



**T.C.**

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KORKU İKLİMİNİN YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNDE MAKYAVELİST KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN VE  
POLİTİK DAVRANIŞLARIN ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HÜSEYİN ORAK**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Pelin KANTEN**

**ÇANAKKALE – 2022**



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**KORKU İKLİMİNİN YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE  
MAKYAVELİST KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN VE POLİTİK DAVRANIŞLARIN  
ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HÜSEYİN ORAK

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Pelin KANTEN

ÇANAKKALE – 2022



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Hüseyin ORAK tarafından Prof. Dr. Pelin KANTEN yönetiminde hazırlanan ve **27/07/2022** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Korku İkliminin Yönetici Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Makyavelist Kişilik Özelliğinin ve Politik Davranışların Rolü**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**İmza**

Prof. Dr. Pelin KANTEN

.....

(Danışman)

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

.....

Doç. Dr. Gül ESER

.....

Tez No : 10482836

Tez Savunma Tarihi : 27/07/2022

.....  
Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

27/07/2022

## ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Hüseyin ORAK

27/07/2022

## TEŞEKKÜR

Tez sürecimin en başından beri bana destek olan ve araştırma sürecinin her aşamasında yanımda olup değerli gürüşleriyle bu tezin zenginleşmesine yardımcı olan ve beni her zaman motive eden saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Pelin KANTEN'e ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Hüseyin ORAK

Çanakkale, Haziran 2022



## ÖZET

# KORKU İKLİMİNİN YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MAKYAVELİST KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN VE POLİTİK DAVRANIŞLARIN ROLÜ

Hüseyin ORAK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Pelin KANTEN

27/07/2022, 96

Bu çalışmada korku iklimi, yönetici sessizliği, politik davranışlar ve Makyavelist kişilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Yönetici sessizliği ile ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma, literatürde yeni bir kavram olan yönetici sessizliği ile ilgili teorik ve pratik fayda sağlaması açısından önemlidir. İlgili literatür incelenerek, korku ikliminin yönetici sessizliği üzerindeki etkisinde politik davranışların ve Makyavelist kişiliğin rolü araştırılmıştır. Araştırma modelinde politik davranışlar aracı değişken ve Makyavelist kişilik moderatör değişken olarak yer almaktadır. Araştırma modelini test etmek için Çanakkale ilindeki iki kurumda görev yapan 200 yöneticiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Hipotezler oluşturulan yapısal eşitlik modelleri ile test edilmiştir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde, korku ikliminin yönetici sessizliği üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Politik davranışların göze girmeye çalışma ve iki yüzlü davranma alt boyutlarının, korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Makyavelist kişiliğin korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkide moderatör role sahip olduğu da bulgular arasındadır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma modelinin değişkenleri ve bu değişkenler arasında öngörülen ilişkiler açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde araştırmanın bulguları, beşinci bölümde ise araştırmanın sonucu yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Sessizliği, Örgütsel Sessizlik, Korku İklimi, Politik Davranış, Makyavelist Kişilik

## ABSTRACT

### THE ROLE OF MACHIAVELLIAN PERSONALITY AND POLITICAL BEHAVIORS ON THE EFFECT OF THE CLIMATE OF FEAR ON MANAGERIAL SILENCE

Hüseyin ORAK

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Pelin KANTEN

27/07/2022, 96

This study examined the relationship between fear climate, managerial silence, political behaviors, and Machiavellian personality. There are limited studies on managerial silence. This study is essential in providing theoretical and practical benefits regarding managerial silence, a new concept in the literature. The role of Machiavellian personality and political behaviors on the effect of the climate of fear on managerial silence was investigated by examining the relevant literature. In the research model, political behavior is the mediator variable, and Machiavellian personality is the moderator variable. In order to test the research model, data were collected from 200 managers working in the two institutions included in the research in Çanakkale. The hypotheses were tested with structural equation models. According to the study, it was found that the climate of fear affects managerial silence. It has been determined that the sub-dimensions of political behavior, ingratiation and acting two-faced, have a mediating role in the relationship between the climate of fear and managerial silence. Moreover, it was found that Machiavellian personality has moderating role between climate of fear and managerial silence. The variables of the research model and predicted relationships are explained in the second part of the study. The methodology of the study is explained in the third part. The finding of the study is presented in the fourth part.

**Keywords:** Managerial Silence, Organizational Silence, Climate of Fear, Political Behavior, Machiavellian Personality

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

1

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

3

2.1. Korku İklimi .....	3
2.1.1. Korku Kavramı .....	3
2.1.2. Korku İklimi .....	4
2.1.3. Örgütlerde Korku İklimi .....	8
2.2. Yönetici Sessizliği .....	13
2.2.1. Örgütsel Sessizlik .....	13
Örgütsel Sessizliğin Nedenleri .....	15
2.2.2. Örgütsel Sessizlik ve Yönetici .....	21
2.2.3. Yönetici Sessizliği .....	22
Yönetici Sessizliğinin Boyutları .....	27
Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konular .....	31
Yönetici Sessizliğinin Sonuçları .....	31
2.2.4. Korku İklimi ve Yönetici Sessizliği Arasındaki İlişki .....	33
2.3. Makyavelist Kişilik .....	34



2.3.1. Makyavelist Kişiliğin Boyutları .....	36
2.3.2. Makyavelist Kişiliğin Özellikleri .....	37
2.3.3. Korku İklimi, Yönetici Sessizliği ve Makyavelist Kişilik Arasındaki İlişki .....	39
2.4. Politik Davranışlar .....	42
2.4.1. Güç ve Örgütsel Politika .....	42
2.4.2. Politik Davranışlar .....	43
2.4.3. Politik Taktikler .....	45
2.4.4. Politik Davranışların Özellikleri .....	46
2.4.5. Politik Davranış Boyutları .....	47
2.4.6. Politik Davranışın Öncülleri .....	49
Bireysel Öncüller .....	50
Örgütsel Öncüller .....	50
Çevresel Öncüller .....	51
2.4.7. Politik Davranışların Sonuçları .....	52
2.4.8. Korku İklimi, Yönetici Sessizliği ve Politik Davranışlar Arasındaki İlişki .....	52

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

54

3.1. Araştırmanın Amacı .....	54
3.2. Araştırmanın Önemi .....	54
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	54
3.3.1. Araştırma Modeli .....	55
3.3.2. Araştırma Soruları .....	55
3.3.3. Araştırma Hipotezleri .....	55
3.3.4. Araştırmanın Örneklemi .....	56
3.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	56
3.3.6. Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Teknikler .....	57

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA BULGULARI

58

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	59
4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	61

4.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular .....	62
4.3.1. Korku İklimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	62
4.3.2. Yönetici Sessizliği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	64
4.3.3. Makyavelist Kişilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	66
4.3.4. Politik Davranışlar Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	68
4.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular .....	71
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	
77	
Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi .....	81
Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler .....	81
Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	82
KAYNAKÇA .....	83
EKLER .....	I
EK 1. ANKET FORMU .....	I
EK 2. ETİK KURUL İZİN BELGESİ .....	IV
ÖZGEÇMİŞ .....	V

## SİMGELER VE KISALTMALAR

DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
t.y.	Tarih Yok
TDK	Türk Dil Kurumu



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 1</b>	Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı	59
<b>Tablo 2</b>	Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı	59
<b>Tablo 3</b>	Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	59
<b>Tablo 4</b>	Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	60
<b>Tablo 5</b>	Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	60
<b>Tablo 6</b>	Çalışanların Pozisyona Göre Dağılımı	60
<b>Tablo 7</b>	Korelasyon Tablosu	61
<b>Tablo 8</b>	Korku İklimi Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi	62
<b>Tablo 9</b>	Korku İklimi Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	63
<b>Tablo 10</b>	Korku İklimi Ölçeğine Ait Model Uyum İyiliği Değerleri	64
<b>Tablo 11</b>	Yönetici Sessizliği Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi	64
<b>Tablo 12</b>	Yönetici Sessizliği Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	65
<b>Tablo 13</b>	Yönetici Sessizliği Ölçeğine Ait Model Uyum İyiliği Değerleri	66
<b>Tablo 14</b>	Makyavelist Kişilik Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi	66
<b>Tablo 15</b>	Makyavelist Kişilik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	67
<b>Tablo 16</b>	Makyavelist Kişilik Ölçeğine Ait Model Uyum İyiliği Değerleri	67
<b>Tablo 17</b>	Politik Davranışlar Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi	68
<b>Tablo 18</b>	Politik Davranışlar Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	70
<b>Tablo 19</b>	Politik Davranışlar Ölçeğine Ait Model Uyum İyiliği Değerleri	70
<b>Tablo 20</b>	Yapısal Eşitlik Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	71
<b>Tablo 21</b>	Aracı Değişen Modeli Sonuçları	72
<b>Tablo 22</b>	Moderatör Değişen Modeli Sonuçları	75

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Yönetici Sessizliği Modeli	27
Şekil 2	Araştırma Modeli	55
Şekil 3	Korku İklimi Ölçeğine Ait DFA Modeli	63
Şekil 4	Yönetici Sessizliği Ölçeğine Ait DFA Modeli	65
Şekil 5	Makyavelist Kişilik Ölçeğine Ait DFA Modeli	67
Şekil 6	Politik Davranışlar Ölçeğine Ait DFA Modeli	69
Şekil 7	Aracı Değişken Modelleri	71
Şekil 8	Moderatör Değişken Modeli	75
Şekil 9	Slope Analizi	76

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Çalışanların davranışları birçok faktörden etkilenen çok boyutlu bir yapıdır. Çalışanların sessizlik davranışları ve sessizliği etkileyen unsurlar örgütsel sessizlik kavramı altında birçok çalışmada ele alınmıştır. Ancak, örgütsel sessizlik kavramı daha çok örgütsel hiyerarşide astların işle ilgili konularda sessiz kalması durumunu ifade etmektedir. Literatürde, yöneticilerin örgütsel konularda sessiz kalması ile ilgili sınırlı sayıda çalışma vardır. Bu noktada, yönetici sessizliği kavramını geliştiren Aysen (2017), yönetici sessizliğini: "Yöneticinin, astının örgütü ilgilendiren davranış ve performansı ile ilgili gerçek düşünce ve eleştirilerini astına açıkça söylememesi, yetkisini kullanması gerektiği durumlarda sessiz kalma davranışı sergilemesi" olarak tanımlamıştır. Korku iklimi ise, çalışanların örgütün temel varsayım, değer ve inançlarına dair ortak algılarının korku olması olarak tanımlanabilir (Ashkansay ve Nicholson, 2003: 24). Yöneticilerin işle ilgili konularda sessiz kalması, örgüt yapısının tüm unsurlarını etkileme potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda, yönetici sessizliği konusunun incelenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmada, yönetici sessizliği, örgütsel faktörler olan korku iklimi, politik davranışlar ve Makyavelist kişilik ile birlikte ele alınmıştır. Bu çalışmanın amacı, korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkiyi ve politik davranışlar ile makyavelist kişiliğin bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktır. Korku doğal bir sonuç olarak bazı durumlarda kişinin sessiz kalmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada korku iklimi, yönetici sessizliğini etkileyen bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır. Makyavelist kişilik ise, amaçlarına ulaşmak için ilişkilerinde manipülasyona başvuran, duygusal ve ahlaki yoksunluğa sahip kişileri karakterize etmektedir (Christie ve Geis, 1970). Yöneticinin Makyavelist kişiliğe sahip olmasının çıkarlarını korumak için sessiz kalmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın varsayımlarından biri de korku ikliminde yöneticinin politik davranışlar sergileyeceği ve bunun da yönetici sessizliğine yol açacağı yönündedir. Politik davranışlar kişinin örgütsel rolü dışında olan fakat örgütsel çıkarları üzerinde etkili olan davranışlardır (Özkalp ve Kirel, 2005: 642). Korku iklimi gibi çalışanların güvensizlik hissettiği bir ortamda politik davranmak ve sessiz kalmak kişinin korku iklimi ile baş etme stratejisi olarak düşünülebilir.

Araştırma sorusu: Korku ikliminin yönetici sessizliği üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Çanakkale Mehmet Akif Ersoy Devlet Hastanesi'nde görev yapmakta olan yöneticilere

anket uygulanarak elde edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde sırasıyla, korku iklimi, örgütlerde korku iklimi, örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik ve yönetici, yönetici sessizliği, Makyavelist kişilik, politik davranışlar değişkenleri ve bu değişkenler arasında öngörülen ilişkiler açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezleri ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları, beşinci bölümde ise araştırmanın sonucu yer almaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın kuramsal arka planı; Korku İklimi, Yönetici Sessizliği, Makyavelist Kişilik ve Politik Davranışlar başlıkları altında incelenmiştir. Araştırma değişkenleri arasında öngörülen ilişkiler; “Korku İklimi ve Yönetici Sessizliği Arasındaki İlişki”, “Korku İklimi, Yönetici Sessizliği ve Makyavelist Kişilik Arasındaki İlişki”, “Korku İklimi, Yönetici Sessizliği ve Politik Davranışlar Arasındaki İlişki” başlıklarında açıklanmıştır.

#### 2.1. Korku İklimi

Korku iklimi kavramı takip eden başlıklarda, korkunun doğası, nedenleri ve etkileri ile ele alınmış, örgütlerde korku ikliminin neden ve sonuçlarını içeren literatür incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde korku iklimi kavramı, korku kültürü kavramı ile birlikte kullanılmıştır.

##### 2.1.1. Korku Kavramı

Korku, beklenmeyen ve istenmeyen, tehlike potansiyeli olan veya güvenli olmayan olayların gerçekleşme olasılığı karşısında oluşan bir duygudur. Korku, gerçekçi tehlikeler hakkındaki endişeler sonucu oluşabileceği gibi kişinin çevresel uyarıları yanlış yorumlaması ile veya geçmiş deneyimlerini hatırlaması sonucunda da oluşabilir (Thongsukmag, 2003: 22). Korkuyu kaygı kavramından ayıran da uyarıcılar hakkındaki bu gerçekçiliktir. Korku, açıkça tehdit edici uyarılara maruz kaldığında ortaya çıkan bir dizi davranış ve duyguyla ilişkilidir, kaygı ise tehlike potansiyeli olan veya belirsiz bir tehdide karşı ortaya çıkan davranışlarla ilişkili bir durumdur. Hem korku hem de kaygı genellikle ilişkili oldukları davranış ve duyguların yoğunluğu veya kalıcılığı açısından ölçülür ayrıca korku ya da kaygıya neden olan uyarılara koşullanma da söz konusudur (Blanchard, vd. 2008: 3).

Gerekli durumlar karşısında korkunun az hissedilmesi veya korku duygusuna dayanamamak, korku ve kaygı sistemlerinin sorunlu olduğu durumlardır. Her canlı organizmanın yaşamını devam ettirebilmesi için yoğun emek sarf ederek, karşılaştığı



tehlikeler dizisini başarılı bir şekilde atlatması gerekir. Evrimsel süreçte ancak bu tehlikelerin üstesinden gelen türler çevreye uyum sağlayabilmiştir. Bu bağlamda korku kalıtsaldır ve insanlara da diğer canlılarda olduğu gibi önceki nesillerden kalan önemli ve gerekli bir mirastır (Blanchard, vd. 2008: 3). Korku ve kaygı arasındaki bir ayrım da bu noktada görülür, korku genellikle uyumsal olarak kabul edilirken kaygı genellikle uyumsuz olarak kabul edilir. Bu uyumsuzluk kaygının bir nesnesinin olmamasına dayanmaktadır. Psikoloji literatüründe de korku bozukluğu diye bir kavram olmamasına karşın kaygı bozukluğu literatürü sürekli genişlemektedir. DSM-5 (Mental Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı) kaygıyı, durumla orantısız bir endişe ve korku hali olarak tanımlamıştır (Black ve Grant, 2014: 123).

Korku, tehlikelere karşı duygusal duyarlılığı ifade eden bir kavramdır . Bu duyguların ortaya çıkma şekli ve zamanı da tehdidin nasıl algılandığı ile ilgilidir. Korku yanlış uyarılardan, yani gerçekten tehditkâr olmayan uyarıcılardan da kaynaklanabilir. Buna karşılık, belirli bir uyarıcının algılanan tehdit nitelikleri, doğuştan gelen veya doğrudan deneyimler veya başkalarının deneyimlerini gözlemleme olmak üzere birçok faktöre bağlı olabilir (Blanchard, vd. 2008: 4; Blanchard ve Blanchard, 2008: 63).

Korku fiziksel etkileri yönüyle biyolojik; davranışlarda ve duygularda meydana getirdiği değişiklikler bağlamında ise psikolojik bir kavramdır. Korku sonradan öğrenilen bir özelliğe de sahiptir ve bu yönüyle kültürel bir olgu olarak toplumsal yapının ve dolayısıyla örgütsel yapının da temel bileşeni haline gelebilir (Eren, 2005: 2).

