hareket tarzını uygulamak için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve hareket tarzlarını eyleme dökme becerisi olarak tanımlanmıştır. Öz yeterli (kendine güveni olan) insanlar zorlu görevleri ve girişimleri seçer, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için motivasyon ve çabayı

²⁸⁶ Fred Luthans, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman, Gwendolyn M. Combs, "Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention", **Journal of Organizational Behavior**, 2006, No: 27, s. 387-393.

²⁸⁷ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **A.e.**

büyütür ve engellerle karşılaştıkları zaman sebat ederler.²⁸⁸ Stajkovic ve Luthans tarafından yapılan ve 114 çalışmayı kapsayan bir meta analiz araştırmasında öz yeterliliğin işle ilgili performansla 0,38 korelasyonu olduğu bulunmuştur. Performans üzerindeki bu etki, hedef belirleme ve davranış düzeltme gibi birçok performans iyileştirme girişiminden ve ayrıca vicdanlı olma gibi geniş ölçüde kabul edilen kişilik özelliklerinden ve iş tatmini gibi tutumlardan daha güçlü olarak bulunmuştur.²⁸⁹ Örgütlerin öz yeterliliği bu kadar önemsemelerinin ne kadar haklı bir tutum olduğu, performans üzerindeki bu büyük etkisi göz önüne alındığında daha da iyi anlaşılmaktadır.

1.4.2.1.2. Umut

Umut; hedefler, irade ve yol şeklindeki üç unsurun etkileşimine dayanan motivasyon durumu olarak tanımlanmıştır. İnsanlar hedeflerine irade hisleriyle ulaşmaktadır ve bu itki onlara içselleştirilmiş bir kararlılık ve irade gücü sağlar; bu güç ve kararlılık ise hedeflerine ulaşmak için gerekli enerjiyi sağlamaktadır. Umut sahibi insanlar, istedikleri şeylere ulaşmak için yollar geliştirme becerisine sahiptirler ve bu beceri aynı zamanda, istediklerine ulaşacak yollar tıkanıp zaman alternatif yollar geliştirme becerisini de sağlamaktadır. Araştırmacılara göre umut, performansa da olumlu yansımaktadır.²⁹⁰ Örgütler, çağımızın hastalığı umutsuzluk ile ne kadar savaşırlarsa yönetici ve çalışan performanslarının da o kadar yükseleceği bilinmektedir.

²⁸⁸ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **A.e.**

²⁸⁹ Alex Stajkovic, Fred Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, 1998, C: CXXIV, No: 2, s. 240-261.

²⁹⁰ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **A.e.**

1.4.2.1.3. İyimserlik

Pozitif psikoloji yazınında iyimserlik de çokça araştırılan konulardan biri olmuştur. İyimserlik, pozitif olayları içsel, kalıcı ve her tarafa yayılan nedenlere bağlayan ve negatif olayları dışsal, geçici ve duruma özel nedenlere bağlayan pozitif bir açıklayıcı tarzı ifade etmektedir. Bu da bireylerin, hayatlarındaki olumlu olaylardan kendilerine pay çıkarmalarını sağlarken öte yandan da moral ve özsaygılarını arttırmaktadır. Ayrıca iyimserlik, kişilerin yaşamdaki olumsuz olaylara mesafe koymalarını sağlamakta ve onları depresyondan, suçluluk duygusundan, kendini suçlamaktan ve umutsuzluktan koruyan bir kalkan işlevi görmektedir.²⁹¹ İyimserliğin performans üzerinde olumlu etkisini gösteren çalışmalar da vardır (örn. Seligman, 1998) fakat en az onun kadar önemli bir konu da onun insan sağlığına olan olumlu etkisidir. Sağlıklı insanları çalıştıran örgütlerin performansının yükseleceği düşünüldüğünde, iyimserliğin hem direkt hem de dolaylı olarak örgütlere sağladığı fayda daha iyi anlaşılmaktadır.

1.4.2.1.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık sıkıntıların, belirsizliklerin, başarısızlıkların ve hatta pozitif olan fakat çok yoğun ve baskılı görünen değişikliklerin ardından (örn. terfi sonrası artan sorumluluk) kendini toparlama kapasitesidir. Psikolojik dayanıklılık bireysel ve çevresel koruyucu mekanizmaların, bireylerin içindeki ve/veya çevrelerindeki varlıkları arttırarak ve/veya risk faktörlerini düşürerek çalışmalarını sağlamaktadır. Psikolojik dayanıklılığın işyerlerine uygulanması, araştırmanın yapıldığı 2000li yılların başlarında yeni başlamıştır. Araştırmalara göre psikolojik olarak dayanıklı insanlar başarılı olmakta ve başarısızlıklar ve zorluklar yoluyla ilerlemektedirler. Bu şekilde o insanlar eski konumlarına dönmekte, hatta o konumdan daha yüksek performans seviyelerine geçmektedirler. Bu arada da süreç içerisinde yaşamlarında anlam ve değer bulmaktadırlar. Psikolojik dayanıklılığın geçerliliği kabul edilmiş üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; gerçeğin sağlam bir şekilde kabul edilmesi, yaşamın

²⁹¹ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, A.e.

anlamalı olduğuna dair derin ve genellikle güçlü bir şekilde içselleştirilmiş değerler tarafından güçlendirilmiş olan inanç ve önemli değişiklikler sırasında doğaçlama yapma ve onlara adapte olma konusundaki olağanüstü beceridir.²⁹² Bireylerin psikolojik dayanıklılığının artması, onların yoğunlaşan rekabette örgütlerine de daha faydalı olacakları ve performanslarının yükseleceği öngörülmüştür.

Araştırmacılara göre psikolojik dayanıklılığın genel olarak kabul edilmiş unsurları bunlar olmakla birlikte mutluluk, şefkat ve duygusal zekâ gibi başka olasılıklar da düşünülebilmektedir. Fakat araştırmacılara göre yukarıda bahsedilen dört pozitif psikolojik sermaye unsuru, pozitif örgütsel davranış ölçütlerini en iyi karşılayan ve pozitif örgütsel davranışı en iyi yansıtan unsurlardır. Böylece rekabet avantajı için de en kolay yönetilen unsurlar olmaktadır.²⁹³ Luthans ve Youssef tarafından yapılan bu araştırma ve ortaya konan bu unsurlar, yazındaki en önemli pozitif psikolojik sermaye unsurları olarak kabul edilmektedir.

1.4.2.2. Psikolojik Sermayenin Yönetilmesi ve Geliştirilmesi

Araştırmacıların aynı araştırma ile ortaya koyduğu bir diğer konu da pozitif psikolojik sermayenin yönetilmesi ve geliştirilmesidir. Çalışanların öz yeterliliklerini ve kendine güvenlerini geliştirmek için en etkili yaklaşım, onların başarıyı deneyimlemelerine izin vermektir. Gerçek performans kazanımları, işlerinin gerektirdiği belli görevleri yerine getirme konusundaki becerilerinde çalışanların kendine güvenlerini yükseltmektedir. Bununla birlikte çalışanların, öz yeterliliklerinin gelişimine geçişi sağlayan devamlı başarıları yaşamaları için zorlayıcı fakat ulaşılabilir, somut, belirli ve yakın hedeflere doğru çalışmaları gerekmektedir.²⁹⁴

Yöneticilerin ve çalışanların umutlarını geliştirmek için umudun hedefler, irade ve yol şeklindeki bileşenlerinin zenginleştirilmesi gerekmektedir. Net bir şekilde

²⁹² Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **A.e.**

²⁹³ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **A.e.**

²⁹⁴ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **A.e.**

iletilen, belirli, gerçekçi, ölçülebilir ve zorlayıcı örgütsel ve bireysel hedef belirlemenin rolü, insanların kendi irade ve yollarını yöneltebilecekleri hedefleri yaratmada yaşamsaldır. Ayrıca karmaşık, zor veya uzun dönemli hedefleri, genellikle “kademelendirme” olarak bilinen yönetilebilir alt hedeflere bölmenin umudu yükselttiği bulunmuştur çünkü bu durum, çalışanların başarıyı kademeli olarak deneyimlemelerini ve “küçük başarılar” kazanmalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda irade geliştirmek, delege etme ve personel güçlendirme gibi katılımcı girişimleri gerektirmektedir. Böylece çalışanlar kendilerinin ve örgütün bugünü ve yarınının kontrolleri altında olduğunu görmektedirler. Ayrıca yöneticiler çalışanlarına güvenlerini göstererek onlara “başarılı olacaklarmış gibi” davrandıklarında bunun, çalışanın irade gücünü zenginleştirerek umutlarını yükseltmede çok etkili olduğu bulunmuştur.²⁹⁵

İyimserlik olmadan yaşamdaki pozitif olayların bile içselleştirilmesi ve onlardan faydalanılması zor olmaktadır. Örneğin kötümser bir tarzda konuşan insanlar genellikle yaşamlarındaki iyi olayları şansa, diğerlerinin yardımına veya durumsal faktörlere bağlamaktadır. İyi olayları bu unsurlara bağlamak başarılarından ders çıkartıp bir şeyler öğrenmenin, öz yeterlilik gelişimi için gerekli olan ustalık deneyimleri inşa etmenin ve umut gelişimi için gerekli olan irade ve kontrol hissi edinmenin önünde engel oluşturmaktadır. Öte yandan, kötü olaylarla karşılaştıklarında kötümserler yaşamlarındaki başarısızlıkların kişisel krizlere bağlı olduğunu (kendi kabahatleri), kalıcı olduğunu ve yine tekrarlayıp yayılacağını büyüterek ifade etmektedirler.²⁹⁶

Psikolojik dayanıklılığın sihirli, mistik ve nadir bulunan bir kapasite, yalnızca genetik veya uzun dönemli çevresel değişkenlerden kaynaklanan bir kişilik özelliği veya başarıları başarısızlardan ayıran bir “süper materyal” olarak görülmesi gibi genel bir yanlış anlama vardır. Oysa araştırmacılara göre psikolojik dayanıklılık, insanların günlük olarak ilerleme adımlarında uyguladıkları yaşam boyu süren gelişimsel bir yolculuktur. Psikolojik dayanıklılığı geliştirmek için örgütler üç strateji uygulayabilirler: varlık odaklı, risk odaklı ve süreç odaklı stratejiler. Risk odaklı

²⁹⁵ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **A.e.**

²⁹⁶ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **A.e.**

stratejiler, istenmeyen sonuçların olasılığını yükseltecek riskleri ve stres faktörlerini azaltmaya odaklanmaktadır. Örneğin örgütler sağlık olanakları, sağlık programları ve çalışan yardım programları düzenleyerek sağlık problemleri, stres, tükenmişlik, alkol ve madde bağımlılığı gibi fiziksel ve psikolojik riskleri azaltabilmektedir. Fakat hiçbir örgüt çalışanlarını risk faktörlerinin tümünden koruyamayacağı için varlık odaklı stratejiler pozitif sonuçların olasılığını arttırmaktadır. Örneğin etkili liderlik ve yeterli kaynaklar, güçlüklerin etkilerini azaltabilmektedir. Süreç odaklı stratejiler ise oluşan risk faktörlerini yönetmek için örgütün, varlık envanterinden faydalanması için gerekli olan uyum sistemlerinin gücünün harekete geçirilmesini içermektedir. Örneğin stratejik planlama ve örgütsel öğrenme, örgütün krizlerle başa çıkma başarısını arttırmaktadır. Böylece örgütün malzemeleri ve insan kaynakları, oluşan yeni gerçekliklere daha esnek ve hızlı şekilde adapte olabilmektedir.²⁹⁷

Luthans ve arkadaşları, 2006 yılındaki araştırmalarında bu defa psikolojik sermayenin finansal etkisi ve yüksek yatırım getirisine odaklanmışlardır. Buna göre, psikolojik sermayenin unsurlarını geliştirecek mikro müdahaleler ile yatırım getirisi ve performans artmaktadır.²⁹⁸ Araştırmacılar, bu konuda rakamlar vermiş fakat psikolojik sermayeye mikro müdahaleler ile gelişim kavramının çok yeni olduğunu belirterek konunun çok daha fazla incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

1.4.3. Psikolojik Sermaye Ölçekleri ve Luthans ve Diğerlerinin Geliştirdiği Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans ve diğerlerinin 2007 yılındaki makalesi ile yazında en çok kullanılan Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeği ortaya konmuştur. Bu ölçek çalışmasında, pozitif psikolojik sermayenin boyutları olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık ölçülmektedir. Ayrıca bu boyutların performans ve tatmin ile olan pozitif ilişkisi ortaya konulmaktadır. Araştırmacılara göre, dört örnekleme

²⁹⁷ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **A.e.**

²⁹⁸ Fred Luthans, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman, Gwendolyn M. Combs, "Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention", **Journal of Organizational Behavior**, 2006, No: 27, s. 387-393.

uygulanan Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin güvenilirliği geleneksel standartların üzerindedir.²⁹⁹ Bu tezde Luthans ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılmasının bir diğer önemli sebebi de pozitif psikolojik sermaye kavramının büyük ölçüde Luthans tarafından geliştirilmiş olmasıdır. Kullanılan 24 maddelik ölçek, yazında en yaygın ve doğruluğu kabul edilen ölçektir. Araştırmacılara göre bu araştırmanın, ölçeğin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olarak kabul edilen boyutları tarafından ifade edilen yüksek seviyeli öz-pozitif unsur olarak ilk desteği vermesi bu araştırmanın temel teorik katkısını oluşturmaktadır.³⁰⁰

Çetin ve Basım tarafından 2012 yılında ülkemizde yapılan ölçek geliştirme çalışmasında da Luthans ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçekteki boyutlar kullanılmıştır. Faktör analizi, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarının oluşturduğu dört faktörlü yapıyı doğrulamıştır. Yapılan analizlere göre bu ölçek de güvenilir ve geçerli olarak bulunmuştur. Ölçek, Luthans ve diğerlerinin ölçeği gibi 24 maddeden oluşmaktadır.³⁰¹ Bu tezde Çetin ve Basım tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılmamasının sebebi, Luthans ve diğerlerinin geliştirdiği ölçeğin küresel yazında geniş kabul görmüş olması sebebine dayanmaktadır.

2012 yılında geliştirilen bir başka psikolojik sermaye ölçeği de Chen ve Lim tarafından geliştirilen ölçektir. Bu ölçeğin de boyutları, Luthans ve diğerlerinin ölçeğinde olduğu gibi iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterliliktir. Aslında Chen ve Lim, Luthans ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçeği temel almışlar ve araştırmalarının bağlamına uyması için orijinal ölçekteki maddelerin bazı ifadelerini değiştirmişlerdir.³⁰² Bu ölçek de tezde kullanılmamıştır çünkü Luthans ve

²⁹⁹ Fred Luthans, Bruce J. Avolio, James B. Avey, Steven M. Norman, “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, **Personnel Psychology**, 2007, No: 60, s. 541-572.

³⁰⁰ Fred Luthans, Bruce J. Avolio, James B. Avey, Steven M. Norman, **A.e.**

³⁰¹ Fatih Çetin, H. Nejat Basım, “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Amme İdaresi Dergisi**, 2012, C: XLV, Sayı: 1, s. 121-137.

³⁰² Don J. Q. Chen, Vivien K.G. Lim, “Strength in Adversity: The Influence of Psychological Capital on Job Search”, **Journal of Organizational Behavior**, 2012, No: 33, s. 811-839.

diğerlerinin ölçeğini temel almaktadır. Yazındaki temel ölçeğin Luthans ve diğerlerinin ölçeği olduğunu bu çalışma da teyit etmektedir.

Yazındaki diğer ölçek çalışmalarına bakıldığında Tösten ve Özgan tarafından ülkemizde bir ölçek geliştirme çalışması yapıldığı görülmektedir. Bu ölçekte altı boyut bulunmaktadır. Luthans ve diğerlerinin ölçeğindeki boyutlara ek olarak güven ve dışa dönüklük boyutları da bulunmaktadır. Söz konusu çalışma 2014 yılında yapılmıştır. Bu ölçek çalışmasında, Luthans ve diğerlerinin ölçeği temel alınmış ve ayrıca Çetin ve Basım ve Chen ve Lim tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır.³⁰³ Bu ölçek geliştirme çalışması da yukarıda açıklananlar gibi Luthans ve diğerlerinin ölçeğini temel almıştır. Bu bağlamda araştırmacı, bu tezde yazındaki en çok atıf yapılan ve temel alınan ölçeği kullanmıştır.

Tezin Birinci bölümünde tüm değişkenler, değişkenlerin boyutları, ölçekleri, gelişimi, yazındaki önemi ve özellikleri detaylı olarak incelenmiştir. Bu bölümde tüm değişkenlerin gelişimi, okuyucunun kolay takip edebileceği kronolojik sırayla ortaya konmuştur. Ayrıca, her değişkenin kökenleri de araştırılarak kavramın nereden geldiği ve nasıl bir gelişimle yazına girdiği incelenmiştir. Aşağıdaki İkinci bölümde değişkenler arasındaki bağlantılar araştırılmıştır.

³⁰³ Rasim Tösten, Habib Özgan, “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Ekev Akademi Dergisi**, 2014, C: XVIII, No: LIX, s. 429-442.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ETİK KÜLTÜR VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİLERİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR

Tezin bu bölümünde, Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesi arasındaki ilişkiler ayrı ayrı ele alınmaktadır. Yazında, söz konusu değişkenlerin farklı kavramlarla ilişkilendirildiği çalışmalar çok sayıda yer almakla birlikte tezin modelindeki gibi birbiriyle ilişkilendirildiği çalışma az sayıda mevcuttur. Bu da modelin orijinalliğini kanıtlamaktadır.

2.1. ETİK KÜLTÜR İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR

Etik Kültür konusundaki yazın ve belli başlı araştırmalar yukarıdaki ilgili bölümde incelenmiştir. Etik Kültür konusunu, Örgütsel Özdeşleşme ile ilişkilendiren ve bunu teorik ve deneysel kanıtlarla destekleyen pek çok çalışma mevcuttur. Bu tezde de bu çalışmaların belli başlıları ortaya konulacaktır. Mantık olarak bakıldığında, etik bir kültüre sahip bir örgütte adaletin, liyakatin, düzgün davranışların, düzgün üslubun ve buna benzer erdemlerin gelişmiş olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda, eğer çalışan da etik değer ve erdemlere sahipse onun da etik kültür noktasından yola çıkarak zaman içinde örgütüyle özdeşleşeceğini varsaymak zor olmamaktadır.

Etik ve etik kültürün yazındaki en önemli araştırmacılarından biri olan Kaptein tarafından geliştirilen CEV (Kurumsal Etik Erdemler) Modelinden yukarıda bahsedilmiştir. Bu modeldeki boyutlar açıklık, uygun yönetici, uygun yönetim,

uygun ortam, destekleme durumu, şeffaflık, tartışma ortamı ve yaptırımlardır.³⁰⁴ Bu modelin devamı olarak ortaya konan ölçek aynı zamanda tezin araştırma kısmındaki anketlerden biri olarak kullanılmıştır.

Söz konusu modeldeki ‘destekleme durumu’ (supportability), çalışanların kurallarla ilgili beklentilerini karşılamak için örgütün çalışanlar arasında destek oluşturma derecesidir. Kaptein’e göre motivasyonu bozulmuş ve memnuniyetsiz çalışanların etik dışı davranma olasılıkları daha fazladır. Ciddiye alınmadığını veya kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanlar, örgüte kasten zarar vererek adalet terazisini dengelemeye çalışabilmektedirler. Güvensizliğin olduğu düşmanca bir iş ortamı, çalışanların örgütün etik standartlarına uymasını olanaksız hale getirmese de zorlaştırmaktadır.³⁰⁵ Tyler ve Blader’e göre, çalışanlar örgütün değerleriyle kendilerini özdeşleştirmek üzere teşvik edildikleri zaman örgütün etik standartlarıyla uyum sağlamaya içsel olarak motive olmaktadır.³⁰⁶ CEV modeline göre ‘destekleme durumu’ (supportability) örgütsel erdemi örgütlerin, çalışanların etik davranışlarını destekleme derecesini temsil etmektedir. Bu bağlamda destekleme durumu bireyin, örgütün kurallarıyla ilgili beklentileri ile özdeşleşme, onlara dâhil olma ve bağlılık gücünü ve bu gücü örgütün ne kadar teşvik ettiğini göstermektedir.³⁰⁷ Sonuç olarak, Kaptein’in CEV modeli ve onun boyutlarından biri olan ‘destekleme durumu’ (supportability) erdeminin, çalışanların etik davranışlarını ve örgütün değerlerini benimsemelerini desteklemesi çalışanları, örgütün etik standartlarıyla ve dolayısıyla örgütün etik kültürüyle uyum sağlamaya ve etik kültürü özdeşleştirmesine motive etmektedir.

Etik Kültür ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki bu bağlantıyı, Kaptein’in diğer çalışmalarında da görmek mümkündür. Kaptein, 2010 yılında ABD’deki çalışan nüfus arasında gerçekleştirdiği uzun dönemli çalışmasında yine CEV modelini

³⁰⁴ Muel Kaptein, “Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model”, **Journal of Organizational Behavior**, 2008, No: 29, s. 923-947.

³⁰⁵ Muel Kaptein, **A.e.**

³⁰⁶ Tom R. Tyler, Steven L. Blader, “Can Business Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule Following in Work Settings”, **Academy of Management Journal**, 2005, C: XLVIII, No: 6, s. 1143-1158.

³⁰⁷ Muel Kaptein, **A.e.**

kullanmıştır. Burada ‘destekleme durumu’ (supportability) erdemini, yöneticiler ve çalışanların etik beklentiler ile özdeşleşmesini, onlara dâhil olmasını ve onlara bağlılığını teşvik etme derecesi olarak tanımlamıştır.³⁰⁸ Bu etik beklentiler gerçek olduğu zaman örgütte etik kültür oluşacağı için bu etik beklentiler ile özdeşleşme bir sonraki aşamada etik kültür ile özdeşleşmeyi getirecektir.

2011 yılındaki bir diğer çalışmasında Kaptein, çalışanlar örgüte ne kadar bağlı olurlarsa örgütün etik kültür ve değerlerini o kadar destekleyeceklerini ve tersi olarak örgütün etik kültür ve değerlerini ne kadar desteklerlerse örgüte o kadar bağlı olacaklarını belirtmiştir.³⁰⁹ Örgütsel özdeşleşme örgütle ilgili hissedilen bir olma hali, örgütsel bağlılık ise iki ayrı psikolojik varlığı ifade etmektedir. Van Knippenberg ve Sleafos’a göre farklar olsa da örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kısmen örtüşmektedir.³¹⁰ Bu noktadan hareketle bu tezde, örgütün etik kültüre sahip olmasının örgütsel bağlılığı ve sonraki aşama olarak da örgütsel özdeşleşmeyi sağlayabileceği sonucu çıkarılmaktadır.

Örgütlerdeki etik bağlamı incelediği çalışmasında Trevino ve arkadaşları etik kültürü örgütsel bağlılıkla ilişkilendirmiştir. Örgütsel bağlılığın içindeki boyutlardan biri de Örgütsel Özdeşleşmedir. Söz konusu araştırmada özdeşleşme, çalışanın örgütün düşünce veya hedefleriyle olan özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın sonucunda etik kültürün örgütsel bağlılık ve özdeşleşme ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Araştırmacılara göre bu değişkenler, çalışmadaki değişkenlerin en tutarlı şekilde etkili olanlarını oluşturmaktadır.³¹¹ Bu araştırmada, örgütün etik kültürünün çalışanın örgütsel bağlılığını ve ona paralel olarak örgütsel özdeşleşmesini etkilediği açıkça görülmektedir.

³⁰⁸ Muel Kaptein, “The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population”, **Journal of Business Ethics**, 2010, No. 92, s. 601-618.

³⁰⁹ Muel Kaptein, “From Inaction to External Whistle Blowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing”, **Journal of Business Ethics**, 2011, No. 98, s. 513-530.

³¹⁰ Daan Van Knippenberg, Ed Sleafos, “Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes”, **Journal of Organizational Behavior**, 2006, No: 27, s. 571-584.

³¹¹ Linda, K. Trevino, Kenneth, D. Butterfield, Donald, L. McCabe, “The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors”, **Business Ethics Quarterly**, Vol. 8, No. 3, 1998, pp. 447-476.

McDonald tarafından 1999 yılında yapılan araştırmada ise etik kültür-örgütsel özdeşleşme ilişkisi, iş etik kültürü yazını araştırıldıktan sonra ulaşılan sonuçların içinde verilmiştir. Buna göre etik kültüre ve bu doğrultuda uygulanan politikalara, kurallara ve eğitimlere sahip örgütlerde çalışanlar, etik bir meseleyi değerlendirirken örgütlerinin sahip olduğu mantıkla düşünmeyi ve o yönde akıl yürütmeyi özdeşleştirirler.³¹² Buradaki özdeşleşme, Örgütsel Özdeşleşmenin farklı şekilde ifade edilmiş halini göstermektedir. Çalışanın, örgütünün mantığıyla düşünüp ona göre akıl yürütmesi, örgütünün mantığıyla ve kültürüyle bir olma bakış açısını güçlü bir şekilde ifade etmektedir.

Riivari ve arkadaşlarının 2012 tarihli araştırmasında örgütün etik kültürü ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada, CEV ölçeğinin ‘destekleme durumu’ boyutu da incelenerek çalışanların örgütle ilgili etik beklentileri ile özdeşleştikleri ortaya konmuştur. Diğer unsurlarla birlikte bu unsurun da örgütteki yenilikçiliği etkilediği bulunmuştur.³¹³ Bu çalışma, CEV ölçeğini temel alan ve onu, ölçeğin değişkenlerden biri olan ‘destekleme durumu’ ve dolayısıyla da örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendiren çalışmalardan biridir.

DeBode ve diğerleri tarafından 2013 yılında yapılan araştırmada, Kaptein tarafından geliştirilmiş olan CEV ölçeğinin kısa versiyonu sunulmuştur. Söz konusu araştırma, etik kültüre sahip örgütlerde çalışanların Örgütsel Özdeşleşmesini ve bu kültürü içselleştirmesini ölçmüştür. Beş madde ile ölçülen Örgütsel Özdeşleşme boyutu araştırmacılara, etik kültüre sahip bir örgütte çalışanların yüksek oranda örgütsel özdeşleşmeye sahip olduklarını göstermiştir. Araştırmacıların buldukları sonuçlara göre, geliştirdikleri CEV ölçeği kısa versiyonunun tüm boyutları hem örgütsel

³¹² Gael McDonald, “Business Ethics: Practical Proposals for Organizations”, **Journal of Business Ethics**, 1999, 19, s. 143-158.

³¹³ Elina Riivari, Anna-Maija Lamsa, Johanna Kujala, Erika Heiskanen, “The Ethical Culture of Organizations and Organizational Innovativeness”, **European Journal of Innovation Management**, 2012, Vol. 15, No. 3, s. 310-331.

bağlılık hem de Örgütsel Özdeşleşme ile pozitif korelasyona sahiptir.³¹⁴ Bu araştırmada geliştirilen CEV ölçeğinin kısa versiyonu, bu tezde etik kültür ölçeği olarak kullanılmasının yanında etik kültür ile özdeşleşme arasındaki güçlü ilişkiyi göstermesi açısından da önemlidir.

Pucetaite ve arkadaşlarının 2016 tarihli araştırması da Etik Örgüt Kültürü ile örgütün yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Burada, etik örgüt kültürünün yenilikçiliği çeşitli şekillerde teşvik edebileceği belirtilmiş ve bu şekillerden birinin, çalışanların örgütleriyle ve sosyal rolleriyle özdeşleşmesi olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, yenilikçiliği teşvik eden diğer unsurlar da çalışanların pozitif öz değerlendirmelerini ve öz algılamalarını güçlendirmek ve açık iletişimi, iş birliğini ve üretken davranışları teşvik etmek olarak sıralanmıştır.³¹⁵ Bu araştırmada da Etik Örgüt Kültürü ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişki açıkça ortaya konmuş ve bu ilişki örgütsel yenilikçiliğe bağlanmıştır.

Cullen ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre etik iklimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır. Bu çalışmada araştırmacılar, etik iklim tiplerinin (iyilik, egoizm ve prensip temelli) örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Buna göre, iyilik temelli etik iklim örgütsel bağlılık ile pozitif olarak ilişkili iken, egoizm temelli etik iklim örgütsel bağlılık ile negatif olarak ilişkilidir. Prensip temelli etik iklim ise yalnızca profesyonel çalışanlar için örgütsel bağlılık ile pozitif olarak ilişkilidir.³¹⁶ Bu sonuçlar, etik iklimin doğrudan örgütsel bağlılık, yukarıda bahsedildiği gibi örgütsel özdeşleşme örgütsel bağlılığın alt boyutu olduğu için de dolaylı olarak örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

³¹⁴ Jason D. DeBode, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, Alan G. Walker, “Assessing Ethical Organizational Culture”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, C: XLIX, No: 4, 2013, s. 460-484.

³¹⁵ Raminta Pucetaite, Aurelija Novelskaite, Anna-Maija Lamsa, Elina Riivari, “The Relationship between Ethical Organizational Culture and Organizational Innovativeness: Comparison of Findings from Finland and Lithuania”, **Journal of Business Ethics**, 2016, No. 139, s. 685-700.

³¹⁶ John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah, Bart Victor, “The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis”, **Journal of Business Ethics**, 2003, Vol. 46, No. 2, s. 127-141.

Huhtala ve arkadaşlarının araştırması da Etik Örgüt Kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırma da CEV ölçeğini kullanmış ve dolaylı olarak, Etik Kültürün örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.³¹⁷ Bu doğrultuda Huhtala ve arkadaşları 2013 yılında bir çalışma daha yapmışlar ve benzer bir sonuç bulmuşlardır.³¹⁸

Tüm bu çalışmalar ve yazındaki benzer diğer çalışmalar, Etik Örgüt Kültürü ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki güçlü bir ilişkiyi göstermektedir. Bazı çalışmalar bu ilişkiyi doğrudan gösterirken, bazı çalışmalar ise Etik Örgüt Kültürü ile örgütsel bağlılığı göstermektedir. Başka çalışmalar arasında etik iklim, etik liderlik ve işe tutkunluk konularını araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Etik Örgüt Kültürü ile Örgütsel Özdeşleşme arasında çıkan bu güçlü ilişki, tezin modelindeki bu ilişkinin teorik altyapısının da güçlü bir şekilde teyit edilmesi anlamına gelmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Sermaye arasında yazında somut bir ilişki gözlemlenmiştir. Örgütsel Özdeşleşmenin örgütle psikolojik olarak bir olma durumu olduğu düşünüldüğünde bu durumun, çalışanların pozitif niteliklerine öncelik veren psikolojik sermaye ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Bu ilişki ile ilgili olarak yazında çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Tez modelinde yer alan bu ilişki konusunda teorik altyapı mevcuttur ve bunun çeşitli örnekleri aşağıda verilmiştir.

Lu ve diğerleri tarafından 2015 yılında Çin’de yapılan bir araştırma, Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Sermaye ilişkisini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

³¹⁷ Mari Huhtala, Taru Feldt, Anna-Maija Lamsa, Saija Mauno, Ulla Kinnunen, “Does the Ethical Culture of Organizations Promote Managers’ Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain”, **Journal of Business Ethics**, 2011, No. 101, s. 231-247.

³¹⁸ Mari Huhtala, Taru Feldt, Katriina Hyvonen, Saija Mauno, “Ethical Organizational Culture as a Context for Managers’ Personal Work Goals”, **Journal of Business Ethics**, 2013, No. 114, s. 265-282.

Araştırmanın sonuçlarına göre Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Sermaye arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın modeline göre Örgütsel Özdeşleşme Psikolojik Sermayeyi etkilemektedir, Psikolojik Sermaye ise iş tatminini etkilemektedir. Araştırmacılar, daha fazla Örgütsel Özdeşleşmeye sahip olan polis memurlarının daha yüksek seviyelerde Psikolojik Sermayeye sahip olduklarını ve bunun da daha yüksek iş tatminini sağladığını belirtmişlerdir. Strese karşı savaşmak ve pozitif iş tutumlarını daha da iyileştirmek için özdeşleştirilmiş pozitif bir kaynak olarak Psikolojik Sermaye, çalışanların kendi şartları konusundaki pozitif değerlendirmelerini geliştirebilmekte ve motivasyonları, çabaları ve azimleri temelinde başarı olasılığı algılarını arttırabilmektedir. Buna paralel olarak düşük Psikolojik Sermaye de negatif beklenti ve değerlendirmelere, düşük iç motivasyona ve daha fazla dış ödül (örn. maaş, çalışma şartları ve iş güvenliği) vurgusuna yol açmaktadır. Bu bağlamda, polis memurlarının özdeşleşmelerini ve iş tatminlerini iyileştirmek için Psikolojik Sermayenin dört boyutunu da (öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik) geliştirmek önemlidir. Dolayısıyla bu çalışma, araştırma modelinin de belirttiği gibi Psikolojik Sermayenin, iş tatminini iyileştirmek amacıyla iş stresiyle savaşma ve Örgütsel Özdeşleşmeyi iyileştirme konusunda pozitif bir kaynak olabileceğini göstermektedir.³¹⁹ Bu çalışmada, çalışanların Psikolojik Sermaye boyutlarını geliştirmenin, onların Örgütsel Özdeşleşmelerini arttıracığı ve dolayısıyla da iş tatminlerini arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, yalnızca Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Sermaye arasındaki ilişki değil, bu iki kavramın örgütler tarafından daha fazla ilişkilendirilmesi ve etkileşime sokulmasının örgütler için ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır.

2016 yılındaki çalışmalarında Yang ve Chao, Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşmeyle pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermişlerdir. Araştırmacılara göre yüksek düzeyde Örgütsel Özdeşleşmeye sahip çalışanlar daha üretken, örgütüne bağlı ve sadık olmaktadır. Ayrıca araştırma, psikolojik sözleşmeye uymamanın da çalışanların ekstra rol katkısı için bozucu bir unsur olduğunu ve Psikolojik

³¹⁹ Lu Lu, Guoyuan Sui, Lie Wang, “The Associations of Job Stress and Organizational Identification with Job Satisfaction among Chinese Police Officers: The Mediating Role of Psychological Capital”, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 2015, No: 12, s. 15088-15099.