Kişinin kendisini risk altında hissetmesi toplumda oldukça yaygın olan bir ruh halidir ve bu durum kişinin davranışlarını da genel olarak belirler (Furedi, 2001: 47). Toplumsal kaynaklardan beslenen bu korku bireylerin içinde bulunduğu bütün sosyal ortamlarda ortaya çıkabilir, örgütler de bu alanlardan birisidir.

### **2.1.2. Korku İklimi**

İklim, bir topluluğun bir dizi özelliği, ayırt edici alt grupları veya topluluğun bireysel algıları olarak kavramsallaştırılmıştır. İklim, topluluk üyeleri tarafından paylaşılan toplulukla ilgili tutum ve inançlar kümesidir (Keyton, 2014: 131). Kültür ise bir topluluğun yeni üyeleri tarafından öğrenilebilen, topluluğun temel varsayımları, inançları, değerleri ve davranış normlarının tümünü kapsayan bir sistemdir (Schein ve Schein, 2016: 21; Schein,

1990). Her toplulukta topluluğun fiziksel mimarisini oluşturan belirli kültürel unsurlar vardır. Bu unsurlardan biri de iklimdir fakat çoğu zaman iklim kültür ile eşdeğer olarak değerlendirilir. İklim, kültürün duygusal olarak pozitif ya da negatif niteliklerini temsil eden bir konumdur (Schein ve Schein, 2016: 29; Ashkanasy ve Härtel, 2014: 136-137). Bu nedenle çalışmada korku iklimi başlığı altında korku kültürü literatüründen de yararlanılmıştır.

Korkunun nesnesinin genellikle somut bir uyarıcı ya da somut bir tehdit olmasına karşın, günümüzde insanların korkularının nesnesi soyut ve çevresel kaynaklı olmaya başlamıştır. Korku kültüründe korkunun nesnesi doğal değildir (Altan, 2006: 6). Kavramsal olarak somut tehditler ile ilişkilendirilmesine karşın kültür ve iklim gibi soyut kavramlar çerçevesinde ele alındığında korku da soyut bir hâl almaktadır. Kişi çevresindeki soyut uyarıcıları tehditkâr algıladığında korkunun nesnesi de soyutlaşmaktadır. Korku genellikle kişisel deneyimlerin biçimlendirdiği bir olgu olmasına karşın günümüzde insanların korkularının büyük bir kısmının kişisel deneyimlerden kaynaklanmadığı söylenebilir (Furedi, 2001: 25). Furedi, batı toplumlarının, bir korku kültürü etkisine girdiğini belirtmiştir. Bu korku kültürünün temelinde, bireyin tehdit potansiyeli olan güçler tarafından kuşatılmış olduğu inancı vardır. Deneyimlerden kaynaklanmayan korkuların kaynağının - korkunun tanımının aksine- soyut olduğu söylenebilir (Furedi, 2001: 20).

Örgüt ikliminin temel unsuru çalışanların örgütsel tutum ile ilgili ortak algısıdır. Dolayısıyla herhangi bir duyguyla ilişkili iklimin var olması için söz konusu duyguyla ilgili ortak bir algının olması gerekir. Kişi duygularını diğerleriyle iletişim kurarak paylaşabilir. Topluluğun üyeleri duygularını diğerleriyle paylaştığında ortak bir algı oluşmaya başlar. Bireyler ortak deneyimlerinden çıkardıkları anlamlarla dünyalarını inşa ederler. İklim de bu ortak anlamların oluşturduğu bir yapıdır. Söz konusu deneyim ve algıları oluşturan temel duygu “korku” olduğunda korku iklimi oluşmaktadır (Ashkansay ve Nicholson, 2003: 24).

Güler (2016: 194) korku ikliminin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Korku ikliminde sen-ben ilişkisi vardır. İkili ilişkiler karşılıklı çıkar üzerine kuruludur.
- Korku ikliminde otoritenin dediği önemlidir, topluluk adına karar alınırken ortak tutum önemsenmez. Sadece yöneticinin söyledikleri önemlidir.
- Korku ikliminde aşırı hiyerarşi vardır, çoğunluğun görüşleri önemsenmez.
- Korku kültüründe ortak çıkar yerine keyfilik vardır.

-Korku ikliminde kişinin duyguları, tercihleri ve fikirleri önemsizdir, önemli olan başkalarının ne düşündüğüdür.

-Korku kültüründe yöneticinin ve otoritenin görüşleri ezberlenir, yönetici sert tavrılıdır.

Korku kültüründe temel değer güçtür ve bu kültürdeki ilişkilerde güçlü ve güçsüz kişiler vardır. İktidarlar halka karşı güçlü olmak isterler, aileler çocuklarına karşı güçlü hissetmek isterler, benzer şekilde yöneticiler de astlarına karşı güçlü olmak isterler. Korku kültürünün oluşmasında ve devam etmesinde güç önemli bir noktadadır, güçlü, domine eden bir taraf olmadığı zaman korkudan da bahsedilemez. Korku kültüründe amaç bireyi belirli düşünce ve davranış kalıplarına sokmaktır. Birey bu yolla otoritenin arzu ettiği birey haline gelecektir. Sonuç olarak korku kültüründe; otoriteye bağımlı, itaat eden, otoritenin beklentilerini yerine getirmeye çalışan, söylenenleri sorgusuz kabul eden kalıplaşmış bir birey ortaya çıkmaktadır (Cüceloğlu, 2008: 170). Örgütler her ne kadar çalışanlarını örgüt değerlerini benimsemeleri için farklı yollarla motive etmeye çalışsa da, bu çaba bazı durumlarda örgütü olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Motivasyon aracı olarak korkunun kullanılması örgütleri olumsuz olarak etkileyecektir. Korku, nihayetinde her çalışanda, yani korku duyan her kişide belirli bir davranışta aynı tepkiyi oluşturmaktadır. Korkunun örgütsel etkilerinden önce bireyin üzerindeki etkilerine odaklanmak korkuyu örgütsel çerçevede değerlendirmek açısından daha uygun olacaktır.

Bireysel olarak özsaygıya yönelik tehditler korku deneyimlerinin en sık görülen uyarıcılarıdır. Kişinin yeterliliğine, tanınmasına, başarısına ve değerine yönelik bu tehditler çalışma hayatında birey için önem arz eden motivasyon unsurlarıdır. Dolayısıyla bu konulara yönelik tehditler bireyin işini kaybetmesi tehdidi kadar korku yaratan durumlardır. Bir toplulukta, birey en çok temel ihtiyaçlarına karşı olan tehditlerden korku duymasına karşın topluluğun dinamiği değiştikçe korkunun nesnesi de değişme eğilimi gösterecektir. Organizasyonlar gibi kompleks topluluklarda korku ikliminin temel tehdidi, bireyin kendini gerçekleştirmeyle ilgili olan özsaygı gibi unsurlara yönelik tehditlerdir. Topluluk içinde bir davranıştan korktuğu için kaçınan kişi özsaygısını da zaman içinde yitirecektir (Cure, 2009: 1).

Korku duyulan bir toplulukta yaşamak bireyin ötekiyle olan iletişimini de etkilemektedir. Bu bağlamda korkunun kaynağı olan otoriteler topluluk üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimini kontrol etmek için de korkuyu araç olarak kullanacaktır (Cüceloğlu, 2008: 17; Furedi, 2001: 25). Bu iletişimin korku ile manipüle edilmesi bireyin

psikolojisini olumsuz etkilemektedir. Kişinin başkalarıyla paylaştığı dünyasının yeni ilişkiler yaratma olasılığını zayıflatan korku bu bağlamda bir travma yaratmaktadır (Elias, 2016: 816). Başkalarıyla güven ve destek ilişkisi kurmak da korku ile ilgili önemli bir unsurdur. Bir ortamda güven düşük olduğunda korkunun da yüksek olması muhtemeldir. Cure (2009: 308), çalışmasında örgüt içinde bireylerin destek ve güvenden yoksun oldukları durumda genellikle korkuya kapıldıklarını ve bu konudaki güven ve desteği genellikle arkadaşlarından, ailelerinden veya yöneticilerinden aldıklarını belirtmiştir.

Özgüven de kişinin korku yaşayıp yaşamadığının itici güçlerinden biridir. Bireyin bir kişiye ve duruma güven duymaması korku yaratabileceği gibi kendine güvenmemesi de korku duymasını etkilemektedir. Kişi bir konuda yetkinlik kazandığında ve tanındığında özgüveni artacak ve daha az korku duyacaktır (Cure, 2009: 308). Korku kültürü içinde birey dışı kapalı ve dogmatik yetiştirilir, değişime direnç gösterir ve insan ilişkilerinde sürekli güçlü güçsüz ayrımı yapar. Bu durum kişinin özgüvenini de zedelemektedir. Bu kültürde gücün bu kadar önemli olmasının sonucu olarak güçlü insanlar da güçlerini diğer insanlara gösterecek davranışlarda bulunurlar, benzer şekilde güçsüz insanlar da güçsüzlüklerini saklamak için çabalamaktadır (Cüceloğlu, 2008: 306). Kişinin diğerlerine karşı güven duymaması da yabancılara ve tehlikeye duyulan korku ile ilişkilidir. Korku ikliminin hem nedeni hem de bir sonucu olan güvensizlik, insanların birbirlerine yabancılaşmasına neden olmakta ve bireyin toplumun sorunlarıyla mücadele etmesini engelleyen bir atmosfer yaratmaktadır (Furedi, 2001: 44).

Korku ikliminde kişi genellikle henüz deneyimlemediği bir durumdan korku duymaktadır. Bunun yanında kişinin bulunduğu ortamdaki olumsuz durumlarla ilgili deneyim eksikliği de korku duymasını etkileyebilmektedir. Cure, (2009: 315) deneyim eksikliği olan bireylerin çeşitli koşulları etkili bir şekilde yönetmek için gerekli bilgi ve yeterliliğe sahip olmadıklarından korku duymalarının daha olası olduğunu belirtmiştir. Bu olumsuz koşullarla ilgili deneyim eksikliği, belirsizlik ve kontrol eksikliği bireyin korku duyma olasılığını artırmasının yanında bu değişkenlerin etkisinin azaltılması da aynı oranda korkuyu azaltmaktadır. Kişinin kendine güvenmesi, karşılaşılabileceği durumla baş edebileceğine inanmasını sağlamakta, belirsizliği ve kontrol eksikliği hissini de azaltmaktadır (Cure, 2009: 315). Bu bağlamda, korkuyu deneyimlemek ileride ortaya çıkabilecek durumlar açısından iki şekilde değerlendirilebilir: birincisi, kişi benzer bir durumla ilgili daha önce korku yaşamış olduğu için tecrübeli olacak ve duygularını daha iyi

yönetebilecektir. İkincisi ise, kişi yaşadığı korku deneyimini her olumsuz durumda tekrar hatırlayacak ve tehdit potansiyeli olmayan bir durumda bile korku duyacaktır. Korku ikliminde ikinci durumun gözlenmesi daha olası görünmektedir.

Korku ve kaygı beklenti etkisine sahiplerdir, örneğin hastalıklar konusunda kaygılı olan bir insanın kendisini hasta olduğuna inandırması daha olasıdır. Benzer şekilde korku kültürünün hakim olduğu bir örgütte de kişi korktuğu şeyin gerçek olduğuna kendisini inandırmakta ve kişi korku duydukça tehdidin gerçekliği de artmaktadır (Furedi, 2001: 25). Bu bağlamda, korkuyla yüzleşmek ve korkuyu anlamak korkuyla ilişkili durumlarla pozitif bir ilişki oluşturmaktadır. Kişi tam olarak neyden korktuğunu bilmese de korku duyduğunun farkında olması ve korkusuyla yüzleşmesi kişinin korkusunu yönetmesine yardımcı olmaktadır (Hampton, 2013: 22). Dolayısıyla korkuyu bilmek kişinin korku deneyimi sonucu oluşabilecek birinci durumu yaşamasını sağlayabilecektir. Korkusunun farkında olan kişi bir sonraki tecrübesinde bu korkuyu daha iyi yönetebilecektir. Dahası, bu durum kişiye bir öğrenme ve gelişme deneyimi de sağlayacaktır (Cure, 2009: 310).

Korkuyu bilmek ve bu konuda tecrübeli olmak kişinin davranışlarına da yansımaktadır. İnsanlar karşılarındaki tehlikelerin genellikle ileride ortaya çıkacağını düşünür, bu düşüncenin temelinde korktuğumuz geleceğin davranışlarımızın sonucu olması fikri yatmaktadır (Furedi, 2001: 44). Bu fikir, korkuyu tecrübe etmiş kişinin ileride ortaya çıkabilecek olumsuz bir durum için davranışlarını düzenlemesine neden olmakla birlikte, korkuyu yeni deneyimlemiş kişinin de bu durumdan davranışlarını sorumlu tutmasına neden olmaktadır. Bireyin bu davranış ve düşünceleri, günlük hayatın temel korkularında değil korku ikliminde görülür. Korku iklimi, paylaşılan ortak algının ürünü olduğu için bireysel farklılıklar kişinin korku duymasında etkili olmamaktadır. Korku ikliminde korkunun kaynağı, topluluktaki her bireyin tehdit olarak algıladığı bir faktördür. Korku bu bağlamda bir motivasyon kaynağı olarak kullanılmaktadır. Bireyi denetlemenin ve otoritenin isteklerini yerine getirmesini sağlamanın yolu bireyi korku ilişkisi içine sokmaktır (Cüceloğlu, 2008: 17).

### **2.1.3. Örgütlerde Korku İklimi**

Örgüt iklimi, çalışanların uygulamalar, politikalar ve prosedürlere ilişkin ortak algıları ve bunlara yükledikleri ortak anlamlar olarak tanımlanabilir (Schneider vd., 2013:

363). Örgüt kültürü ise örgütü karakterize eden; örgüt içindeki mitlerin, hikayelerin, temel varsayımların ve değerlerin, inançların oluşturduğu bir yapıdır (Schneider vd., 2013: 363; Schein ve Schein, 2016). Schein (1990: 109) örgüt ikliminin, örgüt kültürünün bir parçası ve yansıması olduğunu belirtmiştir.

Korku, organizasyonlarda; liderlik davranışları, değişim süreçleri ve kültür yoluyla hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak ortaya çıkabilir (Cure, 2009: 4). Örgütlerde korku iklimi, ister bilinçli olarak yaratılmış olsun ister kendiliğinden oluşmuş olsun hem örgütü hem çalışanları olumsuz yönde etkileyen bir dizi bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. Organizasyonlarda korku tepkisi çalışanlarda; iş güvenliği korkusu, güç veya kontrol kaybı, başarısızlık, başarı, belirsizlik, ceza, değişiklik, karar verme ve risk alma gibi çeşitli konulardan kaynaklanabilir (Appelbaum vd., 1998: 114). Antoniadou vd. (2015) ise bir örgütteki korku ortamının ana belirleyicilerini; işini kaybetme korkusu, işle ilgili deneyim ve güvensizlik, işin beklentilerini karşılayamama olasılığı ve yöneticilerin otoriter davranışları olarak belirtmiştir.

Appelbaum vd., (1998: 121), mevcut yetenek ve tecrübelerinin değersizleştiği bir örgütsel değişim ihtimalinin kişi için bir korku unsuru olduğunu belirtmiştir. Örgütsel değişim korkusu, çalışanın başka bir departmanda görevlendirilmesini de içermektedir. Ayrıca kişi bu durumda yeni departmanındaki çalışanlarla iletişiminin nasıl olacağı konusunda da endişeli hissedecektir. İş yerinde korku duyulan konulardan bir diğeri "risk alma"dır. Kişi genellikle sahip olduğu bir şeyi kaybetmek istemediği için risk almaktan kaçınır. Çoğu birey risk alma konusunda elde edeceği şeyler yerine kaybedebileceği şeylere odaklanır. Risk alma korkusunun konularından biri de başkalarının ne düşündüğüdür. Kişi aldığı riskin sonucunun başkaları tarafından onaylanmasını istemekte ve onaylanmayacak davranıştan kaçınma eğilimi göstermektedir. Ayrıca risk almanın belirsizliği de kişinin korku duymasına neden olmaktadır (Appelbaum vd., 1998: 121).

Çalışanların bu konularda korku duymasının nedenleri bireysel olabileceği gibi korku ikliminin yarattığı atmosfer de olabilir. Örneğin kişinin işinde başarısız olmaktan korkmasını sahip olduğu psikolojik mekanizma ve geçmiş deneyimleri açıklayabileceği gibi, kişinin başarısızlığa sert bir şekilde tepki verilen, başarısızlığın yadırgandığı hatta başarısız olanların cezalandırıldığı bir örgütte çalışması da açıklayabilir. Aynı durum güç ve statü kaybı korkusu için de geçerlidir, güç ve statü kaybı korkusu yöneticilerde çalışanlara göre daha fazla olacaktır. Yöneticilerin en çok korku duydukları konuların başında

da; başarısızlık korkusu, işi kaybetme korkusu, örgütsel desteği kaybetme korkusu ve statü kaybetme korkusu gelmektedir (Hampton, 2013: 117).

Korkunun oluşmasında etkili olan somut tehlikelerden biri de "ceza"dır. Korku bir organizasyonda; ödül ve ceza düzenlemeleri, ast-üst ilişkileri, iletişim ve gelişme gibi birçok konuda etkisi olan bir fenomendir (Kish-Gephart, 2009: 164). Kişi cezalandırılma sonucu korku duyar ve bu korku kişinin çevresinde ceza ile ilişkilendirdiği nötr uyaranlardan da kaynaklanabilir. Klasik koşullanma, uyarıcının olmadığı durumlarda bile duyulan bu korkuyu açıklayabilir. Bir çalışana ceza vereceği zaman sürekli kırmızı kravat takan bir yöneticinin kravatı, korkunun doğal bir uyarıcısı olmamasına rağmen bir süre sonra korku uyandırmaya başlayabilir (Reiss, 1980).

Örgüt üyelerinin bilinç altında ceza ve korku yakından ilişkilidir. Yöneticiler, cezanın davranış kontrolünde etkisiz olduğunu bilseler bile astlarına bilinçsiz olarak ceza uygulayabilirler, benzer şekilde ast da yöneticisinden herhangi bir ceza almasa da yöneticiden korkabilir. Kişi belirli bir davranış için cezalandırıldığında bu davranışla ilgili bir koşul oluşur. Böylece kişi bir daha bu davranışı tekrar etmeye çalıştığı zaman korku duyacak ve davranıştan kaçınacaktır. Birçok yönetici, korku ve cezanın kişinin davranışını değiştirmede etkili bir yol olmadığını bilse de, astları üstünde tahakküm kurmak, astları kontrol etmek ve sadakat oluşturmak için korku ve cezayı kullanmaktadır (Appelbaum vd., 1998: 119). Şahin (2015: 152-154), örgütlerde ceza ve yaptırımlara yönelik tepkilerin belirsizliğinin çalışanların sorunlarını açıkça dile getirememelerine yol açtığını ve korku ikliminin çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını olumsuz etkilediğini ayrıca korku ikliminin çalışmaya tutkunluğu azalttığını belirtmiştir.

Çelik ve Kavak (2020: 187-195), incelediği örgütlerde korku kültürünün hakim olduğunu, çalışanların hata yapmaktan ve ceza almaktan korktuklarını, yöneticilerin cezayı bir korku aracı olarak kullandıklarını belirtmiştir. Çalışmada ayrıca daha az deneyimli çalışanların en çok korku duyan grup olduğu belirtilmiştir. Bu tespit korku deneyiminin korkuyu yönetmede etkili olduğu argümanını da desteklemektedir.

Kurnaz (2016: 113-115), çalışmasında görüşme yapılan akademisyenlerin yaklaşık %72'sinin siyasal otoriteler karşısında korku duyduğunu tespit etmiştir. Bu korkunun en büyük faktörü, kişilerin kendi tecrübelerinden ziyade başkalarının başına gelen tehdit edici olaylardır. Kurnaz, akademisyenlerin korkularının ihtiyatlı olmalarıyla doğru orantılı olarak arttığını belirtmiştir, bu durumda potansiyel tehlikelere karşı önlem olarak davranışları

dizginlemek veya sessiz kalmak korkuyu azaltmak yerine artırmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları örgütte kişisel ilişkilerin zayıf olmasının da korkuya iten bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Appelbaum vd. (1998: 120), korku duyulan durumları iş arkadaşlarıyla paylaşmanın ve korkunun farkında olmanın korku duygusunu azaltabileceğini belirtmiştir. Aksi durumda korku ikili ilişkileri zayıflatıp kişiyi yalnızlığa sürüklemekte ve bu da korkuyu daha da artırmaktadır.

Kaşmer (2009: 93-94), incelediği örgütlerde korku kültürünün var olduğuna dair güçlü istatistiki veriler sunmuştur. Kaşmer, çalışanların sorunlara verdikleri tepkileri en yüksek “karşı çıkma” olmak üzere; “uyuma”, “tarafsız davranma” ve “kararsızlık yaşama” olarak belirtmiştir. Çalışmada ayrıca yöneticilik tarzının da korku kültürünün artmasında bir etken olduğu görülmüştür. X tarzı yöneticiliğin korku kültürünün artmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. McGregor’un (1989: 311), X Teorisinde yönetim; “çalışanları yönetme, onları motive etme, eylemlerini kontrol etme ve davranışlarını organizasyonun ihtiyaçlarına uygun şekilde değiştirme süreci” olarak tanımlanmış ve çalışanların doğası gereği tembel olduğu, cezalandırılmaları ve kontrol edilmeleri gerektiği varsayılmıştır (McGregor, 1989, 311). Bu nedenle X Teorisinin varsayımları ile hareket eden bir organizasyonda çalışanların kontrol edilmesi için korkunun bir motivasyon aracı olarak kullanılması muhtemeldir. X Teorisinin yönetim tanımında belirtilen eylemlerin bir korku kültürü oluşturacağı düşünülmektedir.

Kanten vd. (2019: 497-498), akademik örgütlerde korku kültürü üzerine yaptıkları nitel araştırmada korku kültürünü en çok algılayan grubun en az tecrübeye sahip araştırma görevlisi ünvanına sahip personel olduğunu tespit etmiş, korku kültürü algılayan çalışanların verimliliklerinin ve motivasyonlarının düştüğünü belirtmiştir. Ahmadi vd. (2018) çalışmasında, korku kültürünün strese yol açmasının yanı sıra fiziksel ve zihinsel sorunları da beraberinde getirdiğini ayrıca mesleki rolü benimsemeye engel olduğunu belirtmiştir. Korku kültürü çalışanlarda yüz kızarması, el titremesi, uyku bozukluğu, kalp çarpıntısı gibi fizyolojik sorunlara da neden olmaktadır (Kanten vd., 2019: 496). Korku kültürünün kişide yarattığı fiziksel ve psikolojik sorunlar kişinin örgütsel performansına da yansımaktadır (Ahmadi vd., 2018: 110).

Organizasyonlar çalışanlarının bu sorunlarla karşılaşmaması için örgüt içinde korkuyu azaltmaya çalışmaktadır. Korkuyu azaltma çabaları korkunun örgütsel tehditlerden kaynaklandığı durumlarda etkili olsa da çalışanlar dış tehditlerden de korku duyabilmektedir.



Lebel (2016: 17), korku kültürünün örgütsel tehditlerin yanında dış tehditlerden de oluşabileceğini belirtmiştir. Davranışsal psikolojinin uzun süredir korkuyu insanları eyleme geçirmek için bir araç olarak incelediğini belirten De Vasconcelos vd. (2008), bazı örgütlerin ve yöneticilerin çalışanların davranışlarını kontrol etmek ve verimliliği artırmak için korkuyu bilinçli olarak kullandıklarını ayrıca aşırı hiyerarşi ve prosedürlerin olduğu bir örgütte hata yapma korkusunun da artacağını belirtmiştir.

Korku hem toplumda hem de örgütlerde bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Örneğin işsizliğin arttığı bölgelerde çalışanlar işten çıkarılma korkusuyla daha fazla performans sergilemektedirler. Korku rahatsız edici bir duygu olduğu için kişi bu durumdan hemen kurtulmaya çalışır, otoritelerin ve yöneticilerin bu durumu bir motivasyon aracı olarak kullanmalarına rağmen bu duygunun fiziksel ve psikolojik etkileri uzun vadede olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Thongsukmag, 2003: 30; Cüceloğlu, 2008: 170). Deming (2000), çalışanların iş ile ilgili prosedürleri sorgulamaktan ve sorumluluk almaktan korktukları için sorunları dile getirmekten korktuklarını belirtmiştir. Bu durumda, finansal zarara yol açabilecek bir sorun dahi korku ikliminin olduğu bir örgütte dile getirilmeyecektir.

Örgütlerde korku iklimi, örgüt içinde astlar ve yöneticiler için korku uyandıran tüm bu durumların ortak bir korku algısı oluşturması ile oluşmaktadır. Korku iklimi; çalışanın hayatın genel yönlerini iyi olarak değerlendirme eğilimini, yaratıcılığını ve departmanlar ya da çalışma arkadaşları arası ilişkilerini negatif olarak etkileyerek çalışanların sürekli gergin olmalarına neden olmakta ve bu durum da verimlilikte azalma, işten ayrılma ve düşük performans gibi sonuçlara neden olmaktadır. Korku ikliminin olduğu işletmelerde doğrudan konuşulmayan şeyler dedikoduyu da artırmaktadır. Bu durum da organizasyonun iş süreçlerinde sorunlar meydana getirebilmekte, çalışanlar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Korku iklimi işteki neşeyi yok etmekle birlikte iletişimi ve yeniliği de engellemektedir (Dalgıç, 2019: 81).

Korku sadece kısa dönemli bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir, korkunun uzun dönemde negatif etkileri söz konusudur. Korku iklimi olan bir örgütte, yöneticiler şirketin mali durumu hakkında konuşmaktan kaçınırlar, çalışanlar kariyerlerinde ilerleme güçlüğü yaşarlar, örgütte yeni fikirler ve hatalar kabul edilmez, çalışanlar işten çıkarılma konusunda belirsizlik yaşarlar, çalışanlar kendilerini görünmez ve değersiz hissederler (Fenton, 2012: 58).

Korku özellikle tanımlanmadığı ve kontrol edilemediğinde bireysel performansı ve örgütsel performansı daha çok etkilemektedir (Hampton, 2013: 24). Çatışma, belirsizlik ve kontrol sorunları bir organizasyonda bireyin korku yaşayıp yaşamayacağını belirleyen etmenlerdir. Korkuyu oluşturan diğer tehdit unsurları ile ilişkili olarak, öz güven, destek ve deneyim unsurları korku deneyimlerini artıran veya azaltan faktörler olarak sayılabilir. Bu faktörlerin yanında öz farkındalık da bireylerin kendi deneyimlerini anlamalarını sağlayarak neden korku duydukları ya da korkuyla nasıl başa çıkacakları konusunda bir görüş sağlar (Cure, 2009: 306). Özellikle liderler korkularının farkında olmazlarsa, korkuları işlerinden zevk alma, astlarını bir vizyona yönlendirme ve yaratıcı olma yeteneklerini bastırabilir (Hampton, 2013: 24).

Antoniadou vd. (2015: 293), işten çıkarılma, başarısızlık ve itibar kaybını çalışanların en çok korku duyduğu konular olarak tespit etmiş ve çalışanların bu korkularını iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmasının korkularını hafiflettiğini belirtmiştir. Korku ikliminin tüm bu etkilerini azaltmak için öncelikle belirsizliği azaltmak gerekmektedir. Çalışanlar örgüt içindeki rollerini ve sorumluluklarını bilmek ve gelecekte neyle karşılaşacaklarını tahmin etmek istemektedir. Bireylerin örgüt içindeki diğer kişilerle de etkileşime girme ihtiyaçları vardır. Korkunun farkında olmak ve bunu çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak, diğerleriyle etkileşim içinde olmak korkuyu ve endişeyi azaltmaktadır (Appelbaum vd., 1998: 120).

## **2.2. Yönetici Sessizliği**

Yönetici sessizliği kavramı açıklanmadan önce örgütsel sessizlik literatürü incelenmiştir. İkinci alt başlıkta örgütsel sessizlik ve yönetici arasındaki ilişki incelenmiş ve son olarak yönetici sessizliği kavramı boyutları ile birlikte ele alınmıştır.

### **2.2.1. Örgütsel Sessizlik**

Sessizlik Türk Dil Kurumu sözlüğünde, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût olarak tanımlanmıştır (TDK, t.y.). Psikolojide ve sosyolojide genelde olumsuz bir kavram olarak tanımlanan sessizlik örgüt çalışmalarında genel olarak hem pozitif hem de negatif olarak ele alınmıştır. Örgüt içindeki ticari sırları ve verileri korumak için sessizlik davranışı

olumlu bir durum iken, örgüte zarar verecek bir durumu yöneticiye bildirmemek de olumsuz olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel anlamda sessizlik davranışı örgütsel sessizlik olarak kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel sessizlik, çalışanların iş hakkında, organizasyon hakkında, çalışma arkadaşları ve üstleri hakkında sahip olduğu görüşlerini, üst yönetime iletmesi gereken bilgileri ve bunun gibi kritik öneme sahip veya örgüt içi ilişkilerde sorun yaratma potansiyeli olan konuları bilinçli olarak gizleme ve sessiz kalma durumu olarak bilinmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Örgütsel sessizlik yöneticilere karşı, örgütsel konulara ilişkin konularda kişinin kendi değerlendirmelerini saklaması durumudur (Pinder ve Harlos, 2001: 332). Örgütsel sessizlik iletişimin olmadığı bir durum gibi görünse de çalışanlar mesajlarını ve kaygılarını sessiz kalarak da iletebilmektedir. İletişim örgütlerin başarısı için önemli bir role sahiptir. Örgütlerde sessizlik görüldüğünde iletişim zarar görmekte ve sonuç olarak organizasyonun bütün fonksiyonları etkilenmektedir. Sessizlik ayrıca örgüt içi inovasyon faaliyetlerini de sınırlamakta, operasyonlardan efektif çıktı alınmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca örgüt içi sessizlik, olaylara giderek kayıtsızlaşan çalışanlarla dolu bir örgüt yaratma potansiyeli de barındırmaktadır (Bagheri vd., 2012: 50).

Sessizliğin örgütte normal bir davranış olarak kabul edilmesi ve çalışanların açıkça konuşmaları durumunda bir fark oluşturmayaacağı kaygısı, sessizliğin örgütte kalıcı olmasına, örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesine neden olmaktadır (Alparslan, 2016: 892). Bu anlamda, açıkça konuşmanın normal bir davranış olarak kabul edildiği kültürlerde hem astlar hem yöneticiler fikirlerini açıkça beyan edebilecek, sessizliğin örgütte bir norm olarak kabul edilmesinin önüne geçebileceklerdir.

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişim için potansiyel bir engeldir ve çoğulcu örgütlerin gelişimine önemli bir engel teşkil etmektedir. Çoğulcu bir örgüt, çalışanlar arasındaki farklılıklara değer veren ve bunları yansıtan ve çoklu bakış açılarının ve görüşlerin ifade edilmesine izin veren bir kuruluş olarak tanımlanabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Örgütsel sessizlik farklı yazarlar tarafından boyutlara ayrılmıştır, Pinder ve Harlos (2001: 331-370) örgütsel sessizliği kabullenici ve korumacı sessizlik olarak iki boyutta incelemiştir, Dyne vd., (2003: 1359-1392) ise kabullenici, korunmacı ve koruma amaçlı sessizlik olarak üç boyutta incelemiştir. Knoll ve Dick (2013: 349-362) ise faydacı sessizlik türünü literatüre yeni bir alt boyut olarak eklemiştir.

Kabullenici sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmeleri ve kararları kabul etmeleri fakat bu durum ve gelişmelerle ilgili görüş, düşünce ve bilgilerini ifade etmemeleri durumudur (Dyne vd., 2003: 1362). Kabullenici sessizlikte kişi kaderine boyun eğme düşüncesi içindedir ve durumu değiştirmek için bir çaba içerisine girmemektedir (Dyne vd., 2003: 1363). Çatışma durumunda örgütteki kişiler fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünmekte ve kendilerini yetersiz hissetmektedir, dolayısıyla kişi davranışlarını örgüt içinde oluşturulan normlara göre şekillendirmektedir (Üçok ve Torun, 2015: 29). Örgütsel alanda kişi gruba uyum göstermek için de sessiz kalıyor olabilir fakat bu grup dinamiğinin doğasında vardır ve kişi kendini topluluğa ait hissettiği için sessizliğin bilinçli olmaması muhtemeldir.

Korunma amaçlı sessizlik, çalışanların herhangi bir konu ile ilgili görüşlerini ifade etmeleri durumunda, çevreden gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak kendilerini savunmak adına görüşlerini saklamaları olarak tanımlanabilir (Dyne vd., 2003: 1380). Bu sessizlik türünde kişi açıkça konuşması durumunda oluşacak muhtemel durumlardan korktuğu için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 340). Kişi bu durumda örgüt içindeki kazanımlarını tehlikeye atmamak için sessiz kalmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712).