Sermayenin de bu noktada koruyucu bir unsur olduğunu göstermiştir. Yazarlar, yöneticilerin psikolojik sözleşmenin değişimine karşı hassas olmaları gerektiğini ve aynı zamanda da çalışanların Psikolojik Sermayelerini iyileştirmek için çabalar ortaya koymaları gerektiğini belirtmektedirler.³²⁰ Burada Psikolojik Sermayenin korunmasının önemi ve dolayısıyla çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerinin sağlanmasının önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

Çin’de yapılmış olan başka bir araştırma da liderlerin Psikolojik Sermayesinin takipçilerinin örgütsel özdeşleşmesi ve ayrıca takipçilerin Psikolojik Sermayesi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre liderlerin Psikolojik Sermayesi, takipçilerin Psikolojik Sermayesini pozitif yönde etkilemiştir ve takipçilerin Örgütsel Özdeşleşmelerinin iyileştirilmesi bu ilişkiye aracılık etmiştir. Psikolojik Sermayeleri yüksek olan, bir başka deyişle kendine daha güvenli, umutlu, psikolojik olarak dayanıklı ve iyimser olan liderler daha çok çalışmaya ve sebat etmeye eğilimli olmaktadır. Bu liderlerin çevrelerinden daha pozitif beklentileri mevcuttur ve problemleri durumlardan ve başarısızlıktan daha çabuk toparlanma becerileri vardır. Bu bağlamda, liderin takipçilerinin örgüte olan aidiyet duyguları da artacaktır. Dolayısıyla, zengin Psikolojik Sermayesi olan bir lidere sahip örgütlerde çalışanlar daha iyi performans gösterecek, daha çok gelecek vaat edecek ve sosyal karşılaştırmada avantajlı bir statü elde edeceklerdir. Öz saygısı yüksek olan çalışanlar da diğer örgütlerin üzerinde bir üstünlük duygusuna sahip olacak ve dolayısıyla da daha güçlü bir Örgütsel Özdeşleşme duygusu geliştireceklerdir. Bu şekilde liderlerin Pozitif Sermayesi, takipçilerinin Örgütsel Özdeşleşmesi ile pozitif şekilde ilişkilidir.³²¹ Araştırmada detaylı şekilde Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme ile ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel Özdeşleşmenin günümüz iş dünyasındaki önemi göz önüne alındığında Psikolojik Sermayenin de onu oluşturmada ve geliştirmede yaşamsal bir araç ve metot olarak yerini aldığı görülmektedir.

³²⁰ Wanjun Yang, Lin Chao, “How Psychological Contract Breach Influences Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital”, **American Journal of Industrial and Business Management**, 2016, No: 6, s. 922-930.

³²¹ Qishan Chen, Zhonglin Wen, Yurou Kong, Jun Niu, Kit-Tai Hau, “Influence of Leaders’ Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification”, **Frontiers in Psychology**, 2017, C: VIII, No: 1776, s. 1-12.

2017 yılında yaptıkları araştırmada Kim ve arkadaşları, Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermayeyi kapsayan detaylı bir model ortaya koymuşlardır. Buna göre, spor sektöründe çalışanların özdeşleşmeleri, onların Psikolojik Sermayesini tüm boyutlarıyla etkilemekte ve Psikolojik Sermaye de iş tatminlerini, performanslarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve psikolojik sağlıklarını etkilemektedir.³²² Araştırmacılar bu çalışmada bu modeli (HEROES adını vermişlerdir) yazındaki deneysel araştırmalardan ve yazının teorik kısımlarından harmanlayarak ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla doğruluğu güçlü bir olasılık olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Sermaye ilişkisine örnek olarak verilebilecek bir başka araştırma da yine Çin’de yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmada tezimizin üç değişkeni de kullanılmıştır. Modelde dönüşümsel liderlik Çalışan Sesini etkilemektedir ve bu etkide Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Özdeşleşmenin de yeri mevcuttur. Araştırmanın sonuçlarına göre Psikolojik Sermaye, dönüşümsel liderlik-Çalışan Sesi davranışı ilişkisine tümüyle aracılık etmektedir. Psikolojik Sermayenin Çalışan Sesi davranışı üzerindeki etkisi de Örgütsel Özdeşleşme yüksek olduğu zaman, düşük olduğundan daha güçlü olmaktadır. Çalışma ayrıca, Örgütsel Özdeşleşme ile Çalışan Sesi arasındaki ilişkiyi de göstermektedir. Buna göre, çalışanların kaygı ve düşüncelerini açıklamaları için teşvik etmek tüm örgütün yararına olmaktadır ve bu durum, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini güçlendirmektedir.³²³

2019 yılında ülkemizde yapılan bir araştırma da Örgütsel Özdeşleşme-Psikolojik Sermaye ilişkisine örnek olarak verilebilir. Araştırma Türkiye’deki otellerde yapılmıştır ve sonuçlarına göre tüm boyutları ile Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme ile pozitif bir ilişkisi vardır. Bu bağlamda araştırmacılar otel yöneticilerinin, Psikolojik Sermaye unsurlarına dayanarak çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini geliştirebileceklerini belirtmişlerdir. Yukarıda da belirtildiği gibi

³²² Minjung Kim, Pamela L. Perrewe, Yu Kyoum Kim, Amy Chan Hyung Kim, “Psychological Capital in Sport Organizations: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism among Employees in Sport (HEROES)”, **European Sport Management Quarterly**, 2017, C: XVII, No: 5, s. 659-680.

³²³ Yanfei Wang, Yangliu Zheng, Yu Zhu, “How Transformational Leadership Influences Employee Voice Behavior: The Roles of Psychological Capital and Organizational Identification”, **Social Behavior and Personality**, 2018, C: XLVI, No: 2, s. 313-322.

Psikolojik Sermaye unsurları Örgütsel Özdeşleşmeyi geliştirmenin önemli bir aracı konumundadır. Örneğin Örgütsel Özdeşleşme, maaşlar, primler ve yan haklardan daha çok bir oteli diğerinden ayıran unsur olmalıdır. Ayrıca araştırmanın sonuçları, Psikolojik Sermayenin unsurlarının çalışanları kendi Örgütsel Özdeşleşmelerini etkilemek konusunda da motive ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla otel yöneticileri, çalışanların duygularını anlayarak onların çalışmak, meslektaşlar ve iş konularındaki özdeşleşmelerini daha da iyileştirmek için psikolojik unsurlar sağlamalıdır. Psikolojik Sermaye yoluyla otel yöneticileri şef ve çalışanlarına, kaliteli iş yaşamı, kariyer programı ve departmanlarındaki operasyonel kararları almak ve maaş, prim ve yan haklar konularındaki politikaları belirlemek için beceri, esneklik ve güç sağlamaktadır.³²⁴ Bu çalışma da Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkiyi güzel bir şekilde inceleyip irdelerken aynı zamanda ilişkinin açılımını ve ondan turizm sektörüne yapılabilecek çıkarımlarını da ortaya koymaktadır. Bu şekilde söz konusu ilişkinin mekanizması ve onu kullanma yöntemleri de geliştirilmektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE ÇALIŞAN SESİ İLİŞKİSİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR

Yazında Örgütsel Özdeşleşme ile Çalışan Sesi ilişkisini araştırmış olan çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu bölümde, söz konusu ilişkiyi ortaya koyan çalışmalardan örnekler sunulmaktadır.

Tangirala ve Ramanujam tarafından yapılan araştırma, kişisel kontrol ve çalışan sesi arasında U şeklinde bir ilişki bulmuştur ve örgütsel özdeşleşme de bu ilişkiye aracılık etmektedir. Buna göre, kişisel kontrol düşük olduğu zaman çalışan sesi, örgütsel özdeşleşmesi daha güçlü olan çalışanlar için daha düşük olmaktadır. Kişisel kontrol yüksek olduğu zaman ise çalışan sesi, örgütsel özdeşleşmesi daha güçlü olan

³²⁴ Mahmut Demir, Şirvan Şen Demir, “The Effects of Psychological Capital on Employees’ Organizational Identification in Hotels”, *Journal of Tourism Theory and Research*, 2019, C: V, No: 3, s. 355-369.

çalışanlar için daha yüksek olmaktadır. Bu U şeklinin yukarı yönlü kısmı, yöneticilerin kişisel kontrol ihtiyaçlarını karşılayarak çalışan sesini arttırabileceklerini göstermektedir. U şeklinin aşağı yönlü kısmı ise yöneticilerin, kişisel kontrolü kısıtlayarak çalışan sesini arttırabileceklerini göstermektedir. Dolayısıyla, araştırmacılara göre sesi yönetmek üzere örgütsel müdahaleleri hazırlarken yöneticiler potansiyel maliyet ve faydaları dikkatli bir şekilde tartmalıdırlar. Araştırmacılar en düşük çalışan sesi seviyesini orta derecedeki kişisel kontrolde gözlemlemiştir. Dolayısıyla, yüksek kişisel kontrol yerine orta derecedeki kişisel kontrol sağlayan yönetsel müdahaleler çalışanlara karışık sinyaller göndereceği için sesi arttırmak yerine azaltabilmektedir. Örgütsel Özdeşleşme ile ilişkilendirince de sonuçlar, Çalışan Sesini teşvik etmek isteyen yöneticilerin kişisel kontrol ile birlikte Örgütsel Özdeşleşmeyi de iyileştirmek için adımlar atabileceklerini göstermektedir.³²⁵ Örgütsel Özdeşleşme, yazındaki birçok çalışmada Çalışan Sesi ile ilişkilendirilmiştir çünkü özdeşleşme olmadan Çalışan Sesini açıklamak zorlaşmaktadır.

2010 yılında Liu ve diğerleri tarafından yapılan araştırmaya göre Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Sesi davranışı direkt olarak ilişkilidir. Liu ve arkadaşlarına göre çalışanın sesi davranışında kime konuştuğu çok önemlidir. Bu bağlamda araştırmacılar Çalışan Sesi davranışını, ‘etrafına konuşmak’ (meslektaşlarına konuşmak) ve ‘yukarı konuşmak’ (amirlerine konuşmak) olarak ikiye ayırmaktadır. Araştırmacılar ayrıca özdeşleşmeyi de sosyal özdeşleşme ve kişisel özdeşleşme olarak ikiye ayırmaktadır. Kişisel özdeşleşme çalışanın bir lider hakkındaki inancı, kendine işaret eden veya kendini tanımlayan hale geldiği zaman oluşmaktadır. Liderin takipçisi bir çalışan, liderden bireyselleşen ilgi, idealleştirilmiş etki, entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyon aldığı zaman inançlar, değerler ve davranışlar açısından lidere benzemek için güçlü bir motivasyona sahip olabilmektedir. Sosyal özdeşleşme, bireyler kendilerini bir örgütün veya bir grubun

³²⁵ Subrahmaniam Tangirala, Rangaraj Ramanujam, “Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, 2008, C: LI, No: 6, s. 1189-1203.

üyeleri olarak tanımladıkları zaman oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanlar, ‘etrafına konuşmak’ ve ‘yukarı konuşmak’ çalışan sesi şekilleri arasında ayrım yapmaktadır ve düşüncelerini güçlü bir şekilde özdeşleştiği hedefe yöneltmektedir. Ayrıca, ‘etrafına konuşmak’ ve ‘yukarı konuşmak’ ayrı değişkenler olarak bulunmuştur ve farklı önceller tarafından yönlendirilmektedir. Araştırmanın bir başka bulgusu da yöneticilerle olan kişisel özdeşleşmenin çalışanları, fikirlerini iş arkadaşlarına değil direkt olarak yöneticilere ifade etmelerini teşvik ederken örgütle olan sosyal özdeşleşmenin çalışanları, fikirlerini yöneticilere değil iş arkadaşlarına ifade etmeleri yönünde teşvik etmesidir.³²⁶ Bu çalışma yeni bakış açıları getirerek yazına katkıda bulunmuştur. Gerek özdeşleşmeyi sınıflandırması gerekse çalışanın ses davranışını yönelttiği hedefler açısından çalışan sesini ele alması kayda değer bir vizyonu göstermektedir.

Örgütsel Özdeşleşme ile Çalışan Sesi arasındaki ilişkiyi net bir şekilde ortaya koyan araştırmalardan biri de Qi ve Ming-Xia tarafından yapılan araştırmadır. Araştırmanın modeli, etik liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeyi, Örgütsel Özdeşleşmenin de Çalışan Sesi davranışını etkilediğini öngörmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre Örgütsel Özdeşleşme Çalışan Sesi ile pozitif olarak ilişkilidir ve bu bağlamda araştırmacılar, örgütlerin Örgütsel Özdeşleşmeyi iyileştirmeye çalışmalıdırlar. Araştırmacıların modelinde örgütsel güven aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu bağlamda, çalışanların Örgütsel Özdeşleşmesinin Çalışan Sesi davranışları üzerindeki etkisi, yüksek örgütsel güvene sahip olanlarda daha yüksek olmaktadır.³²⁷ Burada araştırmacıların örgütsel güveni de modele katmaları önemlidir çünkü iş yaşamının gerçeklerinden biri çalışan sesinin içinde güvenin yer almasıdır.

2014 yılında yapılmış bir diğer çalışma da Zhang ve Gao tarafından Çin’de yapılan çalışmadır. Çalışmanın sonuçlarına göre dönüşümsel liderliğin Çalışan Sesi davranışı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Dönüşümsel liderlik, Çalışan Sesini,

³²⁶ Wu Liu, Renhong Zhu, Yongkang Yang, “I warn You because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 2010, No: 21, s. 189-202.

³²⁷ Yang Qi, Liu Ming-Xia, “Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in the Chinese Insurance Industry”, **Asia Pacific Business Review**, 2014, C: XX, No: 2, s. 231-248.

Çalışanların zdeşleşmesinin aracılık etkisiyle etkilemektedir.³²⁸ Bu alışma ile örgütsel özdeşleşme ile alışan Sesi davranışı arasındaki ilişki bir kez daha açıkça görülmektedir.

2015 yılında ülkemizde yapılan ve uluslararası bir dergide yayınlanan araştırmada, çatışma yönetimi tarzları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde psikolojik güvenlik ve çalışan sesinin aracı rolleri araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre çatışma yönetimi tarzları pozitif ve anlamlı bir şekilde örgütsel özdeşleşme ile ilişkilidir. Ayrıca, psikolojik güvenlik ve alışan Sesinin de bu ilişkide aracı rolleri bulunmaktadır. Buna göre, çalışanlar liderlerine güvendikleri ve onlardan memnun oldukları sürece onunla açık şekilde iletişim kurmaya daha istekli olmaktadır, özgün ve yeni fikirleri gündeme getirmenin güvenli olduğunu hissetmektedirler (daha yüksek psikolojik güvenlik algısı) ve statükoya proaktif bir şekilde meydan okuyarak yapıcı öneriler getirmektedirler (daha yüksek alışan Sesi davranışı). Bunun sonucunda da çalışanların örgütleriyle olan zdeşleşmelerinde artış olmaktadır.³²⁹ Bu araştırmada çatışma yönetimi tarzları da değişken olarak kullanılmıştır. Diğer değişkenlerin yazında çokça kullanıldığı göz önüne alındığında, bu değişkenin bakış açısını genişleten bir değişken olduğu açıkça görülmektedir.

Yazındaki önemli araştırmacılarından Burris ve arkadaşlarının yaptığı ve üç çalışmayı kapsayan araştırmada çalışan sesinin içeriğinin üç boyuttan oluştuğu belirtilmektedir. Bu boyutlar; değinilen konunun önemi, değişimi etkili bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli olan kaynaklar ve değişim uygulamasının özünde olan birbirine bağımlılıklardır. Araştırmanın sonuçlarına göre daha güçlü iş birimi özdeşleşmesine sahip çalışanlar, uygulamak için daha az kaynak ve daha az birbirine bağımlılık gerektiren fikirlerle konuşmuşlardır. Buna karşılık, daha güçlü profesyonel özdeşleşmeye sahip çalışanlar, kendi yaptıkları iş için yaşamsal olduğuna inandıkları konuları konuşmuşlardır. Dolayısıyla araştırmanın bulgularına göre alışanlar,

³²⁸ Zengtian Zhang, Xiuyuan Gao, “The Impact of Transformational Leadership on Employee Voice Behavior: The Role of Organizational Identification and Procedural Justice”, **International Business and Management**, 2014, C: IX, No: 2, s. 168-172.

³²⁹ Hakan Erkutlu, Jamel Chafra, “The Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Voice on the Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Identification”, **American Journal of Business**, 2015, C: XXX, No: 1, s. 72-91.

herhangi bir konu veya tüm konular hakkında konuşmak yerine konuşacakları en önemli konulara karar verirken çok daha ince ayarlı bir hesap yapmaktadırlar. Görevin gerektirdiklerini konuşarak yapma isteği farklı bir içerikte kendisini gösterebilir ve örgütün, çalışanların özdeşleştikleri belli bölümlerine göre değişmektedir.³³⁰ Bu çalışma, çalışanların ses davranışını gösterirken aslında ne kadar ince hesaplar yaptığını ve konuştukları konuların kendi profesyonel iş ve kaygılarıyla nasıl uyumlu olduğunu da bir kez daha göstermektedir.

Çin’de yapılan bir diğer araştırma da yukarıda Psikolojik Sermaye-Örgütsel Özdeşleşme ilişkisi kısmında bahsedilen dönüşümsel liderlik ile ilgili araştırmadır. Bu çalışmada psikolojik sermayenin dönüşümsel liderlik-Çalışan Sesi davranışı ilişkisine tamamen aracılık ettiği bulunmuştur. Ayrıca, Psikolojik Sermayenin Çalışan Sesi davranışı üzerindeki etkisi Örgütsel Özdeşleşme yüksek olduğunda daha fazla, düşük olduğunda ise daha az olmaktadır. Araştırmacılara göre, çalışanlar eğer örgütün tümünün faydası için kaygı ve düşüncelerini açıklamak için teşvik edilirlerse çalışanların Örgütsel Özdeşleşmeleri de güçlendirilecektir.³³¹

2.4. ETİK KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÇALIŞAN SESİ İLİŞKİSİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR

Tezde Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Sesi ilişkisi tezin modelinin üst kısmındaki Psikolojik Sermaye hariç değişkenlerdir. Bu değişkenleri içeren bir çalışma Çin’de yapılmıştır ve yukarıda değişkenlerin ikili ilişkilerinin anlatıldığı bölümde bu çalışmadan bahsedilmiştir. Bu çalışma tam olarak Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Sesi değişkenlerini incelemese de bu üç değişkenin ikisini kapsamakta ve Etik Kültür yerine de etik liderliği inceleyerek oldukça benzer bir

³³⁰ Ethan R. Burris, Kevin W. Rockmann, Yurianna S. Kimmons, “The Value of Voice to Managers: Employee Identification and the Content of Voice”, **Academy of Management Journal**, 2017, C: LX, No: 6, s. 2099-2125.

³³¹ Yanfei Wang, Yangliu Zheng, Yu Zhu, “How Transformational Leadership Influences Employee Voice Behavior: The Roles of Psychological Capital and Organizational Identification”, **Social Behavior and Personality**, 2018, C: XLVI, No: 2, s. 313-322.

yapıyı araştırmaktadır. Bu çalışmanın modelinde ayrıca örgütsel güven de aracı değişkendir. Araştırmanın sonuçlarına göre etik liderlik çalışan sesini, Örgütsel Özdeşleşmenin aracı etkilerinin sonucunda pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca örgütsel güven yüksek olduğunda, Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışan Sesi ile daha güçlü bir pozitif ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Araştırmacılar, etik liderlik ile Çalışan Sesi pozitif ilişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin aracı değişken rolünün yazında büyük olasılıkla ilk kez incelenip ortaya konduğunu belirtmektedir. Bunun yanında, bir örgütte daha güçlü bir şekilde özdeşleşen bir bireyin ihtiyaçları daha çok karşılanacak ve dolayısıyla ses gibi bir ekstra rol davranışını daha üst seviyede gösterecektir. Etik liderlik de Çalışan Sesini pozitif yönde etkilemektedir çünkü etik liderlere yüksek oranda güvenilmektedir ve onlar da çalışanların kaygılarını dinlemeye eğilimlidirler, dolayısıyla da çalışanların daha sık konuşmaları için şartları oluşturmakta ve onları bu konuda desteklemektedirler. Bununla birlikte, çalışan her zaman çalışan sesinin fayda ve maliyetini hesaplamakta, fayda daha çok gelecekte konuşmayı tercih etmektedir. Bu durumda da yönetici ve çalışan arasında yüksek kaliteli bir sosyal alışveriş ilişkisi kurmak önemli olmaktadır.³³² Bu çalışmanın önemi etik liderliğin, çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerinin artması ve teşvik edilmesi için ne kadar önemli ve gerekli olduğunu göstermesi ve bu ilişkinin de Çalışan Sesi davranışını pozitif etkilediğini göstermesidir. Dolayısıyla örgütler, etik liderliği arttırarak çalışanların örgütte daha çok özdeşleşmelerini sağlamalı, böylece de Çalışan Sesi için daha elverişli bir ortam oluşturmalıdır.

Bu çalışmaya benzer bir çalışma da İslam, Ahmed ve Ali tarafından Pakistan’da yapılmıştır. Çalışmanın modeli, zorbalık ve Çalışan Sesi davranışının üzerinde etik liderliğin etkisi ve buna aracılık eden Örgütsel Özdeşleşme, kötü çalışma koşulları ve iş yüküdür. Yukarıdaki araştırma gibi bu araştırmanın sonuçlarına göre de güçlü özdeşleşmeye sahip çalışanlar daha çok çalışan sesi davranışı göstermektedir. Etik liderlik de daha iyi iş ortamı, iş özellikleri ve iletişim kanalı oluşturarak

³³² Yang Qi, Liu Ming-Xia, “Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in the Chinese Insurance Industry”, **Asia Pacific Business Review**, 2014, C: XX, No: 2, s. 231-248.

özdeşleşmeyi ve dolayısıyla da çalışan sesini arttırmaktadır.³³³ Bu çalışmada da tezdeki üç değişkenin ilişkisi yukarıdaki çalışmada Çin’de kurulmuşken bu çalışmada da başka bir kültürel ortamda (Pakistan) kurulmaktadır.

2.5. ETİK KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÇALIŞAN SESİ İLİŞKİSİNİ KONU ALAN ÇALIŞMALAR

Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesi değişkenleri ve bunların ilişkileri aynı zamanda tezin modelini oluşturmaktadır. Tezin modeli özgün olduğundan, yazında tez modelinin aynısına sahip bir çalışma bulunmamaktadır. Bununla beraber aşağıda, tez modelindeki üç değişkeni kapsayan, Etik Kültür yerine de dönüşümsel liderliği ele alan benzer bir çalışmadan bahsedilmektedir.

Wang ve arkadaşları tarafından Çin’de yapılan bir araştırmada dönüşümsel liderliğin Çalışan Sesi davranışını pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Ayrıca sonuçlara göre Psikolojik Sermaye de dönüşümsel liderlik ile Çalışan Sesi ilişkisine tam olarak aracılık etmektedir. Dolayısıyla dönüşümsel liderlik, çalışanların Psikolojik Sermayelerini geliştirerek ve iyileştirerek Çalışan Sesini teşvik edebilmektedir. Çalışmada ayrıca Örgütsel Özdeşleşmenin Psikolojik Sermaye ile Çalışan Sesi ilişkisine aracılık ettiği bulunmuştur. Psikolojik Sermayenin pozitif Çalışan Sesi üzerindeki etkisi tespit edilerek hem Psikolojik Sermaye yazını zenginleştirilmiş hem de Çalışan Sesi davranışını yönlendiren mekanizmaların daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunulmuştur.³³⁴ Bu çalışmada incelenen modelin tezin modeline çok

³³³ Talat Islam, Ishfaq Ahmed, Ghulam Ali, “Effects of Ethical Leadership on Bullying and Voice Behavior among Nurses: Mediating Role of Organizational Identification, Poor Working Condition and Workload”, **Leadership in Health Services**, 2019, C: XXXII, No: 1, s. 2-17.

³³⁴ Yanfei Wang, Yangliu Zheng, Yu Zhu, “How Transformational Leadership Influences Employee Voice Behavior: The Roles of Psychological Capital and Organizational Identification”, **Social Behavior and Personality**, 2018, C: XLVI, No: 2, s. 313-322.

benzemesi ve değişkenlerin bağlantılarının araştırmadan sonra sağlanmış olması, tezin modelinin de kanıtlanmasının araştırma öncesinde yüksek bir olasılık olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın İkinci bölümünde, tezin modelinin içerdığı ilişkileri araştıran çalışmalar incelenmiştir. Bu araştırmaların tezin modeline bir temel oluşturan ilişkileri doğruladığı görülmüştür. Aşağıdaki Üçüncü bölümde, bu ilişkiler biraz daha detaylandırılarak tez modelindeki her ilişki tek tek gösterilmiştir. Ayrıca Üçüncü bölüm, tezin tüm araştırmalarını kapsamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ETİK KÜLTÜR VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tezin araştırması, Türkiye Etik ve İtibar Derneğine (TEİD) üye ilaç şirketlerinde yapılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın modeli, alt boyutları, örnekleme ilgili bilgiler, istatistiksel analiz ve tablolar ve araştırmanın bulguları yer almaktadır. Ayrıca gelecek araştırmalar için araştırma önerileri sunulmuş ve genel değerlendirme yapılmıştır.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Tezin araştırması temel olarak işletme yazınında bulunmayan bir modeli ortaya koymayı amaçlamıştır. Tezin bağımsız değişkenleri olan Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermayeyi bağımlı değişken olan Çalışan Sesine bağlayan bir modele rastlanmamıştır. Bu anlamda özgün bir tez modeli ortaya konmuştur. Bu modelin işletme yazınına katkı yapacağı düşünülmektedir.

Etik, öznel bir doğası olması sebebiyle ülkemizde ve dünyada çok tartışılan ve üzerinde çok araştırma yapılan bir konudur. Ülkemizde Etik ve İtibar Derneğinin de misyon edindiği gibi “iş etiğinin, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm şirketlerin yazılı kültürünün temel taşı haline gelmesini hedeflemektedir”³³⁵. Etiğin yaygınlaşması için ülkemizde iş dünyası için uzun bir yol bulunmasında dolayı etik kültürün de örgütlerde ne kadar yerleşmiş olduğu araştırmanın öncelikli amaçlarından biri olmuştur. Bu sebepler, Etik Kültür değişkeninin modele konmasında etkili olmuştur.

Örgütsel özdeşleşme, modern iş dünyasında önemli bir konu haline gelmiştir. Sürekli ekonomik krizler, karmaşıklaşan örgüt yapıları ve yükselen maliyetlerin neden olduğu düşük maaşlar gibi birçok faktör çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini zorlaştırmaktadır. Örgütleriyle özdeşleşmeyen çalışanların çok olması ise örgütlerde verimliliği düşürmektedir.

Günümüzde psikolojinin yalnızca hastalıklar için kullanılmaması ilkesi yaygın olarak kabul görmektedir. Buna göre psikoloji bilimi, insanların pozitif yönlerinin ve potansiyellerinin tam olarak ortaya çıkarılması ve bu özelliklerden uzun vadede sürdürülebilir şekilde yararlanılması için pozitif psikolojik sermaye adı verilen alt dalı ile işletme bilimine katkı yapmaktadır. Örgütler, çalışanlarının potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarmak istedikleri için psikolojik sermayeden yararlanmaları önem arz etmektedir.

Çalışanların örgütlerde kendilerini ne kadar ifade ettikleri de bu tezin hazırlık aşamasında araştırmacının merakını cezbetmiştir. “Bir işi en iyi onu yapan bilir” ilkesi doğrultusunda yöneticilerin çalışanlarını her zaman dinlemeleri ne kadar önemliyse çalışanların da kendilerini çekinmeden, korkmadan ve dürüst bir şekilde ifade etmeleri o kadar önemlidir.

³³⁵ Türkiye Etik ve İtibar Derneği, (Çevrimiçi), https://www.teid.org/wp-content/uploads/2020/05/TEiD-Tan%c4%b1t%c4%b1m-Brosu%cc%88ru%cc%88_mayis2020.pdf, 9 Haziran 2020.

Tüm bu değişkenlerin toplanarak özgün bir tez modelinin oluşturulması hedeflenmiştir. Araştırmanın önemi, tez modelinin özgün bir şekilde ortaya konularak işletme yazınına katkı yapmasında yatmaktadır.

Araştırmanın temel amacı da yukarıda açıklanan değişkenlerin aralarındaki bağlantıların ve ilişkilerin ortaya konmasıdır. Buna göre, Etik Kültürün çalışan sesi üzerinde etkisi vardır ve bu etkiye örgütsel özdeşleşme aracılık etmektedir. Ayrıca, Etik Kültürün çalışan sesi üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin de aracılık etkisi bulunmaktadır.

Değişkenlerin ilişkisindeki mantığa bakıldığında bir örgütte etik kültür olmasının çalışanların kendilerini ifade etmelerini sağlayacağı düşünülmektedir. Etik kültür olduğu zaman örgütte adaletin, karşılıklı saygının, emeğin hakkını almanın, düzgün davranışların, sorunları konuşabilmenin ve daha birçok unsurun var olacağı düşünüldüğünde bu unsurların, çalışanların kendilerini ifade etmelerini, bir başka deyişle çalışan sesini getireceği tahmin edilmektedir. Aynı zamanda bu unsurlar, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlayacağı için örgütsel özdeşleşmenin, etik kültür ile çalışan sesi ilişkisinde aracı olacağı düşünülmüştür.

Etik Kültürün yukarıda adı geçen avantajlarının çalışan sesini teşvik etmesi sürecinde pozitif sermayenin de aracı rolü olduğu düşünülmüştür. Etik bir örgütteki söz konusu avantajlar, çalışanların potansiyellerini ve olumlu özelliklerini daha çok ortaya çıkarmalarını teşvik etmektedir. Bu sayede çalışanların kendilerini ifade etmeleri de teşvik edilmektedir.

Oluşturulan bu özgün model ve değişkenler çerçevesinde araştırmanın temel amacı, Etik Kültürün çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve psikolojik sermayenin aracılık etkilerini araştırarak bu ilişkileri kanıtlamaktır.

Model ve değişkenler arası ilişkilerin dışında demografik özellikler ve işle ilgili diğer özellikler açısından farklılıklar incelenmiştir.

3.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Etik Kültürün  alışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel  zdeşleşmenin ve psikolojik sermayenin araştırıldığı tezin evrenini, Türkiye Etik ve  tibar Derneğine (TEİD)  ye tüm şirketlerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. TEİD’e  ye şirketlerin araştırmanın evreni olarak seçilmesinin nedeni söz konusu şirketlerin etik birer kültüre sahip olduklarının düşünülmesidir. 11 kurucu  ye ile kurulan TEİD’in şu anda 150’yi aşkın kurumsal  yesi bulunmaktadır. Söz konusu  ye şirketlerde 250 binden fazla kişi çalışmaktadır.³³⁶

Araştırmanın ana kitlesini ise TEİD’e  ye ilaç şirketleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle TEİD’e  ye olan 11 ilaç şirketi tespit edilmiş ve araştırma bu şirket çalışanları üzerinde anket yaptırılarak tamamlanmıştır. Söz konusu şirketlerde 12.700 kişi çalışmaktadır.

12.700 kişinin oluşturduğu ana kitlede minimum anket sayısı ise %95 güven aralığında 372 kişi olarak hesaplanmıştır.³³⁷ Söz konusu ilaç şirketlerinde 603 adet anket uygulanmıştır. Bu anketlerden 419 adedi geçerli bulunarak değerlendirmeye alınmıştır. Tüm analizler, 419 adet anketin verileri kullanılarak tamamlanmıştır.

Araştırma için TEİD’e  ye ilaç şirketlerinin seçilmesinin sebebi ilaç şirketlerinin kurumsal şirketler olmaları, birçoğunun yabancı sermayeli çok uluslu şirketler olmaları, çalışanlarının nitelikleri yüksek bilinçli insanlar olması ve söz konusu şirketlerin yalnızca kâr amacı gütmeyip aynı zamanda da insan sağlığıyla  ğraşmasıdır. Dolayısıyla araştırma öncesinde, söz konusu şirketlerin etik birer kültüre sahip oldukları, çalışanlarının özdeşleşmelerinin yüksek olduğu, psikolojik

³³⁶ Türkiye Etik ve  tibar Derneği, ( evrimi i), https://www.teid.org/wp-content/uploads/2020/05/TEiD-Tan%c4%b1t%c4%b1m-Brosu%cc%88ru%cc%88_mayis2020.pdf, 9 Haziran 2020.

³³⁷ Bartlett, James, Kotrlık, Joe, Higgins, Chadwick, “Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research”, **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, 2001, C: XIX, No: 1, s. 43-50.

sermayelerinin yeterli olduğu ve kendilerini yeterli şekilde ifade edebildikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın bulgularına dayanarak, ilaç sektörünün TEİD’e üye şirketlerinde çalışanların şirketlerinin etik kültürü konusundaki algıları yorumlanmıştır. Araştırma amacıyla yapılan ziyaretlerde çalışanlarla yapılan birebir görüşmelerde de şirketlerinin etik bir kültüre sahip oldukları ve ülkemizdeki ortalama çalışma şartlarından daha iyi şartlarda çalıştıkları teyit edilmiştir.

Araştırmacı, söz konusu şirketlere yaptığı ziyaretlerdeki birebir görüşmelerde aynı zamanda çalışanların özdeşleşmelerinin, psikolojik sermayelerinin ve seslerinin iş yaşamının geneline göre daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Tüm bu gözlemler, doğru değişkenlerin doğru bir ana kitle üzerinde araştırıldığını göstermiştir.

COVID-19 süreci de sağlık çalışanlarının ve dolayısıyla ilaç şirketi çalışanlarının ne kadar büyük özveriyle çalıştıklarını göstermiştir. İnsan sağlığıyla uğraşarak bu kadar önemli hizmetler veren insanların örgütlerinin de etik olması büyük olasılıktır ve gözlemler de bu yönde olmuştur.

3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, DEĞİŞKENLERİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Tez anketinde öncelikle 6 adet demografik soruya yer verilmiştir. Bu soruların ardından 5’li Likert ölçeği kullanılarak 4 adet ölçek kullanılmıştır. Etik Kültür Ölçeği kapsamında 32 adet soru sorulmuştur. Sonraki bölümde Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kapsamında 5 adet soru sorulmuştur. Çalışan Sesi Ölçeği ile 6 adet soru sorulmuştur. Anketin son kısmında ise Psikolojik Sermaye Ölçeği ile 24 adet soru sorulmuştur (Bakınız EK I).

Araştırmanın anketleri çevrimiçi olarak yaptırılmıştır. Araştırmacının görüştüğü insanlar gerek kâğıt anketin pratik olmamasından gerekse çevrimiçi olarak öncelikle soruları incelemek istediklerinden anketleri çevrimiçi olarak tamamlamışlardır.

Ankette kullanılan ölçekler, işletme yazınında sıklıkla kullanılan, konuları temel olarak kapsayan ve yazında yaygın olarak kabul görmüş ölçekler arasından seçilmiştir. Ölçeklerin soruları öncelikle araştırmacı tarafından ülkemizde uygulanan Türkçe örneklerle karşılaştırılarak Türkçeye tercüme edilmiştir. Sonrasında sorular, danışman öğretim üyesi ile araştırmacı tarafından gözden geçirilmiş ve ifadeler daha düzgün ve anlaşılır hale getirilerek anketler uygulanmıştır. Tezde kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

Etik Kültür: Tüm etik kültür yazını tarandıktan sonra CEV³³⁸ ölçeğinin bir örgütün etik kültürünü ölçmede en kapsamlı, detaylı ve doğru ölçek olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeği geliştiren Kaptein de etik yazınında ve etik kültür yazınında önemli bir yeri olan bir isimdir. Kendisinin saygın dergilerde çok sayıda araştırması bulunmaktadır. Ayrıca, CEV ölçeğinin yazında ciddi bir alternatifi de bulunmamaktadır. CEV ölçeği 58 maddeden oluşmaktadır ve yazında en çok kullanılan ölçektir (örn. The Ethical Culture of Organizations and Organizational Innovativeness – 2012; Validation of Data Collection Instrument for Measurement of Ethical Organizational Culture in Lithuanian Organizations – 2014).

Bu tezde CEV ölçeğinin DeBode ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen ve 32 sorudan oluşan kısa versiyonu kullanılmıştır. Bu kısa versiyonun kullanılma sebebi, bu versiyonun güvenilir çıkması ve veri toplamanın kolaylaşmasıdır.

Çalışan Sesi: Araştırmacıların ve ölçeğin işletme yazınındaki önemine bağlı olarak çalışan sesini ölçmek üzere bu tezde, Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek aynı zamanda Liang, Farh ve Farh gibi araştırmacılara esin kaynağı olmuştur.

³³⁸ Kaptein, M., “Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model”, **Journal of Organizational Behavior**, 2008, 29, s. 923-947.

Van Dyne ve LePine tarafından geliştirilen çalışan sesi ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışmaları Çetin ve Çakmakçı tarafından 2012 yılında yapılan çalışma ile Arslan ve Yener tarafından 2016 yılında yapılan çalışma olmuştur. Bu çalışmalarda da söz konusu ölçeğin dünyada geliştirilen en sağlıklı ölçek olduğu belirtilmiştir. 2012 yılından sonraki çalışmalarda da Liang, Farh ve Farh tarafından Van Dyne-LePine ölçeğinin daha kapsayıcı versiyonu olarak geliştirilen ölçek çokça kullanılmıştır. Bu durum, tezde verilen ölçek kararının isabetli bir karar olduğunu teyit eder niteliktedir.

Örgütsel Özdeşleşme: 1995 yılında Mael ve Ashforth tarafından geliştirilen ölçeğin örgütsel özdeşleşmenin temel ölçeği olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce, ölçeğin yaygın olarak kullanılmasından ve ayrıca yazında temel ölçek olarak bahsedilmesinden gelmektedir. Bu nedenle bu tezin araştırma kısmında Mael ve Ashforth tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır.

Yazında, ölçeğin çok sayıda araştırmada kullanıldığı görülmektedir (örn. Wiesenfeld vd., 1998; Bamber ve Iyer, 2000; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000, Moye ve Bartol, 2001, Van Knippenberg vd., 2002). Ayrıca, rapor edilen altı araştırmada ölçeğin ortalama alfa değeri 0,85 olarak bulunmuştur.³³⁹

Psikolojik Sermaye: Bu tezde, Luthans ve diğerleri tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bunun temel sebebi, pozitif psikolojik sermaye kavramının büyük ölçüde Luthans tarafından geliştirilmiş olmasıdır. Kullanılan 24 maddelik ölçek, yazında en yaygın ve doğruluğu kabul edilen ölçektir. Araştırmacılara göre bu araştırmanın, ölçeğin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olarak kabul edilen boyutları tarafından ifade edilen yüksek seviyeli öz-pozitif unsur olarak ilk desteği vermesi bu araştırmanın temel teorik katkısını oluşturmaktadır.

³³⁹ Martin R. Edwards, **A.e.**

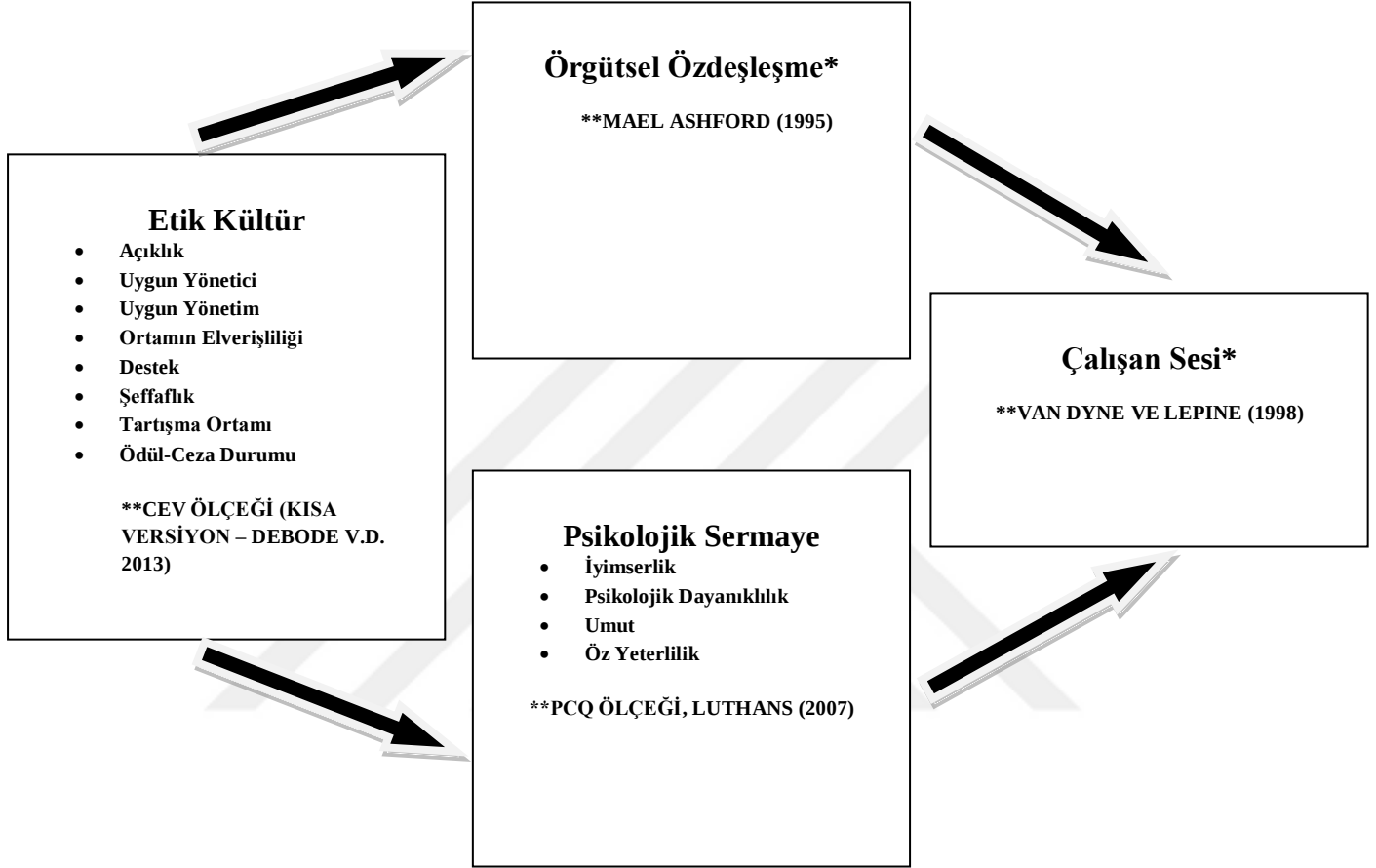
3.4.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı, bağımsız değişken olan Etik Kültürün bağımlı değişken olan çalışan sesine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve psikolojik sermayenin aracılık etkisini ölçmektir. İşletme yazınında aynı modele rastlanmamış ve modelin özgün olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, modelin bazı değişkenleri arasındaki ilişkiler görülmüştür.

Son yıllarda işletme yazınında psikolojik sermayeye karşı bir ilgi oluşmuştur. Bu ilgi, araştırmacının da merakını çekmiş ve değişkenlerden birinin bu olmasına karar verilmiştir. Günümüzün işletmelerinde verimlilik anlayışı psikolojik sermayenin, bir başka deyişle insan potansiyelinin verimli kullanılmasını da kapsamaktadır. Çalışan sesi de eski bir kavram olmakla beraber çalışanın kendisini ifade etmesinin zorlaştığı günümüzde daha da önemli hale gelmiştir. Günümüzde çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ve ayrıca örgütlerin de “etik kalmaları” zorlaşmaktadır.

Tüm bu değerlendirmelerin ışığında tezin modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

TEZ MODELİ



***Alt boyut yoktur.**

****Kullanılan ölçekler**

Şekil 8 – Araştırma Modeli

Şekil 8’de araştırmanın modeli verilmiştir. Modelde de görüldüğü gibi Etik Kültür değişkeni tezin bağımsız değişkenidir. Aracı değişkenler Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermayedir. Çalışan Sesi ise tezin bağımlı değişkenidir.

Bağımlı değişken olan Çalışan Sesi ve aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmenin alt boyutu bulunmamaktadır. Bağımsız değişken olan Etik Kültürün açıklık, uygun yönetici, uygun yönetim, ortamın elverişliliği, destek, şeffaflık, tartışma ortamı ve

ödül-ceza durumu alt boyutları bulunmaktadır. Aracı değişken olan Psikolojik Sermayenin ise iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik alt boyutları bulunmaktadır.

3.4.1. Araştırma Modelinin Bilimsel Temeli ve Gerekçeleri

Araştırma modeli, özgün olmakla beraber içinde barındırdığı bağlantılar daha önce bilimsel çalışmalarda kurulmuş ve araştırmalarla varlığı kanıtlanmış bağlantılardır. Bu bağlamda beş adet bağlantıya bakılmıştır. Modeldeki tüm okların (dört adet) işaret ettiği bağlantılar konusunda ve ayrıca bağımsız değişken Etik Kültür ve bağımlı değişken Çalışan Sesi arasındaki bağlantılar konusundaki araştırmalar taranmıştır. Bu inceleme, söz konusu tüm bağlantıların daha önce yazında araştırmalara konu olduğunu ve bu bağlantıların araştırma sonuçlarına göre doğrulandığını göstermektedir. Bu sayede, araştırma modeli bilimsel bir temele oturtulmuş ve model gerekçelendirilmiştir. Aşağıda, söz konusu bağlantıları kuran, araştıran ve bu yönde sonuçlara ulaşan araştırmalar tablolar ile verilmiştir.

Araştırmanın özgün modeli, bağlantıların daha önce araştırıldığı ve sonuçlarla ortaya konduğu mantığında yola çıkılarak kurulmuştur. Ek olarak, araştırmacı tarafından aracılık ilişkileri kurularak özgün model oluşturulmuştur ve bu aracılık ilişkileri de bağımsız ve bağımlı değişkenlerin arasındaki temel ilişkiye ilave olarak araştırmacı tarafından incelenmiştir. Modeldeki ilişkiler araştırmanın sonucunda doğrulanan veya doğrulanmayan hipotezler olarak ortaya konmuştur.

Etik Kültür – Çalışan Sesi İlişkisi:

Etik bir örgüt kültüründe çalışanların kendilerini daha fazla ifade ettikleri araştırmacı tarafından tasarlanmış ve bu öngörü yazındaki araştırmalarla doğrulanmıştır. Aşağıda, Etik Kültür ile Çalışan Sesi ilişkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.

Tablo 3 – Etik Kültür – Çalışan Sesi İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar

Makale Adı	Yazar	Yıl
“Empowering Employee Voice to Reduce Ethical Risk”	Christina M. Scott-Young	2014
“Achieving Ethical Excellence”	Michael Schwartz, Howard Harris	2014
“Influencing Organizational Effectiveness – A Critical Take on the HR Contribution”	Linda Holbeche	2017
“Considering the Role of Culture and Organizational Voices on Teachers’ Professional Ethics”	Meysam Gholampour, Hadi Pourshafei, Abbas Ghasemian	2019

Yukardaki çalışmalarla da ortaya konan Etik Kültür ile Çalışan Sesinin ilişkisi, araştırmacı tarafından temel hipotez olarak araştırılmış ve doğrulanmıştır.

Etik Kültür – Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi:

Etik Kültür ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma yazında yer almaktadır. Bu çalışmalar, Etik Kültür ile Örgütsel Özdeşleşme konularının somut olarak birbirine olan bağlantısını bulmuştur. Bu bağlantıyı ortaya koyan çalışmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4 – Etik Kültür – Örgütsel Özdeşleşme İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar

Makale Adı	Yazar	Yıl
“The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors”	Linda, K. Trevino, Kenneth, D. Butterfield, Donald, L. McCabe,	1998
“Business Ethics: Practical Proposals for Organizations”	Gael McDonald	1999
“Can Business Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule Following in Work Settings”	Tom R. Tyler, Steven L. Blader	2005
“The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population”	Muel Kaptein	2010
“From Inaction to External Whistle Blowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing”	Muel Kaptein	2011
“Does the Ethical Culture of Organizations Promote Managers’ Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain”	Mari Huhtala, Taru Feldt, Anna-Maija Lamsa, Saija Mauno, Ulla Kinnunen	2011
“The Ethical Culture of Organizations and Organizational Innovativeness”	Elina Riivari, Anna-Maija Lamsa, Johanna Kujala, Erika Heiskanen	2012
“Assessing Ethical Organizational Culture”	Jason D. DeBode, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, Alan G. Walker	2013

“Ethical Organizational Culture as a Context for Managers’ Personal Work Goals”	Mari Huhtala, Taru Feldt, Katriina Hyvonen, Saija Mauno	2013
“The Relationship between Ethical Organizational Culture and Organizational Innovativeness: Comparison of Findings from Finland and Lithuania”	Raminta Pucetaite, Aurelija Novelskaite, Anna-Maija Lamsa, Elina Riivari	2016

Etik bir örgütte çalışanların örgütleriyle daha çok özdeşleşeceği araştırmacı tarafından yazında araştırma sonuçlarıyla görülmüş ve bu şekilde tez modeline bu ilişki konmuştur.

Etik Kültür – Psikolojik Sermaye İlişkisi:

Yazında, Etik Kültür ile Psikolojik Sermaye ilişkisini araştırmış ve bu bağlantıyı araştırma sonuçlarıyla ortaya koymuş çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5 – Etik Kültür – Psikolojik Sermaye İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar

Makale Adı	Yazar	Yıl
“Developing the Psychological Capital of Resiliency”	Fred Luthans, Gretchen R. Vogelgesang, Paul B. Lester	2006
“The Role of Positive Psychological Capital Meditation on the Relationship Between Organizational Culture and Fraudulent Intent”	Salle Agustinus, Maryen Jean Renzky, Falah Syaikhul, Daat Sylvia	2018
“‘Peaceful Workplace’ Only a Myth? Examining the Mediating Role of Psychological Capital on Spirituality and Nonviolence Behavior at the Workplace”	Ayatakshee Sarkar, Naval Garg	2020

Etik bir örgüt kültüründe çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olması beklenmektedir. Bu çalışmalar da bu bağlantıyı doğrulamıştır.

Örgütsel Özdeşleşme – Çalışan Sesi İlişkisi:

Tablo 6 – Örgütsel Özdeşleşme – Çalışan Sesi İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar

Makale Adı	Yazar	Yıl
“Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification”	Subrahmaniam Tangirala, Rangaraj Ramanujam	2008
“I warn You because I Like You: Voice	Wu Liu, Renhong Zhu, Yongkang Yang	2010

Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership”		
“Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in the Chinese Insurance Industry”	Yang Qi, Liu Ming-Xia	2014
“The Impact of Transformational Leadership on Employee Voice Behavior: The Role of Organizational Identification and Procedural Justice”	Zengtian Zhang, Xiuyuan Gao	2014
“The Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Voice on the Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Identification”	Hakan Erkutlu, Jamel Chafra	2015
“The Value of Voice to Managers: Employee Identification and the Content of Voice”	Ethan R. Burris, Kevin W. Rockmann, Yurianna S. Kimmons	2017
“How Transformational Leadership Influences Employee Voice Behavior: The Roles of Psychological Capital and Organizational Identification”	Yanfei Wang, Yangliu Zheng, Yu Zhu	2018

Psikolojik Sermaye – Çalışan Sesi İlişkisi:

Psikolojik Sermayesi yüksek olan çalışanların Çalışan Sesi düzeylerinin yüksek olacağı öngörülmüş ve bu yönde araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar bu ilişkiyi doğrulamıştır. Aşağıda, söz konusu ilişkiyi doğrulayan çalışmalar verilmiştir.

Tablo 7 – Psikolojik Sermaye – Çalışan Sesi İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar

Makale Adı	Yazar	Yıl
“The Effect of Coaching Leadership and Subordinate Psychological Capital on the Employee Voice Behavior”	Chuqin Yuan, Yanfei Wang	2017
“How Transformational Leadership Influences Employee Voice Behavior: The Roles of Psychological Capital and Organizational Identification”	Yanfei Wang, Yangliu Zheng, Yu Zhu	2018
“The Association Between Employee Voice, Psychological Capital and Well-Being Among NATO Workers: A Multinational Study from the Perspective of Positive Organizational Behavior”	Olca Okun, Tuba Büyükbeşe	2019
“The Role of Psychological Capital on Employee Voice: Conservation Resources Framework”	Unika Prihatsanti, Seger Handoyo, Rahkman Ardi, Puji Tania Meliala	2020

Araştırmalar, Psikolojik Sermaye ile Çalışan Sesi arasındaki bağlantıyı ortaya koymuştur. Araştırmacı tarafından da bu bağlantı araştırma modelinde kullanılmıştır.

3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, öncelikle temel bağlantı olan bağımsız değişken Etik Kültür ile bağımlı değişken olan Çalışan Sesi arasındaki ilişkinin hipotezi kurulmuştur. Diğer bir hipotez de bu ilişkide Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisi olmuştur. Araştırma modeline göre son hipotez de temel ilişkide Psikolojik Sermayenin aracılık etkisi ile ilgilidir. Bu hipotezler araştırma kapsamında alt boyutlarla birlikte incelenmiş ve sonuçlar ortaya konmuştur.

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

1H₁: *Etik Kültürün, Çalışan Sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

2H₁: *Etik Kültürün Çalışan Sesi üzerindeki anlamlı etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisi vardır.*

3H₁: *Etik Kültürün Çalışan Sesi üzerindeki anlamlı etkisinde Psikolojik Sermayenin aracılık etkisi vardır.*

3.5.ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Araştırma, Türkiye Etik ve İtibar Derneğine üye ilaç şirketlerinde yürütülmüştür. Araştırma kapsamında uygulanan anketlerden 419 adedi geçerli olarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSSTM ve LisrelTM programları ile analiz edilmiştir.

Veriler analiz edilirken güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, doğrulayıcı faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, regresyon analizleri ve fark testleri uygulanmıştır.

Ölçme yönteminin güvenilirliği Cronbach's Alfa testiyle ölçülmüştür. Ölçeklerin maddelerin geçerlilikleri için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Hipotezlerin sınanması için de regresyon analizi uygulanmıştır. Cinsiyetin değişkenler üzerinde ayrı ayrı etkisi olup olmadığını araştırmak için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yaş gruplarının ve iş kıdeminin değişkenler üzerinde ayrı ayrı etkisi olup olmadığını araştırmak için Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Yaş gruplarının ve iş kıdeminin fark oluşturduğu tespit edildikten sonra söz konusu küçük farkları ölçmek için (LSD) Post-Hoc Testi uygulanmıştır.

Değişkenlerin alt boyutlarının tez modelindeki şekilde bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre tüm değişkenler ve alt boyutları için bir regresyon modeli kurularak etkilerin anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bu şekilde bir değişkenin bir boyutunun diğer bir değişkenin varyansındaki değişimi açıklama yüzdesi ortaya çıkarılmıştır.

3.5.1.Araştırmadaki Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Katılımcıların demografik verilerine ilişkin göstergeler aşağıda Tablo 3'te verilmiştir. Araştırmaya katılanların yaklaşık 3'te 2'si erkek, 3'te biri ise kadındır. Yaş gruplarına bakıldığında %46,3 ile en büyük grup 31-40 yaş aralığıdır. Sonraki en büyük grup 41-50 yaş aralığıdır (%32,5). Eğitim durumunda bakıldığında lisans ve lisansüstü öne çıkmaktadır (sırasıyla %61,6 ve %34,8). İş pozisyonunda yönetici ve uzman en büyük iki grubu oluşturmaktadır (sırasıyla %43 ve %40,8). Toplam iş deneyim süresi incelendiğinde araştırmaya katılanların iş yaşamında oldukça kıdemli oldukları görülmektedir (12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar %58,7). Anket yapılan şirketler kurumsal şirketler oldukları için gerek şirketler gerekse çalışanlar istikrara önem vermektedir. Bu bağlamda rakamlar, 5 yıldan uzun çalışanların yarıdan fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 8 – Katılımcıların Demografik Bilgileri

		Sayı	Oran
Cinsiyet	Kadın	141	%33,7
	Erkek	278	%66,3
Yaş	18-30 Yaş	75	%17,9
	31-40 Yaş	194	%46,3
	41-50 Yaş	136	%32,5
	51-60 Yaş	14	%3,3
	61 ve üzeri yaş	0	%0,0
Eğitim Durumu	Lise	4	%1,0
	Ön Lisans	11	%2,6
	Lisans	258	%61,6
	Yüksek Lisans	146	%34,8
İş Pozisyonu	Yönetici	180	%43,0
	Uzman	171	%40,8
	Teknik	7	%1,7
	İdari	5	%1,2
	Diğer	56	%13,4
Toplam İş Deneyimi Süresi	1 Yıldan Az	6	%1,4
	1-3 Yıl	32	%7,6
	4-7 Yıl	61	%14,6
	8-11 Yıl	74	%17,7
	12 Yıl ve Üzeri	246	%58,7
Bu İş Yerindeki Çalışma Süresi	1 Yıldan az	43	%10,3
	1-5 Yıl	155	%37,0
	6-10 Yıl	82	%19,6
	11-15 Yıl	61	%14,6
	16 Yıl ve üzeri	78	%18,6

Tezde kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 9 – Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Etik Kültür	1,97	4,75	3,8272	,53637	-,738	,522

Örgütsel Özdeşleşme	1,00	5,00	4,2196	,75982	-1,276	2,429
Çalışan Sesi	1,67	5,00	4,3763	,58366	-1,107	2,466
Psikolojik Sermaye	2,17	5,00	4,0930	,40981	-,583	1,647
N	419					

Tablo 9 incelendiğinde Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerlerine göre verilerin normal dağılıma uymadıkları görülmektedir. Bu sebeple analizlerde parametrik olmayan yöntemlerin tercih edilmesi daha uygun görünmektedir.

3.5.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ve 419 kişiye uygulanan ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri analiz edilmiş ve sonuçları verilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach's Alfa Testi uygulanmıştır ve sonuçlar her bir ölçek için ayrı ayrı verilmiştir. Etik Kültür, Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesi ölçeklerinin geçerlilik analizleri için ise Lisrel™ programı aracılığıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve sonuçlar her bir ölçek için ilgili kısımda verilmiştir.

Analizler sonucunda uygulanan anketin genel güvenilirlik Cronbach's Alfa değeri toplam 67 maddede %96,2 (0,962) gibi çok yüksek bir değer bulunmuştur. Bu değer, yüksek bir güvenilirliği ifade etmektedir (Tablo 5).

Tablo 10 – Anketin Genel Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
Genel Güvenilirlik	0,962	67

Ölçekler değerlendirilirken $0 \leq \chi^2/s.d. \leq 2$ s.d. (serbestlik derecesi) iyi uyum $2 \leq \chi^2/s.d. \leq 5$ s.d. kabul edilebilir uyum, $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ kabul edilebilir uyum, $0.95 \leq$

CFI ≤ 1.00 iyi uyum, $0.05 \leq SRMR \leq 0.10$ kabul edilebilir uyum, $0 \leq SRMR \leq 0.05$ iyi uyum, $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ kabul edilebilir uyum, $0 \leq RMSEA \leq 0.05$ iyi uyum, $0.85 \leq GFI \leq 0.95$ kabul edilebilir uyum, $0.95 \leq GFI \leq 1.00$ iyi uyum, $0.80 \leq AGFI \leq 0.90$ kabul edilebilir uyum, $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ iyi uyum kriterleri dikkate alınmıştır. Standardize edilmiş faktör yüklerini değerlendirirken ise (DFA diyagramları Ek 2’de mevcuttur) değerlerin 0.30’a eşit veya 0.30’dan yüksek olması kriteri dikkate alınmıştır. Şekillerde verilen faktör yükleri ve uyum iyiliği değerleri incelendiğinde tüm ölçeklerin faktör yüklerinin tam uyumlu ve uyum iyiliği değerlerinin de iyi uyum değerleri gösterdiği gözlemlenmiştir.

3.5.2.1. Etik Kültür Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Etik Kültür ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için uygulanan Cronbach’s Alfa testinin sonucu Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 11 – Etik Kültür Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach’s Alfa	Madde Sayısı
Etik Kültür	0,936	32

32 maddeden oluşan Etik Kültür ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin güvenilirlik düzeyinin %93,6 (0,936) olduğu görülmüştür. Bu da Etik Kültür ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin maddelerinin geçerlilik analizleri için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Etik Kültür ölçeğinin diyagramına bakıldığında (bkz. EK 2) ölçeğin maddelerinin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin tamamının 0,30 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu da faktör yüklerinin tam uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 12’de Etik Kültür ölçeğinin uyum iyiliği tablosu değerleri incelendiğinde tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri aralıklarında olduğu görülmektedir.

Tablo 12 – Etik Kültür Ölçeği DFA için Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum Parametresi İstatistiği	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,056	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
$\chi^2/s.d.$	1,467	$2 \leq \chi^2 \leq 5$	$0 \leq \chi^2 \leq 2$
SRMR	0,053	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	$0 \leq SRMR \leq 0.05$
NFI	0,96	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
GFI	0,78	$0.85 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0,75	$0.80 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,99	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, **NFI:** Normed Fit Index, **GFI:** Goodness of Fit Index, **AGFI:** Adjusted Goodness of Fit Index, **CFI:** Comparative Fit Index

3.5.2.2.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için uygulanan Cronbach’s Alfa testinin sonucu Tablo 13’te verilmektedir.

Tablo 13 – Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach’s Alfa	Madde Sayısı
Örgütsel Özdeşleşme	0,939	5

5 maddeden oluşan Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin güvenilirlik düzeyinin %93,9 (0,939) olduğu görülmüştür. Bu da Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin maddelerinin geçerlilik analizleri için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin diyagramına bakıldığında (bkz. EK 2) ölçeğin maddelerinin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin tamamının 0,30 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu da faktör yüklerinin tam uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 14'te Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin uyum iyiliği tablosu değerleri incelendiğinde tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri aralıklarında olduğu görülmektedir.

Tablo 14 – Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA için Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum Parametresi İstatistiği	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,000	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$
$\chi^2/\text{s.d.}$	0,48	$2 \leq \chi^2 \leq 5$	$0 \leq \chi^2 \leq 2$
SRMR	0,0026	$0.05 \leq \text{SRMR} \leq 0.10$	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0.05$
NFI	0,99	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$
GFI	0,99	$0.85 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$
AGFI	0,98	$0.80 \leq \text{AGFI} \leq 0.90$	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$
CFI	0,99	$0.90 \leq \text{CFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, **NFI:** Normed Fit Index, **GFI:** Goodness of Fit Index, **AGFI:** Adjusted Goodness of Fit Index, **CFI:** Comparative Fit Index

3.5.2.3. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Psikolojik Sermaye ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için uygulanan Cronbach's Alfa testinin sonucu Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15 – Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
Psikolojik Sermaye	0,891	24

24 maddeden oluşan Psikolojik Sermaye ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin güvenilirlik düzeyinin %89,1 (0,891) olduğu görülmüştür. Bu da Psikolojik Sermaye ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin maddelerinin geçerlilik analizleri için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Psikolojik Sermaye ölçeğinin diyagramına bakıldığında (bkz. EK 2) ölçeğin maddelerinin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin tamamının 0,30 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu da faktör yüklerinin tam uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 16’da Psikolojik Sermaye ölçeğinin uyum iyiliği tablosu değerleri incelendiğinde tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri aralıklarında olduğu görülmektedir.

Tablo 16 – Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA için Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum Parametresi İstatistiği	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,078	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
$\chi^2/s.d.$	1,91	$2 \leq \chi^2 \leq 5$	$0 \leq \chi^2 \leq 2$
SRMR	0,072	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	$0 \leq SRMR \leq 0.05$
NFI	0,93	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
GFI	0,79	$0.85 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0,75	$0.80 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,97	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, **NFI:** Normed Fit Index, **GFI:** Goodness of Fit Index, **AGFI:** Adjusted Goodness of Fit Index, **CFI:** Comparative Fit Index

3.5.2.4.Çalışan Sesi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Çalışan Sesi ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için uygulanan Cronbach’s Alfa testinin sonucu Tablo 12’de verilmektedir.

Tablo 17 – Çalışan Sesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
Çalışan Sesi	0,927	6

6 maddeden oluşan Çalışan Sesi ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin güvenilirlik düzeyinin %92,7 (0,927) olduğu görülmüştür. Bu da Çalışan Sesi ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin maddelerinin geçerlilik analizleri için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Çalışan Sesi ölçeğinin diyagramına bakıldığında (bkz. EK 2) ölçeğin maddelerinin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin tamamının 0,30 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu da faktör yüklerinin tam uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 18'de Çalışan Sesi ölçeğinin uyum iyiliği tablosu değerleri incelendiğinde tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri aralıklarında olduğu görülmektedir.

Tablo 18 – Çalışan Sesi Ölçeği DFA için Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum Parametresi İstatistiği	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,071	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
$\chi^2/s.d.$	1,75	$2 \leq \chi^2 \leq 5$	$0 \leq \chi^2 \leq 2$
SRMR	0,019	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	$0 \leq SRMR \leq 0.05$
NFI	0,99	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
GFI	0,98	$0.85 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0,92	$0.80 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,99	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, **NFI:** Normed Fit Index, **GFI:** Goodness of Fit Index, **AGFI:** Adjusted Goodness of Fit Index, **CFI:** Comparative Fit Index

3.5.2.5. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın temel hipotezleri araştırılmadan önce değişkenlerin ve değişkenlerin boyutlarının birbirleri ile olan ilişkileri Pearson korelasyon testi ile incelenmiştir. Testin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi Etik Kültürün boyutlarının Çalışan Sesi ile korelasyonları, Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışan Sesi ile korelasyonları ve Psikolojik Sermayenin boyutlarının Çalışan Sesi ile korelasyonları anlamlı çıkmamıştır. Diğer tüm değişkenlerin ve boyutların birbirleri ile olan ilişkileri ise anlamlı çıkmıştır.