Koruma amaçlı sessizlik, çalışanların topluluktaki diğer kişileri düşünme veya iş birliği yapma amacıyla, örgüte ya da çalışma arkadaşlarına fayda sağlamak amacıyla bir durum hakkındaki görüşlerini söylememesidir (Dyne vd., 2003: 1370). Bu tür sessizlikte çalışanlar gruptaki kişileri korumak amacıyla hareket eder. Korunmacı sessizliğin aksine örgütteki diğer çalışanların yararı gözetilir ve hem bireyi hem de örgüt dışı kurumlara ve rakiplere karşı örgütü koruma amacı vardır (Üçok ve Torun, 2015: 30).

Faydacı sessizlik ise çalışanın kendisi için, iş yükünden kaçmak amacıyla eksik veya çarpık bilgi sunarak veya sessiz kalarak avantaj elde etmesi durumudur, buradaki temel motivasyon kişinin bu tutumunun kişiye fayda sağlamasıdır (Knoll ve Dick, 2013: 351).

### **Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Harlos (2016: 348), çalışan sessizliğinin temelde öznel nedenlere dayandığını ancak durumsal, kültürel, politik ve ekonomik faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir. Örgütsel bağlamda da sessizlik örgüt yapısı ve kültürü gibi örgütsel nedenlerden etkilenebildiği gibi

çalışanların kişilik özellikleri ve yöneticinin liderlik tarzı gibi bireysel nedenlerden de etkilenebilmektedir.

Huang vd. (2005: 478), örgütsel sessizliğin ve açıkça konuşmanın ülkelere göre değişen bir yapısı olduğunu belirtmiştir. Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde daha çok örgütsel sessizlik görülmektedir. Ayrıca katılımcı bir iklimin olduğu örgütlerde sessizliğin daha az olduğu tespit edilmiştir.

Çakıcı (2008: 121-130), çalışanların en çok “yönetimsel ve örgütsel nedenler”den dolayı sessiz kaldığını belirtmiştir. Çalışanların yöneticilerine güvenmemesi, yöneticinin sorunlarla ilgileniyormuş gibi görünmesi, sözünde durmaması ve yöneticinin en iyisini ben bilirim tavrı çalışanların açıkça konuşmalarını engellemekte ve örgütsel sessizliğe yol açmaktadır. Diğer taraftan açıkça konuşmanın teşvik edilmediği ve ilişkilerin yüzeysel olduğu bir ortamda çalışan kişi açıkça konuşmanın faydasız olduğunu düşünmektedir.

Örgütsel sessizliğin diğer nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır Çakıcı (2008: 121-130):

İşle ilgili korkular: işini kaybetme korkusu, görev yeri veya pozisyonunun değiştirilmesi, terfi edememe/statü kaybı korkusu.

Açıkça konuşma konusunda deneyimsizlik: kişinin işle ilgili deneyim eksikliği veya statüsünün düşük olması sessiz kalmasına neden olabilmektedir. Kişi konuşması durumunda deneyimsizliğinin anlaşılacağı konusunda endişe duyduğu için sessiz kalabilmektedir.

İzolasyon korkusu: Kişi sürekli sorun çıkaran ve şikayet eden biri olarak görülmek istemediği için sessiz kalabilmektedir.

İlişkilere zarar verme korkusu: Çalışanlar ilişkilerine zarar vermemek için çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin duymaktan hoşlanmayacağı konularda sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Bilgi uçurma eyleminde bulunulması sonucunda karşılaşılabilen sorunlar da (işten çıkarılma, dışlanma, psikolojik sorunlar vb.) kişinin sessiz kalmasına neden olabilmektedir. Kişi örgütte tespit ettiği aykırı bir durumu rapor ettiğinde görmezden gelinebilir ya da cezalandırılabilir, bu durum bir dizi başka kaygılar hakkında da sessizliğe yol açabilmektedir (Jones ve Kelly, 2014: 712).

Elçi vd. (2014: 463), mobbinge maruz kalan çalışanların genellikle sessiz kaldığını belirtmiştir. Ayrıca, işyerinde zorbalık veya herhangi bir kötü muamele de sessizliği beslemekte ve sessizliğin öncülü olabilmektedir (Rai ve Agarwal, 2018: 242-243).

İşten çıkarılma, dışlanma vb. gibi örgütsel faktörlere bağlı gerçekleşen örgütsel sessizliğin (Pinder ve Harlos, 2001), işten çıkarılma kaygısı ve örgüte bağlılığı daha düşük olan kısa süreli çalışanlarda görülmemesi gerektiği düşünülebilir (Eroğlu, 2011: 119). Rybnikova (2016: 304), bir örgütte geçici olarak çalışan kişilerin sessizlik davranışını; kısa süreli çalışanların statülerinin düşük olması, örgüt içinde olumsuz bir konumda olmaları ve olumsuz sonuçlar doğurmaktan korkmaları ile açıklamıştır. Taşeron olarak çalışan kişiler kendi kurumları için iyi bir izlenim bırakmak isterler bu da çalıştıkları örgütte daha ihtiyatlı davranmalarını ve sessiz kalmalarını gerektirmektedir. Kısa süreli çalışanlarda da örgütsel sessizlik görülmesi, örgütsel sessizliğin bireysel nedenlerine de odaklanmamız gerektiğini göstermektedir.

Örgütsel sessizliğin bireysel nedenlerinden kişilik özelliklerine bakıldığında, sorumluluğun örgütsel sessizlik üzerinde en yüksek etkiye sahip özellik olduğu görülmektedir. Sorumlu kişilik özelliğine sahip bireyler sessiz kalmanın olumsuz sonuçlar doğuracağını düşünmektedirler. Nevrotik kişilik özelliğine sahip çalışanlar ise kaygılı, depresif ve gergin oldukları için sessizliği tercih edip kendilerini olumsuz bir durumun içine sokmaktan kaçınmaktadırlar. Buna karşın uyumlu kişilik ve deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip çalışanlar sosyal olarak daha uyumlu ve değişime açık bireylerdir dolayısıyla sessiz kalmayı tercih etmemektedirler (Ahmet ve Akdoğan, 2014: 299).

Bireyler örgütteki konumlarının başkaları tarafından kabul edildiğine inandıklarında daha az sessiz kalmaktadırlar. Kişi tepki alacağı bir konuda konuşsa bile kendisine destek olacak kişiler olacağı için sessiz kalmamaktadır. Ayrıca bireyin toplumdaki azınlık kimliğinin ortaya çıkmasından korkması da örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1409). Bu bağlamda, kişinin; örgütteki çoğunluğun, üst yönetimin veya örgütü etkileyen dış paydaşların tersi görüşlerinin ve değerlerinin olması, kendisini destekleyen bir grup iş arkadaşı olmadığı sürece kişinin sessiz kalmasına yol açacaktır.

Bireyler açıkça konuşmanın kendilerine zarar vereceğini düşündükleri zaman sessiz kalabilmektedirler. Kişi böyle bir durumda kendisini korumak için sessiz kalmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Kişinin sessizlik davranışı kendisini ve örgütü korumak için olabileceği gibi örgüte zarar verici nitelikte de olabilir. Çalışanlar sorumluluğu üstlerine

devretmek için de sessiz kalabilmektedir. Böyle bir durumda ast kendisini konuşmak için yetersiz uzmanlığa sahip olarak tanımlayıp sorumluluktan kaçabilmektedir (Bisel ve Arterburn, 2012: 223).

Henriksen ve Dayton (2006: 1541-1551), örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

**Zihinsel kestirme:** Bireyler nadiren meydana gelen ve üzerinden zaman geçmiş olayları daha az hatırlamaktadırlar. Benzer şekilde yeni yaşanmış ve sık tekrarlanan bir olayın da hatırlanması daha kolay olmaktadır. Dolayısıyla, hatırlaması zor olan konular hakkında konuşmak çoğunlukla mümkün olmayacak ve örgütsel sessizliğe yol açacaktır. Geçmişte yaşanan olumsuz bir durumun yönetim tarafından tekrar gündeme getirilmesi çalışanların da bu konuda konuşmasını teşvik edecektir.

**Kendine hizmet eden yanlılık:** Bireyler başarılarını kendilerine atfederlerken başarısızlıklarının sorumluluğunu reddetme eğilimindedirler (Miller ve Ross, 1975). Bu da bireyin olumsuz bir durum hakkında konuşmasını engelleyerek örgütsel sessizliğe yol açabilmektedir.

**Statüko Tuzağı:** Örgütsel sessizliğin bireysel faktörlerinden biri de statükoyu korumaktır. Sektör ne olursa olsun statükoyu korumak herhangi bir eylemde bulunmaktan ve yeni bir şey yapmaktan çok daha kolaydır. Mevcut durumdan ayrılmak yeni sorumluluklar ve belirsizlikler getirecektir. Dolayısıyla kişi bu psikolojik yükü kaldırmaktansa hiçbir şey yapmamayı ve sessiz kalmayı tercih edebilir. Kişi olumsuz bir duruma yol açabilecek bir eylemde bulunmaktansa sessiz kalmayı tercih etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006; Hammond ve Keeney, 1998: 3).

**Uyum:** Henriksen ve Dayton (2006), kişinin kabul görme isteğinin de sessizliğe yol açabileceğini belirtmiştir. Toplulukta kabul görmek isteyen kişi ya grubun inanç ve davranışlarının benzerini sergileyecek ya da sessiz kalarak dışlanmanın önüne geçecektir.

**Sorumluluk dağılımı:** Bireyler ortak bir amaç için bir araya geldiklerinde sorumlulukları da bireylere dağılmış olmaktadır. Kişi bu durumda tek başına hareket ederken hissettiği sorumluluğu hissetmemektedir. Bu bağlamda, müdahale edilmesi gereken acil bir durum olduğunda, kişi grubun diğer üyelerinin sorumluluk almasını bekleyecek ve daha az sorumluluk hissedecektir. Sorumluluğun dağılımı sosyal aylaklığın da bir nedenidir. Henriksen ve Dayton, kişinin daha az sorumluluk hissetmesinin açıkça konuşmasına engel

olacağını belirtmiştir. Kişinin rolünün ve sorumluluğunun daha belirgin olduğu durumlar örgütsel sessizliği azaltacaktır. Ayrıca kişinin gruba katkısının izlendiğini düşünmesi de sosyal aylaklığı azaltmaktadır (Pinker, 2010: 309).

Güvensizlik iklimi: Örgütte geçmiş hataların tartışılıp ders çıkarıldığı, çalışanın fikirlerini çekinmeden belirttiği bir iklimde sessizlik daha az görülmektedir. Yöneticiler astlarını suçlama eğiliminde olduklarında ise örgütsel sessizlik artmaktadır.

Sorgulanmayan inançlar: Grup olarak karar almak çoğunlukla bireysel karar almaktan daha sağlıklı olsa da, karar alıcı grubun stres altında olması ve memnun etmeleri gereken bir yöneticilerinin olması grubun yanlış karar almasına ve bu kararlarında ısrar etmelerine sebep olmaktadır. Janis (1972)'in grup düşüncesi (groupthink) olarak adlandırdığı bu durum, grubun objektif olmadan aldığı kararda ilk düşüncelerini hatalı olsa da savunduklarını ve bu düşüncelerini doğrulayan bilgilere odaklandıklarını belirtmektedir (Hart, 1991). Bu bağlamda, doğrulama yanlılığı eğiliminde olan grup farklı düşüncede olanların konuşmasına izin vermeyecek ve örgütsel sessizliğe yol açacaktır. Grup dışından, grubun ilk düşüncesini savunmak için hiçbir nedeni olmayan kişilerin atanması grubun objektif kararlar almasında etkili olacaktır.

Çakıcı (2008: 121-130), çalışmasında örgütsel sessizliğin nedenlerini, sonuçlarını ve sessiz kalınan konuları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

En çok sessiz kalınan konular; kötü muamele, kişisel çekişmeler, tembellikler, israf ve etik konular olarak belirtilmiştir. Bu sorunlar çalışma arkadaşı kaynaklı olduğunda kişi yöneticisiyle konuşurken, sorunlar yönetici kaynaklı olduğunda kişi yöneticisiyle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Sessiz kalınan diğer konular; yöneticilerin yetersizliği, düşük performansı, yanlış tutumları ve adil olmayan uygulamalar olarak belirtilmiştir.

Çalışanların performansı da en sık sessiz kalınan konular arasındadır. Çalışanlar bu konuda üstlerle konuşmalarının dışlanmaya neden olabileceğini düşünerek sessiz kalmaktadır.

Ayrıca çalışanlar işle ilgili süreçleri iyileştirmeye yönelik görüşler hakkında da sessiz kalmakta daha çok bireysel sorunlar hakkında yöneticileriyle konuşmaktadırlar. Çalışanların konuşmaktan kaçındığı diğer bir konu da çalışma koşullarıdır.

Çakıcı (2008), örgütsel sessizliğin sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:



- Performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar: Örgütte bilgi ve deneyimler paylaşılmaz. Alternatif görüşler ve seçenekler göz ardı edilmiş olur. Çalışanların örgüte bağlılığı azalır.
- İyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar: Etkinlik ve verimlilik azalır. Karar süreçlerine önemli bilgiler dahil edilmez. Örgütsel değişim yavaşlar. İyileşme ve gelişme yavaşlar.
- İş göreni mutsuz kılan sonuçlar: Kişi departmanını değiştirmeyi veya işten ayrılmayı düşünür.

Brinsfield (2013: 11-12) örgütsel sessizliği altı grupta sınıflandırmıştır:

**Sapkın sessizlik:** Kişinin örgüt için gerekli ve önemli bir bilgiyi bilinçli olarak gizlemesi durumudur.

**İlişkisel sessizlik:** Kişinin örgüt içi ilişkilerine zarar vermemek için ya da genel insan ilişkileri ile ilgili kaygıları yüzünden sessiz kalması durumudur. İlişkisel sessizlik, kişinin ilişkiye atfettiği anlama göre koruma amaçlı sessizlik (Dyne vd., 2003: 1370) veya kişi ilişkilerini çıkarları için sürdürüyorsa faydacı sessizlik (Knoll ve Dick, 2013: 351) ile de ilişkilendirilebilir.

**Savunmacı sessizlik:** Kısaca kişinin konuşması durumunda cezalandırılacağından korktuğu için sessiz kalması durumu olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda korunma amaçlı sessizlik ile benzerdir (Pinder ve Harlos, 2001: 340).

**Çekingen sessizlik:** Çekingen sessizlik kişinin özgüven eksikliği olduğu için veya bir durumla ilgili ne söyleyeceğine ilişkin belirsizlik yaşadığı için sessiz kalması durumudur.

**Etkisiz sessizlik:** Kabullenici sessizlik ile benzer bir kavramdır. Kabullenici sessizlikte kişi olayları olduğu gibi benimsemekte ve fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünmektedir (Dyne vd., 2003: 1362). Etkisiz sessizlik ise kişinin açıkça konuşmanın olumlu bir etkisinin olmayacağı düşüncesi olduğu için sessiz kalması durumu olarak tanımlanabilir.

**Bağlantısız sessizlik:** Kişinin örgüte bağlılığı düşük olduğu ve işle ilgili rollerinden kopuk olduğu için sessiz kalması durumudur (Eroğlu, 2011).

Güven ve sessizlik arasında karmaşık bir ilişki vardır. Kişinin bilinçli olarak sessiz kalmasıyla kişiye güven duyma arasında her zaman negatif bir ilişki bulunmamaktadır. Bu ilişki sessizliğin hangi motivasyonla oluştuğuna göre değişmektedir. Örneğin kişi kendini

korumak amaçlı sessiz kaldığında güven ve sessizlik arasında negatif bir ilişki söz konusudur (Brinsfield vd., 2009: 27). Ayrıca çalışanlar etkileşimde buldukları kişilere karşı güven duymazlarsa gelecekte onlardan bilgi saklama niyetleri de aynı oranda artmaktadır. (Connely vd., 2012: 71).

Sessizliğin örgütsel nedenlerinden biri de iş yerindeki stresten kaynaklanan tükenmişliktir. Çalışanların duygusal olarak yorgun ve tükenmiş olmaları kendilerine daha çok psikolojik yük olacak konular hakkında konuşmalarına engel olacaktır (Qin vd., 2014: 1036).

Bireyler fikirlerini ifade ederken birçok faktörden etkilenmektedirler, bu noktaya kadar sıralanan örgütsel ve bireysel nedenlerin yanında bireylerin düşüncelerini ifade ederken dış faktörlerden de etkilendiklerini belirtmek gerekir. Neumann (1991), insanların toplum tarafından dışlanmamak için hakim görüşün ne olduğunu ve belirli bir zamanda hangi görüşlerin popülaritesinin artıp hangilerinin azaldığını takip ettiklerini belirtmiştir. Birey bu noktada hakim görüş ile çelişen düşüncelere sahiptir ise sessiz kalmaktadır (Neuman, 1974: 43-51). Örgütsel açıdan bakıldığında çalışanlar örgüt içinde kabul görmek ve dışlanmamak için sessiz kalabilmektedirler (Henriksen ve Dayton, 2006: 1541-1551). Bu durum kişinin genel olarak toplumda kabul görme isteğiyle ilgili olabileceği gibi kişinin işini kaybetme korkusuyla ya da ilişkisel çıkarlarıyla da ilgili olabilmektedir.

### **2.2.2. Örgütsel Sessizlik ve Yönetici**

Vakola ve Bouradas (2005: 451), üst yönetimin sessizliğe yönelik tutumları ile yöneticilerin sessizliğe yönelik tutumları arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışanlar ise üst yönetimden ziyade yöneticilerinin sessizliğe yönelik tutumlarından daha çok etkilenmektedirler. Yöneticilerin sessizliğe yönelik tutumları sessizlik davranışının en önemli öncüllerindedir. Çalışanlar örgüt içinde sorun yaratan kişi olmamak için sessiz kalmayı tercih edebilmektedir, diğer taraftan güçlü bir etkiye sahip, destekleyici ve teşvik edici bir yönetici çalışanların açıkça konuşmalarını sağlayabilmektedir.

Katılımcı liderlik ile çalışanların olumsuz psikolojik durumları arasındaki negatif ilişki çalışanların sessizliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Katılımcı lider iyi bir dinleyicidir ve iletişime önem vermektedir, bu nedenle katılımcı lidere sahip çalışanlar daha az sessizlik davranışı göstermektedirler (Liu vd., 2009: 1649).

Zehir ve Erdoğan (2011: 1401), etik lider astların duygularıyla daha fazla ilgilendiği ve adil olduğu için etik liderin astlara örnek olduğunu ve astların örgütle ilgili sorunları yönetime bildirmelerini sağladığını dolayısıyla örgütsel sessizliği azalttığını belirtmiştir.

Otantik liderler, olumlu duygu durumları yaymada ve takipçilerinin olumlu sosyal ilişkiler geliştirmelerini sağlamada daha yeteneklidirler. Bu duygusal bulaşma astları motive ederek onların fikirlerini ifade etme ve problem çözmelerinde daha aktif olmalarına yardımcı olmakta, çalışan sessizliğini azaltmaktadır (Hsiung, 2012: 359).

Bir yöneticinin astının görüşleriyle gerçekten ilgileniyormuş gibi davranıp, astın fikirlerini dikkate alma niyeti olmadan işle ilgili konular hakkında görüşlerini paylaşmaya teşvik etmesi De Vries vd. (2012: 221) tarafından “sözde ses” (pseudo voice) olarak adlandırılmıştır. Başka bir ifadeyle, “sözde ses” astlara daha önceden alınmış bir karar hakkında göstermelik olarak fikrinin sorulması durumudur. De Veries vd., bu durumun uzun vadede çatışmayı artırdığını ve astlara “sözde ses” fırsatının tanınmasının örgütsel sessizliğe neden olacağını belirtmiştir.

Çalışanlar üstlerine geri bildirimde bulunurken bazı olumsuz durumları rapor etmeyebilirler. Fang vd. (2009: 1) çalışanların üstlerine geri bildirimde bulunurken bazı bilgileri sakladığını ve bunun da organizasyon için faydalı olduğunu belirtmiştir (Fang vd., 2014: 1198). Tüm olumsuz durumlar rapor edildiğinde örgüt iç sorunlara odaklanıldığı için organizasyonel öğrenme performansı düşmektedir. Benzer şekilde tüm olumsuz durumlar gizlendiğinde de kurumsal performans düşmektedir. Bu durum, bazı durumlarda sessizliğin örgütün yararına olduğuna dair literatürü desteklemektedir (Dyne vd., 2003: 1370; Üçok ve Torun, 2015: 30).

### **2.2.3. Yönetici Sessizliği**

Örgütsel sessizlik kavramı örgüt içindeki sessizlik davranışını iş gören üzerinden açıklamış, iş görenin işverene ya da örgüte karşı sessiz kalması olarak incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları da daha çok işveren davranışlarına uygun yapıdadır. Organizasyonlarda işverenlerde olduğu gibi yöneticilerde de sessizlik davranışı görülebilir. Yöneticilerin örgüt içindeki konumu, yetkileri ve yönetim işinin doğası yöneticilerde sessizliğin görülmeceği izlenimi oluştursa da örgüt yapılarına bağlı olarak bazı durumlarda yöneticilerde de sessizlik davranışı görülebilir. Özellikle kamu kurumlarında

örgütsel ve politik nedenlerden dolayı yöneticilerin astlarına karşı bazı konularda sessiz kaldığı gözlemlenebilir.

Türkiye’de yönetici sessizliği konusunda çok az sayıda çalışma vardır, astlarına karşı sessiz kalmasının yöneticinin görevini eksik yapması olarak algılanabileceği yargısıyla yöneticilerin bu konuda görüşlerini gizlemesi (Çakıcı ve Aysen, 2014: 107-125) çalışmaların az sayıda olmasını açıklayabilir.

Aysen (2017: 132) yönetici sessizliğini “Yöneticinin, astının örgütü ilgilendiren davranış ve performansı ile ilgili gerçek düşünce ve eleştirilerini astına açıkça söylememesi, yetkisini kullanması gerektiği durumlarda sessiz kalma davranışı sergilemesi.” olarak tanımlamıştır.

Çakıcı ve Aysen (2014: 107-125) bir kamu üniversitesinde yönetici sessizliği ile ilgili yaptıkları keşifsel araştırmada yöneticilere astlarının görev ve sorumluluklarına ilişkin sessiz kaldıkları durumların olup olmadığını sormuş alınan yanıtların %69’u sessiz kaldığı yönünde olmuştur. Katılımcıların %88’i ise yönetici sessizliği sorununun var olduğunu belirtmiştir. Çakıcı ve Aysen (2014: 107-125) yaptıkları nitel araştırmada yönetici sessizliğini etkileyen hususlar olarak; üstün özellikleri, astın özellikleri, örgütün özellikleri, ilişkilerin niteliği ve algılanan riskler olmak üzere beş ana tema belirlemiştir.

Çakıcı ve Aysen (2014: 107-125) yönetici sessizliğini 5 farklı teoriye (Vroom’un Bekleyiş Teorisi, McClelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi, Sosyal Mücadele Teorisi, Ajzen’in Planlı Davranış Teorisi ve Lider-Üye Etkileşim Modeli) dayandırmış, Aysen (2017: 1-159) ise bu 5 teoriye ek olarak Eşitlik Teorisi ve Chester I. Barnard’a ait Kabul Teorisini de yönetici sessizliği kavramını açıklamak için incelemiştir.

Barnard’ın kabul teorisine göre bir yöneticinin emir verme yetkisinin olması astların bu emirlere uyması için yeterli bir koşul değildir. Genel olarak yöneticinin yetkisi, bulunduğu pozisyonun sağladığı yetki ile birleştiğinde yetki astlar tarafından kabul edilir fakat bu emir verme yetkisi ancak astlar onları kabul ettiği ve emirlere uyduğu zaman meşru bir hal almaktadır. Kişiler hangi emirlere, ne zaman ve nerede uyacaklarına içinde buldukları koşulların gerekliliklerine göre karar vermektedir (Barnard, 1956: 161-184).

Barnard ayrıca kişilerin otoriteleri sorgulamadan yetkilerini kabul ettikleri ve emirlere uydukları alana Kayıtsızlık Alanı adını vermiştir. Belirli koşullarda Kayıtsızlık Alanına giren emirler astlar için herhangi bir sorun oluşturmamaktadır. Örgütlerde otoritenin

kabul edilmediği farklı durumlarla karşılaşılabilir (emrin astın çıkarına uymaması, astın yeterli kapasiteye sahip olmaması, emrin örgüt amaçlarıyla uyuşmaması vb.) bunlardan biri de astın liyakata göre seçilmediği durumlardır, yönetici bu durumda emir vermekten çekenebilir ve asta karşı sessiz kalma davranışı sergileyebilir çünkü ast verilen emirleri uygulayacak kapasiteye sahip değildir. Bu durumun kamu kurumlarında daha yaygın olduğunu belirtmemiz gerekir zira kamu kurumlarında yöneticiler birtakım kriterlere göre seçilmiş insan kaynağına kısmen bağımlı durumdadır (Aysen, 2017: 13; Barnard, 1956).

Vroom'un bekleyiş teorisi ise valens, araçsallık ve bekleyişten oluşan bir davranış modellemesidir. Teori kişilerin çıkarları açısından rasyonel olduğunu ve ona göre davrandığını ileri sürmektedir. Bir başka deyişle kişi çıkarlarıyla uygun sonuçları doğuracak eylemlerde bulunmaktadır (Chopra, 2019: 301).

Teori çerçevesinde valens kavramı kişinin istediği duruma ulaşması sonucunda yaşayacağı tatmin duygusu, sonucun kişi için ne kadar önemli olduğu gibi faktörlerle ilgilidir. Araçsallık, kişinin eylemi sonucu elde edeceği ödüle dair inancı ve ödüllendirilme olasılığını açıklayan bir kavramdır. Bekleyiş ise kişinin eylemi ve çabası sonucu bir ödüle ulaşma olasılığı olarak tanımlanmıştır. Teori temelinde motivasyonu oluşturan unsurların formülasyonu “Motivasyon = valens x araçsallık x bekleyiş” şeklinde yapılmıştır. (Miner, 2005a: 94-113). Bekleyiş teorisi bağlamında örgüt içinde açıkça konuşmak da yöneticinin bu eylemi sonucunda oluşacak durumlara ilişkin algısına bağlıdır. Yönetici geçmişteki açıkça konuşma davranışının bir değişiklik yaratmadığı tecrübesi ile ya da çatışma ve kötü izlenim bırakma gibi sonuçlara ilişkin algıları dolayısıyla astlara karşı sessiz kalma davranışı gösterebilir (Aysen, 2017: 15; Aysen vd., 2019: 215).

Planlı davranış modeli çerçevesinde kişinin belirli bir davranışta bulunma niyetinin üç faktör tarafından belirlendiğini söyleyebiliriz; davranışsal tutum, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrol. Bireyin niyeti davranışa karşı tutumun iki temel belirleyicisinden etkilenir; bireyin davranışa ilişkin olumlu ve olumsuz değerlendirmesi ve davranışsal bir inanç olarak bireyin davranışını gerçekleştirmesine ilişkin toplumsal baskı algısı. Davranışsal inançlar, davranışın olası sonuçları hakkındaki inançlardır. Subjektif norm, davranışı gerçekleştirmek için sosyal baskıya işaret ederken, normatif inançlar ise bireyin diğer insanların nasıl davranmasını istedikleri inancı veya başkalarının normatif beklentileri hakkındaki inançlarına işaret eder. Algılanan davranışsal kontrol ise bireyin davranışı üzerinde ne kadar kontrolü olduğu ve bireyin davranışı gerçekleştirme ya da

gerçekleştirmeme konusunda ne kadar emin hissettiğine ilişkin algısıdır (Ajzen, 1985: 36; Ajzen, 1991).

Planlı davranış teorisi bağlamında yönetici sessizliği kavramı incelendiğinde, yöneticinin açıkça konuşması durumunda oluşacak sonuçları olumlu ve olumsuz olarak değerlendirip davranışlarını bu sonuçlara göre düzenlemesi teori ile ilişkilendirilebilir. İkinci bir durum da astın yöneticiyle yakın ilişkisi bulunması durumunda yöneticinin astın beklentisine göre veya diğer çalışanların beklentisine göre sessiz kalma davranışını şekillendirmesidir. Yöneticinin açıkça konuşması durumunda dahi astın üstünde bir etki yaratamayacağına olan inancı da algılanan davranışsal kontrol durumuna örnek olarak verilebilir (Aysen, 2017: 18).

McClelland Başarı Güdüsü Teorisi'nde birey davranışlarının üç temel ihtiyaç tarafından şekillendiğini belirtmiştir. Başarı ihtiyacı, kişinin bir şeyi eskiye oranla ne sıklıkla daha iyi ve efektif yapmayı düşünmesiyle ilgilidir. İlişki ihtiyacı, kişinin başkalarıyla arkadaşça ve yakın ilişkiler kurmasını, bu ilişkileri sürdürmeyi ifade etmektedir. Güç ihtiyacı ise başkaları üzerinde etki kurma ihtiyacıdır, güç ihtiyacı diktatörce bir güç değil kuvvetli ve etkileyici güç anlamında kullanılmaktadır (Miner, 2005b: 48-51).

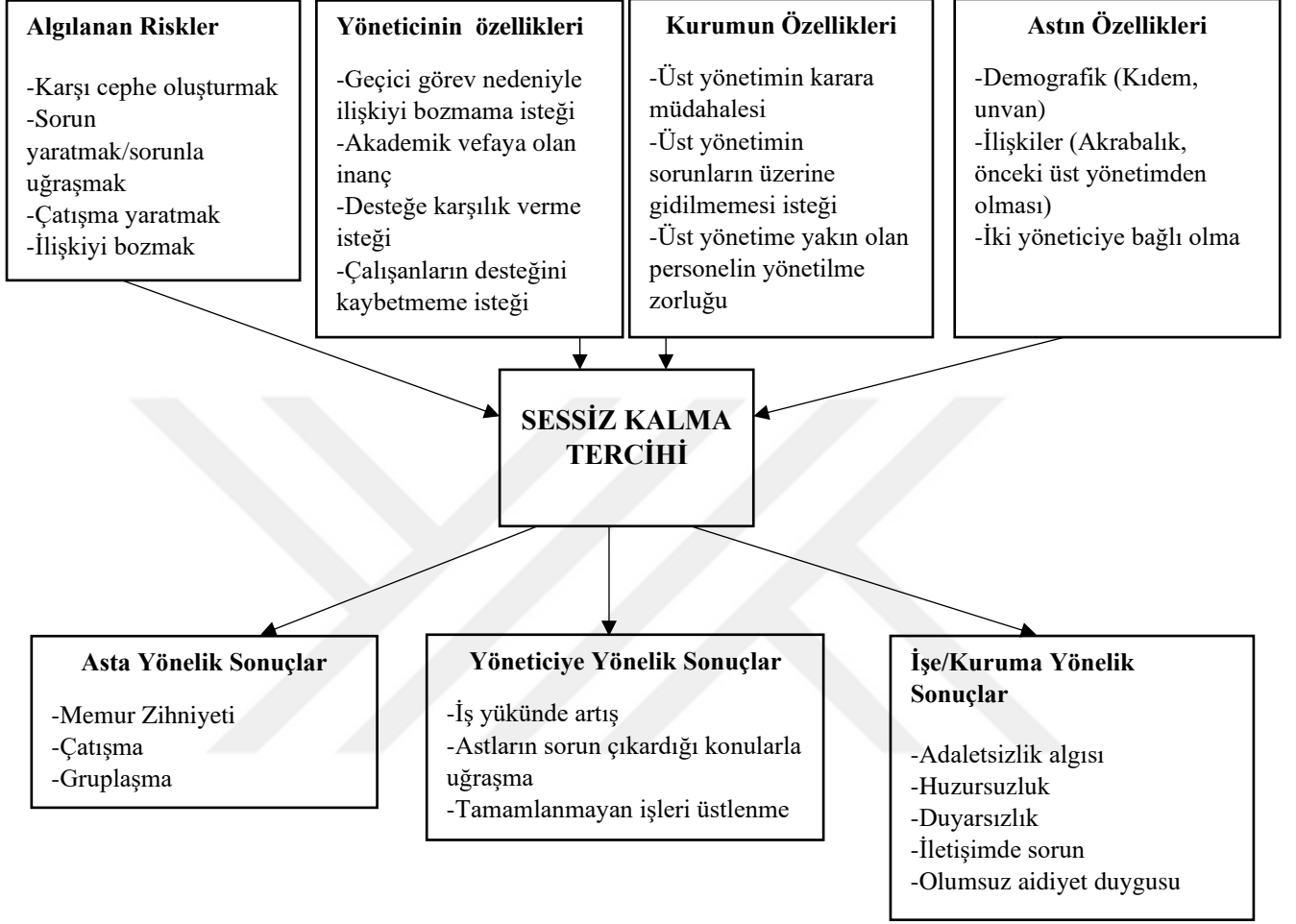
Başarı ihtiyacı yüksek kişiler daha etkili olarak işlerini hızlı bir şekilde bitirirler. İşlerini yaparken daha az efor ve zaman sarf ederek aynı sonucu görmek isterler. Güç ihtiyacı yüksek kişiler başkaları üzerinde güç sahibi olmak onları etkileri altına almak isterler. İlişki ihtiyacı yüksek kişiler genelde iyi yönetici olmazlar çünkü örgütsel çıkarlar bazen ilişkilerin gerisinde kalabilmektedir (McClelland ve Burnham, 2003). Güç ihtiyacı yüksek yöneticiler, hırslı oldukları için örgüt çıkarlarını gözetmek adına astlarına karşı açıkça konuşabilirler. Güç ihtiyacı düşük yöneticiler ise aksine çatışmadan kaçınmak için sessiz kalma davranışı sergileyeceklerdir. İlişki ihtiyacı yüksek yöneticilerin de yine popüleritelerini korumak adına sessiz kalmayı tercih etmeleri daha olasıdır. İlişki ihtiyacı düşük yönetici de tam aksine ast yakını olsa bile açıkça konuşmaktan çekinmeyecektir. Başarı ihtiyacı yüksek yönetici ise kişisel başarı elde etmek adına astına karşı bazı durumlarda sessiz kalabilir (Aysen, 2017: 20). Burada ast ile iletişime geçmeden işlerin yönetici tarafından yapılması ve başarının yöneticiye ait olması önemli bir noktadır. Başarı ihtiyacı yüksek bir yönetici böyle bir durumda astın başarısı ve olumlu davranışları karşısında da başarıyı kendine mal etmek adına sessiz kalabilir.