Tablo 19 – Değişkenler ve Boyutlar Arası Korelasyon Tablosu

		Açıklık	Uygun Yönetici	Uygun Yönetim	Ortamin Elverişliliği	Destek	Şeffaflık	Tartışma Ortamı	Ödül-Ceza	Etik Kültür – Toplam	Örgütsel Özdeşleşme – Toplam	Çalışan Sesi – Toplam	İyimserlik	Psikolojik Dayanırlık	Umut	Öz Yeterlilik	Psikolojik Sermaye – Toplam
Açıklık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,619**	,604**	,123*	,561**	,609**	,606**	,608**	,757**	,539**	,071	,352**	,215**	,411**	,373**	,420**
	N	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	122	419	419	419	419	419
Uygun Yönetici	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,619**	1	,773**	,096	,667**	,650**	,631**	,670**	,836**	,680**	-,105	,331**	,195**	,470**	,392**	,437**
	N	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	122	419	419	419	419	419
Uygun Yönetim	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,604**	,773**	1	,128**	,701**	,663**	,662**	,717**	,855**	,729**	,012	,321**	,219**	,468**	,395**	,441**
	N	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	122	419	419	419	419	419
Ortamin Elverişliliği	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,123*	,096	,128**	1	,176**	,176**	,211**	,178**	,291**	,130**	-,140	,136**	,369**	,161**	,187**	,252**
	N	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	122	419	419	419	419	419
Destek	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,561**	,667**	,701**	,176**	1	,682**	,669**	,710**	,836**	,715**	-,063	,410**	,279**	,521**	,452**	,518**
	N	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	122	419	419	419	419	419
Şeffaflık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,609**	,650**	,663**	,176**	,682**	1	,757**	,757**	,863**	,602**	-,021	,377**	,284**	,489**	,444**	,496**
	N	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	122	419	419	419	419	419
Tartışma Ortamı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,606**	,631**	,662**	,211**	,669**	,757**	1	,760**	,862**	,617**	,020	,394**	,264**	,439**	,420**	,469**
	N	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	122	419	419	419	419	419
Ödül-Ceza Durumu	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,608**	,670**	,717**	,178**	,710**	,757**	,760**	1	,882**	,669**	,001	,371**	,279**	,472**	,450**	,490**
	N	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	122	419	419	419	419	419
Etik Kültür –	Pearson Correlation	,757**	,836**	,855**	,291**	,836**	,863**	,862**	,882**	1	,762**	-,034	,434**	,326**	,554**	,501**	,565**
	N	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	122	419	419	419	419	419

Toplam	Sig. (2-tailed) N	,000 419	,000 419	,000 419	,000 419	,000 419	,000 419	,000 419	,000 419		,000 419	,708 122	,000 419	,000 419	,000 419	,000 419	,000 419
Örgütsel Özdeşleşme – Toplam	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,539** ,000 419	,680** ,000 419	,729** ,000 419	,130** ,008 419	,715** ,000 419	,602** ,000 419	,617** ,000 419	,669** ,000 419	,762** ,000 419	1 419	-,057 122	,411** ,000 419	,237** ,000 419	,583** ,000 419	,507** ,000 419	,548** ,000 419
Çalışan Sesi – Toplam	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,071 ,437 122	-,105 ,248 122	,012 ,891 122	-,140 ,124 122	-,063 ,493 122	-,021 ,817 122	,020 ,830 122	,001 ,994 122	-,034 ,708 122	-,057 ,534 122	1 122	-,024 ,793 122	-,030 ,743 122	,028 ,760 122	,044 ,633 122	,012 ,894 122
İyimserlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,352** ,000 419	,331** ,000 419	,321** ,000 419	,136** ,005 419	,410** ,000 419	,377** ,000 419	,394** ,000 419	,371** ,000 419	,434** ,000 419	,411** ,000 419	-,024 ,793 122	1 ,000 419	,397** ,000 419	,631** ,000 419	,620** ,000 419	,796** ,000 419
Psikolojik Dayanıklılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,215** ,000 419	,195** ,000 419	,219** ,000 419	,369** ,000 419	,279** ,000 419	,284** ,000 419	,264** ,000 419	,279** ,000 419	,326** ,000 419	,237** ,000 419	-,030 ,743 122	,397** ,000 419	1 ,000 419	,426** ,000 419	,463** ,000 419	,671** ,000 419
Umut	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,411** ,000 419	,470** ,000 419	,468** ,000 419	,161** ,001 419	,521** ,000 419	,489** ,000 419	,439** ,000 419	,472** ,000 419	,554** ,000 419	,583** ,000 419	,028 ,760 122	,631** ,000 419	,426** ,000 419	1 419	,763** ,000 419	,891** ,000 419
Öz Yeterlilik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,373** ,000 419	,392** ,000 419	,395** ,000 419	,187** ,000 419	,452** ,000 419	,444** ,000 419	,420** ,000 419	,450** ,000 419	,501** ,000 419	,507** ,000 419	,044 ,633 122	,620** ,000 419	,463** ,000 419	,763** ,000 419	1 419	,891** ,000 419
Psikolojik Sermaye – Toplam	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,420** ,000 419	,437** ,000 419	,441** ,000 419	,252** ,000 419	,518** ,000 419	,496** ,000 419	,469** ,000 419	,490** ,000 419	,565** ,000 419	,548** ,000 419	,012 ,894 122	,796** ,000 419	,671** ,000 419	,891** ,000 419	,891** ,000 419	1 419

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3.5.3.Araştırmanın Temel Hipotezlerinin Regresyon Analizi

Sonuçları

Bu bölümde, araştırmanın temel hipotezleri için yapılmış olan regresyon analizlerinin sonuçları verilmiştir. Tüm regresyon analizleri, Baron ve Kenny tarafından geliştirilen sıralamaya göre üç aşamada yapılmıştır³⁴⁰.

Öncelikle araştırmanın bağımsız değişkeni olan Etik Kültür ile bağımlı değişkeni olan Çalışan Sesi arasında bir regresyon analizi yapılmıştır. Bu regresyonun tablosu aşağıda verilmiştir. Bu bağlamda, 1H₁ hipotezi test edilmiştir.

1H₁: Etik Kültürün, Çalışan Sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 20 – Etik Kültürün Çalışan Sesi Üzerine Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmamış Katsayılar		p
	B	Std. Hata	β	t	
(Constant)	2,111	,209		10,112	,000
Açıklık	,101	,046	,111	2,217	,027*
Uygun Yönetici	,092	,041	,132	2,237	,026*
Uygun Yönetim	-,005	,059	-,005	-,091	,927
Ortamin Elverişliliği	-,095	,039	-,091	-2,470	,014*
Destek	,245	,047	,305	5,250	,000*
Şeffaflık	,018	,046	,024	,381	,703
Tartışma Ortamı	,066	,045	,093	1,479	,140
Ödül-Ceza Durumu	,082	,045	,120	1,821	,069

Model için: H_0 : Kurulan Regresyon Modeli Anlamsızdır Katsayı için

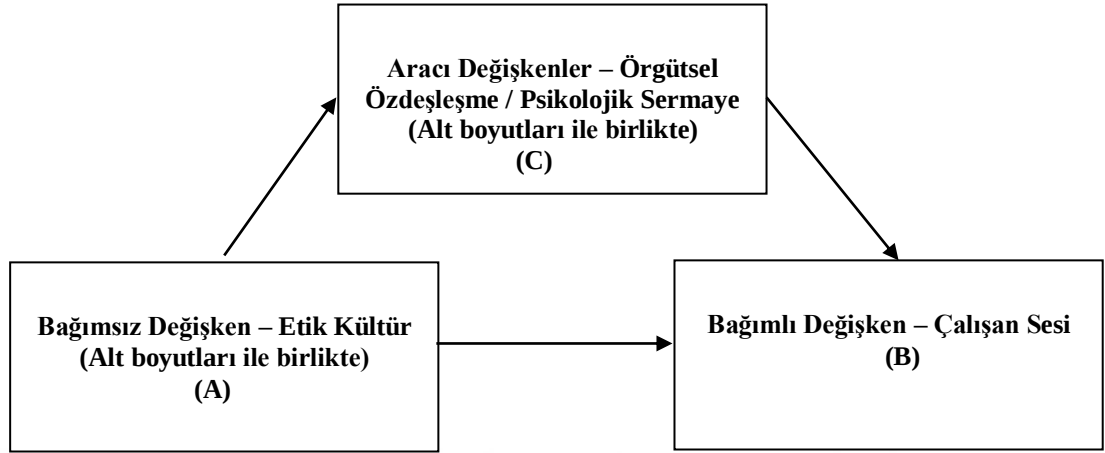
$\beta_k = 0$ (Katsayı Anlamsızdır) * $p < 0,05$

³⁴⁰ Reuben M. Baron, David A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, C: LI, No: 6, 1986, s. 1173-1182.

Analiz sonuçlarına göre Etik Kültür değişkenine ait alt boyutların  alışan Sesi  zerindeki etkisini araştırmak için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($F:41,127$, $p<0,05$). Etik Kültür,  alışan Sesi değişkeninin varyansındaki değişimin %46,9'unu açıklayabilmektedir ($R^2= 0,469$). Katsayılar incelendiğinde ise açıklık ($\beta=0,111$), uygun yönetici ($\beta=0,132$), destek ($\beta=0,305$) ve ortam elverişliliği ($\beta=-0,91$) boyutlarının  alışan Sesi üzerinde istatistiksel olarak %95 güvenilirlikle anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Analizin sonucuna göre $1H_1$ hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın modelinde bulunan bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenlerin tümünü kapsayan regresyon analizleri de üç aşamalı olarak yapılmıştır. Birinci aşamada, bağımsız değişkenin (A) bağımlı değişken (B)  zerindeki etkisine bakılmıştır. Birinci aşamadaki etki anlamlı olursa ikinci aşamaya geçilmektedir. İkinci aşamada, bağımsız değişkenin (A) aracı değişken (C)  zerindeki etkisine bakılmıştır. Regresyon analizine ancak, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi varsa devam edilmektedir. Eğer bu etki varsa üçüncü aşamaya geçilmektedir.    nc  aşamada bağımsız değişkenin (A), aracı değişken (C) ile beraber bağımlı değişken (B)  zerindeki etkisi ölçülmektedir. Araştırmada, bu koşullar sağlandığı için regresyon analizi her üç değişken için tüm analizlerde üç aşamalı olarak tamamlanmıştır.



Şekil 9 – Regresyon Analizleri Modeli (Baron & Kenny, 1986)

İki temel hipotez için toplam 40 regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle, Etik Kültürün 8 alt boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme değişkeninin aracılık etkisi 8 regresyon analizi yapılarak ölçülmüştür. Sonraki bölümde ise Etik Kültürün 8 alt boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Sermaye değişkeninin 4 alt boyutunun aracılık etkisi toplam 32 regresyon analizi yapılarak ölçülmüştür. Buradan çıkan p ve β değerleri analiz edilerek sonuçlar bölümünün sonunda yorumlanmıştır.

3.5.3.1. Etik kültürün Çalışan Sesi Üzerindeki Anlamlı Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları

Tez araştırmasındaki diğer temel hipotezler $2H_1$ ve $3H_1$ hipotezleridir. $2H_1$ Hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

$2H_1$: Etik Kültürün Çalışan Sesi üzerindeki anlamlı etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisi vardır.

Tablo 21 – Açıklık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		Katsayı					
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Açıklık	0,523	*<0,001	0,272	157,136	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Açıklık	Örgütsel Özdeşleşme	0,539	*<0,001	0,289	171,020	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Örgütsel Özdeşleşme	0,553	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,488	200,380	*<0,001
		Açıklık	0,225	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo 21 incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açılarından %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte araştırma modelinin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 22 – Uygun Yönetici Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik	Model Anlamlılığı	
					Katsayısı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R^2	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Uygun Yönetici	0,573	*<0,001	0,327	203,880	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
2. Aşama	Uygun Yönetici	Örgütsel Özdeşleşme	0,680	*<0,001	0,461	358,639	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
3. Aşama	Çalışan Sesi	Örgütsel Özdeşleşme	0,530	*<0,001	0,477	191,374	*<0,001
		Bağımsız Değişken					
		Uygun Yönetici	0,213	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açılarından %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Bu yüzden aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamıştır fakat Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Bununla birlikte bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 23 – Uygun Yönetim Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
					Katsayı		
1.Aşama	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
	Çalışan Sesi	Uygun Yönetim	0,488	*<0,001	0,237	130,685	*<0,001
2. Aşama	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
	Uygun Yönetim	Örgütsel Özdeşleşme	0,651	*<0,001	0,423	307,492	*<0,001
3. Aşama	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
		Örgütsel Özdeşleşme	0,619	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,456	176,481	*<0,001
		Uygun Yönetim	0,085	0,073			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısı 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düşüş göstermiştir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 24 – Ortamın Elverişliliği Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		Katsayı					
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Ortamın Elverişliliği	-0,220	*<0,001	0,046	21,182	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Ortamın Elverişliliği	Örgütsel Özdeşleşme	-0,201	*<0,001	0,038	17,532	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Örgütsel Özdeşleşme	0,657	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,460	178,790	*<0,001
		Ortamın Elverişliliği	-0,088	*<0,01			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Dolayısıyla, aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılık yoktur fakat Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Bununla birlikte modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 25 – Destek Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik	Model Anlamlılığı	
					Katsayısı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Destek	0,629	*<0,001	0,394	273,064	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Destek	Örgütsel Özdeşleşme	0,715	*<0,001	0,511	437,175	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama	Çalışan Sesi	Örgütsel Özdeşleşme	0,460	*<0,001	0,496	207,028	*<0,001
		Bağımsız Değişken					
		Destek	0,300	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak aracılık etkisi yoktur fakat 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında Beta katsayısı düşmüştür. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 26 – Şeffaflık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik	Model Anlamlılığı	
					Katsayısı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R^2	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Şeffaflık	0,555	*<0,001	0,306	185,627	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
2. Aşama	Şeffaflık	Örgütsel Özdeşleşme	0,602	*<0,001	0,361	237,225	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
3. Aşama	Çalışan Sesi	Örgütsel Özdeşleşme	0,534	*<0,001	0,487	199,526	*<0,001
		Bağımsız Değişken					
		Şeffaflık	0,234	*<0,001			

* $p < 0,05$; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloda da görüldüğü gibi regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Bundan dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamıştır fakat Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Bununla birlikte bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 27 – Tartışma Ortamı Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
					Katsayı		
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Tartışma Ortamı	0,565	*<0,001	0,318	195,675	*<0,001
Bağımsız Değişken		Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Tartışma Ortamı	Örgütsel Özdeşleşme	0,617	*<0,001	0,379	256,304	*<0,001
Bağımlı Değişken		Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Örgütsel Özdeşleşme	0,526	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,488	200,392	*<0,001
		Tartışma Ortamı	0,241	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılık yoktur fakat Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Bununla beraber, bu durumun modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 28 – Ödül-Ceza Durumu Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Ödül-Ceza Durumu	0,590	*<0,001	0,347	222,842	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Ödül-Ceza Durumu	Örgütsel Özdeşleşme	0,669	*<0,001	0,447	338,246	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Örgütsel Özdeşleşme	0,506	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,487	199,621	*<0,001
		Ödül-Ceza Durumu	0,251	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından ötürü aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. Fakat Beta katsayısının da 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Bununla birlikte, bu durumun modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

3.5.3.2. Etik kültürün Çalışan Sesi Üzerindeki Anlamlı Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisini Araştıran Regresyon Analizi Sonuçları

Temel hipotezlerin üçüncüsü olan 3H₁ Hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

3H₁: Etik Kültürün çalışan sesi üzerindeki anlamlı etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır.

Tablo 29 – Açıklık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

				Katsayı	Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Açıklık	0,523	*<0,001	0,272	157,136	*<0,001
Bağımsız Değişken		Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Açıklık	İyimserlik	0,355	*<0,001	0,124	60,117	*<0,001
Bağımlı Değişken		Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama		İyimserlik	0,384	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,400	140,201	*<0,001
		Açıklık	0,387	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından ötürü aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla birlikte Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte model üzerinde genel bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 30 – Uygun Yönetici Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Uygun Yönetici	0,573	*<0,001	0,327	203,880	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Uygun Yönetici	İyimserlik	0,442	*<0,001	0,193	101,052	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama		İyimserlik	0,333	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,415	149,279	*<0,001
		Uygun Yönetici	0,426	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açılarından %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından ötürü aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılık görülmemiştir fakat Beta katsayısı 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düşüş göstermiştir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Yine de bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 31 – Uygun Yönetim Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
			β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken					
	Çalışan Sesi	Uygun Yönetim	0,488	*<0,001	0,237	130,685	*<0,001
2. Aşama	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
	Uygun Yönetim	İyimserlik	0,436	*<0,001	0,188	97,639	*<0,001
3. Aşama	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
		İyimserlik	0,381	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,353	115,073	*<0,001
		Uygun Yönetim	0,323	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından ötürü aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 32 – Ortamın Elverişliliği Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

		Katsayı		Belirlilik	Model Anlamlılığı		
				Katsayısı			
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Ortamın Elverişliliği	-0,220	*<0,001	0,046	21,182	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Ortamın Elverişliliği	İyimserlik	-0,201	*<0,001	0,038	17,562	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama		İyimserlik	0,497	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,282	83,181	*<0,001
		Ortamın Elverişliliği	-0,120	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından ötürü aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılık görülmemiştir fakat Beta katsayısı 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düşüş göstermiştir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 33 – Destek Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
			β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken					
	Çalışan Sesi	Destek	0,629	*<0,001	0,394	273,064	*<0,001
2. Aşama	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
	Destek	İyimserlik	0,529	*<0,001	0,278	162,148	*<0,001
3. Aşama	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
		İyimserlik	0,262	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,442	166,837	*<0,001
		Destek	0,490	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır ve bundan dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat Beta katsayısının düşmesinin, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 34 – Şeffaflık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		Katsayı					
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Şeffaflık	0,555	*<0,001	0,306	185,627	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Şeffaflık	İyimserlik	0,466	*<0,001	0,216	115,841	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama		İyimserlik	0,336	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,393	136,468	*<0,001
		Şeffaflık	0,399	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Bu durumda aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla beraber bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 35 – Tartışma Ortamı Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Tartışma Ortamı	0,565	*<0,001	0,318	195,675	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Tartışma Ortamı	İyimserlik	0,398	*<0,001	0,157	78,612	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama		İyimserlik	0,352	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,421	152,956	*<0,001
		Tartışma Ortamı	0,425	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından ötürü aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamıştır. Bununla birlikte, Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü gözlemlenmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 36 – Ödül-Ceza Durumu Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde İyimserlik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Ödül-Ceza Durumu	0,590	*<0,001	0,347	222,842	*<0,001
2. Aşama	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
	Ödül-Ceza Durumu	İyimserlik	0,484	*<0,001	0,233	127,872	*<0,001
3. Aşama	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
	Çalışan Sesi	İyimserlik	0,308	*<0,001			
		Bağımsız Değişken			0,418	151,091	*<0,001
		Ödül-Ceza Durumu	0,441	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından ötürü aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Yine de bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 37 – Açıklık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		Katsayı					
			</				

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açılarından %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu yüzden aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılık görülmemiştir fakat Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 38 – Uygun Yönetici Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
					Katsayı		
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Uygun Yönetici	0,573	*<0,001	0,327	203,880	*<0,001
Bağımsız Değişken		Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Uygun Yönetici	Psikolojik Dayanıklılık	0,342	*<0,001	0,115	55,334	*<0,001
Bağımlı Değişken		Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Psikolojik Dayanıklılık	0,439	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,496	206,870	*<0,001
		Uygun Yönetici	0,423	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açılarından %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Bundan dolayı aracılık etkisi yoktur. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 39 – Uygun Yönetim Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		Katsayı					
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Uygun Yönetim	0,488	*<0,001	0,237	130,685	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Uygun Yönetim	Psikolojik Dayanıklılık	0,289	*<0,001	0,081	38,053	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Psikolojik Dayanıklılık	0,483	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,450	171,820	*<0,001
		Uygun Yönetim	0,349	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından dolayı aracılık etkisi yoktur. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamıştır fakat Beta katsayısı 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düşüş göstermiştir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla beraber genel anlamda model üzerinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 40 – Ortamın Elverişliliği Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
					Katsayı		
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Ortamın Elverişliliği	-0,220	*<0,001	0,046	21,182	*<0,001
Bağımsız Değişken		Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Ortamın Elverişliliği	Psikolojik Dayanıklılık	0,020	*<0,001	-0,002	0,175	0,676
Bağımlı Değişken		Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Psikolojik Dayanıklılık	0,589	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,392	135,595	*<0,001
		Ortamın Elverişliliği	-0,232	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Regresyona analizinin 2. Aşamasında bağımsız Ortam Elverişliliği değişkeni ile aracı Psikolojik Dayanıklılık değişkeni arasındaki etkileşimde p değeri %95 güven düzeyinde anlamsız çıktığı için 3. Aşamada Çalışan Sesi ile Ortamın Elverişliliği arasında Psikolojik Dayanıklılığın aracılık etkisi gözlemlenmiştir. Ayrıca, analiz 1. Aşamasındaki Çalışan Sesi bağımlı değişkeni ile Ortamın Elverişliliği bağımsız değişkeni arasındaki regresyon katsayısı beta değeri azalmıştır fakat tamamen ortadan kalkmamıştır. Bu da aracılık etkisini göstermektedir. Analiz 1. Aşamasında R² değeri 0,046 iken 3. Aşamada 0,392 olmuştur ve bu durum aracılık etkisini doğrulamaktadır.³⁴¹

³⁴¹ Reuben M. Baron, David A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, C: LI, No: 6, 1986, s. 1173-1182.

Tablo 41 – Destek Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R^2	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Destek	0,629	*<0,001	0,394	273,064	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
2. Aşama	Destek	Psikolojik Dayanıklılık	0,421	*<0,001	0,175	89,833	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
3. Aşama	Çalışan Sesi	Psikolojik Dayanıklılık	0,388	*<0,001	0,517	224,792	*<0,001
		Bağımsız Değişken					
		Destek	0,466	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açılarından %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır ve bundan dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 42 – Şeffaflık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik	Model Anlamlılığı	
					Katsayısı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Şeffaflık	0,555	*<0,001	0,306	185,627	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Şeffaflık	Psikolojik Dayanıklılık	0,397	*<0,001	0,397	78,151	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama	Çalışan Sesi	Psikolojik Dayanıklılık	0,431	*<0,001			
		Bağımsız Değişken			0,462	180,638	*<0,001
		Şeffaflık	0,384	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından ötürü aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamıştır fakat Beta katsayısı, 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düşüş göstermiştir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Yine de bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 43 – Tartışma Ortamı Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Tartışma Ortamı	0,565	*<0,001	0,318	195,675	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Tartışma Ortamı	Psikolojik Dayanıklılık	0,378	*<0,001	0,141	69,392	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama		Psikolojik Dayanıklılık	0,432	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,477	191,533	*<0,001
		Tartışma Ortamı	0,402	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır ve bundan dolayı aracılık etkisi de yoktur. İstatistiksel olarak anlamlılık görülmemiştir bununla birlikte, Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 44 – Ödül-Ceza Durumu Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Psikolojik Dayanıklılık Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		Katsayı					
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Ödül-Ceza Durumu	0,590	*<0,001	0,347	222,842	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Ödül-Ceza Durumu	Psikolojik Dayanıklılık	0,403	*<0,001	0,161	80,928	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Psikolojik Dayanıklılık	0,413	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,489	200,77	*<0,001
		Ödül-Ceza Durumu	0,424	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından ötürü aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısında 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düşüş gözlemlenmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 45 – Açıklık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik	Model Anlamlılığı	
					Katsayısı		
1.Aşama	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
	Çalışan Sesi	Açıklık	0,523	*<0,001	0,272	157,136	*<0,001
2. Aşama	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
	Açıklık	Umut	0,427	*<0,001	0,181	93,189	*<0,001
3. Aşama	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
		Umut	0,521	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,493	204,493	*<0,001
		Açıklık	0,300	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu yüzden aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılık bulunmamıştır fakat Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 46 – Uygun Yönetici Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik	Model Anlamlılığı	
					Katsayısı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R^2	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Uygun Yönetici	0,573	*<0,001	0,327	203,880	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
2. Aşama	Uygun Yönetici	Umut	0,449	*<0,001	0,199	105,070	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
3. Aşama	Çalışan Sesi	Umut	0,491	*<0,001	0,519	226,495	*<0,001
		Bağımsız Değişken					
		Uygun Yönetici	0,353	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 47 – Uygun Yönetim Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		Katsayı					
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Uygun Yönetim	0,488	*<0,001	0,237	130,685	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Uygun Yönetim	Umut	0,409	*<0,001	0,165	83,814	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Umut	0,540	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,479	193,216	*<0,001
		Uygun Yönetim	0,267	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Bundan dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamıştır fakat Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü gözlemlenmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla beraber modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 48 – Ortamın Elverişliliği Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

				Katsayı	Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Ortamın Elverişliliği	-0,220	*<0,001	0,046	21,182	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Ortamın Elverişliliği	Umut	-0,119	0,015*	0,012	5,995	0,676
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama		Umut	0,632	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,440	165,164	*<0,001
		Ortamın Elverişliliği	-0,145	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Regresyon analizinin 2. Aşamasında bağımsız Ortam Elverişliliği değişkeni ile aracı Umut değişkeni arasındaki etkileşimde p değeri %95 güven düzeyinde anlamsız çıktığı için 3. Aşamada Çalışan Sesi ile Ortamın Elverişliliği arasında Umut boyutunun aracılık etkisi gözlemlenmiştir. Ayrıca, analizin 1. Aşamasındaki Çalışan Sesi bağımlı değişkeni ile Ortamın Elverişliliği bağımsız değişkeni arasındaki regresyon katsayısı beta değeri azalmıştır fakat tamamen ortadan kalkmamıştır. Bu da aracılık etkisini göstermektedir. Analizin 1. Aşamasında R^2 değeri 0,046 iken 3. Aşamada 0,440 olmuştur ve aracılık etkisi bu şekilde de görülmektedir.

Tablo 49 – Destek Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Destek	0,629	*<0,001	0,394	273,064	*<0,001
2. Aşama	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
	Destek	Umut	0,524	*<0,001	0,273	157,747	*<0,001
3. Aşama	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
		Umut	0,441	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,535	241,141	*<0,001
		Destek	0,398	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açılarından %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır ve bundan ötürü aracılık etkisi yoktur. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamıştır. Bununla birlikte, Beta katsayısı 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düşüş göstermiştir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat bu durumun, model üzerinde genel bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 50 – Şeffaflık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik	Model Anlamlılığı	
					Katsayısı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Şeffaflık	0,555	*<0,001	0,306	185,627	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Şeffaflık	Umut	0,465	*<0,001	0,214	114,750	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama	Çalışan Sesi	Umut	0,500	*<0,001	0,501	211,161	*<0,001
		Bağımsız Değişken					
		Şeffaflık	0,323	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 51 – Tartışma Ortamı Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
					Katsayı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Tartışma Ortamı	0,565	*<0,001	0,318	195,675	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Tartışma Ortamı	Umut	0,471	*<0,001	0,220	118,911	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Umut	0,493	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,506	215,020	*<0,001
		Tartışma Ortamı	0,333	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ve bundan dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat bu durumun, model üzerinde genel bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 52 – Ödül-Ceza Durumu Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Umut Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		Katsayı					
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Ödül-Ceza Durumu	0,590	*<0,001	0,347	222,842	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Ödül-Ceza Durumu	Umut	0,474	*<0,001	0,223	120,958	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Umut	0,477	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,522	229,594	*<0,001
		Ödül-Ceza Durumu	0,364	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinin sonucunda istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu yüzden aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılık görülmemiştir fakat Beta katsayısı 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düşüş göstermiştir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 53 – Açıklık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
		Katsayı					
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Açıklık	0,523	*<0,001	0,272	157,136	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Açıklık	Öz Yeterlilik	0,468	*<0,001	0,217	116,665	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Öz Yeterlilik	0,647	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,598	312,527	*<0,001
		Açıklık	0,221	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinin sonucunda istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Dolayısıyla aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılık görülmemiştir fakat Beta katsayısı, regresyon analizinin 1. Aşaması ile 3. Aşaması arasında azalmıştır. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 54 – Uygun Yönetici Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik	Model Anlamlılığı	
					Katsayısı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R^2	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Uygun Yönetici	0,573	*<0,001	0,327	203,880	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
2. Aşama	Uygun Yönetici	Öz Yeterlilik	0,487	*<0,001	0,236	129,865	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
3. Aşama	Çalışan Sesi	Öz Yeterlilik	0,617	*<0,001	0,617	337,692	*<0,001
		Bağımsız Değişken					
		Uygun Yönetici	0,272	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Yukarıdaki tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açılarından %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından dolayı aracılık etkisi yoktur. İstatistiksel olarak anlamlılık görülmemekle beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Fakat bu durumun, model üzerinde genel bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 55 – Uygun Yönetim Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

					Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
					Katsayı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1.Aşama	Çalışan Sesi	Uygun Yönetim	0,488	*<0,001	0,237	130,685	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Uygun Yönetim	Öz Yeterlilik	0,402	*<0,001	0,160	80,599	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Öz Yeterlilik	0,660	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,602	317,108	*<0,001
		Uygun Yönetim	0,223	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu yüzden aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi bulunmamakla birlikte bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 56 – Ortamın Elverişliliği Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik	Model Anlamlılığı	
					Katsayısı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Ortamın Elverişliliği	-0,220	*<0,001	0,046	21,182	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
2. Aşama	Ortamın Elverişliliği	Öz Yeterlilik	-0,199	0,015*	0,037	17,261	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
3. Aşama	Çalışan Sesi	Öz Yeterlilik	0,735	*<0,001	0,565	272,879	*<0,001
		Bağımsız Değişken					
		Ortamın Elverişliliği	-0,073	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır ve bundan ötürü aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılık görülmemekle beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü gözlemlenmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Yine de bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 57 – Destek Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı	
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R ²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Destek	0,629	*<0,001	0,394	273,064	*<0,001
2. Aşama	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
	Destek	Öz Yeterlilik	0,512	*<0,001	0,261	148,471	*<0,001
3. Aşama	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R ²	F	p
		Öz Yeterlilik	0,580	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,642	375,575	*<0,001
		Destek	0,332	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması: “ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Yukarıdaki tablo incelendiğinde regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bundan dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılık görülmemiştir fakat Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düştüğü görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte bu durumun, model üzerinde genel bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 58 – Şeffaflık Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

			Katsayı		Belirlilik	Model Anlamlılığı	
					Katsayısı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R^2	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Şeffaflık	0,555	*<0,001	0,306	185,627	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
2. Aşama	Şeffaflık	Öz Yeterlilik	0,493	*<0,001	0,242	134,215	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
3. Aşama	Çalışan Sesi	Öz Yeterlilik	0,629	*<0,001	0,606	321,985	*<0,001
		Bağımsız Değişken					
		Şeffaflık	0,245	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tabloya göre regresyon analizlerinin sonucunda istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır ve bundan ötürü aracılık etkisi yoktur. İstatistiksel olarak anlamlılık görülmemekle beraber Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düşüş gösterdiği görülmektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur. Bununla beraber, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 59 – Tartışma Ortamı Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

		Katsayı		Belirlilik Katsayısı	Model Anlamlılığı		
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R^2	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Tartışma Ortamı	0,565	*<0,001	0,318	195,675	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
2. Aşama	Tartışma Ortamı	Öz Yeterlilik	0,483	*<0,001	0,231	126,691	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R^2	F	p
3. Aşama		Öz Yeterlilik	0,622	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,614	333,829	*<0,001
		Tartışma Ortamı	0,265	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Tablo incelendiğinde regresyon analizlerinin sonucunda istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığından dolayı aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamakla beraber Beta katsayısı 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında azalmıştır. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi yoktur fakat bu durumun, modelin genelinde bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 60 – Ödül-Ceza Durumu Boyutunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik Boyutunun Aracılık Etkisinin Araştırılması İçin Oluşturulan Regresyon Analizleri Sonuçları

		Katsayı		Belirlilik Katsayısı		Model Anlamlılığı	
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	p	R²	F	p
1. Aşama	Çalışan Sesi	Ödül-Ceza Durumu	0,590	*<0,001	0,347	222,842	*<0,001
	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
2. Aşama	Ödül-Ceza Durumu	Öz Yeterlilik	0,489	*<0,001	0,237	131,157	*<0,001
	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	β	p	R²	F	p
3. Aşama		Öz Yeterlilik	0,606	*<0,001			
	Çalışan Sesi	Bağımsız Değişken			0,626	350,958	*<0,001
		Ödül-Ceza Durumu	0,294	*<0,001			

*p<0,05; $H_0: \beta_i = 0$ (Katsayı anlamsızdır); Model anlamlılığı için hipotez sınaması:
“ H_0 : Oluşturulan Model Anlamsızdır”

Yukarıdaki tabloya göre regresyon analizlerinde istatistiksel açıdan %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Dolayısıyla aracılık etkisi bulunmamaktadır. İstatistiksel olarak anlamlılığa rastlanmamıştır. Fakat Beta katsayısının 1. Aşama analiz ile 3. Aşama analiz arasında düşüş göstermektedir. İstatistiksel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir aracılık değişkeninin etkisi olmamakla birlikte bu durumun, model üzerinde genel bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir.

3.5.3.4. Hipotezlerin Sonuçları

Araştırmanın üç hipotezi aşağıdaki gibidir:

1H₁: Etik Kültürün, Çalışan Sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2H₁: Etik Kültürün Çalışan Sesi üzerindeki anlamlı etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisi vardır.

3H₁: Etik Kültürün Çalışan Sesi üzerindeki anlamlı etkisinde Psikolojik Sermayenin aracılık etkisi vardır.

Regresyon analizlerinin sonuçlarına göre 1H₁, 2H₁ ve 3H₁ hipotezlerinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 61 – Temel Hipotezler

Hipotez	Sonuç
1H ₁	Kabul
2H ₁	Ret
3H ₁	Kısmen Kabul

Bölümün başında verilen ve açıklanan temel regresyon tablosunun da gösterdiği gibi Etik Kültürün, Çalışan Sesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda 1H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma modelindeki Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermaye aracı değişkenlerinin regresyon analizleri sonuçlarına göre Etik Kültür ile Çalışan Sesi ilişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık bulunmamaktadır. Etik Kültürün tüm boyutları analizlere dahil edilmiş ve sonuçta Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisi bulunamamıştır. Bu bağlamda 2H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Etik Kültür ile  alışan Sesi ilişkisinde Psikolojik Sermayenin 4 boyutuyla beraber aracılık etkisi analiz edilmiştir. Sonuçlara göre  alışan Sesi ile Ortamın Elverişliliği arasında Psikolojik Dayanıklılığın aracılık etkisi gözlemlenmiştir (Tablo 40). Ayrıca  alışan Sesi ile Ortamın Elverişliliği arasında Umut boyutunun aracılık etkisi gözlemlenmiştir (Tablo 48). Dolayısıyla analizlerin çoğunda aracı değişkenlerin aracılık etkisinin olmadığı, yukarıda bahsedilen iki ilişkide ise olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda 3H₁ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.5.4.Demografik Değişkenler ile Tezin Değişkenleri Arasındaki Fark Testleri

Bu bölümde, tezde kategorilere ayrılmış olan ve anket uygulaması sırasında katılımcılara sorulan demografik değişkenlerin tez modelindeki değişkenler üzerinde anlamlı bir etki yaratıp yaratmadığı araştırılmış ve sonuçlar sunulmuştur. Bu bağlamda, ilaç sektöründe çalışanların demografik ve işe ilişkin özellikleri ile Etik Kültür,  rg tsel  zdeşleşe, Psikolojik Sermaye ve  alışan Sesi arasındaki farkları araştırmak üzere fark testleri yapılmıştır.

Fark testlerinin sonuçları aşağıdaki ilgili bölümde detaylı bir şekilde incelenmiş ve sonuçlara yer verilmiştir.

3.5.4.1.Demografik Değişkenler ile Etik Kültür Arasındaki Fark Testleri

 lk olarak, demografik ve işe ilgili değişkenler ile Etik Kültür arasındaki fark test edilmiştir. Tüm demografik ve işe ilişkin değişkenlerin Etik Kültür ile arasındaki fark testleri ayrı ayrı verilmiştir.

A) Cinsiyet

Cinsiyetin Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Mann Whitney-U testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 62 – Cinsiyete Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Etik Kültür	Kadın	141	3,7318	,49999
	Erkek	278	3,8756	,54846

Tablo 63 – Cinsiyete Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

	Etik Kültür
Mann-Whitney U	15835,000
Wilcoxon W	25846,000
Z	-3,214
p.	,001*

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2$

Tablo 63 incelendiğinde Etik Kültür grup ortalamaları ile arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Etik Kültür açısından %95 güvenirlilikle reddedileceği görülmektedir (* $p < 0,05$). Dolayısıyla cinsiyetin, Etik Kültür değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı söylenebilmektedir.

B) Yaş Grupları

Yaş gruplarının Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Mann Whitney-U testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 64 – Yaş Gruplarına Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Etik Kültür	18-30 Yaş	75	3,7383	,49618

31-40 Yaş	194	3,8333	,55130
41-50 Yaş	136	3,8472	,53894
51-60 Yaş	14	4,0246	,47759
Toplam	419	3,8272	,53637

Tablo 65 – Yaş Gruplarına Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Etik Kültür
χ^2 (Ki-Kare)	5,578
S.d.	3
p	,134

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 65 incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Etik Kültür (*p<0,05) değişkeni açısından %95 güvenilirlikle reddedileceği görülmektedir. Dolayısıyla yaş gruplarının Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Farklılığın hangi pozisyondan kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) Post-Hoc Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 66 – Yaş Gruplarına Göre LSD Post Hoc Sonuçları

Bağımlı Değişken	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p	%95 Güven Aralığı		
				Alt Sınır	Üst Sınır	
Şeffaflık	18-30 - 31-40	-,26582*	,10790	,014	-,4779	-,0537
	41-50 - 31-40	-,29103*	,11414	,011	-,5154	-,0667
	51-60 - 31-40	-,63714*	,23104	,006	1,0913	-,1830
	31-40 - 18-30	,26582*	,10790	,014	,0537	,4779
	41-50 - 18-30	-,02520	,08875	,777	-,1997	,1493
	51-60 - 18-30	-,37132	,21961	,092	-,8030	,0604
	31-40 - 41-50					
	31-40 - 51-60					

Ödül Ceza Durumu	41- 50	18- 30	,29103*	,11414	,011	,0667	,5154
		31- 40	,02520	,08875	,777	-,1493	,1997
		51- 60	-,34611	,22274	,121	-,7839	,0917
	51- 60	18- 30	,63714*	,23104	,006	,1830	1,0913
		31- 40	,37132	,21961	,092	-,0604	,8030
		41- 50	,34611	,22274	,121	-,0917	,7839
	18- 30	31- 40	-,23529*	,11408	,040	-,4595	-,0110
		41- 50	-,31583*	,12067	,009	-,5530	-,0786
		51- 60	-,68190*	,24427	,005	1,1621	-,2017
	31- 40	18- 30	,23529*	,11408	,040	,0110	,4595
		41- 50	-,08054	,09383	,391	-,2650	,1039
		51- 60	-,44661	,23219	,055	-,9030	,0098
	41- 50	18- 30	,31583*	,12067	,009	,0786	,5530
		31- 40	,08054	,09383	,391	-,1039	,2650
		51- 60	-,36607	,23550	,121	-,8290	,0968
	51- 60	18- 30	,68190*	,24427	,005	,2017	1,1621
		31- 40	,44661	,23219	,055	-,0098	,9030
		41- 50	,36607	,23550	,121	-,0968	,8290

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Testin sonuçlarına göre Şeffaflık ve Ödül-Ceza Durumu boyutları açısından farklılık kaynağının 18-30 yaş grubunda olduğu belirtilebilir.

C) Eğitim Durumu

Eğitim durumunun Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 67 – Eğitim Gruplarına Göre Değişkenlerin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Etik Kültür	Lise	4	3,7188	1,12442
	Ön Lisans	11	3,7131	,61282
	Lisans	258	3,8247	,55343
	Lisansüstü	146	3,8431	,48253

Toplam	419	3,8272	,53637

Tablo 68 – Eğitim Gruplarına Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Etik Kültür
χ^2 (Ki-Kare)	,592
S.d.	3
p	,898

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 68 incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Etik Kültür açısından kabul edileceği görülmektedir ($p \geq 0,05$). Dolayısıyla eğitim durumunun, Etik Kültür üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı %95 güvenlilikle söylenebilmektedir.

D) İş Pozisyonu

İş pozisyonunun Etik Kültür değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 69 – İş Pozisyonuna Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Etik Kültür	Yönetici	180	3,9158	,46478
	Uzman	171	3,7961	,54713
	Teknik	7	3,5714	,97323
	İdari	5	3,2125	,81292
	Diğer	56	3,7243	,56972
	Toplam	419	3,8272	,53637

Tablo 70 – İş Pozisyonuna Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Etik Kültür
χ^2 (Ki-Kare)	10,687
S.d.	4
p	,030*

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 70 incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Etik Kültür (* $p < 0,05$) değişkeni açısından %95 güvenirlilikle reddedileceği görülmektedir. Dolayısıyla iş pozisyonunun Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Farklılığın hangi pozisyondan kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) Post-Hoc Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 71 – İş Pozisyonuna Göre LSD Post Hoc Sonuçları

(I) İş Pozisyonunuz	(J) İş Pozisyonunuz	Ort. Farklar			95% Güven Aralığı	
		(I-J)	Std. Hata	p.	Alt Sınır	Üst Sınır
Yönetici	Uzman	,11975*	,05646	,035	,0088	,2307
	Teknik	,34437	,20369	,092	-,0560	,7448
	İdari	,70330*	,23972	,004	,2321	1,1745
	Diğer	,19147*	,08090	,018	,0324	,3505
Uzman	Yönetici	-,11975*	,05646	,035	-,2307	-,0088
	Teknik	,22462	,20389	,271	-,1762	,6254
	İdari	,58355*	,23989	,015	,1120	1,0551
	Diğer	,07172	,08141	,379	-,0883	,2317
Teknik	Yönetici	-,34437	,20369	,092	-,7448	,0560
	Uzman	-,22462	,20389	,271	-,6254	,1762
	İdari	,35893	,30959	,247	-,2496	,9675
	Diğer	-,15290	,21196	,471	-,5696	,2638
İdari	Yönetici	-,70330*	,23972	,004	-1,1745	-,2321
	Uzman	-,58355*	,23989	,015	-1,0551	-,1120
	Teknik	-,35893	,30959	,247	-,9675	,2496
	Diğer	-,51183*	,24679	,039	-,9969	-,0267
Diğer	Yönetici	-,19147*	,08090	,018	-,3505	-,0324
	Uzman	-,07172	,08141	,379	-,2317	,0883
	Teknik	,15290	,21196	,471	-,2638	,5696
	İdari	,51183*	,24679	,039	,0267	,9969

Tablo 71 incelendiğinde farklılığın kaynağının yönetici pozisyonunda çalışan bireyler olduğu görülmektedir.

E) Toplam İş Deneyimi

Toplam iş deneyiminin Etik Kültür değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 72 – Toplam İş Deneyimine Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Etik Kültür	1 Yıdan az	6	3,8750	,55305
	1-3 Yıl	32	3,7070	,48728
	4-7 Yıl	61	3,7198	,52984
	8-11 Yıl	74	3,8366	,54816
	12 Yıl ve üzeri	246	3,8655	,53848
	Toplam	419	3,8272	,53637

Tablo 73 – Toplam İş Deneyimine Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Etik Kültür
χ^2 (Ki-Kare)	7,861
S.d.	4
p	,097

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Etik Kültür (*p<0,05) değişkeni açısından %95 güvenilrlikle reddedileceği görülmektedir. Dolayısıyla toplam iş deneyiminin Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Farklılığın hangi pozisyondan kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) Post-Hoc Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 74 – Toplam İş Deneyimine Göre LSD Post Hoc Sonuçları

Bağımlı Değişken			Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Uygun Yönetim	1 Yıldan Az	1-3 yıl	,27604	,33763	,414	-,3876	,9397
		4-7 yıl	,32240	,32471	,321	-,3159	,9607
		8-11 yıl	,21059	,32214	,514	-,4227	,8438
		12 yıl ve üzeri	,09350	,31358	,766	-,5229	,7099
	1-3 yıl	1 Yıldan Az	-,27604	,33763	,414	-,9397	,3876
		4-7 yıl	,04636	,16565	,780	-,2793	,3720
		8-11 yıl	-,06546	,16057	,684	-,3811	,2502
		12 yıl ve üzeri	-,18255	,14262	,201	-,4629	,0978
	4-7 yıl	1 Yıldan Az	-,32240	,32471	,321	-,9607	,3159
		1-3 yıl	-,04636	,16565	,780	-,3720	,2793
		8-11 yıl	-,11182	,13125	,395	-,3698	,1462
		12 yıl ve üzeri	-,22891*	,10855	,036	-,4423	-,0155
	8-11 yıl	1 Yıldan Az	-,21059	,32214	,514	-,8438	,4227
		1-3 yıl	,06546	,16057	,684	-,2502	,3811
		4-7 yıl	,11182	,13125	,395	-,1462	,3698
		12 yıl ve üzeri	-,11709	,10062	,245	-,3149	,0807
	12 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	-,09350	,31358	,766	-,7099	,5229
		1-3 yıl	,18255	,14262	,201	-,0978	,4629
		4-7 yıl	,22891*	,10855	,036	,0155	,4423
		8-11 yıl	,11709	,10062	,245	-,0807	,3149
Destek	1 Yıldan Az	1-3 yıl	,22917	,32177	,477	-,4033	,8617
		4-7 yıl	,23634	,30946	,445	-,3720	,8446
		8-11 yıl	,10586	,30702	,730	-,4976	,7094
		12 yıl ve üzeri	,02236	,29886	,940	-,5651	,6098
	1-3 yıl	1 Yıldan Az	-,22917	,32177	,477	-,8617	,4033
		4-7 yıl	,00717	,15787	,964	-,3032	,3175
		8-11 yıl	-,12331	,15303	,421	-,4241	,1775
		12 yıl ve üzeri	-,20681	,13592	,129	-,4740	,0604
	4-7 yıl	1 Yıldan Az	-,23634	,30946	,445	-,8446	,3720
		1-3 yıl	-,00717	,15787	,964	-,3175	,3032
		8-11 yıl	-,13048	,12508	,297	-,3764	,1154

Şeffaflık	8-11 yıl	12 yıl ve üzeri	-21398*	,10345	,039	-4173	-,0106
		1 Yıldan Az	-10586	,30702	,730	-7094	,4976
		1-3 yıl	,12331	,15303	,421	-1775	,4241
		4-7 yıl	,13048	,12508	,297	-1154	,3764
	12 yıl ve üzeri	12 yıl ve üzeri	-08350	,09590	,384	-2720	,1050
		1 Yıldan Az	-02236	,29886	,940	-6098	,5651
		1-3 yıl	,20681	,13592	,129	-0604	,4740
		4-7 yıl	,21398*	,10345	,039	,0106	,4173
	1 Yıldan Az	8-11 yıl	,08350	,09590	,384	-1050	,2720
		1-3 yıl	,14323	,35205	,684	-5488	,8352
		4-7 yıl	,07445	,33857	,826	-5911	,7400
		8-11 yıl	-19820	,33590	,555	-8585	,4621
	1-3 yıl	12 yıl ve üzeri	-26220	,32697	,423	-9049	,3805
		1 Yıldan Az	-14323	,35205	,684	-8352	,5488
		4-7 yıl	-06878	,17273	,691	-4083	,2708
		8-11 yıl	-34143*	,16742	,042	-6705	-,0123
	4-7 yıl	12 yıl ve üzeri	-40542*	,14871	,007	-6977	-,1131
		1 Yıldan Az	-07445	,33857	,826	-7400	,5911
		1-3 yıl	,06878	,17273	,691	-2708	,4083
		8-11 yıl	-27265*	,13685	,047	-5417	-,0036
	8-11 yıl	12 yıl ve üzeri	-33665*	,11319	,003	-5591	-,1142
		1 Yıldan Az	,19820	,33590	,555	-4621	,8585
		1-3 yıl	,34143*	,16742	,042	,0123	,6705
		4-7 yıl	,27265*	,13685	,047	,0036	,5417
	12 yıl ve üzeri	12 yıl ve üzeri	-06400	,10492	,542	-2702	,1422
		1 Yıldan Az	,26220	,32697	,423	-3805	,9049
		1-3 yıl	,40542*	,14871	,007	,1131	,6977
		4-7 yıl	,33665*	,11319	,003	,1142	,5591
Tartışma Ortamı	1 Yıldan Az	8-11 yıl	,06400	,10492	,542	-1422	,2702
		1-3 yıl	,11458	,36463	,753	-6022	,8313
		4-7 yıl	,17350	,35068	,621	-5158	,8628
		8-11 yıl	-01126	,34791	,974	-6951	,6726
	1-3 yıl	12 yıl ve üzeri	-03963	,33866	,907	-7053	,6261
		1 Yıldan Az	-11458	,36463	,753	-8313	,6022
		4-7 yıl	,05891	,17890	,742	-2928	,4106
		8-11 yıl	-12584	,17341	,468	-4667	,2150
	4-7 yıl	12 yıl ve üzeri	-15422	,15402	,317	-4570	,1485
		1 Yıldan Az	-17350	,35068	,621	-8628	,5158

Ödül-Ceza Durumu	8-11 yıl	1-3 yıl	-,05891	,17890	,742	-,4106	,2928
		8-11 yıl	-,18476	,14174	,193	-,4634	,0939
		12 yıl ve üzeri	-,21313	,11723	,070	-,4436	,0173
		1 Yıldan Az	,01126	,34791	,974	-,6726	,6951
		1-3 yıl	,12584	,17341	,468	-,2150	,4667
		4-7 yıl	,18476	,14174	,193	-,0939	,4634
	12 yıl ve üzeri	12 yıl ve üzeri	-,02837	,10867	,794	-,2420	,1852
		1 Yıldan Az	,03963	,33866	,907	-,6261	,7053
		1-3 yıl	,15422	,15402	,317	-,1485	,4570
	1 Yıldan Az	4-7 yıl	,21313	,11723	,070	-,0173	,4436
		8-11 yıl	,02837	,10867	,794	-,1852	,2420
		1-3 yıl	,42969	,37316	,250	-,3038	1,1632
	1-3 yıl	4-7 yıl	,35041	,35888	,329	-,3551	1,0559
		8-11 yıl	,22297	,35605	,532	-,4769	,9229
		12 yıl ve üzeri	,03557	,34659	,918	-,6457	,7169
	4-7 yıl	1 Yıldan Az	-,42969	,37316	,250	-1,1632	,3038
		4-7 yıl	-,07928	,18309	,665	-,4392	,2806
		8-11 yıl	-,20671	,17747	,245	-,5556	,1421
	8-11 yıl	12 yıl ve üzeri	-,39412*	,15763	,013	-,7040	-,0843
		1 Yıldan Az	-,35041	,35888	,329	-1,0559	,3551
		1-3 yıl	,07928	,18309	,665	-,2806	,4392
	12 yıl ve üzeri	8-11 yıl	-,12744	,14506	,380	-,4126	,1577
		12 yıl ve üzeri	-,31484*	,11998	,009	-,5507	-,0790
		1 Yıldan Az	-,22297	,35605	,532	-,9229	,4769
	4-7 yıl	1-3 yıl	,20671	,17747	,245	-,1421	,5556
		4-7 yıl	,12744	,14506	,380	-,1577	,4126
		12 yıl ve üzeri	-,18740	,11121	,093	-,4060	,0312
	8-11 yıl	1 Yıldan Az	-,03557	,34659	,918	-,7169	,6457
		1-3 yıl	,39412*	,15763	,013	,0843	,7040
		4-7 yıl	,31484*	,11998	,009	,0790	,5507
	12 yıl ve üzeri	8-11 yıl	,18740	,11121	,093	-,0312	,4060

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Testin sonuçlarına göre Uygun Yönetim, Destek, Şeffaflık, Tartışma Ortamı ve Ödül-Ceza Durumu boyutları açısından farklılık kaynağının 4-7 yıl toplam iş deneyimi grubunda olduğu belirtilebilir.

F) İş Yerindeki Kıdem

İş yerindeki kıdemin Etik Kültür değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 75 – İş Yeri Kıdemine Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma
Etik Kültür	1 Yıldan az	43	3,9099	,51517
	1-5 Yıl	155	3,7327	,52181
	6-10 Yıl	82	3,7511	,59584
	11-15 Yıl	61	3,9457	,52247
	16 Yıl ve üzeri	78	3,9567	,47973
	Toplam	419	3,8272	,53637

Tablo 76 – İş Yeri Kıdemine Göre Etik Kültür Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Etik Kültür	Örgütsel Özdeşleşme	Çalışan Sesi	Psikolojik Sermaye
χ^2 (Ki-Kare)	14,715	17,569	5,598	6,147
S.d.	4	4	4	4
p	,005*	,001*	,231	,188

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 76 incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Etik Kültür değişkeni açısından %95 güvenilirlikle reddedileceği görülmektedir (* $p < 0,05$). Dolayısıyla iş yeri kıdeminin, Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Farklılığın hangi yıl grubundan kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) Post-Hoc Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 77 – İş Yeri Kıdemine Göre LSD Post Hoc Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ort. Farklar (I- J)		Std. hata	p	95% Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Etik Kültür	1 Yıldan az	1-5 Yıl	,17722	,09121	,053		-,0021	,3565
		6-10 Yıl	,15874	,09964	,112		-,0371	,3546
		11-15 Yıl	-,03581	,10537	,734		-,2429	,1713
		16 Yıl ve üzeri	-,04685	,10051	,641		-,2444	,1507
	1-5 Yıl	1 Yıldan az	-,17722	,09121	,053		-,3565	,0021
		6-10 Yıl	-,01848	,07226	,798		-,1605	,1236
		11-15 Yıl	-,21304*	,07998	,008		-,3703	-,0558
		16 Yıl ve üzeri	-,22407*	,07346	,002		-,3685	-,0797
	6-10 Yıl	1 Yıldan az	-,15874	,09964	,112		-,3546	,0371
		1-5 Yıl	,01848	,07226	,798		-,1236	,1605
		11-15 Yıl	-,19455*	,08948	,030		-,3704	-,0187
		16 Yıl ve üzeri	-,20559*	,08370	,014		-,3701	-,0411
	11-15 Yıl	1 Yıldan az	,03581	,10537	,734		-,1713	,2429
		1-5 Yıl	,21304*	,07998	,008		,0558	,3703
		6-10 Yıl	,19455*	,08948	,030		,0187	,3704
		16 Yıl ve üzeri	-,01103	,09045	,903		-,1888	,1668
	16 Yıl ve üzeri	1 Yıldan az	,04685	,10051	,641		-,1507	,2444
		1-5 Yıl	,22407*	,07346	,002		,0797	,3685
		6-10 Yıl	,20559*	,08370	,014		,0411	,3701
		11-15 Yıl	,01103	,09045	,903		-,1668	,1888

Tablo 77 incelendiğinde Etik Kültür açısından 11-15 yıl grubunun farklılık kaynağı olduğu söylenebilmektedir.

3.5.4.2. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Fark Testleri

Bu bölümde, demografik ve işle ilgili değişkenler ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki fark test edilmiştir. Tüm demografik ve işe ilişkin değişkenlerin Örgütsel Özdeşleşme ile arasındaki fark testleri ayrı ayrı verilmiştir.

A) Cinsiyet

Cinsiyetin Örgütsel Özdeşleşme değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Mann Whitney-U testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 78 – Cinsiyete Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	141	4,1234	,72295
	Erkek	278	4,2683	,77455

Tablo 79 – Cinsiyete Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

Örgütsel Özdeşleşme	
Mann-Whitney U	16639,500
Wilcoxon W	26650,500
Z	-2,585
p.	,010*

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2$

Tablo 79 incelendiğinde ilgili değişkenler açısından grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Örgütsel Özdeşleşme değişkeni açısından %95 güvenilirlikle reddedilebileceği görülmektedir (* $p < 0,05$). Dolayısıyla cinsiyet, Örgütsel Özdeşleşme değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmaktadır denebilmektedir.

B) Yaş Grupları

Yaş gruplarının Örgütsel Özdeşleşme değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Kruskal Wallis Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 80 – Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Örgütsel Özdeşleşme	18-30 Yaş	75	4,1467	,72956
	31-40 Yaş	194	4,2227	,78318
	41-50 Yaş	136	4,2324	,76834
	51-60 Yaş	14	4,4429	,45862
	Toplam	419	4,2196	,75982

Tablo 81 – Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Etik Kültür	Örgütsel Özdeşleşme	Çalışan Sesi	Psikolojik Sermaye
χ^2 (Ki-Kare)	5,578	2,068	2,534	10,124
S.d.	3	3	3	3
p	,134	,558	,469	,018*

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 81 incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Örgütsel Özdeşleşme (* $p < 0,05$) değişkeni açısından %95 güvenilirlilikle kabul edileceği görülmektedir. Dolayısıyla yaşın, Örgütsel Özdeşleşme boyutu üzerinde etkili olmadığı söylenebilmektedir.

C) Eğitim Durumu

Eğitim durumunun Örgütsel Özdeşleşme değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 82 – Eğitim Gruplarına Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Örgütsel Özdeşleşme	Lise	4	4,2500	1,13578
	Ön Lisans	11	4,3273	,67096
	Lisans	258	4,2581	,77642
	Lisansüstü	146	4,1425	,72700
	Toplam	419	4,2196	,75982

Tablo 83 – Eğitim Gruplarına Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Örgütsel Özdeşleşme
χ^2 (Ki-Kare)	4,216
S.d.	3
p	,239

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 83 incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Örgütsel Özdeşleşme değişkeni açısından kabul edileceği görülmektedir ($p \geq 0,05$). Dolayısıyla eğitim durumunun, Örgütsel Özdeşleşme değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı %95 güvenilirlilikle söylenebilir.

D) İş Pozisyonu

İş pozisyonunun Örgütsel Özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 84 – İş Pozisyonuna Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Örgütsel Özdeşleşme	Yönetici	180	4,2933	,64623
	Uzman	171	4,1836	,80890
	Teknik	7	3,8857	1,12462
	İdari	5	3,4400	1,62727
	Diğer	56	4,2036	,76419
	Toplam	419	4,2196	,75982

Tablo 85 – İş Pozisyonuna Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Örgütsel Özdeşleşme
χ^2 (Ki-Kare)	2,028

S.d.

4

p

,731

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Etik Kültür (*p<0,05) değişkeni açısından %95 güvenilrlikle reddedileceği görülmektedir. Dolayısıyla İş Pozisyonunun Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Farklılığın hangi pozisyondan kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) Post-Hoc Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 86 – İş Pozisyonuna Göre LSD Post Hoc Sonuçları

					%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
(I) İş Pozisyonu		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p		
Yönetici	Uzman	,10971	,08067	,175	-,0489	,2683
	Teknik	,40762	,29104	,162	-,1645	,9797
	İdari	,85333*	,34252	,013	,1800	1,5266
	Diğer	,08976	,11560	,438	-,1375	,3170
Uzman	Yönetici	-,10971	,08067	,175	-,2683	,0489
	Teknik	,29791	,29133	,307	-,2748	,8706
	İdari	,74363*	,34276	,031	,0699	1,4174
	Diğer	-,01995	,11632	,864	-,2486	,2087
Teknik	Yönetici	-,40762	,29104	,162	-,9797	,1645
	Uzman	-,29791	,29133	,307	-,8706	,2748
	İdari	,44571	,44236	,314	-,4238	1,3153
	Diğer	-,31786	,30286	,295	-,9132	,2775
İdari	Yönetici	-,85333*	,34252	,013	-1,5266	-,1800
	Uzman	-,74363*	,34276	,031	-1,4174	-,0699
	Teknik	-,44571	,44236	,314	-1,3153	,4238
	Diğer	-,76357*	,35262	,031	-1,4567	-,0704
Diğer	Yönetici	-,08976	,11560	,438	-,3170	,1375
	Uzman	,01995	,11632	,864	-,2087	,2486
	Teknik	,31786	,30286	,295	-,2775	,9132
	İdari	,76357*	,35262	,031	,0704	1,4567

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Testin sonuçları, Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni açısından farklılık kaynağının İdari iş pozisyonu grubunda olduğunu göstermiştir.

E) Toplam İş Deneyimi

Toplam iş deneyiminin Örgütsel Özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 87 – Toplam İş Deneyimine Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Örgütsel Özdeşleşme	1 Yıldan az	6	4,4333	,44572
	1-3 Yıl	32	4,1625	,77616
	4-7 Yıl	61	4,0426	,83035
	8-11 Yıl	74	4,2108	,79028
	12 Yıl ve üzeri	246	4,2683	,73349
Toplam		419	4,2196	,75982

Tablo 88 – Toplam İş Deneyimine Göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Örgütsel Özdeşleşme
χ^2 (Ki-Kare)	5,020
S.d.	4
p	,285

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Etik Kültür (*p<0,05) değişkeni açısından %95 güvenilirlikle reddedileceği görülmektedir. Dolayısıyla Toplam İş Deneyiminin Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Farklılığın hangi pozisyondan kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) Post-Hoc Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 89 – Toplam İş Deneyimine Göre LSD Post Hoc Sonuçları

(I) Toplam İş Deneyimi		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıldan Az	1-3 yıl	,27083	,33762	,423	-,3928	,9345
	4-7 yıl	,39071	,32470	,230	-,2476	1,0290
	8-11 yıl	,22252	,32214	,490	-,4107	,8558
1-3 yıl	12 yıl ve üzeri	,16504	,31358	,599	-,4514	,7814
	1 Yıldan Az	-,27083	,33762	,423	-,9345	,3928
	4-7 yıl	,11988	,16565	,470	-,2057	,4455
4-7 yıl	8-11 yıl	-,04831	,16057	,764	-,3639	,2673
	12 yıl ve üzeri	-,10579	,14262	,459	-,3861	,1746
	1 Yıldan Az	-,39071	,32470	,230	-1,0290	,2476
8-11 yıl	1-3 yıl	-,11988	,16565	,470	-,4455	,2057
	8-11 yıl	-,16819	,13124	,201	-,4262	,0898
	12 yıl ve üzeri	-,22567*	,10855	,038	-,4390	-,0123
12 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	-,22252	,32214	,490	-,8558	,4107
	1-3 yıl	,04831	,16057	,764	-,2673	,3639
	4-7 yıl	,16819	,13124	,201	-,0898	,4262
12 yıl ve üzeri	12 yıl ve üzeri	-,05748	,10062	,568	-,2553	,1403
	1 Yıldan Az	-,16504	,31358	,599	-,7814	,4514
	1-3 yıl	,10579	,14262	,459	-,1746	,3861
12 yıl ve üzeri	4-7 yıl	,22567*	,10855	,038	,0123	,4390
	8-11 yıl	,05748	,10062	,568	-,1403	,2553

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Testin sonuçlarına göre Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni açısından farklılık kaynağının 12 yıl ve üzeri toplam iş deneyimine sahip çalışanlar grubunda olduğu görülmüştür.

Özdeşleşme	6-10 Yıl	,21894	,14097	,121	-,0582	,4960
	11-15 Yıl	-,12116	,14908	,417	-,4142	,1719
	16 Yıl ve üzeri	-,07812	,14221	,583	-,3577	,2014
1-5 Yıl	1 Yıldan az	-,22002	,12904	,089	-,4737	,0336
	6-10 Yıl	-,00107	,10224	,992	-,2020	,1999
	11-15 Yıl	-,34117*	,11316	,003	-,5636	-,1187
	16 Yıl ve üzeri	-,29813*	,10394	,004	-,5024	-,0938
6-10 Yıl	1 Yıldan az	-,21894	,14097	,121	-,4960	,0582
	1-5 Yıl	,00107	,10224	,992	-,1999	,2020
	11-15 Yıl	-,34010*	,12659	,008	-,5889	-,0913
	16 Yıl ve üzeri	-,29706*	,11842	,013	-,5298	-,0643
11-15 Yıl	1 Yıldan az	,12116	,14908	,417	-,1719	,4142
	1-5 Yıl	,34117*	,11316	,003	,1187	,5636
	6-10 Yıl	,34010*	,12659	,008	,0913	,5889
	16 Yıl ve üzeri	,04304	,12797	,737	-,2085	,2946
16 Yıl ve üzeri	1 Yıldan az	,07812	,14221	,583	-,2014	,3577
	1-5 Yıl	,29813*	,10394	,004	,0938	,5024
	6-10 Yıl	,29706*	,11842	,013	,0643	,5298
	11-15 Yıl	-,04304	,12797	,737	-,2946	,2085

Tablo 92 incelendiğinde Örgütsel Özdeşleşme açısından 11-15 yıl grubunun farklılık kaynağı olduğu söylenebilmektedir.

3.5.4.3. Demografik Değişkenler ile Psikolojik Sermaye Arasındaki Fark Testleri

Bu bölümde, demografik ve işle ilgili değişkenler ile Psikolojik Sermaye arasındaki fark test edilmiştir. Tüm demografik ve işle ilişkin değişkenlerin Psikolojik Sermaye ile arasındaki fark testleri ayrı ayrı verilmiştir.

A) Cinsiyet

Cinsiyetin Psikolojik Sermaye değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Mann Whitney-U testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 93 – Cinsiyete Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Psikolojik Sermaye	Kadın	141	4,0151	,43522
	Erkek	278	4,1325	,39121

Tablo 94 – Cinsiyete Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

	Psikolojik Sermaye
Mann-Whitney U	16171,000
Wilcoxon W	26182,000
Z	-2,929
p.	,003*

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2$

Tablo 94 incelendiğinde ilgili değişkenler açısından grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin, Psikolojik Sermaye değişkeni açısından %95 güvenilrlikle reddedilebileceği görülmektedir (*p<0,05). Dolayısıyla cinsiyet, Psikolojik Sermaye değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmaktadır denebilmektedir.

B) Yaş Grupları

Yaş gruplarının Psikolojik Sermaye değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Kruskal Wallis Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 95 – Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Psikolojik Sermaye	18-30 Yaş	75	3,9761	,41169
	31-40 Yaş	194	4,1138	,42783
	41-50 Yaş	136	4,1155	,37809
	51-60 Yaş	14	4,2113	,35748
	Toplam	419	4,0930	,40981

Tablo 96 – Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Psikolojik Sermaye
χ^2 (Ki-Kare)	10,124
S.d.	3
p	,018*

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 96 incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Psikolojik Sermaye (*p<0,05) değişkeni açısından %95 güvenlilikle reddedileceği görülmektedir. Dolayısıyla yaşın, Psikolojik Sermaye değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) Post-Hoc Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 97 – Yaş Göre LSD Post Hoc Sonuçları

		Ortalama Farklar			95% Güven Aralığı	
(I) Yaş	(J) Yaş	(I-J)	Std. Hata	p.	Alt Sınır	Üst Sınır
18-30 Yaş	31-40 Yaş	-,13772*	,05537	,013	-,2466	-,0289

	41-50 Yaş	-,13939*	,05857	,018	-,2545	-,0243
	51-60 Yaş	-,23520*	,11857	,048	-,4683	-,0021
31-40 Yaş	18-30 Yaş	,13772*	,05537	,013	,0289	,2466
	41-50 Yaş	-,00167	,04555	,971	-,0912	,0879
	51-60 Yaş	-,09748	,11270	,388	-,3190	,1241
41-50 Yaş	18-30 Yaş	,13939*	,05857	,018	,0243	,2545
	31-40 Yaş	,00167	,04555	,971	-,0879	,0912
	51-60 Yaş	-,09581	,11431	,402	-,3205	,1289
51-60 Yaş	18-30 Yaş	,23520*	,11857	,048	,0021	,4683
	31-40 Yaş	,09748	,11270	,388	-,1241	,3190
	41-50 Yaş	,09581	,11431	,402	-,1289	,3205

Tablo 97 incelendiğinde farklılığın 18-30 yaş grubundaki bireylerden kaynaklandığı görülmektedir.

C) Eğitim Durumu

Eğitim durumunun Psikolojik Sermaye değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 98 – Eğitim Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Psikolojik Sermaye	Lise	4	4,5208	,18478
	Ön Lisans	11	3,9394	,72442
	Lisans	258	4,0951	,40267
	Lisansüstü	146	4,0890	,39116
	Toplam	419	4,0930	,40981

Tablo 99 – Eğitim Gruplarına Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Psikolojik Sermaye

χ^2 (Ki-Kare)	5,419
S.d.	3
p	,144

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Etik Kültür (*p<0,05) değişkeni açısından %95 güvenilrlikle reddedileceği görülmektedir. Dolayısıyla Eğitim Gruplarının Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Farklılığın hangi pozisyondan kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) Post-Hoc Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 100 – Eğitim Gruplarına Göre LSD Post Hoc Sonuçları

					%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
(I) Eğitim Durumu		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p		
Lise	Ön Lisans	,79545*	,22455	,000	,3540	1,2369
	Lisans	,61773*	,19378	,002	,2368	,9986
	Lisansüstü	,61358*	,19491	,002	,2304	,9967
Ön Lisans	Lise	-,79545*	,22455	,000	-1,2369	-,3540
	Lisans	-,17772	,11841	,134	-,4105	,0550
	Lisansüstü	-,18187	,12025	,131	-,4182	,0545
Lisans	Lise	-,61773*	,19378	,002	-,9986	-,2368
	Ön Lisans	,17772	,11841	,134	-,0550	,4105
	Lisansüstü	-,00415	,03983	,917	-,0824	,0741
Lisansüstü	Lise	-,61358*	,19491	,002	-,9967	-,2304
	Ön Lisans	,18187	,12025	,131	-,0545	,4182
	Lisans	,00415	,03983	,917	-,0741	,0824

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Testin sonuçları, Psikolojik Sermaye değişkeni açısından farklılık kaynağının Lise derecesine sahip çalışanlar grubunda olduğunu göstermiştir.