Lider-üye etkileşim teorisi yöneticinin her astına karşı farklı davranışlar sergilediği fikrine dayanmaktadır. Yöneticiler her ast ile farklı düzeylerde ilişkiler geliştirmektedir. Lider ve üye arasındaki ilişki teori kapsamında iç grup ve dış grup olmak üzere iki grupta kategorize edilmiştir. İç grupta bulunan astlarla olan ilişkiler formal kalıpların dışındadır ve iç grupta olan astlar yönetici tarafından daha çok desteklenir ve daha çok ödüllendirilirler (Karcioğlu ve Kahya, 2012: 339; Miner, 2005c: 256-276). Bu bağlamda yönetici grup içindeki astlara karşı daha hoşgörülü davranacak ve açıkça konuşmaktan çekinebilecektir. Grup dışındaki astlarla ise sorumluluklarını yerine getirmeleri için açıkça konuşmaları beklenebilir (Aysen, 2017: 22).

Sosyal mübadele teorisi kişilerin ilişkileri sonucunda ödüllendirilmeyi beklemeleri inancı ile ilişki kurdukları temeline dayanmaktadır. Mübadelede ekonomik mübadele ve sosyal mübadele olmak üzere iki farklı sosyal ilişki vardır. Taraflar bu mübadele sonucunda ekonomik ve sosyo-duygusal tatmin sağlarlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Teori çerçevesinde, yöneticinin astından emirlerine uymasını saygı göstermesini beklediği durumlarda bunun karşılığında mübadelenin gerçekleşmesi için yönetici astına karşı sessiz kalma davranışı gösterebilir. Tersisi durum ast için de geçerlidir, mübadeleye konu olan örgüt içi sosyo-duygusal çıktıları bekleyen ast yöneticiyi bu noktada sessiz kalma davranışına itebilir (Aysen, 2017: 24).

Kişilerin kendi katkıları ve elde ettikleri fayda ile başkalarınınkini karşılaştırdığı ve bu kıyaslamaya göre eşit davranılıp davranılmadığı konusunda bir kaniya varmaları eşitlik teorisinin temelini oluşturur. “Kişinin elde ettiği fayda/Kişinin katkısı = Başkasının elde ettiği fayda/Başkasının katkısı” denkleminde oranın düşük olduğunu gören kişi kendisine karşı eşit davranılmadığını düşünecektir. Bu bağlamda yönetici de kendisini diğer yöneticilerle kıyasladığında eşitsizlik algırsa tepki olarak sessiz kalma davranışı gösterecektir (Miner, 2005d; Aysen, 2017: 25).

Aysen (2017: 132), yönetici sessizliğine ilişkin faktörleri aşağıdaki modelde özetlemiştir:



Şekil 1. Yönetici sessizliği modeli

### Yönetici Sessizliğinin Boyutları

Aysen'in (2017: 1-159; Aysen ve Çakıcı, 2015: 788) çalışmasında yönetici sessizliği yukarıda belirtilen teorilerle açıklansa da sessizlik davranışı durumdan duruma değişebilir niteliktedir. Yöneticinin sessizlik davranışını astın unvanı, yaşı, kıdemi gibi değişkenler şekillendirebilir. İlgili çalışmada yönetici sessizliğini etkileyen faktörler; yöneticinin özellikleri, astın özellikleri, örgütün özellikleri ve algılanan riskler olarak belirtilmiştir.

**Üstün Özellikleri:** Üstün özellikleri; kişilik, bilgi ve deneyim açığı ve rol çatışması boyutlarıyla incelenmiştir. Yönetici sessizliği kavramı yöneticinin kişiliği üzerinden



açıklanırken Beş Faktör Kişilik Modeli'ndeki dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluk boyutları kavramla ilişkilendirilmiştir.

Dışadönük kişilikler sosyal etkileşim ihtiyacı yüksek olan bireylerdir ve örgütsel bağlılıkları yüksektir. Dışadönük kişiler, sosyal ve konuşkandırılar (Bozkaya, 2013: 82). Dışadönüklük boyutu; sıcakkanlı, heyecanlı, coşkulu ve sosyal olan kişileri tarif eden bir boyuttur. Dışadönük bireyler insanlarla kolay ilişki kurabilirler ve iş birliğine yatkındırlar (Doğan, 2012: 57). Aysen (2017: 27) dışadönük ve baskınlık düzeyi yüksek yöneticilerin açıkça konuşmaktan çekinmeyeceğini belirtmiştir. Bu çerçevede, dışadönüklük düzeyi yüksek yöneticilerin kendini daha iyi ifade ederek açıkça konuşma davranışı sergileyeceği söylenebilir.

Sorumluluk düzeyi yüksek bireyler disiplinli, görev bilinci yüksek ve düzenli kişilerdir. Sorumluluğu yüksek yöneticiler başarılı olma eğilimindedir, azimli ve planlıdırlar (Doğan, 2012: 57). Yöneticilik çerçevesinde ele alındığında sorumluluk sahibi yöneticilerin başarılı olmak için astları ile iyi iletişim kuracağı ve konuşmaktan çekinmeyeceği kabul edilir (Aysen, 2017: 28).

Uyumluluk kişilik özelliğindeki bireyler ise yardımsever, hoşgörülü, esnek ve işbirlikçidirler (Doğan, 2012: 58). Çatışmadan kaçınmak isteyen ve uyumlu davranmayı ön planda tutan yöneticiler de bu anlamda astlarına karşı sessiz kalacaktır (Aysen: 2017: 28).

Çekirdek öz değerlendirme (Core-self evaluation) kişinin kendisini öz saygı, genel öz yeterlilik, nevroitiklik ve kontrol odağı boyutları kapsamında değerlendirmesidir. Öz saygı, kişinin kendisine verdiği genel değerdir. Genel öz yeterlilik, kişinin belirli bir iş veya görevi yerine getirebileceğine dair inancıdır. Nevrotiklik, kişinin kendisini ve çevresini olumsuz duygular ile değerlendirme eğilimi olarak ifade edilebilir. Kontrol odağı ise kişinin tecrübe ettiği olaylarda kendi davranışlarının ne kadar etkili olduğuna dair inancıdır. Özetle çekirdek öz değerlendirme kişinin kendisine olan saygı düzeyi ve kendisini ne kadar yeterli gördüğü ile ilgili bir değerlendirmedir (Judge vd., 2003: 303-304; Robbins vd., 2019: 87). Aysen (2017: 29), çekirdek öz değerlendirme açısından kendisini olumlu değerlendiren bir yöneticinin açıkça konuşacağını ve sessizlik davranışı göstermeyeceğini belirtmiştir.

Öz izleme, bireyin davranışlarını çevresindeki olayların durumuna göre değiştirebilme yeteneği olarak tanımlanır. Düşük öz izlemeye sahip kişiler durumun gerektirdiği gibi değil kendi tutum ve değerleri çerçevesinde davranışlar sergilemektedir

(Day ve Schleicher, 2006: 685). Aysen (2017: 30), yüksek öz izleme düzeyine sahip kişilerin, sessiz kalmaları gereken durumlarda sessiz kalacaklarını belirtmiştir.

Üstün özelliklerinde incelenen ikinci faktör olan bilgi ve deneyim açığı ile, yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili mevzuat ve içtihatlar hakimiyeti, yetki ve sorumluluk sınırlarına ilişkin bilgisi ifade edilmektedir. Aysen (2017: 74), yöneticinin yönetim deneyimi ve bilgisi konularındaki eksikliğini yöneticinin sessiz kalmasına neden olacağını belirtmiştir. Bu bağlamda yöneticinin, sorumluluk alanı ile ilgili mevzuata hakim olmadığına açıkça konuşması gereken konuları bilmediği için risk almamak adına sessiz kaldığı söylenebilir. Benzer şekilde kişi yöneticilik sürecinde ilk defa karşılaştığı bir olayda deneyimlemediği bir olay karşısında da aynı nedenle sessiz kalabilmektedir. Diğer taraftan yönetici, deneyimsizliğinin ve bilgi eksikliğini anlaşılmaması için de açıkça konuşmaktan çekinebilmektedir (Çakıcı, 2008: 121-130).

Rol çatışması, kişinin günlük yaşamında üstlendiği roller arasındaki farklılıkların neden olduğu çelişkiyi ifade etmektedir. Bireyin üstlendiği rollerin gerektirdiği sorumluluklar birbirlerinden farklı olabilmektedir (Crossman, 2019). Bu durumda kişi belirli bir rolün beklentilerine cevap verirken diğer rolüne uymakta güçlük çekebilir. Bu bağlamda roller arası çatışma kişinin davranışlarında belirsizliğe neden olabilir. Aysen (2017: 75) çalışmasında akademik yöneticilerin üstlendiği farklı rollerden dolayı bazı durumlarda sessiz kaldığını belirtmiştir. Bir yöneticinin aynı zamanda arkadaşı olan astına karşı yöneticilik sorumluluklarını yerine getirmemesi ve arkadaşına/astına karşı açıkça konuşmaması yöneticinin yaşadığı rol çatışmasına örnek verilebilir.

**Astın Özellikleri:** Aysen (2017) çalışmasında astın özelliklerini de yönetici sessizliğine neden olan faktörler arasında belirtmiştir. Astın yaşının büyük olması özellikle doğu kültürlerinde asta karşı saygılı davranmak adına yöneticinin açıkça konuşmamasına neden olabilir. Aynı şekilde astın kıdemi de sessizlik davranışını şekillendirebilmektedir. Yöneticiler kıdemli olan asta karşı açıkça konuşmayabilir. Benzer şekilde unvan da yönetici-ast ilişkilerinde önemli bir değişkendir, yöneticinin unvanı astın unvanından daha düşükse açıkça konuşmama davranışı görülebilir. Özellikle kamu kurumlarında unvan derecesi kişilerin daha rahat davranmasına neden olmakta ve yöneticinin de bu noktada sessiz kalmasına neden olabilmektedir.

Astın kişilik özellikleri de yöneticinin asta karşı davranışlarını etkilemektedir. Astın sorun çıkarıcı potansiyeli olan kişilik özelliklerine sahip olması yöneticinin açıkça

konusmasına engel olan durumlardan biridir. Yönetici sorunlu olan astlarla iletişim kurarken sorun yaratan bir yönetici imajı çizmemek ve dışlanmamak (Çakıcı 2008: 126) için sessiz kalmayı tercih edebilir. Diğer taraftan kamu kurumları gibi işten çıkarmaların zor olduğu ve performans kriterlerinin olmadığı ya da yetersiz olduğu örgütlerde yönetici açıkça konuşması durumunda bir şey elde edemeyeceğini ve konuşmasının etkisiz olacağını düşünerek sessiz kalabilmektedir (Aysen, 2017: 77; Brinsfield, 2013: 11-12).

**Örgütün Özellikleri:** Yönetici sessizliğini etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgütün özellikleridir. Aysen (2017), örgütün özelliklerini örgüt kültürü, örgüt yapısı ve işin niteliği başlıkları altında incelemiştir.

**Örgüt kültürü:** Örgütün özelliklerinden “Örgüt Kültürü” ve örgüt kültürünün yönetici sessizliği üzerindeki etkisi, “Korku İklimi ve Yönetici Sessizliği Arasındaki İlişki” başlığında ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Örgüt kültürü, çalışanların sessizliğini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu çalışmada örgüt kültürü faktörü korku iklimi kavramı ile ele alınmış ve yönetici sessizliği ile ilişkisi incelenmiştir.

**Örgüt yapısı:** Aysen (2017), örgüt yapısının yönetici sessizliğini etkileyen örgütsel özellikler arasında olduğunu belirtmiştir. Matris örgüt yapısının neden olduğu yetki karışıklığı, bir astın birden fazla üste bağlı olması gibi nedenler yöneticinin sessizlik davranışını etkileyebilmektedir. Ayrıca matris yapıda bölümler arasında yaşanan sürtüşmeler de (Eren, 2005: 289) yöneticinin açıkça konuşmasını etkileyebilmektedir. Aysen (2017), üniversitelerde yaptığı çalışmasında, akademik yöneticilerin belirli bir dönem için yöneticilik yapmalarının da sessizlik davranışlarını etkileyebileceğini belirtmiştir.

**İşin niteliği:** Koordine bir şekilde çalışan departmanlar işlerinin gereği olarak sürekli iletişim halinde olmalı ve açıkça konuşabilmelidirler. Aysen (2017: 81) ekip olarak çalışan birimlerde yönetici sessizliğinin daha az görüldüğünü ve üniversitelerde sessizliğin idari yöneticilerde akademik yöneticilerden daha çok görüldüğünü belirtmiştir.

**Algılanan Riskler:** Yöneticilerin sessiz kalma nedenlerinden biri de algıladıkları olumsuz sonuçlar olabilmektedir. Astları kırma, cephe oluşturma, başarısız görülme, çatışma yaşama gibi sorunlar algılandığında yöneticiler bu sonuçlarla karşılaşmamak için sessiz kalabilmektedir (Aysen, 2017: 84).

## **Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konular**

Aysen (2017), çalışmasında yöneticilerin sessiz kaldığı konuları da araştırmış ve bulgulara ilişkin dağılımı listelemiştir. İşin eksik veya yanlış yapılması, işi aksatma ve işten kaytarma Görev İhlali başlığı altında yöneticilerin en çok sessiz kaldığı konu olarak belirtilmiştir. Mesai saatlerine uymama ve keyfi rapor Devamsızlık ve İşe Gelmemeye başlığı altında yöneticilerin en çok sessiz kaldığı ikinci konu olarak belirtilmiştir. İlgili araştırma üniversitelerde yapıldığı için üçüncü başlık akademik konulardır ve personelin akademik işleri ile ilgili hususları kapsamaktadır. Yöneticiler, astları akademik görevlerini aksattıklarında sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çalışanlar arası çatışma ve sapkın davranış da yöneticilerin en çok sessiz kaldığı konular arasındadır. Bu bulgular, yönetici sessizliği için yukarıda belirtilen teorik arka planı da anlamlı hale getirmektedir. Örneğin, yöneticilerin en çok sessiz kaldığı konunun görev ihlali başlığı altındaki davranışlar olması, astın liyakata göre seçilmemesi sebebiyle yöneticinin konuşması halinde bir sonuca ulaşamayacağı düşüncesinin bir sonucudur. Aysen vd., (2019), başka bir çalışmasında ise yöneticilerin sessiz kaldığı konuları Görev İhlali, Etik İhlali ve Keyfi Davranışlar boyutlarıyla incelemiştir. Görev İhlali boyutunda görev ve sorumlulukları aksatma, yalan beyanda bulunma, çalışma arkadaşları ile olan çatışmayı işe yansıtma ve danışmanlık görevini aksatmaya ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Etik ihlali boyutunda hırsızlık, cinsel taciz ve fiziksel şiddet gibi etik konulara ilişkin ifadeler yer almaktadır. Keyfi davranışlar boyutunda ise internette fazla vakit geçirme, uygun olmayan kıyafet, keyfi rapor alma ve mesai saatlerine uymama ifadeleri yer almaktadır.

## **Yönetici Sessizliğinin Sonuçları**

Aysen (2017), yönetici sessizliğinin sonuçlarını; yöneticiye yönelik sonuçlar, örgüte yönelik sonuçlar ve astlara yönelik sonuçlar olmak üzere üç ana başlıkta açıklamıştır (Aysen ve Çakıcı, 2015: 789).