D) İş Pozisyonu

İş pozisyonunun Psikolojik Sermaye değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 101 – İş Pozisyonuna Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Psikolojik Sermaye	Yönetici	180	4,1551	,34629
	Uzman	171	4,0473	,45309
	Teknik	7	3,9048	,26321
	İdari	5	4,1000	,40569
	Diğer	56	4,0558	,45500
	Toplam	419	4,0930	,40981

Tablo 102 – İş Pozisyonuna Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Psikolojik Sermaye
χ^2 (Ki-Kare)	8,545
S.d.	4
p	,074

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 102 incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Psikolojik Sermaye (*p>0,05) değişkeni açısından %95 güvenilirlikle kabul edileceği görülmektedir. Dolayısıyla iş pozisyonunun Psikolojik Sermaye değişkeni üzerinde etkili olmadığı söylenebilmektedir.

E) Toplam İş Deneyimi

Toplam iş deneyiminin Psikolojik Sermaye değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 103 – Toplam İş Deneyimine Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Psikolojik Sermaye	1 Yıldan az	6	4,1042	,36964
	1-3 Yıl	32	3,9479	,37775
	4-7 Yıl	61	3,9925	,44802
	8-11 Yıl	74	4,0591	,41968
	12 Yıl ve üzeri	246	4,1467	,39440
	Toplam	419	4,0930	,40981

Tablo 104 – Toplam İş Deneyimine Göre Değişkenlerin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Psikolojik Sermaye
χ^2 (Ki-Kare)	14,437
S.d.	4
p	,006

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 104 incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Psikolojik Sermaye (*p<0,05) değişkeni açısından %95 güvenilirlikle reddedileceği görülmektedir. Dolayısıyla toplam iş deneyiminin, Psikolojik Sermaye değişkeni üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Farklılığın hangi yıl grubundan kaynaklandığını tespit edebilmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) Post-Hoc Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 105 – Toplam Çalışma Yılına Göre LSD Post Hoc Sonuçları

(I) Toplam İş	(J) Toplam İş	Ort. Farklar	Std.	p.	95% Güven Aralığı

Deneyimi Süreniz	Deneyimi Süreniz	(I-J)	Hata		Alt Sınır	Üst Sınır
1 Yıldan az	1-3 Yıl	,15625	,18046	,387	-,1985	,5110
	4-7 Yıl	,11168	,17355	,520	-,2295	,4528
	8-11 Yıl	,04505	,17218	,794	-,2934	,3835
	12 Yıl ve üzeri	-,04251	,16761	,800	-,3720	,2869
1-3 Yıl	1 Yıldan az	-,15625	,18046	,387	-,5110	,1985
	4-7 Yıl	-,04457	,08854	,615	-,2186	,1295
	8-11 Yıl	-,11120	,08582	,196	-,2799	,0575
	12 Yıl ve üzeri	-,19876*	,07623	,009	-,3486	-,0489
4-7 Yıl	1 Yıldan az	-,11168	,17355	,520	-,4528	,2295
	1-3 Yıl	,04457	,08854	,615	-,1295	,2186
	8-11 Yıl	-,06664	,07015	,343	-,2045	,0713
	12 Yıl ve üzeri	-,15419*	,05802	,008	-,2682	-,0401
8-11 Yıl	1 Yıldan az	-,04505	,17218	,794	-,3835	,2934
	1-3 Yıl	,11120	,08582	,196	-,0575	,2799
	4-7 Yıl	,06664	,07015	,343	-,0713	,2045
	12 Yıl ve üzeri	-,08756	,05378	,104	-,1933	,0182
12 Yıl ve üzeri	1 Yıldan az	,04251	,16761	,800	-,2869	,3720
	1-3 Yıl	,19876*	,07623	,009	,0489	,3486
	4-7 Yıl	,15419*	,05802	,008	,0401	,2682
	8-11 Yıl	,08756	,05378	,104	-,0182	,1933

Tablo 105 incelendiğinde farklılığın 12 yıl ve üzeri toplam iş deneyimine sahip bireylerden kaynaklandığı görülmektedir.

F) İş Yerindeki Kıdem

İş yerindeki kıdemin Psikolojik Sermaye değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 106 – İş Yeri Kıdemine Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma
Psikolojik Sermaye	1 Yıldan az	43	4,0901	,36821
	1-5 Yıl	155	4,0462	,39772
	6-10 Yıl	82	4,0620	,45546
	11-15 Yıl	61	4,1810	,41963
	16 Yıl ve üzeri	78	4,1512	,38856
	Toplam	419	4,0930	,40981

Tablo 107 – İş Yeri Kıdemine Göre Psikolojik Sermaye Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Psikolojik Sermaye
χ^2 (Ki-Kare)	6,147
S.d.	4
p	,188

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 107 incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Psikolojik Sermaye değişkeni açısından %95 güvenilirlikle kabul edileceği görülmektedir (* $p > 0,05$). Dolayısıyla iş yeri kıdemine, Psikolojik Sermaye açısından anlamlı bir farklılığı tespit edilememiştir.

3.5.4.4. Demografik Değişkenler ile Çalışan Sesi Arasındaki Fark Testleri

Bu bölümde, demografik ve işle ilgili değişkenler ile Çalışan Sesi arasındaki fark test edilmiştir. Tüm demografik ve işe ilişkin değişkenlerin Psikolojik Sermaye ile arasındaki fark testleri ayrı ayrı verilmiştir.

A) Cinsiyet

Cinsiyetin Çalışan Sesi değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Mann Whitney-U testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 108 – Cinsiyete Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan Sesi	Kadın	141	4,2730	,58665
	Erkek	278	4,4287	,57614

Tablo 109 – Cinsiyete Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

	Çalışan Sesi
Mann-Whitney U	16586,500
Wilcoxon W	26597,500
Z	-2,637
p.	,008*

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2$

Tablo 109 incelendiğinde ilgili değişkenler açısından grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin, Çalışan Sesi değişkeni açısından %95 güvenilrlikle reddedilebileceği görülmektedir (*p<0,05). Dolayısıyla cinsiyet, Çalışan Sesi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmaktadır denebilmektedir.

B) Yaş Grupları

Yaş gruplarının Çalışan Sesi değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Kruskal Wallis Testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 110 – Yaş Gruplarına Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Çalışan Sesi	18-30 Yaş	75	4,3133	,55478
	31-40 Yaş	194	4,3814	,59039
	41-50 Yaş	136	4,3848	,60196
	51-60 Yaş	14	4,5595	,45105
	Toplam	419	4,3763	,58366

Tablo 111 – Yaş Gruplarına Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Çalışan Sesi
χ^2 (Ki-Kare)	2,534
S.d.	3
p	,469

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 111 incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Çalışan Sesi (*p>0,05) değişkeni açısından %95 güvenilrlikle kabul edileceği görülmektedir. Dolayısıyla yaşın, Çalışan Sesi değişkeni üzerinde anlamlı bir farklılığının olmadığı tespit edilmiştir.

C) Eğitim Durumu

Eğitim durumunun Çalışan Sesi değişkeni üzerinde etkili olup olmadığını araştıran Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 112 – Eğitim Gruplarına Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Çalışan Sesi	Lise	4	4,5833	,44096
	Ön Lisans	11	4,2424	,88620
	Lisans	258	4,3747	,56525
	Lisansüstü	146	4,3836	,59576
	Toplam	419	4,3763	,58366

Tablo 113 – Eğitim Gruplarına Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Çalışan Sesi
χ^2 (Ki-Kare)	,442
S.d.	3
p	,931

* $p < 0,05$; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Çalışan Sesi değişkeni açısından kabul edileceği görülmektedir ($p \geq 0,05$). Dolayısıyla eğitim durumunun, Çalışan Sesi değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı %95 güvenlilikle söylenebilir.

D) İş Pozisyonu

İş pozisyonunun Çalışan Sesi değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 114 – İş Pozisyonuna Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Çalışan Sesi	Yönetici	180	4,4583	,51359
	Uzman	171	4,3119	,61159
	Teknik	7	4,2857	,78004
	İdari	5	3,9667	1,13284
	Diğer	56	4,3571	,60254
	Toplam	419	4,3763	,58366

Tablo 115 – İş Pozisyonuna Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Çalışan Sesi
χ^2 (Ki-Kare)	5,523
S.d.	4

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 115 incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Çalışan Sesi (*p>0,05) değişkeni açısından %95 güvenilrlikle kabul edileceği görülmektedir. Dolayısıyla iş pozisyonunun Çalışan Sesi değişkeni üzerinde etkili olmadığı söylenebilmektedir.

E) Toplam İş Deneyimi

Toplam iş deneyiminin Çalışan Sesi değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 116 – Toplam İş Deneyimine Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları

		N	Ort.	Std. Sapma
Çalışan Sesi	1 Yıdan az	6	4,5000	,42164
	1-3 Yıl	32	4,3021	,49267
	4-7 Yıl	61	4,2514	,59131
	8-11 Yıl	74	4,3626	,63651
	12 Yıl ve üzeri	246	4,4180	,57769
	Toplam	419	4,3763	,58366

Tablo 117 – Toplam İş Deneyimine Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Çalışan Sesi
χ^2 (Ki-Kare)	6,700
S.d.	4
p	,153

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 117 incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Çalışan Sesi (*p>0,05)

değişkeni açısından %95 güvenilirlikle kabul edileceği görülmektedir. Dolayısıyla toplam iş deneyiminin, Çalışan Sesi değişkeni üzerinde etkili olmadığı söylenebilmektedir.

F) İş Yerindeki Kıdem

İş yerindeki kıdemin Çalışan Sesi değişkeni üzerindeki etkisini araştıran Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 118 – İş Yeri Kıdemine Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları

Çalışan Sesi		N	Ortalama	Std. Sapma
1 Yıldan az		43	4,3643	,54221
1-5 Yıl		155	4,3409	,60521
6-10 Yıl		82	4,2785	,66308
11-15 Yıl		61	4,4945	,54600
16 Yıl ve üzeri		78	4,4637	,47948
Toplam		419	4,3763	,58366

Tablo 119 – İş Yeri Kıdemine Göre Çalışan Sesi Değişkeninin Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığını Araştıran Test Sonuçları

İstatistik	Çalışan Sesi
χ^2 (Ki-Kare)	5,598
S.d.	4
p	,231

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots \mu_n$

Tablo 119 incelendiğinde, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden $H_0: \mu_1 = \mu_2$ hipotezinin Çalışan Sesi değişkeni açısından %95 güvenilirlikle kabul edileceği görülmektedir (*p>0,05). Dolayısıyla iş yeri kıdeminin, Çalışan Sesi değişkeni üzerinde etkili olmadığı söylenebilmektedir.

3.5.4.5. Demografik Özelliklerin Araştırmanın Değişkenleri ile Farkını İnceleyen Testlerin Sonuçları

Araştırmada, tezde kategorilere ayrılmış olan ve anket uygulaması sırasında katılımcılara sorulan demografik değişkenlerin tez modelindeki değişkenler üzerinde anlamlı bir etki yaratıp yaratmadığı araştırılmış ve sonuçlar sunulmuştur.

Fark testleri sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 120 – Demografik ve İşe İlişkin Özelliklerin Araştırmanın Değişkenleri ile Farklılık Durumlarına İlişkin Sonuçlar

Etik Kültür	Örgütsel Özdeşleşme	Psikolojik Sermaye	Çalışan Sesi
Farklılaşıyor	Farklılaşıyor	Farklılaşıyor	Farklılaşıyor
Anlamlı fark yok	Anlamlı fark yok	Farklılaşıyor	Anlamlı fark yok
Anlamlı fark yok	Anlamlı fark yok	Anlamlı fark yok	Anlamlı fark yok
Farklılaşıyor	Anlamlı fark yok	Anlamlı fark yok	Anlamlı fark yok
Anlamlı fark yok	Anlamlı fark yok	Farklılaşıyor	Anlamlı fark yok
Farklılaşıyor	Farklılaşıyor	Anlamlı fark yok	Anlamlı fark yok

Tablo 120 incelendiğinde her dört değişken de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet özelliği açısından farklılık göstermektedir.

Fark testlerinin sonuçlarına göre yaş gruplarında yalnızca Psikolojik Sermaye değişkeni anlamlı farklılık yaratmıştır. Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını bulmak için yapılan testin sonucu da 18-30 yaş aralığını ortaya koymuştur. 18-30 yaş grubunda yaş faktörü, çalışanların Psikolojik Sermayelerini etkilemektedir.

Eğitim durumunun tezin değişkenleri üzerinde bir etkisinin olmadığı söylenebilmektedir.

İş pozisyonunun araştırmanın değişkenleri üzerindeki etkisine bakıldığında yalnızca Etik Kültür değişkeni anlamlı bir farklılık yaratmıştır. Sonuçlara göre, yönetici pozisyonunda çalışan bireyler açısından Etik Kültür değişkeni farklılık yaratmaktadır.

Toplam iş deneyiminin de araştırmanın değişkenleri üzerindeki etkisi ölçülmüştür. 12 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip çalışanlar açısından Psikolojik Sermaye değişkeni farklılaşmaktadır. Diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların iş yerindeki kıdem değişkeninin de araştırmanın değişkenleri ile ilişkileri analiz edilmiştir. Sonuçlara Etik Kültür ve Örgütsel Özdeşleşme değişkenleri ile iş yeri kıdemi anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Diğer iki değişken ile arasında ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Sonuçlara göre iş yerlerinde 11-15 yıl çalışanların Etik Kültür algıları ve Örgütsel Özdeşleşmeleri farklılaşmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Tezde bağımlı değişken olarak Çalışan Sesi seçilmiştir. “İşi en iyi onu yapan bilir” felsefesinden hareketle bir işte çıkabilecek sorunları, çözüm yollarını ve iş süreçlerini daha verimli hale getirecek önerileri çalışanlardan dinlemek en sağlıklı yoldur. Bunun dışında çalışanlar kendilerini ifade edebildikleri zaman daha motive çalışmakta ve daha değerli hissetmektedirler. Motivasyon ve kazanç anlamında çalışan sesinin getirisi çok fazla olmaktadır. Çalışan sesi, örgütteki hoşgörü ve demokrasi ortamına da katkı yapmaktadır. Bu sayede çatışma olasılığı da azalmaktadır. Çalışan sesi ne kadar fazla olursa insanların iş birliğine olan eğilimleri de o kadar artmaktadır. İş birliği de örgütün başarısını arttıran önemli faktörlerden bir tanesidir. Çalışan sesinin bir diğer avantajı da örgütlerin üst yönetimlerine bilgi

akışının daha fazla ve daha sağlıklı olmasını sağlamasıdır. Böylece üst yönetimler daha doğru ve verimli strateji ve taktikleri geliştirebilmekte, daha verimli operasyonlar tasarlayabilmektedir. Ayrıca hata ve eksikliklere daha hızlı müdahale edilerek düzeltilmektedir.

Tezdeki bağımsız değişkenlerden biri Etik Kültür değişkenidir. Etik, günümüzün en önemli konularından biridir. 2000'lerin başında ABD'de yaşanan kurumsal skandallar, kârın ve hisse senedi fiyatının her şey olmadığını, etik olmadan inşa edilen bir kamuoyu prestijinin uzun vadede çok büyük sorunlara yol açtığını, binlerce kişinin işsiz kalmasına ve ekonominin büyük zararlar görmesine neden olduğunu göstermiştir. Bu şekilde yıkılan güvenin yeniden inşası büyük zaman kaybı ve maliyet getirmektedir. İşin hem maddi hem de manevi öneminden dolayı örgütler daha sağlam bir etik yapıya ve etik yapıyı destekleyen daha kurumsal bir yapıya doğru evrilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde yazılı ve yazılı olmayan etik kurallar ve davranış biçimleri belirlenerek uygulanmaktadır. Böylece etik kültür, çalışan ve yöneticilerin daha etik davranan, daha insancıl, görevi, kaynakları ve olanakları kötüye kullanan değil verimli kullanan insanlar olmalarını hedeflemektedir. Etik bir kültüre sahip örgütte çalışanların da örgütle özdeşleşmelerinin ve ona bağlılıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir.

Tezdeki bir diğer bağımsız değişken Örgütsel Özdeşleşmedir. Bir çalışanın örgütüyle özdeşleşmeden uzun yıllar çalışması, daha da önemlisi verimli çalışması çok zor olmaktadır. Bu anlamda örgütsel özdeşleşme çok önemli bir kavramdır. Çalışanlar, örgütlerini ne kadar örnek ne kadar “marka” bir kurum olarak görürlerse onunla o kadar özdeşleşmektedir. Bu şekilde örgütün amaçlarını kendi amaçları ile bir tutmaya başlamaktadırlar. Böylece örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşmaktadır. Özdeşleşmesi yüksek çalışanlar sorunları, çözüm yollarını ve işin daha verimli yapılmasına yönelik önerilerini de daha fazla yapmakta ve örgüte yardımcı olmaktadır. Özdeşleşme, uzun vadeli çalışma olasılığını da arttırdığı için personel devir hızını da düşürmektedir. Personel devir hızının düşük olması da genellikle daha yüksek prestij ve daha az maliyet anlamına gelmektedir. Örgütsel Özdeşleşmesi yüksek olan çalışanlar örgütün başarılarını kendi başarıları olarak benimsediği için

daha başarılı olmaya çalışmakta, kendi başarısızlıklarını da aynı şekilde örgütün başarısızlığı olarak gördükleri için daha az hata yapmaya çalışmaktadırlar.

İnsan kaynağı iş yaşamının temeli olduğu için insan psikolojisi de iş yaşamında ve yönetim biliminde çok önemli yer tutmaktadır. Günümüzde tüm örgütler, çalışanlarının potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarmalarını hedeflemekte ve buna yönelik yöntem ve uygulamaları yaşama geçirmektedir. Psikoloji bilimi de son yüz yılda rahatsızlıklara daha fazla ağırlık vermişken günümüzde insan psikolojisinin pozitif yönleri üzerine çalışmayı hızlandırmıştır. Bu şekilde insan kaynağının pozitif psikolojik sermayesi araştırılmış ve boyutları çıkarılmıştır. Bu çalışmalar, çalışanların potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarmak konusunda örgütlere önemli veriler sağlamıştır. Ayrıca işe alım süreçlerinin düzenlenmesinde ve psikolojik dayanıklılığı ve öz yeterliliği yüksek, daha umutlu ve iyimser çalışanların işe alınmasında önemli katkıları olmuştur. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde daha etkin rol oynamakta ve kendilerini daha çok ifade ederek doğru ve etkin stratejiler geliştirilmesine ve bunların uygulanmasına yardımcı olmaktadır.

Tezin modeli, örgütün Etik Kültürünün Çalışan Sesi üzerinde etkili olduğu ve bu etkide Örgütsel Özdeşleşmenin ve Psikolojik Sermayenin ayrı ayrı aracılık etkisi gösterdiği ana fikrine dayanmaktadır. Etik bir örgüt kültürünün, oluşturduğu hoşgörü ve demokrasi ortamı gereği çalışanların kendilerini daha çok ve daha rahat ifade etmelerinin önünü açtığı düşünülmüştür. Bu bağlantıyı sağlayan araştırmalar da dikkate alınmış ve tez modeli oluşturulmuştur. Etik Kültür değişkeninin alt boyutları olan bazı unsurlar direkt olarak Çalışan Sesini teşvik edecek unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Tartışma ortamı, elverişli ortam, destek, şeffaflık, uygun yönetici ve uygun yönetim boyutlarının çalışan sesini desteklediği düşünülmüş ve model oluşturulmuştur. Örgütsel Özdeşleşmenin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği varsayılmıştır. Örgütsel Özdeşleşme ile Çalışan Sesini bağlayan araştırmalar göz önüne alınmış, ayrıca özdeşleşen çalışanın kendisini daha çok ifade edeceği varsayılmıştır çünkü özdeşleşen çalışan örgütün hedeflerini kendi hedefleriyle uyumlu şekilde benimsemiştir. Bu hedeflere giden yoldaki sorunları, çözüm

önerilerini ve iş süreçlerinin daha iyi yürümesi için olan önerilerini gecikmeden dile getirmeye motive olmuş durumdadır. Modelin alt kısmında ise Etik Kültür-Çalışan Sesi ilişkisinde Psikolojik Sermaye aracılık rolü üstlenmiştir. Etik kültüre sahip bir örgütte çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olmasının kendilerini daha fazla ifade etmelerini teşvik edeceği düşünülmüş ve modelde bu ilişki de yer almıştır.

Araştırma, Türkiye Etik ve İtibar Derneğine üye ilaç şirketlerinde yürütülmüştür. Araştırma kapsamında uygulanan anketlerden 419 adedi geçerli kabul edilerek analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların yaklaşık 3'te 2'si erkek, 3'te biri ise kadındır. Bu veriler, ilaç sektöründeki kurumsal şirketlerde erkek çalışanların biraz daha fazla olduğunu göstermektedir. Tez anketini yapmada bu araştırmada erkek oranı gerçek sektör ortalamasının üzerinde de olmuş olabilir. Bununla birlikte, araştırmacının gözlemi de şirketlerdeki erkek çalışan oranının kadın çalışan oranından daha yüksek olduğu yönündedir.

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde (Tablo 4) Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerlerine göre verilerin normal dağılıma uymadıkları görülmektedir. Bu sebeple analizlerde parametrik olmayan yöntemler tercih edilmiştir.

Yaş gruplarında en yüksek orandaki iki grup 30lu ve 40lı yaşlardır. 30 yaş altı ve 50 yaş üzeri çalışanlara da rastlanmakla birlikte bu iki grup ağırlığı oluşturmaktadır. Bu da şirketlerin deneyime ve uzmanlığa verdiği önemi göstermektedir. Toplam iş deneyim süresi incelendiğinde 12 yıl ve üzeri çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Kurumsal firmaların, çalışanlarının iş yaşamındaki istikrara çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Çalıştıkları iş yerindeki kıdemlerine bakıldığında çalışanların yarısından çoğunun mevcut iş yerinde 5 yıldan fazla zamandır çalıştıkları görülmektedir. Bu rakamlar, ankete katılan çalışanların çoğunun örgütleriyle gözle görülür bir özdeşleşme yaşadıklarını göstermektedir.

Eğitim durumunda bakıldığında lisans ve lisansüstü öne çıkmaktadır. Ankete katılan katılımcıların yaklaşık yüzde 95'i lisans veya lisans üstü derecesine sahiptir. Bu

noktada kurumsal ilaç şirketlerinin diplomayı olmazsa olmaz şart olarak koydukları düşünülmektedir. Diplomaların haricinde de şirket içi ve şirket dışı eğitimlerin yoğun şekilde çalışanlara verilmekte olduğu gözlemlenmiştir. Ankete katılanların iş pozisyonlarına bakıldığında yaklaşık yüzde 85'inin yönetici ve uzman konumunda oldukları görülmektedir. Bu iki grubun büyük çoğunluğa sahip olmasının sonuçların sağlıklı olmasına önemli bir etken olduğu düşünülmektedir çünkü çok alt düzey çalışanların gerek örgüt kültürü hakkındaki bilgileri gerekse kendilerini ifade etme kapasite ve pozisyonları sınırlı olabilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach's Alfa Testi uygulanmış ve sonuçlar ölçeklerin güvenilir olduğunu yüksek bir oranla göstermiştir. Ölçeklerinin geçerlilik analizi olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve sonuçlar ölçeklerin geçerli olduklarını göstermiştir.

Tez araştırmasının birinci temel hipotezi Etik Kültürün Çalışan Sesi üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu yönündedir. Tezin temel hipotezlerinin açıklandığı bölümdeki regresyon tablosunda görüldüğü gibi bu ilişki doğrulanmış ve birinci temel hipotez (1H₁) kabul edilmiştir.

Tez araştırmasının ikinci temel hipotezi Etik Kültürün Çalışan Sesi üzerindeki anlamlı etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğu şeklindedir. Bu hipotez, regresyon analizleri ile sınanmıştır. Araştırma modelindeki Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermaye aracı değişkenlerinin regresyon analizleri sonuçlarına göre Etik Kültür ile Çalışan Sesi ilişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisi bulunmamaktadır. Etik Kültürün tüm boyutları analizlere dahil edilmiş ve sonuçta Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisi bulunamamıştır. Bu bağlamda 2H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Tezin üçüncü temel hipotezi Etik Kültürün Çalışan Sesi üzerindeki anlamlı etkisinde Psikolojik Sermayenin aracılık etkisi olduğu şeklindedir. Bu ikinci hipotez de regresyon analizleri ile sınanmıştır. Etik Kültür ile Çalışan Sesi ilişkisinde Psikolojik Sermayenin 4 boyutuyla beraber aracılık etkisi analiz edilmiştir. Sonuçlara göre

Araştırma modelindeki Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermaye aracı değişkenlerinin regresyon analizleri sonuçlarına göre Etik Kültür ile Çalışan Sesi ilişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık bulunmamaktadır. Etik Kültürün tüm boyutları analizlere dahil edilmiş ve sonuçta Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisi bulunamamıştır. Bu bağlamda 2H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Etik Kültür ile Çalışan Sesi ilişkisinde Psikolojik Sermayenin 4 boyutuyla beraber aracılık etkisi analiz edilmiştir. Sonuçlara göre Çalışan Sesi ile Ortamın Elverişliliği arasında Psikolojik Dayanıklılığın aracılık etkisi gözlemlenmiştir. Ayrıca Çalışan Sesi ile Ortamın Elverişliliği arasında Umut boyutunun aracılık etkisi gözlemlenmiştir. Dolayısıyla analizlerin çoğunda aracı değişkenlerin aracılık etkisinin olmadığı, yukarıda bahsedilen iki ilişkide ise olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda 3H₁ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmada demografik özelliklerin ve işe ilişkin özelliklerin araştırmanın değişkenleri açısından fark yaratıp yaratmadıkları da hipotezlerle gösterilmiş ve fark testleriyle analiz edilmiştir.

Yaş grupları açısından bakıldığında yaşın, Etik Kültür değişkeninin bazı boyutları üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Buna göre, Şeffaflık ve Ödül-Ceza Durumu boyutları açısından farklılık kaynağı 18-30 yaş grubundadır. Sonuçlara göre yaş grupları Psikolojik Sermaye değişkeni üzerinde de etkilidir. Diğer değişkenler açısından ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Farklılığı yaratan yaş grubunun ise yine 18-30 yaş grubundaki bireyler olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik Sermaye değişkeninin yaşla ilişkili çıkması şaşırtıcı olmamıştır. İnsanın her yaştaki umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılığı yaşla birlikte değişmektedir. Bu değişime en hassas yaş grubu da gelişimin en hızlı görüldüğü 18-30 çıkmıştır. Bu yaşlardaki çalışanlar kariyerlerini kurmakta, inşa etmekte, eğitimler almakta ve networklerini genişletmektedir.

Analiz sonuçlarına göre eğitim durumu Psikolojik Sermaye değişkeni açısından farklılık göstermektedir. Sonuçlar, farklılığın kaynağının Lise derecesine sahip çalışanlar grubunda olduğunu göstermiştir.

Toplam iş deneyiminin, Etik Kültür değişkeninin Uygun Yönetim, Destek, Şeffaflık, Tartışma Ortamı ve Ödül-Ceza Durumu boyutları açısından farklılık gösterdiği bulunmuştur. Farklılığın kaynağının 4-7 yıl toplam iş deneyimi grubunda olduğu belirtilebilir. Analiz sonuçlarına göre toplam iş deneyimi, Örgütsel Özdeşleşme değişkeni açısından da farklılık göstermektedir. Farklılık kaynağının 12 yıl ve üzeri toplam iş deneyimine sahip çalışanlar grubunda olduğu görülmüştür. Toplam iş deneyiminin Psikolojik Sermaye değişkeni üzerinde de etkisi bulunmuştur. İş deneyimi arttıkça özellikle öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılığın arttığı bilinmektedir. Bu gerçek bu araştırma ile de bir kez daha teyit edilmiştir. Özellikle 12 yıl ve daha fazla deneyime sahip çalışanların öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılıkları deneyimi daha az çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.

İş pozisyonları açısından bakıldığında analizlerin sonuçları, Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni açısından iş pozisyonunun farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Farklılığın kaynağının İdari iş pozisyonu grubunda olduğu görülmektedir. İş pozisyonunun ise Etik Kültür değişkeni üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Farklılığın kaynağının yönetici pozisyonunda çalışan bireyler olduğu görülmektedir.

İş yeri kıdeminin de değişkenler üzerindeki etkisi araştırılmıştır ve iş yeri kıdeminin Etik Kültür ve Örgütsel Özdeşleşme değişkenleri üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Araştırmanın yürütüldüğü şirketler kurumsal şirketler oldukları için istikrara ve örgütsel özdeşleşmeye özel önem verdikleri açıktır. Araştırmacı da çoğu çalışanın şirketinde uzun yıllardır çalıştığını ve önümüzdeki yıllarda da çalışmak istediğini gözlemlemiştir. Bu bağlamda, şirketinde kıdemli çalışanların özdeşleşmelerinin de yüksek çıkması olağan görülmektedir. İş kıdemi ayrıca örgütün etik kültürü ile de bağlantılıdır. Bu durum aslında iki yönlü çalışmaktadır. Etik değerleri yüksek çalışanlar şirkette uzun yıllar kalabilmekte ve şirkette uzun yıllar kalan çalışanlar örgütteki var olan etik kültüre uyum sağlamaktadır.

Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında araştırma modelinin, yazarın tasarladığı gibi işletmeler açısından mantıklı olduğu görülmüştür. Ayrıca istatistiksel analizler, bir temel aracı değişkenlerin aracılık etkileri bulunamamış olsa da modelin istatistiksel açıdan mantıklı ve değişkenlerin de bağlantılı olduğunu göstermiştir.

Tezin Üçüncü bölümünde, araştırmaya dahil olan tüm analizler yer almıştır. Bu bağlamda model, modeldeki ilişkileri incelemiş araştırmalar, demografik faktörlerin değişkenlerle olan fark testleri ve regresyon testleri ortaya konmuştur. Aşağıdaki son kısım Sonuç ve Önerilerdir. Bu kısımda tezin ulaştığı sonuçlar, araştırmacının yorumları ve ilaç sektör yöneticilerine, politika yapıcılara ve gelecekteki araştırmacılara önerileri yer almaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin etik bir kültüre sahip olup olmadıkları, eğer sahiplerse de bunu örgütün ve çalışanların yararına nasıl kullanacakları ve örgütün hedeflerine gitmesi konusunda etik kültürden nasıl yararlanacakları önem arz etmektedir. Ayrıca, dünyadaki zor konjonktür, sürekli krizler ve çok yoğun rekabet de etik bir kültürü zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, dünyada olduğu gibi ülkemizde de etik kültür daha da önem kazanmaktadır. Ülkemizde kurumsal şirketlerin bir kısmının yazılı ve sözlü etik kuralları mevcuttur. Bununla beraber, uygulamada birçok sorun ve eksiklik olduğu bilinmektedir. Ekonominin şirket bazında çoğunluğunu oluşturan KOBİ'lerde ise genellikle yazılı etik kurallarının olmadığı görülmektedir. Böylece etik bir kültürün oluşması, KOBİ'lerde patronun ve yöneticinin etik değerlerinin olup olmamasına ve bunları etik kurallara dönüştürerek uygulama motivasyonlarının olmamasına göre değişmektedir. Bu anlamda KOBİ'lerin kurumsallaşırken etik kuralları ve değerleri ile bir etik kültür de kurmaları gerekmektedir. Bu şekilde ekonomimize çok daha fazla katma değer katabileceklerdir. Gelecekteki araştırmaların ülkemizde ilaç sektöründen farklı sektörlerdeki kurumsal firmalarda ve çeşitli sektörlerdeki KOBİ'lerde Etik Kültür araştırması yapmaları faydalı olacaktır. Daha sonraki aşamalarda eğer devlet de araştırmacıları desteklerse

Ülkemizde sektör bazında etik kültüre sahip örgüt oranları çıkarılabilecektir. Bu çalışmayla paralel olarak da şirketler (KOBİ ve büyük şirketler için ayrı sınıflandırma yapılabilir) için yazılı Etik Kültür Standartları yayınlanabilir. Ayrıca devlet ve sivil toplum kuruluşları etik kültüre sahip işletmelere çeşitli teşvik ve ödüller verebilirler.

Ülkemizde Psikolojik Sermaye ile ilgili de daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkemiz, insan kaynağının eğitimini, kalitesini ve niteliklerini yukarıya çekmeye çalışmaktadır. Bu anlamda Psikolojik Sermaye çok önemli bir kavramdır çünkü insanların potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Öncelikle ortaöğretimdeki öğretmenler ve yüksek öğretimdeki akademisyenler arasında Psikolojik Sermaye araştırmaları yapılabilir. Bu araştırmalar tüm kitleyi temsil edecek şekilde tüm bölgelerde uygulanıp ülkemiz eğitimcilerinin Psikolojik Sermaye profilleri çıkarılabilir. Bu sayede geliştirilmesi gereken alanlar, gelişim yöntemleri ve bunun için bir yol haritası belirlenebilir. Eğitimcilerin potansiyellerini tam olarak kullanabilme becerilerini geliştirmeleri, öğrencilerine de bunu aktarmalarını sağlayacak ve bu da gelecek nesillerin niteliklerini arttırma yolunda önemli bir adım olacaktır. Bu çalışmaların yanında tüm sektörlerdeki şirketlerde de Psikolojik Sermaye araştırmaları yapılabilir. Böylece alışanların ortalama profilleri çıkarılarak eksikler belirlenebilir ve buna göre eğitim ve teşvikler tasarlanabilir.

Örgütsel zdeşleşme konusunda da birçok araştırma alanı bulunabilir. Özdeşleşmenin çok özel üst dizey bir çalışan memnuniyeti parametresi olduğu dşnldğnde tüm sektörlerin bu konuyu önemsemesi gerekmektedir. Bu konuda araştırmalar öncelikle üniversitelerde yapılabilir. YK eğer böyle bir araştırmaya öncülük ederse kısa bir sürede tüm üniversitelerden veriler toplanabilir ve akademisyenlerinin özdeşleşmesi üst dizey çıkan üniversitelere çeşitli teşvikler verilebilir. Alt dizey çıkanlar ise stratejik planlarında ve kalite politikalarında çeşitli değişiklikler yapmaları için uyarılabilir ve bu konuda teşvik edilebilirler. Bunun dışında özel sektörde de örgütsel özdeşleşme ile ilgili araştırmalar yürütülebilir ve

özdeşleşmenin düşük çıktığı birimlerde personelin motivasyonunu ve verilen hizmetin kalitesini arttırmak için çeşitli tedbirler alınabilir.

Çalışan Sesi de özellikle ülkemizde daha fazla araştırılmaya açık bir alandır. COVID-19 kriziyle birlikte gelişen sağlık sektörüne özellikle öncelik verilerek bu sektörde çalışanların Çalışan Sesi düzeyleri ölçülebilir. Araştırma sonrasında çalışanların görüşlerini düzenli ve etkin bir şekilde toplamak için yeni mekanizmalar oluşturulabilir. Bu mekanizmalar, araştırmanın sonuçlarına göre bölgesel olarak farklılıklar gösterebilir. Bu şekilde pandemiyle veya pandeminin gelebilecek dalgalarıyla mücadelede zaman ve maliyet tasarrufu sağlanarak yaşamlar kurtarılabilir ve hastalığın yayılma hızı daha çabuk bir şekilde düşürülebilir.

Araştırma ilaç sektöründe yapıldığı için araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak söz konusu sektördeki örgütlere ve yöneticilerine çeşitli öneriler getirilebilir. Öncelikle örgütler, etik bir kültürü yerleştirmeye ve çalışanların bu kültürü benimsemesine odaklanmalıdır. Bu noktada üst yönetimin iradesi ve yöneticilerin bu iradeyi yansıtması önem arz etmektedir. Ayrıca, yazılı etik kuralları olmayan örgütlerin etik kuralları yazılı hale getirmeleri, söz konusu kültürün örgütte sağlamlaşmasını sağlayacaktır. Şeffaf bir yönetim ve tartışma ortamı, örgütün etik kültürünün benimsenmesini ve pratiğe dökülmesini kolaylaştırabilir. Bu koşullar sağlandıktan sonra yöneticilerin etik konularda rol model olmaları ve mentörlük yapmaları faydalı olacak ve etik kültürün yerleşmesini hızlandıracaktır. Böylece etik ikilemler ve etik dışı davranışlar azaltılabilecektir. Eğer etik dışı davranışlara rastlanırsa bu durumun yaptırımlara bağlanması, bu davranışlara tolerans gösterilmemesi ve gerekirse duyurulması da etik kültür açısından faydalı olabilecektir.

Örgütsel özdeşleşmesi düşük çalışanlar için çeşitli tedbirler alınması, bu konuda eğitimler verilmesi, önlemler alınması, başarılı çalışanların ödüllendirilmeleri, çalışanların, uzaktan çalışma veya hibrit sistemde de örgütleriyle özdeşleşmelerinin sağlanması örgütün çıkarına olacaktır.

Psikolojik sermaye açısından bakıldığında psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların teşvik edilmesi ve daha fazla sorumluluk verilmesi, psikolojik sermaye düzeyi düşük çalışanlara eğitimler verilerek bu konudaki eksikliklerinin giderilmesi, terfilerde, ödüllendirmelerde, işe alımlarda, maaş ve prim belirlemede psikolojik sermayenin dikkate alınması araştırmacı tarafından önerilmektedir.

Bunların yanında ilaç sektörü örgüt ve yöneticilerine iletişim sistemlerini güçlendirmeleri, çalışanlarının dijital yetkinliklerini arttırmaları, çalışanların kendilerini daha çok ifade etmeye teşvik edilmesi önerilmektedir.

Araştırmacı tarafından başta devlet olmak üzere politika belirleyicilere de öneriler sunulmuştur. Buna göre sektörel bazda etik kültür standartlarının yayınlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca KOBİ'lerde Etik Kültür çalışmaları yapıp KOBİ'lerin etik kültür konusunda bilinçlendirilmeleri ekonomimiz için de faydalı olabilecektir. Politika yapıcıların, uzaktan çalışmanın yayıldığı bu dönemde çalışan sesi mekanizmalarını uzaktan çalışma sistemine entegre etmesi de önerilmektedir. Politika yapıcıların, insanı daha iyi anlayan ve psikolojik sağlığını dikkate alan sosyal politikalar geliştirmesinin de yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Eğitim sistemi ile ilgili olarak araştırmacı tarafından, ilköğretimden başlayarak psikolojik sermayenin ölçülerek bu yönde eğitim verilmesi, meslek seçiminde ve okul başarısında bir kriter haline getirilmesi önerilmektedir.

Araştırmacı tarafından gelecekteki araştırmacılara da öneriler getirilmiştir. Buna göre benzer çalışmaların farklı sektörlerde (örneğin sağlık sektörü) yapılması önerilmektedir. Etik bir kültürün özellikle önemli olduğu düşünülmektedir. Pandemi döneminde sağlık çalışanlarının kendilerini ifade etmelerinin halk sağlığı için ne kadar önemli olduğu düşünüldüğünde çalışan sesi ile bağlantısının da kurulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırmacı tarafından benzer araştırmaların KOBİ'lerde de yapılması ve onların etik kültür ve çalışan sesi değişkenlerinin ölçülmesinin yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma modeline benzer araştırmaların eğitim sektöründe de yapılması önerilmektedir. Bu sayede okulların da etik kültür ve çalışan sesi durumları anlaşılabilir. Özel okullarda ve devlet

okullarında yaygın araştırmalar yapılırsa özel okullar ve devlet okulları arasında karşılaştırmalı analizler yapılabilir ve önemli veriler toplanabilecektir. Araştırmacı tarafından farklı bir değişken olan çeviklik de yeni bir model için önerilmektedir. Günümüzdeki kriz ortamında çevikliğin önemi düşünöldüğünde konu daha iyi anlaşılmaktadır. Ayrıca günümüzde çalışanların psikolojik sermayesi de önem arz etmektedir. Bu bağlamda Psikolojik Sermayenin Çevikliğe olan etkisinde Örgötsel Özdeşleşmenin araştırılması önerilmektedir. Çeviklik, içinde bulunduğumuz konjonktürde örgötlör için yaşamsal öneme sahiptir çünkü çeviklik ve esneklik konusunda sorun yaşayan örgötlör dijital farkın daha da açılması ile mücadele etmek zorunda kalabileceklerdir. Temelinde örgötsel çeviklik, verimliliği ve ekip etkinliğini arttırmak için değişimi ve yeniliği benimsemekle ilgilidir.

Gelecekteki araştırmacıların demografik farklara da odaklanması tavsiye edilmektedir. Özellikle iş yaşamında şu an en aktif olan X, Y ve Z kuşaklarının çalışan sesi ve psikolojik sermaye konularındaki farklarının ortaya konmasının yararlı olacağı düşünölmektedir. Ayrıca, çevik örgötlörlerin Etik Kültür seviyelerinin de ölçölmesi önerilmektedir.

Araştırmanın başlıca sınırlılığı TEİD'e (Türkiye Etik ve İtibar Derneği) üye ilaç şirketlerinde yapılmış olmasıdır. Rakamlara ek olarak araştırmacının gözlemlerine göre araştırmaya konu olan ilaç şirketlerinin çalışanları, insan ve hayvan sağlığıyla uğraşmalarının ve kurumsal şirketlerde olmalarının da etkisiyle etik bir kültür oluştırmaya, psikolojik sermayesi yüksek olmaya, kendini ifade etmeye ve örgötlörleriyle özdeşleşmeye eğilimlidirler ve insancıl bir tarza sahiptirler. Çalışanların görev ve pozisyonları pek sınırlı değildir çünkü her pozisyon, seviye ve görevdeki çalışanların anketleri doldurdukları görölmüştür. TEİD'de birçok sektörden şirketler mevcuttur fakat araştırmacının tercihi ilaç sektöründen yana olmuştur. TEİD'e üye olarak şirketler bir anlamda etik bir kültürleri olduğunu deklare etmektedir. Araştırma sonuçları da bunu doğrulamıştır. TEİD ve ilaç sektörü dışındaki başlıca kısıt, tüm şirketlerin kurumsal şirketler olmalarıdır. Araştırmaya herhangi bir KOBİ dahil edilmemiştir. Ayrıca, çalışanların eğitim seviyeleri çok yüksektir. Ortalama eğitim seviyesine sahip veya mavi yakalı kitlelerle de aynı araştırma yapılabilir.

Araştırma sonuçları genel anlamda, TEİD’e üye ilaç şirketlerinin etik birer kültüre sahip olduklarını göstermiştir. Söz konusu şirketlerin yazılı ve sözlü etik kural ve uygulamalarına dair başka araştırmalar da yapılabilir. Bu bağlamda, TEİD’in üye şirketleri seçerken gerçekten doğru ölçütlerle üye kabul ettiği görülmüştür. Çalışanların etik bir kültür ve ortam içinde çalıştıkları araştırmacı tarafından da gözlemlenmiştir.

Örgütsel Özdeşleşme konusunda da yine araştırma sonuçları ve araştırmacının gözlemi çalışanların şirketleriyle özdeşleştiklerini, şirketlerine büyük saygı duyduklarını, şirketlerinin hedeflerini kendi hedefleri olarak gördüklerini ve şirketlerine bağlı olduklarını göstermiştir. COVID-19 sürecinde araştırmacının online olarak veya telefonla görüştüğü bazı şirket çalışanlarından edinilen bilgilere göre bu zor süreçte ilaç şirketleri çalışanlarının evden çalışmalarını teşvik etmiş, buna uygun sistem kurmuş veya sistemleri düzenlemiş, maaşlarını ödemeye devam etmiş ve çalışanlarının sağlıklarını bu şekilde korumuştur. Böylece şirketler, çalışanlarının özdeşleşmesini hak etmeleri yanında daha da arttırmışlardır.

Araştırma yapılan şirketlerdeki çalışanların Psikolojik Sermaye seviyeleri de yüksek çıkmış ve araştırmacının da gözlemleri bu yönde olmuştur. Araştırmacı, ankete katılan birçok çalışanın profilini online platformda incelemiş ve çoğunun kaliteli üniversitelerden mezun olup sonrasında yüksek lisans ve doktora yaptıklarını gözlemlemiştir. Ayrıca çalışanların öz yeterlilikleri çeşitli eğitimlerle güçlendirilmektedir. Çalışanlar insan sağlığı ve psikolojisini de iyi bildiklerinden psikolojik dayanıklılıklarının da yüksek olduğu varsayılmış ve sonuç ve gözlemler de bu yönde olmuştur.

Son değişken olarak Çalışan Sesi de araştırmanın yapıldığı şirketlerde kayda değer ölçüde örgüt kültürünün bir parçası durumundadır. Araştırma sonuçlarının da teyit ettiği gibi çalışanlar kendilerini ifade etmekte zorluk yaşamamakta ve buna motive olmaktadır. Araştırmacının da gözlemleri bu yönde olmuştur. Çoğu yabancı şirket veya yabancı ortaklı şirket olan söz konusu şirketler, kendini ifade etmeyi örgüt

kültürünün bir parçası olarak görmekte ve olmazsa olmaz kabul etmektedir. Aksine kendisini ifade etmeyen çalışanlar kendini ifade etmeye teşvik edilmekte ve eğer etmemeye devam ederse başarısız kabul edilmektedir. Araştırma yapılan şirketlerin ciddi büyüklükte saha ekipleri de olduğu için (en büyük şirketin 3 bin kişi) sahadan ve sektörde bilgi toplamaları ve bunu ifade etmeleri ve raporlamaları çok önemli görülmektedir.

Araştırma sırasında edinilen bilgiler, araştırmacıya sektörün problemleri ve gelişim yönleri hakkında da bilgiler sağlamıştır. Buna göre ilaç sektörü araştırma-geliştirmeye devletin daha çok teşvik vermesini beklemektedir. Ayrıca SGK'nın daha çok ilacı teşvik etmesi beklenmektedir. İlaçlardaki döviz kurlarının ayarlanmasında da devletin daha teşvik edici davranması ümit edilmektedir. COVID-19 sürecinde bazı ilaç firmalarının aşı ve ilaç geliştirmede oldukça mesafe aldıkları görülmektedir. Bu bağlamda Türkiye'nin bir aşı ve ilaç üretim merkezi ve ayrıca lojistik merkezi olma konumu sağlanıp güçlendirilmelidir. Ülkemizin yıllar içinde yaşanan nüfusu da göz önüne alındığında sektörün büyüyeceği tahmin edilmektedir. Bu büyümenin sağlıklı olması önemlidir.

Günümüzün oynak, belirsiz, karmaşık ve muğlak (VUCA) dünyasında örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri ve uzun vadede sektör ortalamalarının üzerinde kâr etmeleri zorlaşmaktadır. COVID-19 gibi yüz yılda bir görülebilen küresel sağlık krizleri, ekonomik krizler, yoğunlaşan rekabet, uzaktan çalışma gibi değişen çalışma şekilleri, savaşlar, terör olayları ve doğal afetler gibi birçok kriz durumu da bu sorunu derinleştirmektedir. Böyle bir dünyada örgütler çok daha sağlam bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Bu sağlam yapıyı kurmak ise yalnızca finansal önlem ve yöntemlerle olmamaktadır. Örgütlerin içinde finans dışındaki iki önemli unsur insan kaynağı ve örgütün kültürüdür. Bu bağlamda, örgütün insan kaynağını çok dikkatli ve özenli bir şekilde seçmesi zaruridir. Çalışması için seçilen insanlar işlerinde uzman, etik değerlere sahip, kendini ifade edebilen ve ifade etmekten çekinmeyen, duygusal anlamda güçlü ve dayanıklı, öğrenmeye ve takım çalışmasına yatkın ve esnek düşünebilen bireyler olmalıdır. Ayrıca örgütün kültürü de etik değerleri benimseyen, bu konuda örnek olan, etik dışı davranışları hoş görmeyen, gerekirse

cezalandıran, çalışanların kendilerini ve yaptıkları iş veya örgütle ilgili gözlemledikleri sorunları ifade etmelerini teşvik eden ve çalışanların haklarını tam vererek onları mutluluğunu ve örgüte bağlılıklarını amaçlayan bir kültür olmalıdır.

Yukarıda anlatılan örgüt ihtiyaçları ve nitelikleri ve o ihtiyaçlardan yola çıkılarak ortaya konan insan nitelikleri göz önüne alındığında örgütlerin karmaşık, belirsiz ve rekabetçi dünyada yaşayabilmeleri ve kazançlarını devam ettirebilmeleri için etik bir kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının da kendilerini ifade eden, pozitif psikolojik sermayeye sahip ve örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar olması gerekmektedir.

Pandemi döneminde özellikle uzaktan çalışma gibi bazı farklı uygulamalar yaygınlaşmıştır. Hatta uzaktan çalışma birçok şirket için ana çalışma yöntemi haline gelmiştir. Bu dönemde işe gidilmediği için çalışanların verimlilik ve motivasyonları daha da önem kazanmıştır. Çalışanların verimlilik ve motivasyonları da hem çalışan hem de örgüt açısından bakıldığında bu araştırmanın değişkenleri ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla uzaktan çalışma ortamında da bu araştırmanın değişkenleri önemlerini bir kez daha kanıtlamıştır. Bu süreçte örgütleriyle özdeşleşmiş ve psikolojik sermayesi yüksek çalışanların çok daha verimli oldukları gözlemlenmektedir. Ayrıca etik bir kültüre sahip, çalışanların hakkını veren ve çalışanların mutluluğunu düşünen örgütlerin uzaktan çalışma koşullarını gerek örgüt gerekse çalışanlar için çok daha verimli olacak şekilde ayarladıkları görülmüştür. Çalışan sesinin de uzaktan çalışma konusunda verimliliği arttıran bir unsur olduğu gözlemlenmiştir. Uzaktan çalışma sisteminin ayarları yapılırken ve pandemi sürecinde uygulanacak yeni şirket politikaları belirlenirken şirketin kârlılık ve verimliliği için çalışanların görüşleri çok önem arz etmiştir. Pandemi öncesinden beri çalışanların görüşlerini sürekli alan işletmeler bu süreçte de bu kaynaktan yararlanarak rekabette şanslarını arttırmışlardır. Dolayısıyla pandemi süreci, araştırmanın değişkenlerinin işletmelerde gözlemlenmesi açısından faydalı olmuş, değişkenlerin örgütlere olan faydaları bir kez daha görülmüştür.

İçinde bulunduğumuz 2020 yılının pandemi ile geçmesi dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin hızlanması açısından da dikkat çekmiştir. Dijitalleşme süreçlerinde örgütlerin eğitilmiş ve psikolojik sermayesi yüksek çalışanlarla bu süreci hızlandırdıkları görülmüştür. Ayrıca bu niteliklere sahip girişimcilerin çok sayıda uzmanlaşma iddiasındaki yeni işletme (start-up) kurmakta oldukları gözlemlenmiştir. Dijital bir dünyada haber ve bilgiler çok çabuk yayıldığı için örgütlerin etik olması da önemlidir. Ayrıca iş dünyası dijitalleştikçe veri ve bilgi akışları hızlanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların kendilerini zamanında ve uygun şartlarda ifade etmeleri gerekmektedir. Böylece şirketler çok hızlı değişen dijital rekabette geri kalmayarak öne geçebilmektedir.

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk da şirketler için çeşitli avantajlar sunan bir düşünce tarzı haline gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk proje ve faaliyetleri yürüten şirket ve kurumlar çeşitli avantajlar elde etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, modern dijital dünyada çok önemli olan imaj başta olmak üzere vergi avantajı, halkla ilişkiler ve satışların artması gibi pek çok avantaj sağlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğa sahip şirket veya kurumların etik bir kültürlerinin olması gerekmektedir çünkü şirket veya kurum etik bir kültüre sahip değilse bu durum er geç ortaya çıkacak ve kuruma büyük zarar verecektir. Aksine eğer kurumun etik bir kültürü varsa da bu kültür, daha fazla kurumsal sosyal sorumluluk projesi için altyapı ve motivasyon sağlayacaktır.

Kiş-i-örgüt uyumu açısından bakıldığında da araştırmanın değişkenlerinin söz konusu uyuma büyük katkı veren kavramlar olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşmesi olan çalışanlar örgütlerinin hedefleri doğrultusunda çalışır, onları kendi hedefleri gibi benimserler. Örgütünün değerlerini de içselleştiren bu çalışanların çoğunlukta olduğu örgütlerde kiş-i-örgüt uyumunun da maksimuma çıkacağı muhakkaktır. Etik bir örgüt kültürü de kiş-i-örgüt uyumuna hizmet etmektedir çünkü ancak etik bir kültürde çalışanlar örgütle tam olarak uyum gösterebilirler. Psikolojik sermaye de çalışanların daha dayanıklı, umutlu, bilinçli, iyimser, kendine güvenli ve öz yeterliliği yüksek bireyler olmalarını sağlayarak kiş-i-örgüt uyumunu kolaylaştırmakta ve bunu teşvik etmektedir. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanlara sahip örgütlerde çalışanlar

bilinçli oldukları için tüm süreçlerin daha düzgün hale gelmesi için alttan üste doğru sürekli geri bildirim vermektedirler. Bu da örgütün çalışanları ile daha uyumlu olmasını kolaylaştırmaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, tezin özgün modelinin ve araştırmasının işletme yazınına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Araştırmacının dileği, tezin değişkenlerinin ülkemizde daha çok araştırılması, bu konulardaki istatistiklerin çıkarılması ve sektörlere daha çok benimsetilerek örgüt kültürü ve teknoloji anlamındaki ilerlemelere katkı sağlamasıdır. Ayrıca araştırmacı, pandeminin sonrasında oluşacak farklı dünyada daha yüksek etik, psikolojik sermaye, özdeşleşme ve kendini ifade etme değerlerinin ülkemizde içselleştirilerek bu değerlerin teknolojik ve altyapıyla ilgili konularda ilerlemenin yeni yollarının bulunması konusunda da girişimcilere, yöneticilere ve çalışanlara esin kaynağı olmasını temenni etmektedir.

KAYNAKÇA

- Adelman, K.: “Promoting Employee Voice and Upward Communication in Healthcare: The CEO’s Influence”, **Journal of Healthcare Management**, 2012, 57:2, s. 133-148.
- Agustinus, S., Renzky, M.J., Syaikhul, F., Sylvia, D.: “The Role of Positive Psychological Capital Meditation on the Relationship Between Organizational Culture and Fraudulent Intent”, **Russian Journal of Agriculture and Socioeconomic Sciences**, 3 (75), 100-108.
- Ardichvili, A., Jondle, D., Mitchell, J.: “Characteristics of Ethical Business Cultures”, **Paper**, 2008, s. 11.
- Aronson, E.: **The Social Animal**, 6th edition, New York, W.H.Freeman, 1992.
- Arslan, A., Yener, S.: “İşgören Sesi Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 14:1, s. 173-191.
- Aryee, S., Walumbwa, F.O., Mondejar, R., Chu, C.W.L.: “Core Self-Evaluations and Employee Voice Behavior: Test of a Dual-Motivational Pathway”, **Journal of Management**, Vol. 43, No. 3, s. 946-966.
- Ashforth, B.E., Mael, F.: “Social Identity Theory and the Organization”, **Academy of Management Review**, 1989, Vol. 14, No. 1, s. 20-39.

- Ashforth, Blake E., Mael, Fred A.: “Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual”, **Advances in Strategic Management**, Ed. By A.C. Baum, J.E. Dutton, Greenwich, CT, JAI, 1996, s. 17-62.
- Ashforth, Blake E., Johnson, Scott A.: “Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts”, **Social Identity Processes in Organizational Contexts**, Ed. By Hogg, M.A., Terry D.J., Hove, UK, Psychology Press, 2001, s. 31-48.
- Ashforth, Blake E., Rogers, Kristie M., Corley, Kevin G.: “Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics”, **Organization Science**, 2011, C: XXII, No: 5, s. 1144-1156.
- Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009.
- Avery, Derek R., Quinones, Miguel, A.: “Disentangling the Effects of Voice: The Incremental Roles of Opportunity, Behavior and Instrumentality in Predicting Procedural Fairness”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No: 1, 2002, s. 81-86.
- Ayverdi, İlhan: **Misalli Büyük Türkçe Sözlük**, İstanbul, Kubbealtı Yayıncılık, 2011, s.1092.
- Baron, Reuben M., Kenny, David, A.: “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”,

Journal of Personality and Social Psychology, 1986, C: LI, No: 6, s. 1173-1182.

Barry, Brian: “Review Article: Exit, Voice and Loyalty”, **British Journal of Political Science**, 4.1, 1974, s. 79-107.

Bashshur, M.R., Öç, B.: “When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations”, **Journal of Management**, 2014, C: 41, No. 5, s. 1530-1554.

Batt, R., Colvin, A.J.S., Keefe, J: “Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry”, **Cornell University ILR School Faculty Publications**, 7-1-2002, s.573-594.

Biddle, B.J.: “Recent Developments in Role Theory”, **Annual Review of Sociology**, 12, 1986, s. 67-92.

Birch, A.H.: “Economic Models in Political Science: the Case of ‘Exit, Voice, and Loyalty’”, **British Journal of Political Science**, 5.1, 1975, s.69-82.

Birkbeck, C.: “Against Ethnocentrism: A Cross-Cultural Perspective on Criminal Justice Theories and Policies”, **Journal of Criminal Justice Education**, 1993, Vol: 4, No: 2, s. 307-323.

- Botero, I.C., Van Dyne, L.: “Employee Voice Behavior – Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia”, **Management Communication Quarterly**, 2009, Vol. 23, No. 1, s. 84-104.
- Bowen, F., Blackmon, K.: “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, **Journal of Management Studies**, 40:6, 2003, s.1393-1417.
- Boxx, R.W., Randall, O.Y., Dunn, M.G.: “Organizational Values and Value Congruence and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An Empirical Examination within the Public Sector”, **Public Personnel Management**, 1991, 20 (1), 195-205.
- Brown, Michael E.: “Identification and Some Conditions of Organizational Involvement”, **Administrative Science Quarterly**, 1969, C: XIV, No: 3, s. 346-355.
- Bryson, A.: “Managerial Responsiveness to Union and Nonunion Worker Voice in Britain”, **Industrial Relations**, 2004, Vol. 43, No. 1, s. 213-241.
- Budd, J.W., Gollan, P.J., Wilkinson, A.: “New Approaches to Employee Voice and Participation in Organizations”, **Human Relations Journal**, 2010, 63:3, s. 303-310.

- Burmaoğlu, S., Polat, M., Meydan, C.H.: “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013, C: 13, No: 1, s. 13-26.
- Burris, E.R., Detert, J.R., Chiaburu, D.S.: “Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice”, **Journal of Applied Psychology**, 2008, C: 93, No. 4, s. 912-922.
- Burris, Ethan R., Rockmann, Kevin W., Kimmons, Yurianna S.: “The Value of Voice to Managers: Employee Identification and the Content of Voice”, **Academy of Management Journal**, 2017, C: LX, No: 6, s. 2099-2125.
- Buss, David, M, Craik, Kenneth, H: “The Act Frequency Approach to Personality”, **Psychological Review**, 1983, Vol. 90, No. 2, s. 105-126.
- Carr, Albert Z.: “Is Business Bluffing Ethical?”, **Harvard Business Review**, Ocak 1968.
- Chadegani, A.A., Jari, A.: “Corporate Ethical Culture: Review of Literature and Introducing PP Model”, **Procedia Economics and Finance**, 2016, No. 36, s. 51-61.
- Chatman, J.A.: “Matching People and Organizations: Selections and Socialization in Public Accounting Firms”, **Administrative Science Quarterly**, 1991, 36

(3), s. 459-484.

Chen, Don J. Q., Lim, Vivien K.G.: “Strength in Adversity: The Influence of Psychological Capital on Job Search”, **Journal of Organizational Behavior**, 2012, No: 33, s. 811-839.

Chen, Qishan, Wen, Zhonglin, Kong, Yurou, Niu, Jun, Hau, Kit-Tai: “Influence of Leaders’ Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification”, **Frontiers in Psychology**, 2017, C: VIII, No: 1776, s. 1-12.

Cheney, G.: On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification, **Communication Monographs**, 1983a, No. 50, s. 342-362.

Cheney, G.: “The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication”, **Quarterly Journal of Speech**, 1983b, C: VXIX, No: 2, s. 143-158.

Cheney, George, Tompkins, Philip K.: “Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment”, **Central States Speech Journal**, 1987, C: XXXVIII, No: 1, s. 1-15.

Cosier, R. A., Schwenk, C. R.: “Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions”, **Academy of Management Executive**, 1990, Vol. 4, No 1, s. 69-74.

- Cosier, R. A., Dalton, D. R., Taylor, L. A.: “Positive Effects of Cognitive Conflict and Employee Voice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 4, No. 1, 1991, s. 7-11.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P, Victor, B., “The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 46, No. 2, 2003, s. 127-141.
- Çetin, Fatih, Basım, H. Nejat: “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Amme İdaresi Dergisi**, 2012, C: XLV, Sayı: 1, s. 121-137.
- DeBode, Jason D.: “Assessing Ethical Organizational Culture”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 49(4), 2013, s. 460-484.
- Demir, Mahmut, Şen Demir, Şirvan: “The Effects of Psychological Capital on Employees’ Organizational Identification in Hotels”, **Journal of Tourism Theory and Research**, 2019, C: V, No: 3, s. 355-369.
- Denison, Daniel R.: "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", **Organizational Dynamics**, 13.2, 1984, s. 6.
- Deshpande, Rohit, Webster, Frederick: “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, **Journal of Marketing**, Vol. 53, 1989, s.3-15.

- Detert, J.R., Burris, E.R.: “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”, **Academy of Management Journal**, 2007, Vol. 50, No. 4, s. 869-884.
- Douglas, P.C., Davidson, R.A., Schwartz, B.N.: “The Effect of Organizational Culture and Ethical Orientation on Accountants’ Ethical Judgments”, **Journal of Business Ethics**, 2001, 34, s. 101-121.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., Van Vugt, M: “Exit, Voice and Loyalty: Analytic and Empirical Developments”, **European Journal of Political Research**, 37, 2000, s. 469-495.
- Duan, J., Kwan, H.K., Ling, B.: “The Role of Voice Efficacy in the Formation of Voice Behavior: A Cross-Level Examination”, **Journal of Management and Organization**, 2014, 20:4, s. 526-543.
- Durak, İ.: “Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 41, s. 111-136.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V.: “Organizational Images and Member Identification, **Administrative Science Quarterly**, 1994, No: 39, s. 239-263.

- Edwards, Martin R.: “Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review”, **International Journal of Management Reviews**, 2005, C: VII, No: 4, s. 207-230.
- Ekrot, B., Rank, J, Gemünden, H.G.: Antecedents of Project Managers’ Voice Behavior: The Moderating Effect of Organization-Based Self-Esteem and Affective Organizational Commitment”, **International Journal of Project Management**, 2015, 34, s. 1028-1042.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1987.
- Erkutlu, Hakan, Chafra, Jamel: “The Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Voice on the Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Identification”, **American Journal of Business**, 2015, C: XXX, No: 1, s. 72-91.
- Farh, Crystal, Farh, Jiing-Lih, Liang, Jian: “Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination”, **Academy of Management Journal**, 2012, 55.1, s.71-92.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., Hope-Hailey, V.: “The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective”, 2011, **Human Resource Management Journal**, Vol. 50, No. 1, s. 113-

- Farrell, Dan: "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", **Academy of Management Journal**, 1983, Vol. 26, No. 4, s. 596-607.
- Farrell, Dan, Rusbult, C. E.: "Exploring the Exit, Voice, Loyalty and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1992, Vol. 5, No. 3, s. 201-218.
- Foot, Nelson N.: "Identification as the Basis for a Theory of Motivation", **American Sociological Review**, 1951, C: XVI, No: 1, s. 14-21.
- Frazier, M.L., Bowler, W.M.: "Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-Level Examination", **Journal of Management**, 2015, Vol. 41, No. 3, s. 841-863.
- Freeman, Richard, B.: "The Exit-Voice Tradeoff in the Labor Market: Unionism, Job Tenure, Quits and Separations", **The Quarterly Journal of Economics**, June 1980, s. 643-673.
- Friedman, Milton: "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", **The New York Times Magazine**, 13 Eylül 1970.

- Fuller, J.B., Marler, L.E., Hester, K.: “Promoting Felt Responsibility for Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design”, **Journal of Organizational Behavior**, 2006, No. 27, s. 1089-1120.
- Ganjali, A., Rezaee, S.: “Linking Perceived Employee Voice and Creativity”, **Iranian Journal of Management Studies**, 2016, Vol. 9, No. 1, s. 175-191.
- Meysam Gholampour, Hadi Pourshafaei, Abbas Ghasemian “Considering the Role of Culture and Organizational Voices on Teachers’ Professional Ethics”, **International Journal of Ethics and Society**, C: I, No: 2, 2019, s. 1-9.
- Gorden, William, I, Infante, Dominic, A., Graham, Elizabeth, E: “Corporate Conditions Conductive to Employee Voice: A Subordinate Perspective”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1988, Vol. 1, No.2, s. 101-111.
- Gorden, William, I.: “Range of Employee Voice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1988, Vol. 1, No. 4, s. 283-299.
- Greenberg, J., Edwards, M.S.: **Voice and Silence in Organizations**, Emerald Group Publishing Limited, 2009
- Hall, Douglas T., Schneider, Benjamin, Nygren, Harold T. “Personal Factors in Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**, 1970, C: XV, No: 2, s. 176-190.

- Hassan, M., Hassan, I., Batool, F.: “Employee Voice Behavior in Organizations: An Evidence from Pakistan”, **Journal of Marketing and Consumer Research**, 2015, Vol. 10, s. 142-154.
- Hirschman, Albert, O: **Exit, Voice and Loyalty**, Cambridge, Massachusetts and London, Harvard University Press, 1970.
- Hirschman, Albert, O., Nelson, Richard: “Discussion”, **The American Economic Review**, Vol 66, No.2, 1976, s. 386-391.
- Hofstede, Geert: “Organizational Culture”, (Çevrimiçi) <https://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>, 26 Mart 2017.
- Hogg, Michael A., Terry, Deborah J., White, Katherine M.: “A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory”, **Social Psychology Quarterly**, 1995, C: LVIII, No: 4, s. 255-269.
- Holbeche, L.: **Influencing Organizational Effectiveness – A Critical Take on the HR Contribution**, New York, Routledge, 2017.
- Huang, X., Van de Vliert, E., Van Der Vegt, G.: “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”, **Management and Organization Review**, 1:3, s. 459-482.

Huhtala, M., Feldt, T., Lamsa, A., Mauno, S., Kinnunen, U., “Does the Ethical Culture of Organizations Promote Managers’ Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain”, **Journal of Business Ethics**, 2011, No. 101, s. 231-247.

Huhtala, M., Feldt, T., Hyvonen, K., Mauno, S.: “Ethical Organizational Culture as a Context for Managers’ Personal Work Goals”, **Journal of Business Ethics**, 2013, No. 114, s. 265-282.

Islam, Talat, Ahmed, Ishfaq, Ali, Ghulam: “Effects of Ethical Leadership on Bullying and Voice Behavior among Nurses: Mediating Role of Organizational Identification, Poor Working Condition and Workload”, **Leadership in Health Services**, 2019, C: XXXII, No: 1, s. 2-17.