### **Yöneticiye yönelik sonuçlar**

Aysen (2017), çalışmasında yönetici sessizliğinin sonuçları açısından yöneticinin kendisinin en çok etkilenen grup olduğunu belirtmiştir. Sessiz kalma davranışı sonucu

yöneticiler, stres yaşamaktadır. Açıkça konuşmadığı durumlar zamanla yöneticiyi yıpratmakta, yönetici mutsuzluk ve bıkkınlık hissetmektedir. Ayrıca sessiz kalma davranışı yöneticiyi örgütsel sorumlulukları açısından zor duruma soktuğu gibi yöneticinin iş yükünün artmasına da neden olacaktır. Diğer yandan yöneticilerin yönetici olmayanlara göre strese daha yatkın oldukları bilinmektedir. Orta kademe yöneticilerde stres hem astlara hem üstlere karşı sorumlulukları olduğu için daha fazladır. Üst kademelere geçtikçe yöneticinin stres seviyesinin de düşmesi beklenmektedir (Kaya ve Keskin, 2010: 373). Nitekim üst kademelere yükseldikçe yöneticinin açıkça konuşması gereken daha çok konu olacağı da kaçınılmazdır. Sessizlik davranışını oluşturacak faktörlerin ortaya çıkması halinde yöneticinin üst kademelerde olması stres yaşamasına engel olmayacaktır.

### **Örgüte yönelik sonuçlar**

Yönetici sessizliği yöneticiyi etkilediği gibi kurumu da etkilemektedir. Yönetici sessizliğinin kuruma yönelik sonuçları; güçlü örgüt kültürünün yaratılamaması, iletişim sorunları, verimlilikte düşüş ve kurumsallaşma ile ilgili sorunlardır (Aysen, 2017: 94). Yönetici açıkça konuşmadığı takdirde yapılan yanlışlar tekrar edilecek ve bunlar örgüt içinde zamanla kabul gören davranışlar haline gelecektir. Bu durum güçlü bir örgüt kültürü yaratılmasına engel olacaktır. Yöneticinin sessiz kaldığını gözlemleyen astların, belirsizlikten korkarak korunma amaçlı sessizlik davranışı göstermesi de yönetici sessizliğinin kuruma yönelik sonuçları arasında sayılabilir.

### **Astlara yönelik sonuçlar**

Yönetici sessizliğinin astlara yönelik de sonuçları vardır. Kurumun ve yöneticinin etkilendiği gibi ast da bu davranıştan etkilenmektedir. Aysen (2017: 95) asta yönelik sonuçların huzursuzluk, adaletsizlik algısı ve motivasyon eksikliği gibi sorunlar olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kamu kurumlarında yöneticinin yaptırım olarak astın görev yerini değiştirebilmesi de asta yönelik olumsuz sonuçlar arasında sayılabilir. Böyle bir imkânın varlığı yöneticinin açıkça konuşmak yerine sorunu farklı bir yolla çözmeye çalışmasına da neden olabilmektedir. Aysen'in çalışmasındaki diğer bir önemli nokta, yöneticilerin sessiz kaldığı konulardan Sapkın Davranışlar başlığı altındaki; alkollü işe gelme, tacizde bulunma ve diğer başlıklardaki işe gelmeme, işi yanlış yapma gibi hususların kamu kurumlarında

yöneticilerin önemli sorunlar hakkında dahi sessiz kalabildiğini göstermesidir. Yöneticiler açıkça konuşma davranışının alternatifi olarak; yazılı bildirme, ima etme, ortaya söyleme ve başkaları aracılığı ile iletme gibi yollara da başvurabilmektedir. Şüphesiz bu durumların hiçbiri açıkça konuşmak kadar güçlü bir iletişim sağlamayacak aksine sorunların daha da büyümesine neden olacaktır.

#### **2.2.4. Korku İklimi ve Yönetici Sessizliği Arasındaki İlişki**

Örgüt kültürü yönetici sessizliğini etkileyen en önemli örgütsel faktördür. Örgütsel Sessizlik davranışı, örgüt kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıkabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Demir ve Demir, 2012: 195; Macit ve Erdem, 2020; Yalçınsoy, 2019: 74; Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 138). Açıkça konuşmanın sorun yarattığı bir örgütte sessizlik de örgüt kültürünün bir parçası haline gelmektedir (Alparslan, 2016: 892).

Bir çalışanın herhangi bir konuda sessiz kalması çoğu zaman korkudan kaynaklanmaktadır (Kiewitz vd., 2016: 732). İş güvenliği korkusu, güç ve kontrol kaybı, başarısızlık, başarı, belirsizlik, ceza, değişiklik ve risk alma gibi konulardan oluşan bu korkular örgüt içinde ortak bir korku algısı oluşturabilmektedir (Ashkansay ve Nicholson, 2003: 24; Appelbaum vd., 1998: 114). Bu ortak korku algısı sonucunda oluşan korku iklimi çalışanların sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Çakıcı, 2008: 121-130).

Korku ikliminde bireyler; başarısız görülme, risk alma ve işlerini kaybetme gibi konularda korku duymaktadırlar. Ayrıca yöneticiler başkalarının arkalarından konuşmasından, örgütsel desteği ve statülerini kaybetmekten de korkmaktadır (Hampton, 2013: 117). Bu bağlamda yöneticilerin bu sonuçlarla karşılaşmamak için sessiz kalmayı tercih etmesi olasıdır. Aysen (2017: 84), yöneticilerin algıladıkları riskler sebebiyle sessiz kalabildiklerini belirtmiştir.

Korku ikliminde güç mesafesi yüksektir (Güler, 2016: 194) ve aşırı hiyerarşik bir yapı vardır (Cüceloğlu, 2008: 170). Güç mesafesi yüksek olan topluluklarda kişilerin yöneticilerin emirlerine uyma olasılıkları daha yüksek, kaygılarını dile getirme olasılıkları ise daha düşüktür (Huang vd., 2005: 475). Üst yönetimin yöneticinin kararlarına müdahale etmesi de yöneticinin astına karşı açıkça konuşamamasına neden olmaktadır (Aysen, 2017: 79). Dolayısıyla korku iklimi ve üst yönetimin müdahalesi, yöneticinin diğer özellikleri açıkça konuşması yönünde olsa da yöneticiyi sessiz kalmaya itebilmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 125).

Cure (2009: 315), deneyim eksikliğinin de korkuyu artırdığını belirtmiştir. Örgütlerde en çok korku duyan çalışanlar en az deneyimli çalışanlardır (elik ve Kavak, 2020: 187-195). Bu bağlamda yöneticilerin uzmanlık alanları ve sorumluluklarına dair konularda bilgi ve deneyim açığı olduğunda (Aysen, 2017: 74), yönetici risk almamak ve deneyimsizliğini göstermemek adına açıkça konuşmaktan kaçmaktadır. Ayrıca kişinin mevcut becerilerini kullanamayacağı bir örgütsel değişim ihtimali de bir korku unsuru olarak algılanmaktadır (akıcı, 2008: 121-130).

Ryan ve Oestreich (1991; aktaran Gleespen, 1993: 415-418) alışanların iş yerinde gerçek düşüncelerini saklayarak sessiz kalmalarının temelde dört faktöre bağlı olduğunu belirtmiştir: açıkça konuşma durumunda gelecek tepkilerden korkma, konuşmanın bir işe yaramayacağını düşünme, çatışmadan kaçınma ve sorun yaratan kişi olmak istememe. Çalışanlar açıkça konuşmaları durumunda karşılaşacakları, örgütsel iletişim ve karar verme süreçlerinin dışında bırakılma ve işten çıkarılma gibi tepkiler arasından en çok itibar kaybetmekten ve güvenirliliklerinin zedelenmesinden korkmaktadırlar (Gleespen, 1993: 415-418). Bu korkuların, konumları dolayısıyla yöneticilerde yüksek olduğu söylenebilir (Hampton, 2013). Dolayısıyla yönetici korku ikliminin olduğu bir örgütte; statüsünü korumak, dışlanmamak ve sorun yaratmamak gibi nedenlerle sessiz kalmayı tercih edecektir.

### **2.3. Makyavelist Kişilik**

Niccolo Machiavelli'nin politik düşünceleri çerçevesinde ortaya çıkan Makyavelist kişilik kavramı, insanın kendi çıkarı için diğer insanları, (genellikle manipüle edilenin çıkarlarına ters olacak şekilde) manipüle etmesini ifade eden bir sosyal davranış stratejisi olarak tanımlanabilir (Wilson vd., 1996: 285). 16. yüzyılda yaşamış olan Niccolo Machiavelli, İtalya'da Medici ailesinin baş siyasi danışmanlığını yapmış ve politika hakkındaki görüşlerini 1532 yılında yayımlanan "*The Prince*" adlı kitabında toplamıştır. Machiavelli, iktidarı elde etmek ve sürdürmek için önerilerini yazdığı kitabında, bir hükümdarın ilişkilerinde dalkavukluk ve manipölasyon dahil olmak üzere her türlü stratejiye açık olması gerektiğini belirtmiştir. Machiavelli'nin hükümdara olan tavsiyeleri, "Amaca giden her yol mübahtır" şeklinde özetlenebilir. Machiavelli, hükümdarın menfaatine aykırı ise verdiği sözü tutmaması gerektiğini tavsiye etmiş, ayrıca insanların kötü olduğunu bu yüzden gerekirse insanlara yalan söylenebileceğini belirtmiştir (Jones ve Paulhus, 2009: 93).

Machiavelli'nin "Prens" kitabındaki politik stratejilere dair tavsiyelerinin bazı insanların sosyal davranışları ile benzerlik gösterdiğini gözlemleyen Richard Christie, bu davranışlara sahip insanların kişiliği için "Makyavelist Kişilik" kavramını kullanmıştır. Makyavelizm ile ilgili çalışmalarını "Studies in Machiavellianism" adlı kitapta yayımlayan Christie ve Geis (2013), kişinin Makyavelist özelliklerini ölçmek için "The Machiavellianism (Mach) IV Scale" adını verdikleri ölçeği geliştirmiştir. Christie ve Geis (2013), Machiavelli'nin görüşlerine katılan insanlarla Machiavelli'nin görüşlerine katılmayan insanların farklı davranışlar sergilediğini belirtmiş ve Makyavelizmi bir kişilik özelliği olarak tanımlamıştır (Jones ve Paulhus, 2009: 93).

Machiavelli'nin Prens kitabında verdiği tavsiyeler hem Christie ve Geis (2013: 2-3)'in hem de Dahling vd. (2009: 9-10)'nin Makyavelist kişilik boyutlarını bütünüyle kapsamaktadır. Machiavelli'nin prensin halka ve dostlarına nasıl davranması gerektiği konusunda tavsiyeleri aşağıdaki gibidir:

Bir prens kaynaklarını gerekli durumlarda kullanmak için ihtiyatlı kullanılmalıdır, bu bazı kişilerin gözünde prensin cimri olduğu izlenimi oluştursa da prens hükmünü sürdürmek için cömertlikten kaçınmalıdır. Kaynaklarını gerekli durumlarda kullandığı için zaten cömert olarak görünecektir. Machiavelli bu tavsiyelerinin yanında savaş ganimeti gibi kaynaklar için cömertlik yapılması gerektiğini aksi takdirde askerlerin prene bağlı kalmayacağını belirtmiştir. Machiavelli prene cömertliği sadece başkasının malını kullanarak yapması gerektiğini tavsiye etmiştir (Machiavelli, 2012: 79-80). Görüldüğü gibi cömertliğin bir fayda sağlayacaksa ve başkalarının kaynakları ile olacaksa yapılması gerektiği tavsiye edilmiştir. Machiavellinin bu konudaki görüşleri Makyavelist kişiliğin rasyonel ve çıkarıcı doğasını yansıtmaktadır.

Bir prens halkının kendisine bağlı kalmasını sağlamak için acımasız görünmekten kaçınmamalıdır. Merhamet göstermek tüm toplumu kötü etkilerken acımasızlık sadece bazı kesimleri kötü etkiler. Prens için korkulmak sevmekten daha iyidir, çünkü insanlar genel olarak nankör, sahtekar ve hilebazdır ve çıkarları peşinde koşarlar. Dolayısıyla insanlar sevilen birine sırt çevirmeyi korkulan birine göre daha rahat yaparlar. Sevgi hatır ilişkisidir, insanlar genel olarak kötü oldukları için çıkarları için bu ilişkiyi bitirebilirler, korku ise bitmeyen bir ilişki oluşturur. Prens korkulmayı kendinden nefret ettirmeden yapmalıdır (Machiavelli, 2012: 81-84).



Verilen sözü tutmak yöneticinin zararına olacaksa ve sözü yerine getirmek için gerekli şartlar ortadan kalkmışsa yönetici sözünü tutmamalıdır. İnsanlar genel olarak kötü oldukları için verdikleri sözleri tutmazlar, prens de onlara karşı böyle davranmalıdır. Bir prens; merhametli, dürüst, dindar ve sözüne sadık görünmeli ve gerektiğinde ise insanları aldatabilmelidir (Machiavelli, 2012: 85-86).

Prens eylemlerini ahlaki değer açısından değil, devlet üzerindeki etkisi bakımından değerlendirmelidir. Erdem ve erdemsiz davranışlar sadece amaca götüren bir araçtır (Machiavelli, 2012: 21). Machiavelli bir prensin bu niteliklere sahip olmasının kesinlikle gerekli olmadığını belirtmiş, bu niteliklere sahipmiş gibi görünmenin ve gerektiğinde bunları uygulamanın yeterli olduğunu tavsiye etmiştir (Machiavelli, 2012: 86).

### **2.3.1. Makyavelist Kişiliğin Boyutları**

Christie ve Geis (2013) Makyavelist kişiyi; ilişkilerde duygu eksikliği, ahlaki yoksunluk, mantığa dayalı hareket etme ve düşük ideolojik bağlılık boyutlarıyla tanımlamıştır:

**Kişilerarası ilişkilerde duygu eksikliği:** Makyavelistler empati kurmada zayıf oldukları için diğer insanları manipüle edilmeye açık nesnelere olarak görmektedirler (Geis, 2013: 2). Makyavelist bireylerin başkalarını istismar etmesi ve başkalarını hedeflerine ulaşmak için birer araç olarak görmeleri Makyavelizmin, empati ile olumsuz ilişkisini göstermektedir (Austin vd., 2007: 180).

**Ahlaki yoksunluk:** Makyavelist kişi başkalarıyla etkileşiminde ahlaki düşünmekten çok stratejik ve faydacı düşünmektedir (Geis, 2013: 2). Makyavelist kişinin dünya görüşü geleneksel ahlaki reddetmektedir (Bogart vd., 1970: 238).

**Mantığa dayalı hareket etme:** Makyavelist kişi ilişkilerinde karşı tarafa daha rasyonel ve araçsal bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır ve duygusal davranışlardan kaçınıp stratejik davranmaktadır (Jones ve Paulhus 2011: 681-682; Geis 2013: 2).

**Düşük ideolojik bağlılık:** İdeolojik hedefler uzun vadeli olduğu için Makyavelist kişi uzun vadeli hedeflerden ziyade rasyonel hedeflere odaklanmaktadır (Christie ve Geis 2013: 2). Makyavelist kişi kendi amaçlarına öncelik verdiği için bir ideolojiye bağlı olmaması şaşırtıcı değildir. Ayrıca, Christie (2013: 52) Makyavelist kişilik ile ideoloji ve siyasi tercih arasında bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

Dahling vd. (2009: 9-10) ise Makyavelist kişiyi; başkalarına güvenmeme, ahlak dışı manipülasyon (Amoral manipulation), kontrol arzusu ve statü arzusu boyutlarıyla tanımlamıştır.

### **2.3.2. Makyavelist Kişiliğin Özellikleri**

Makyavelist kişiler insanları manipüle ederken başkalarının da aynı şeyi yaptığını düşünürler, dolayısıyla Makyavelistlerin, başkalarının motivasyonları ve niyetleriyle ilgili güvensizlikleri vardır (Dahling vd., 2009: 9). Kontrol arzusu da bu güvensizliğin bir sonucudur, Makyavelist kişi başkalarından gelebilecek potansiyel tehditlere karşı ilişkilerinde kontrolün kendisinde olmasını ister. Dahling (2009), Makyavelist kişilerin güç ve statü gibi hedefleri olduğunu da belirtmiştir. Dahling'in (2009) "Amoral manipulation" olarak adlandırdığı boyut ise Makyavelistlerin ahlak standartlarını göz ardı ederek, kendi çıkarları için başkalarını manipüle etmelerini ifade eder (Dahling, 2009: 9-10).

Christie ve Geis (2013) ve Dahling (2009)'den sonra Kessler vd. (2010: 1871), Makyavelizmi daha spesifik bir açıdan ele almış ve "Örgütsel Makyavelizm" kavramını geliştirmişlerdir. Örgütsel Makyavelist kişilik; çalışma ortamı bağlamında amaçlarına ulaşmak için manipüle eden ve aldatıcı stratejiler kullanan kişi olarak tanımlanmaktadır. Kessler vd. (2010), örgütsel makyavelistin yalnızca gerekli durumlarda manipülasyona başvurduğunu, her zaman kötü ve kindar olmadığını belirtmiştir.