Jondle, D., Ardichvili, A., Mitchell, J.: “Modeling Ethical Business Culture: Development of the Ethical Business Culture Survey and Its Use to Validate the CEBC Model of Ethical Business Culture”, **Journal of Business Ethics**, 2014, No. 119, s. 29-43.

Kaptein, Muel: “Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model”, **Journal of Organizational Behavior**, 29, 2008, s. 923-94.

Kaptein, M.: “From Inaction to External Whistle Blowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed

- Wrongdoing”, **Journal of Business Ethics**, 2011, No. 98, s. 513-530.
- Kaptein, M.: “The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population”, **Journal of Business Ethics**, 2010, No. 92, s. 601-618.
- Kaptein, M.: “Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture”, **Human Relations Journal**, 2011, Vol. 64, No. 6, s. 843-869.
- Kaptein, M., Huberts, L., Avelino, S., Lasthuizen, K.: “Demonstrating Ethical Leadership by Measuring Ethics”, **Public Integrity**, Vol. 7, No. 4, 2005, s. 299-311.
- Kaptein, M., Van Dalen, J.: “The Empirical Assessment of Corporate Ethics: A Case Study”, **Journal of Business Ethics**, 2000, 25, s. 95-114.
- Kaptein, M., Schwartz, M.S.: “The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model”, **Journal of Business Ethics**, 2008, 77, s. 111-127.
- Kawakami, Kerry, Dion, Kenneth L.: “Social Identity and Affect as Determinants of Collective Action”, **Theory and Psychology**, C: V, No: 4, s. 551-577.
- Kelman, Herbert C.: “Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change”, **Journal of**

Conflict Resolution, 1958, C: II, No: 1, s. 51-60.

Key, Susan: “Organizational Ethical Culture: Real or Imagined?”, **Journal of Business Ethics**, 20, 1999, s. 217-225.

Kim, J., MacDuffie, J.P., Pil, F.K.: “Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence”, **Human Relations Journal**, 2010, 20:10, s. 1-24.

Kim, Minjung, Perrewé, Pamela L., Kim, Kyoum, Yu, Chan, Amy, Kim, Hyung: “Psychological Capital in Sport Organizations: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism among Employees in Sport (HEROES)”, **European Sport Management Quarterly**, 2017, C: XVII, No: 5, s. 659-680.

Knoll, M., Van Dick, R.: “Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, and the Moderating Effect of Organizational Identification”, **The Journal of Positive Psychology**, 2013, Vol. 8, No. 4, s. 346-360.

Kolarska, L., Aldrich, H.: “Exit, Voice and Silence: Consumers’ and Managers’ Responses to Organizational Decline”, **Organization Studies**, 1980, 1/1, s.41-58.

Kotter, John, Heskett, James: **Corporate Culture and Performance**, New York, Free Press, 1992.

Kraft, Kornelius: “Exit and Voice in the Labor Market: An

Empirical Study of Quits”, **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 1986, 142, s.697-715.

Kulualp, H.G.:

“Çalışan Sesi ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 2016, 16:4, s. 745-761.

Kwon, B., Farndale, E., Park, J.G.:

“Employee Voice and Work Engagement: Macro, Meso, and Micro-Level Drivers of Convergence?”, **Human Resource Management Review**, 26, s. 327-337.

Lee, S.M.:

“An Empirical Analysis of Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, 1971, 14 (2), s. 213-226.

LePine, Jeffrey, Van Dyne, Linn:

“Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, **Academy of Management Journal**, 41.1, 1998, s. 108-119.

LePine, J., Van Dyne, L.:

“Predicting Voice Behavior in Work Groups”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 83, No 6, 1998, s. 853-868.

Levine, David, I.:

“Participation, Productivity and the Firm’s Environment”, **California Management Review**, 32/4, s. 86-100.

- Lewin, D, Mitchell, J.B.: “Systems of Employee Voice: Theoretical and Empirical Perspectives”, **California Management Review**, 1992, 34/3, s. 95-111.
- Liang, J., Farh, C.I.C, Farh, J.L.: “Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-wave Examination”, **Academy of Management Journal**, 2012, Vol. 55, No:1, s. 71-92.
- Lipponen, Jukka, Helkama, Klaus, Olkkonen, Maria-Elena, Juslin, Milla: “Predicting the Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2005, No: 78, s. 97-112.
- Liu, Wu, Zhu, Renhong, Yang, Yongkang: “I warn You because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 2010, No: 21, s. 189-202.
- Lu, Lu, Sui, Guoyuan, Wang, Lie: “The Associations of Job Stress and Organizational Identification with Job Satisfaction among Chinese Police Officers: The Mediating Role of Psychological Capital”, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 2015, No: 12, s. 15088-15099.
- Lund, Daulatram B.: “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, 18, s. 219-236.

- Luthans, Fred: “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 2002, C: XXIII, No: 6, s. 695-706.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M.: “Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, **Organizational Dynamics**, 2004, C: XXXIII, No: 2, s. 143-160.
- Luthans, F., Vogelgesang, G., Lester, P.: “Developing the Psychological Capital of Resiliency”, **Human Resource Development Review**, C: V, No: 1, s. 25-44.
- Luthans, Fred, Avey, James B., Avolio, Bruce J., Norman, Steven M., Combs, Gwendolyn M.: “Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention”, **Journal of Organizational Behavior**, 2006, No: 27, s. 387-393.
- Luthans, Fred, Avolio, Bruce J., Avey, James B., Norman, Steven M.: “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, **Personnel Psychology**, 2007, No: 60, s. 541-572.
- Mael, F., Ashforth, B.E.: “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, **Journal of Organizational Behavior**, 1992, 13, s. 103-123.
- Mael, Fred A., Ashforth, Blake: “Loyal from Day One: Biodata, Organizational

- E.: Identification, and Turnover Among Newcomers”, **Personnel Psychology**, 1995, C: XXXIXVIII, No: 2, p. 309-333.
- Mahaffey, T., Neu, D., Taylor, A.: “Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Student Responses to Dissatisfaction: An Act Frequency Approach”, **The Canadian Journal of Higher Education**, 1991, Vol. 11-1, s. 71-89.
- McCabe, D.M., Lewin, D.: “Employee Voice: A Human Resource Management Perspective”, **California Management Review**, 1992, 34(3), s. 112-123.
- McCabe, D.L., Trevino, L.K., Butterfield, K.D.: “The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in the Workplace”, **Business Ethics Quarterly**, 1996, Vol 6, No. 4, s. 461-476.
- McCall, J.J.: “Employee Voice in Corporate Governance”, **Business Ethics Quarterly**, 2001, 11(1), s. 195-213.
- McDonald, G.: “Business Ethics: Practical Proposals for Organizations”, **Journal of Business Ethics**, 1999, 19, s. 143-158.
- McFarlin, D.B., Sweeney, P.D.: “Does Having a Say Matter Only If You Get Your Way? Instrumental and Value-Expressive Effects of Employee Voice”, **Basic and Applied Social Psychology**, 18 (3), 1996, s.

289-303.

McGregor, D.: **The Professional Manager**, New York, McGraw Hill, 1967.

Merriam-Webster Dictionary: **Merriam-Webster Dictionary**, (Çevrimiçi), <https://www.merriam-webster.com/dictionary/voice>, 29 Ağustos 2018

Millward, N., Forth, J., Bryson, A.: **All Change at Work?: British Employment Relations 1980-98, as Portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey Series**, London, Routledge, 2000.

Moksness, Lars: “Running Head: Psychometric Study of Organizational Identification”, **University of Tromsø**, Master’s Thesis, s. 18.

Morrison, E.W.: “Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research”, **The Academy of Management Annals**, 2011, Vol. 5, No: 1, s. 373-412.

Morrison, E.W.: “Employee Voice and Silence”, **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2014, 1, s. 173-197.

Morrison, E. W., Kamdar, D.: “Speaking Up in Groups: A Cross-level Study of Group Voice Climate and Voice”, **Journal of Applied Psychology**, 2011, Vol. 96, No. 1, s. 183-191.

- Okun, O., Büyükbeşe, T.: “The Association Between Employee Voice, Psychological Capital and Well-Being Among NATO Workers: A Multinational Study from the Perspective of Positive Organizational Behavior”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, C: XIX, No: 2, s. 391-414.
- O'Reilly, C.A, Chatman, J.: “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Pro-Social Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 1986, 71 (3), s. 492-499.
- Park, H., Blenkinsopp, J.: “The Impact of Ethics Programs and Ethical Culture on Misconduct in Public Service Organizations”, **International Journal of Public Sector Management**, 2013, Vol. 26, No. 7, s. 520-533.
- Pauksztat, B., Steglich, C., Wittek, R.: “Who Speaks Up to Whom? A Relational Approach to Employee Voice”, **Elsevier Journal**, 2011, 33, s. 303-316.
- Pehlivan Aydın, İ. **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Pratt, M.G.: “To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification”, **Identity in Organization**, Ed. By. Whetten, D.A., Godfrey, P.C., Thousand Oaks, CA, Sage,

1998, s. 171-207.

Premeaux, S.F., Bedeian, A.G: “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace”, **Journal of Management Studies**, 2003, 40:6, s.1537-1562.

Prihatsanti, U., Handoyo, S., Ardi, R., Meliala, P.: “The Role of Psychological Capital on Employee Voice: Conservation Resources Framework”, **Journal of Educational, Health and Community Psychology**, C: IX, No: 2, 2020, s. 184-195.

Pruyn, Ad, Van Riel, Cees, Smidts, Ale: “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, 49.5, 2001, s. 1051-1062.

Pucetaite v.d.: “Building Organizational Trust in a Low-Trust Societal Context”, **Baltic Journal of Management**, Vol 5, No.2, 2010, s. 197-217.

Pucetaite, R., Novelskaite, A., Lamsa, A. Riivari E.: “The Relationship between Ethical Organizational Culture and Organizational Innovativeness: Comparison of Findings from Finland and Lithuania”, **Journal of Business Ethics**, 2016, No. 139, s. 685-700.

Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J., Holland, P.: “A Comparison of the Effectiveness of Employee Voice Arrangements in Australia”, **Industrial Relations Journal**, 2006, 37:5, 543-559.

- Qi, Y., Ming-Xia, L.: “Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in the Chinese Insurance Industry”, **Asia Pacific Business Review**, 2014, Vol. 20, No: 2, s. 231-248.
- Riivari, E., Lamsa, A., Kujala, J., Heiskanen, E.: “The Ethical Culture of Organizations and Organizational Innovativeness”, **European Journal of Innovation Management**, 2012, Vol. 15, No. 3, s. 310-331.
- Riketta, Michael, Van Dick, Rolf: “Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup versus Organizational Identification and Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, 2005, No: 67, s. 490-510.
- Rousseau, Denise M.: “Why Workers Still Identify with Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, 1998, C: XIX, No: 3, s. 217-233.
- Rusbult, Caryl, Lowery, David: “When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 15, No. 1, 1985, s. 80-103.
- Rusbult, Caryl, E, Farrell, Dan, Rogers, Glen, Mainous, Arch, G.: “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, Vol. 31,

No. 3, 1988, s. 599-627.

Rusbult, Caryl, Zembrodt, Isabella, M., Gunn, Lawanna, K.:
“Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol 43, No. 6, 1982, s. 1230-1242.

Salancik, Gerald R.:
“Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief”, **New Directions in Organizational Behavior**, Ed. By Staw, B.M., Salancik, G.R., Chicago, St. Clair, 1977, s. 1-54.

Sarkar, A., Garg N.:
“Peaceful Workplace Only a Myth? Examining the Mediating Role of Psychological Capital on Spirituality and Nonviolence Behavior at the Workplace”, **International Journal of Conflict Management**, C: XXXI, No: 5, 709-728.

Saunders, D.M., Sheppard, B.H., Knight, V, Roth, J.:
“Employee Voice to Supervisors”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1992, Vol. 5, No. 3, s. 241-259.

Schein, Edgar:
Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 2004.

Schneider, Benjamin:
“The People Make the Place”, **Personnel Psychology**, 1987, C: XV, No: 3, s. 437-454.

Schneider, Benjamin,
“The ASA Framework: An Update”, **Personnel**

- Goldstein, Harold W., Smith, D. Brent: **Psychology**, 1995, C: XXVIII, No: 4, s. 747-773.
- Schwartz, M.: “Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture: The Core Elements”, **Business Horizons**, 2013, No. 56, s. 39-50.
- Schwartz, M., Harris, H.: **Achieving Ethical Excellence**, Bingley, Emerald Group, 2014.
- Scott-Young, C. M.: “Empowering Employee Voice to Reduce Ethical Risk”, **Research in Ethical Issues in Organizations**, C: XII, 2014, s. 133-151.
- Seligman, Martin E.P., Csikszentmihalyi, Mihaly: “Positive Psychology – An Introduction”, **American Psychologist**, 2000, C: LV, No: 1, s. 5-14.
- Shih, C., Chen, C.: “The Effect of Organizational Ethical Culture on Marketing Managers’ Role Stress and Ethical Behavioral Intentions”, **The Journal of American Academy of Business**, 2006, Vol. 8, No.1, s. 89-95.
- Sims, Ronald, R.: “The Challenge of Ethical Behavior in Organizations”, **Journal of Business Ethics**, Vol.11, 1992, s. 505-513.
- Sinclair, A., “Approaches to Organizational Culture and Ethics”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 12, 1993, s. 63-73.

- Smidts, A., Pruyn, H., Van Riel, B.M.: “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, 44 (5), 2001, s. 1051-1062.
- Solomon, Robert C.: “Aristotle, Ethics and Business Organizations”, **Organization Studies**, 25(6), s. 1021-1043.
- Sorensen, Jesper: “The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 47, Issue 1, 2002, s. 88.
- Spencer, Daniel. G: “Employee Voice and Employee Retention”, **Academy of Management Journal**, Vol. 29, No. 3, 1986, s. 488-502.
- Stajkovic, Alex, Luthans, Fred: “Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis”, **Psychological Bulletin**, 1998, C: CXXIV, No: 2, s. 240-261.
- Stolp, Stephen, Smith, Stuart C. **Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values and the Leader’s Role**, Oregon, Clearinghouse University of Oregon, 1995.
- Sweeney, B., Arnold, D., Pierce, B.: “The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors’ Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions”, **Journal of Business Ethics**, 2010,

No. 93, s. 531-551.

Şehitoğlu, Y.:

“İşgören Sesi, Nedenleri ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve”, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2012, sayı: 4, s. 27-38.

Tajfel, H., Turner, J.C.:

The Social Identity Theory of Intergroup Behavior – Key Readings in Social Psychology, Political Psychology, New York, Psychology Press, 2004, s. 276-293.

Tajfel, H., Turner, J.C.:

The Social Psychology of Intergroup Relations, Monterey, CA, 1979.

Tangirala, S., Ramanujam, R.

“Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, 2008, Vol. 51, No. 6, s. 1189-1203.

TEİD

Türkiye Etik ve İtibar Derneği, (Çevrimiçi), https://www.teid.org/wp-content/uploads/2020/05/TEiD-Tan%c4%b1t%c4%b1m-Brosu%cc%88ru%cc%88_mayis2020.pdf, 9 Haziran 2020.

Tösten, Rasim, Özgan, Habib:

“Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Ekev Akademi Dergisi**,

2014, C: XVIII, No: LIX, s. 429-442.

- Trevino, Linda, K: "Ethical Decision-Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", **Academy of Management Review**, 11:601-617.
- Trevino, Linda, K, Weaver, Gary, R: **Managing Ethics in Business Organizations**, Stanford, California, Stanford University Press, 2003.
- Trevino, Linda, K: "A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics", **Research in Organizational Change and Development**, 1990, 4:195-230.
- Trevino, Linda, K, Victor, B: "Peer Reporting of Unethical Behavior: A Social Context Perspective", **Academy of Management Journal**, 1992, 35:1, s. 38-64.
- Trevino, Linda, K., Youngblood, Stuart, A., "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 1990, 75:4, s. 378-385.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D.G., Toffler, B.L.: "Managing Ethics and Legal Compliance", **California Management Review**, Vol. 41, No. 2, 1999, s. 131-151.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R.: "Organizational Justice and Ethics Program "Follow-Through": Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior", **Business**

Ethics Quarterly, 2001, Vol. 11, No. 4, s. 651-671.

Trevino, L.K., Hartman, L.P., Brown, M., “Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership”, **California Management Review**, Vol. 42, No.4, 2000, 128-142.

Turner, John, Oakes, Penelope J., Haslam, S. Alexander, McGarty, Craig: “Self and Collective: Cognition and Social Context”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 1994, C: XX, No: 5, s. 454-463.

Turner, Nick, Barling, Julian, Zacharatos, Anthea: “Positive Psychology at Work”, **Handbook of Positive Psychology**, Ed. By C.R. Snyder, S.J. Lopez, New York, Oxford University Press, 2002, s. 715-728.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü **Türk Dil Kurumu Sözlüğü**, (Çevrimiçi), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b865c74b84236.00011503, 29 Ağustos 2018.

Tyler, Tom R., Blader, Steven L.: “Can Business Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule Following in Work Settings”, **Academy of Management Journal**, 2005, C: XLVIII, No: 6, s. 1143-1158.

Ulman, L, Sorensen, E: “Exit, Voice and Muscle: A Note”, **Industrial Relations**, Vol 23, No. 3, 1984, s. 424-428.

- Van Buren, H.J., Greenwood, M.: “Enhancing Employee Voice: Are Voluntary Employer-Employee Partnerships Enough?”, **Journal of Business Ethics**, 2008, 81, s. 209-221.
- Van Dick, Rolf: “Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology”, **International Journal of Management Reviews**, 2001, C: III, No: 4, s. 265-283.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O.: “The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2004, 77, 171-191.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C.: “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, **Journal of Management Studies**, 40:6, Eylül 2003, s. 1359-1392.
- Van Dyne, L., LePine, J.: “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 1, 1998, s. 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., McLean Parks, J.: “Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)”, **Research in Organizational Behavior**, 1995, Vol. 17, s.

215-285.

Van Knippenberg, D., Hogg, M.A.: “A social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations”, **Research in Organizational Behavior**, 2003, Vol. 25, s. 243-295.

Van Knippenberg, Daan, Sleafos, Ed: “Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes”, **Journal of Organizational Behavior**, 2006, No: 27, s. 571-584.

Vora, Davina, Kostova, Tatiana: “A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise”, **Journal of Organizational Behavior**, 2007, C: XXVIII, No: 3, s. 327-350.

Wageningen University and Research **Wageningen University and Research Lecture**, (Çevrimiçi), <https://www.wur.nl/en/activity/The-Social-Psychology-of-Voice-1.htm>, 29 Ağustos 2018.

Wang, Yanfei, Zheng, Yangliu, Zhu, Yu: “How Transformational Leadership Influences Employee Voice Behavior: The Roles of Psychological Capital and Organizational Identification”, **Social Behavior and Personality**, 2018, C: XLVI, No: 2, s. 313-322.

Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., Ackers, P.: “Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland”,

Journal of Industrial Relations, 2004, 46:3, s. 298-323.

Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., Ackers, P.: “The Meanings and Purpose of Employee Voice”, **International Journal of Human Resource Management**, 2004, 15:6, s. 1150-1171.

Withey, Michael, J., Cooper, William, H.: “Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect”, **Administrative Science Quarterly**, 34, 1989, s. 521-539.

Witting, M.: “Relations between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives: An Empirical Study in Municipalities”, **University of Twente**, 2006, s. 1-19.

Yang, Wanjun, Chao, Lin: “How Psychological Contract Breach Influences Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital”, **American Journal of Industrial and Business Management**, 2016, No: 6, s. 922-930.

Zhang, Zengtian, Gao, Xiuyuan: “The Impact of Transformational Leadership on Employee Voice Behavior: The Role of Organizational Identification and Procedural Justice”, **International Business and Management**, 2014, C: IX, No: 2, s. 168-172.

Zhou, J., George, J., M: “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity:

Encouraging the Expression of Voice”,
Academy of Management Journal, Vol. 44,
2001, No. 4, s. 682-696.



EKLER

EK-1 ANKET FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet Kadın () Erkek ()

Yaşınız 18-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61 ve üzeri ()

Eğitim Durumunuz Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()

İş Pozisyonu Yönetici () Uzman () Teknik () İdari () Diğer ()

Toplam İş Deneyimi Süreniz 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-11 yıl () 12 yıl ve üzeri ()

Bu İş Yerindeki Çalışma Süreniz 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

ETİK KÜLTÜR ÖLÇEĞİ

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1	Çalıştığım kurum bana, kurumdaki diğer insanlara karşı uygun bir şekilde nasıl davranacağımı açıkça gösterir.				
2	Kurumum bana, gizli bilgilere yönelik nasıl çalışmam gerektiğini açıkça gösterir.				
3	Kurumum bana, kurum dışındaki insanlarla ve başka kurumlarla uygun bir şekilde nasıl çalışmam gerektiğini açıkça gösterir.				
4	Çalıştığım birimde, uygun bir şekilde nasıl hareket etmemizin beklendiği yeterince açıktır.				
5	Yöneticim/amirim, etik davranışlar açısından iyi bir örnek oluşturur.				

6	Yöneticim/amirim, etiğin ve dürüstlüğün önemini bana açık ve ikna edici bir şekilde anlatır.					
7	Yöneticimin/amirim sözledikleriyle yaptıkları birbirini tutar.					
8	Yöneticim/amirim dürüst ve güvenilirlerdir.					
9	Üst yönetimin yönetim tarzı, paylaşılan ortak norm ve değerleri yansıtır.					
10	Üst yönetim, etik davranışlar açısından bana iyi bir örnek oluşturur.					
11	Üst yönetim, etiğin ve dürüstlüğün önemini bana açık ve ikna edici şekilde anlatır.					
12	Üst yönetim, işle ilgili hedeflere ulaşmak için etik dışı veya yasa dışı davranışlara asla izin vermez.					
13	Çalıştığım birimde vicdanımla çelişen şeyler yapmam isteniyor.					
14	Kurumumda başarılı olmak için kişisel norm ve değerlerimden fedakârlık etmem gerekiyor.					
15	Görevlerimi yerine getirmek için bana verilen kaynaklar yeterlidir.					
16	İşimi yaparken kuralları çiğnemem için baskı altında değilim.					
17	Yakın çalışma ortamımda herkes kurumun çıkarlarını gönülden benimsemiştir.					
18	Çalıştığım birimde çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı bir güven ilişkisi hâkimdir.					
19	Çalıştığım birimde tüm çalışanlar, kurumdaki norm ve standartları ciddiye alır.					
20	Çalıştığım birimde tüm çalışanlar birbirine saygı çerçevesinde davranır.					
21	Eğer bir çalışma arkadaşım izin verilmeyen bir şey yaparsa müdürüm/amirim o işi ortaya çıkarır.					
22	Eğer müdürüm/amirim izin verilmeyen bir şey yaparsa					

	kurumdan birisi o işi ortaya çıkarır.					
23	Çalıştığım birimde, etik olmayan işleri saptamak için yeterli kontroller yapılmaktadır.					
24	Üst yönetim, yakın çalışma ortamında meydana gelen olayların ve etik olmayan davranışların farkındadır.					
25	Çalıştığım birimde, etik olmayan davranışlar tartışılır.					
26	Çalıştığım birimde, etik olmayan davranışlar hakkındaki raporlar ciddiye alınır.					
27	Çalıştığım birimde, ahlaki ikilemleri tartışmak için imkânlar yaratılır.					
28	Etik olmayan davranışları düzeltmek için yeterli imkânlar vardır.					
29	Çalıştığım birimde etik davranışlara çok değer verilir.					
30	Çalıştığım birimde etik davranışlar ödüllendirilir.					
31	Çalıştığım birimde çalışanlar etik dışı davranırsa cezalandırılır.					
32	Eğer yönetime etik dışı davranış rapor edersem, etik dışı davranış sergileyenlerin pozisyonları ne olursa olsun adil bir şekilde cezalandırılacaklarına inanıyorum.					

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ

No	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Kurumuma karşı güçlü bağlar hissediyorum.					
2	Kurumuma karşı güçlü bir ait olma hissi yaşıyorum.					
3	Kurumum için çalışmaktan gurur duyuyorum.					
4	Kurumumda yeteri kadar kabul görüyorum.					
5	Kurumumun bir üyesi olmaktan memnunum.					

ÇALIŞAN SESİ ÖLÇEĞİ

No	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum.					
2	Kurumumu ilgilendiren konularda görüşlerimi açıkça ifade ederim ve diğer çalışanları konuya dâhil olmaya teşvik ederim.					
3	Kurumdaki diğer çalışma arkadaşlarımın benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de iş ile ilgili konulardaki düşüncelerimi onlarla paylaşıyorum.					
4	Eğer düşüncem bir konuda bana göre kuruma faydalıysa o konuda daha kapsamlı bilgi sahibi olmaya çalışırım.					
5	Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konulara katkı sağlamaya çalışırım.					
6	Yeni proje veya değişikliklerle ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim.					

PSİKOLOJİK SERMAYE (PSYCAP) ÖLÇEĞİ

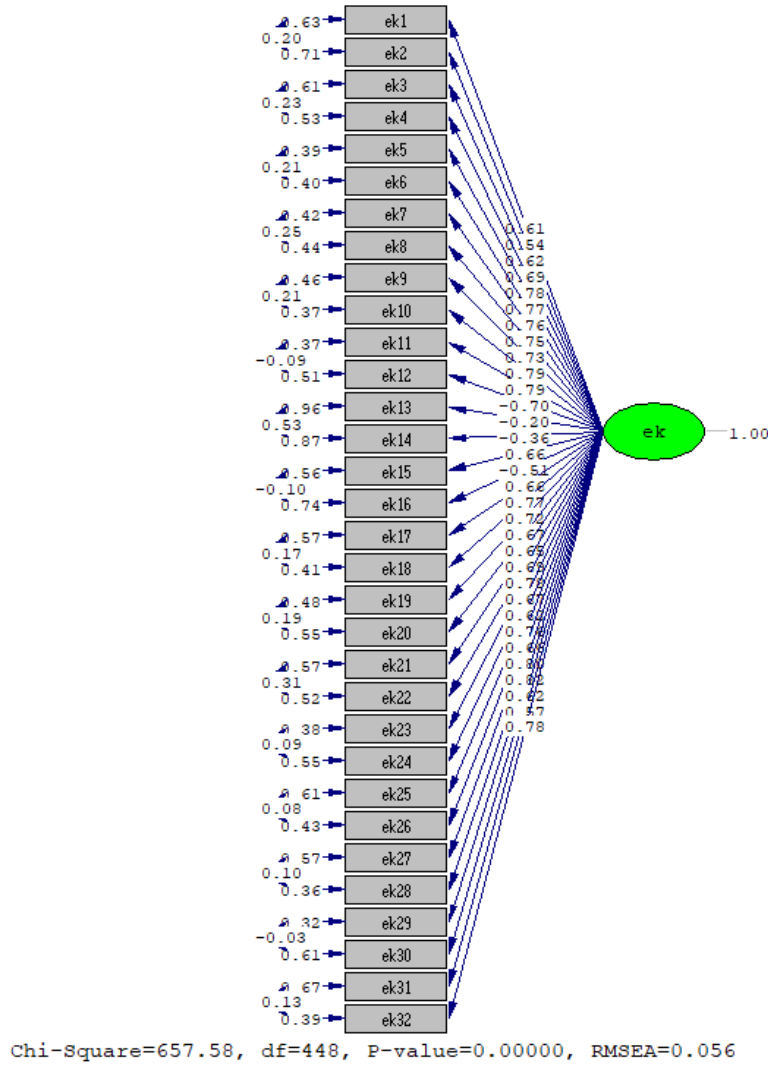
No	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım şirkette işler asla benim istediğim şekilde yürümez.					
2	Bu aralar, kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getirebiliyorum.					
3	Bir grup iş arkadaşına işimle ilgili bir bilgi verirken kendime güvenirim.					
4	Çalışma alanımda, amaçlar/hedefler					

	belirlemede kendime güvenirim.					
5	İşimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim çünkü daha önce de zorluklar yaşayıp üstesinden geldim.					
6	Herhangi bir sorunun çözümü için alternatif yollar vardır.					
7	Genellikle, işimdeki stresli işleri sakın bir şekilde hallederim.					
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.					
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda her zaman en iyisini isterim.					
10	Eğer zorunda kalırsam, işimin üstesinden tek başıma gelebilirim.					
11	Eğer işimde bir şeyler ters gidecekse onun önüne geçemem.					
12	Eğer çalışırken kendimi bir çıkamaz içinde bulursam, bundan kurtulmak için alternatif yollar düşünebilirim.					
13	İşimde aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.					
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
15	Yöneticilerime işimle ilgili konuları açıklarken kendime güvenirim.					
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
17	Şu anda işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.					
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.					
19	İşime 'her şeyde bir hayır vardır' şeklinde yaklaşıyorum.					
20	Şu anda iş hedeflerimi sıkı bir şekilde takip ediyorum.					

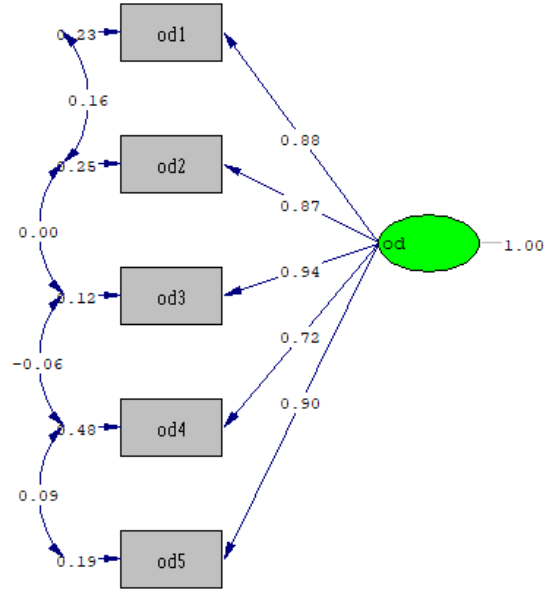
21	Çalıştığım kurumun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.					
22	İşimdeki zorlukların genellikle bir şekilde üstesinden gelirim.					
23	Şirket dışındaki kişilerle (müşteriler, tedarikçiler, vs.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.					
24	Mevcut iş hedeflerime ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					

EK II: DFA DİYAGRAMLARI

Etik Kültür Ölçeği DFA Diyagramı:

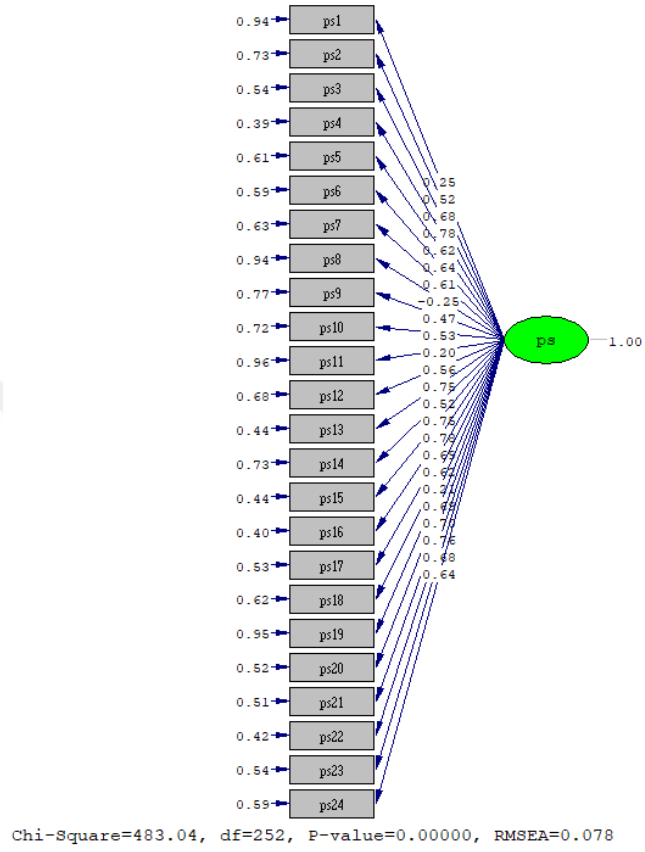


Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Diyagramı:

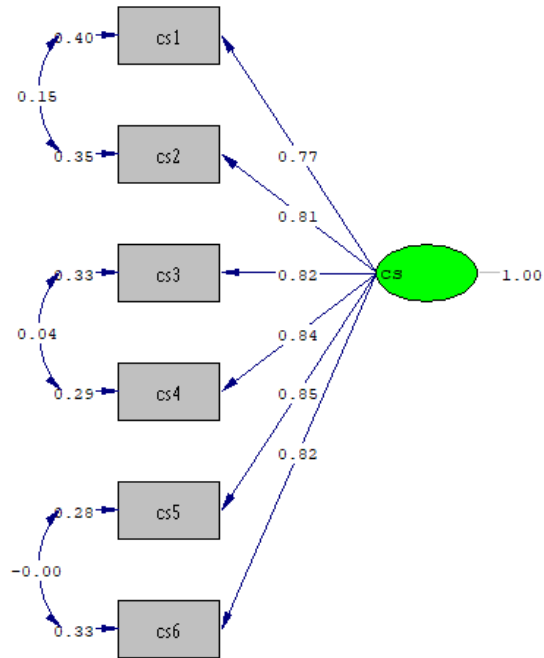


Chi-Square=0.48, df=1, P-value=0.48870, RMSEA=0.000

Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Diyagramı:



Çalışan Sesi Ölçeği DFA Diyagramı:



Chi-Square=10.50, df=6, P-value=0.10528, RMSEA=0.071

ÖZGEÇMİŞ

Sarp GÜNERİ, 1974 yılında Ankara’da doğmuştur. 1997 yılında İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi’ni bitirmiştir. 2012 yılında ise %75 bursla okuduğu Koç Üniversitesi İşletme yüksek lisansını bitirmiştir. 2012 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon doktorasına başlamıştır. 2014 yılından 2019 yılına kadar 5 yıl öğretim görevliliği yapmıştır. İngiltere Yükseköğrenim Akademisi üyesidir ve ileri derecede İngilizce bilmektedir.