Geis vd. (2013: 76), insanları manipüle etmenin Makyavelistlerin en temel davranışsal özelliği olduğunu belirtmiştir. Makyavelist kişiler diğer insanların zayıf olduğunu ve kendi davranışları üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını düşünürler, dolayısıyla istediklerini elde etmek için diğer insanları manipüle edebileceklerini düşünürler (Jones ve Paulhus 2009: 95). İnsanlar özel yeteneklerini kullanmaktan hoşlanırlar, Makyavelist kişiler de özel bir amaç ve dürtüden bağımsız olarak sadece manipülasyonda iyi oldukları için bu özelliklerini kullanmak istiyor olabilirler (Geis vd., 2013: 77). Manipülasyon yeteneğinin kullanılmasına ilişkin diğer bir teori de, makyavelistlerin insanların zayıf noktalarını değerlendirip onlardan yararlanma konusunda çok yetenekli olmalarıdır. Makyavelistlerin manipüle etmedeki avantajı genel olarak başkalarının zayıflığı hakkındaki görüşlerinde doğru tahminde bulunmalarıdır. Dolayısıyla Makyavelistler, diğer insanların zayıf kişiliklere sahip olduklarını düşünürler, bu kişilerin zayıf noktalarını tespit

ederler ve manipölasyon yetenekleri ile insanları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirirler (Christie ve Geis, 2013: 358).

Christie ve Geis (2013)'in Makyavelist kişiyi tanımlarken kullandığı duygu eksikliği ve ahlaki yoksunluk boyutları, Makyavelistlerin manipölatif davranışlarının çerçevesini oluşturmaktadır. Makyavelist kişiler Makyavelist olmayanlara göre çok daha az empati duymakta (Wai ve Tiliopoulos, 2012: 796) ve diğer insanlara kıyasla özellikle kendi çıkarlarına hizmet eden konularda daha çok yalan söylemektedir (Kashy ve Depaulo, 1996: 1047-1048). Makyavelistler katı ahlaki kuralları benimsememekte ve hatta etik olarak uygun davranışların bazı durumlarda olumsuz sonuçlara neden olacağını düşünmektedir (Leary vd., 1986: 78). Bu bağlamda empati yoksunluğu, kendi çıkarına hizmet için yalan söyleme ve ahlaki yoksunluk da Makyavelist kişinin manipölasyon davranışının çerçevesini oluşturmaktadır.

Christie (2013: 37), Makyavelist kişiliğin zihinsel ve entelektüel kapasite ile ilişkisini sorgulamış, Makyavelistlerin IQ ve eğitim düzeyleri ile kişilikleri arasında bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Makyavelist kişilerin manipölasyondaki başarısı bu kişilerin üstün zekalı olduğunu düşündürse de makyavelist kişiliğin duygusal zeka ve bilişsel yetenekler ile ilişkisi yönündeki çalışmalar bu kişilerin duygusal zeka yönünden de bir üstünlüklerinin olmadığını ortaya koymuştur (Austin vd., 2007: 182). Jones ve Paulhus (2009: 94), Makyavelistlerin manipölatif yeteneklerinin üstün bilişsel yeteneklerden değil dürtülerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Makyavelist kişilik ile entelektüel yetenek, siyasi tercih ve ideoloji arasında da bir ilişki bulunamamıştır (Christie, 2013: 52).

Makyavelistlerin dünya görüşü, bu davranışları göstermelerindeki temel nedenin maddi ödüller olmadığını göstermektedir. Jones ve Paulhus (2009: 94), Makyavelistlerin temel motivasyonunun güç, para ve rekabet olmadığını fakat bu arayışların uzun vadeli fayda açısından motive edici olduğunu belirtmiştir. Makyavelistlerin faydacı ve mantığa dayalı bir dünya görüşleri vardır (Jones ve Paulhus, 2009: 94). Makyavelistler, insanların zayıf ve kötü olduklarını düşündükleri için onları manipüle etmeyi ve aldatmayı tercih ederler. Makyavelistlerin temel motivasyonu her ne kadar güç ve rekabet olmasa da Makyavelist kişi, finansal başarı ve güce öncelik verirken sosyal ilgi, aile ve toplum sevgisi gibi unsurlara düşük öncelik vermektedir (Stewart ve Stewart, 2006: 279).

Makyavelistlerin davranışları insanlar tarafından hoş karşılanmasa da onlara insan ilişkilerinde farklı şekillerde avantaj sağlayabilmektedir. Makyavelist kişiler içinde oldukları

grubu kontrol ederler ve partner olarak tercih edilirler (sadece iş ilişkilerinde ve yarışmalarda). Makyavelist kişiler ikna edicidirler ve içinde oldukları grubu yönlendirirler. Ayrıca Makyavelist kişiler lider olarak da tercih edilirler (Christie ve Geis, 2013: 313). Makyavelist kişiler ikili ilişkilerinde dünya görüşleri ve davranışlarıyla tercih edilmeyen insanlar olmasına rağmen grup içinde, lider olarak seçildiklerinde manipülatif yeteneklerini grubun çıkarına olacak şekilde kullanırlar. Bu durum Makyavelistlerin grup üyelerinin çıkarlarını düşündüğü anlamına gelmez fakat grup üyelerinin diğer gruplara karşı avantajlı olmalarını sağlayacak bir liderleri olur.

Makyavelizm, Narsisizm ve Psikopati ile birlikte Karanlık Üçlü (Dark Traid) olarak adlandırılan gruptadır. Makyavelizm dahil diğer Karanlık Üçlü (Narsisizm, Makyavelizm, Psikopati) değişkenlerinin tümü HEXACO modelinin -Honesty-Humility, Emotionality, Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Openness to Experience- (Ashton ve Lee, 2007) Dürüstlük-Alçakgönüllülük boyutuyla olumsuz yönde ilişkilidir. Dahası, uyumluluk boyutu dışında beş faktör kişilik kuramındaki hiçbir faktör Karanlık Üçlü değişkenlerinin ortak kişilik özelliğini yansıtmamaktadır. Buna karşın Narsistler, Makyavelistler ve psikopatlar göre daha dışa dönüktür, Makyavelistler ve psikopatlar ise Narsistlere göre daha az vicdanlıdır (Lee ve Ashton, 2005: 1579). Karanlık üçlü üyelerinin ortak kişilik özelliği ise uyumsuzluktur (Paulhus ve Williams, 2002: 560-562).

Jones ve Paulhus (2011: 681-682), çalışmalarında Psikopati ve Narsisizmin dürtüsellik ile ilişkili olduğunu ancak Makyavelist kişiliğin dürtüsellik ile ilişkisi olmadığını bulmuştur. Makyavelist kişiler dürtüsel değil stratejik davranmaktadır. Orta düzeyde olan dürtü kontrolleri, Makyavelistleri çıkarıcı düşüncelerine karşı amaçlarına zarar verecek davranışlardan korumaktadır.

### **2.3.3. Korku İklimi, Yönetici Sessizliği ve Makyavelist Kişilik Arasındaki İlişki**

Makyavelist kişilerin genel olarak sessiz kalmaya yatkın bir kişilikleri olduğu söylenemez. Makyavelistlerin açıkça konuşmasını sağlayan özellikleri de bulunmaktadır. Aşağıda makyavelist kişiliğin yönetici sessizliği ile ilişkisini etkileyen faktörler iki grupta incelenmiştir:

#### ***Açıkça konuşmasını sağlayan kişilik özellikleri:***

- Dışadönüklük

- Uyumsuzluk

Aysen (2017: 27), çalışmasında dışadönüklük düzeyi yüksek yöneticilerin açıkça konuşmaktan çekinmeyeceğini belirtmiştir. Makyavelist kişiler dışadönük bireyler oldukları için (Allsopp vd., 1991: 31), örgütsel problemlerle ilgili sessiz kalmayacakları düşünülebilir. Benzer şekilde uyumluluk düzeyi yüksek kişiler de çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşamamak adına sessiz kalabilmektedir. Uyumluluk düzeyi düşük olan Makyavelist kişilik (Paulhus ve Williams, 2002: 560-562) bu durumda sessiz kalmayacak, çalışma arkadaşlarıyla açıkça konuşacaktır. Dışadönüklük ve uyumsuzluk etkenleri Makyavelist kişinin yönetici sessizliği göstermeyeceğini göstermektedir fakat Makyavelist kişilerin öne çıkan diğer özellikleri bu durumun tersini düşündürmektedir.

#### ***Sessiz kalmasına neden olan kişilik özellikleri:***

- Manipülatif kişilik

Amaçlarına ulaşmak için insanları manipüle eden Makyavelist kişi bu bağlamda davranışlarında stratejik düşünmekte, gerektiğinde yalan söylemekte ve insanları aldatmaktadır (Christie ve Geis 2013). Dolayısıyla açıkça konuşma durumunun amaçlarına ters düşeceğini ve bu durumun çıkarımın tersine olacağını düşünen Makyavelist yönetici sessiz kalmayı tercih edecektir. Nihayetinde kontrol arzusu olan Makyavelist yönetici (Dahling vd., 2009) astlarını kontrol edebilmek için onlarla iyi ilişkiler kurmalı, çatışmadan mümkün olduğunca kaçınmalıdır. Kessler (2010: 1871)'in manipülasyona gerekli durumlarda başvuran ve her zaman kötü davranışlar sergilemeyen kişi olarak tanımladığı "Örgütsel Makyavelist Kişilik", çıkarlarıyla uyuşmadığı durumda sessiz kalan Makyavelist yönetici için uygun bir tanım olarak görünmektedir. Dahası Makyavelist kişi bir karar vermeden önce fırsatçı bir yaklaşımla kendisi için uygun olan zamanı kollamaktadır (Geis, 2013: 159). Bu durum Makyavelist kişinin kendisi için uygun şartlar oluşmadan işle ilgili konularda görüş ve eleştirilerini açıkça dile getirmeyeceğini göstermektedir.

- Statü arzusu

Hampton (2013: 117), güç ve statü kaybı korkusunun yöneticilerin en çok korktukları konulardan olduğunu belirtmiştir. Makyavelist kişi güç ve statüye dolaylı olarak önem vermektedir. Temel motivasyonu güç ve statü elde etmek olmasa da Makyavelist kişi amaçlarına ulaşmak için statü ve güce öncelik vermektedir (Stewart ve Stewart, 2006: 279;

Dahling, 2009: 9-10). Bu bağlamda Makyavelist yönetici açıkça konuşması durumunda statüsünü kaybedeceğini düşünürse sessiz kalmayı tercih edecektir.

Vecchio (2000: 170), rekabetçi bireylerin kendilerine karşı bir tehdit algıladıklarında kıskançlık duyabildiklerini belirtmiş ve bu nedenle makyavelist kişilerin iş yerinde kıskançlık duyabileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda astlarının başarısını kıskanan makyavelist kişinin bu başarı hakkında astlarıyla konuşmaması muhtemeldir. Ayrıca Aziz (2004: 446), yüksek rekabetin olduğu durumlarda Makyavelist kişinin bilgiyi paylaşmaktan kaçındığını belirtmiştir.

- Başkaları tarafından kolay fark edilme

Makyavelistlerin keskin davranışsal kalıpları diğer insanlar tarafından kolay fark edilir özelliklerdir. Dolayısıyla insanlar genellikle makyavelist kişiler ile sosyal ilişkiler kurmada eğilimindedir. Makyavelistler diğer insanlar tarafından soğuk, bencil, güvenilmez ve zorba olarak görülürler (Wilson vd., 1998). Benzer şekilde Makyavelizm ölçeğinde yüksek puan alan kişiler (High Machs) düşük puan alanlara göre (Low Machs) kişinin Makyavelist olup olmadığını daha doğru tahmin etmektedir (Geis ve Levy, 2013: 234-235). Bu durumda Makyavelistlerin birbirlerini tanıyıp duruma göre hareket ettiği ve daha iyi gözlemciler oldukları söylenebilir. Makyavelist yönetici astının da Makyavelist kişiliğe sahip olduğunu hissettiğinde astıyla çatışma yaşamamak adına sorunları dile getirmekte çekimser davranabilir. Belschak vd. (2018: 613), makyavelist çalışanların yöneticilerinin de makyavelist olduğu durumlarda yöneticilerine olan güvenlerinin azaldığını ve çalışanların sessiz kalacağını belirtmiştir. Aynı durum Makyavelist yönetici için de geçerli olabilir.

- Diğer özellikler

Genel olarak uygunluğu göreceli olan örgütsel davranışlar Makyavelistler tarafından kabul edilebilir görülmektedir (Mudrack, 1993 :520). Yönetici sessizliği de makyavelist yöneticinin kabul edilebilir olarak değerlendirdiği bir davranış gibi görünmektedir. Ayrıca Makyavelist yönü yüksek olan kişiler (High Machs) ahlaki karar verme süreçlerinde düşük olanlara göre (Low Machs) daha az etik davranışlar göstermektedir (O'Fallon ve Butterfield, 2005: 377). Demirtaş ve Biçkes (2014: 99), olumsuz durumları bildirme konusunda bireyin Makyavelistlik seviyesinin etkili olduğunu belirtmiştir.

Makyavelist kişiler organizasyonlarını daha politik olarak görme eğilimindedirler. Ayrıca organizasyon iklimini olumsuz olarak değerlendiren çalışanlar da organizasyonlarını

politik olarak görme eğilimindedirler (O'connor ve Morrison, 2001: 309). Korku ikliminin olduğu bir organizasyonda Makyavelist yöneticinin politik olarak gördüğü bu alanda stratejik hareket etmesi ve gerektiğinde sessiz kalması muhtemeldir. Dahling (2008: 5), makyavelist yöneticilerin manipülatif ve fırsatçı olduğunu ve yönetici pozisyonundayken başkalarına karşı düşüncesiz hareket ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca, makyavelist kişiliğin dışadönük ve uyumsuz kişilik özellikleri açıkça konuşmasında etkili olsa da, makyavelist kişinin sosyal olaylarda ve ilişkilerinde stratejik davrandığı göz önüne alındığında (Christie ve Geis 2013), korku ikliminin olduğu bir organizasyonda makyavelist kişinin çıkarlarını korumak için stratejik bir tercih olarak sessiz kalacağı söylenebilir.

## **2.4. Politik Davranışlar**

Bu başlıkta güç ve örgütsel politika kavramları açıklanmış daha sonra politik taktikler, politik davranışlar, politik davranışların özellikleri, politik davranışların boyutları ve politik davranışların korku iklimi ve yönetici sessizliği ile ilişkisi ele alınmıştır.

### **2.4.1. Güç ve Örgütsel Politika**

Güç başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Nelson ve Quick, 2010: 167). Güç ilişkisinde etkilenen kişinin güce sahip olan kişiye bağımlılığı söz konusudur. Bu bağımlılık kaynağın önemi, kısıtlılığı ve ikame edilemezliği ile ilgilidir. Bu durumda güce sahip olan kişinin bağımlı olan kişinin istekleri üzerinde söz hakkı olmaktadır. Yetki ise başkalarını etkileme hakkı olarak tanımlanabilir. Yetkiye sahip kişinin aynı zamanda güce de sahip olduğu söylenemez. Örneğin bir yöneticinin yetkisi olmasına rağmen gücü olmayabilir. Benzer şekilde bir kişinin gücü olmasına rağmen başkalarını etkileme hakkı yani yetkisi olmayabilir (Robbins ve Judge, 2015: 420).

Örgütsel çevrede farklı güç türleri mevcuttur. Güç, kaynağına göre sınıflandırıldığında iki grupta incelenebilir; Biçimsel (Resmi) Güç ve Kişisel Güç: (Nelson ve Quick, 2018: 182; French ve Raven, 1959).

Biçimsel güç türleri (Nelson ve Quick, 2018: 182):

- Zorlayıcı güç, kişinin başkalarını olumsuz bir durumun içine sokabilme becerisi ile ilgilidir. Bir organizasyonda yönetici ücret, rütbe indirme, işten çıkarma gibi

konularda astı üzerinde söz sahibi olduğunda, astının davranışlarını korku ve tehdit ile kontrol edebilir. Zorlayıcı güce sahip kişi ceza ve yaptırımlar ile insanlar üzerinde güç uygulayabilmektedir.

- Ödül gücü, başkalarını ödüllendirme yolu ile davranışlarını kontrol etme temeline dayanmaktadır. Terfi, maaş zammı ve çalışma saatlerinde iyileştirme gibi konularda söz sahibi olan kişi ödül gücüne sahip olmaktadır. Yöneticiler bu ödülleri kullanarak çalışanların davranışlarını yönlendirebilmektedir.

- Yasal güç ise pozisyondan gelen güçtür. Kişinin hiyerarşik pozisyonundan dolayı sahip olduğu kaynaklar ve bu kaynakları kullanabilme yetkisi/becerisi yasal gücü oluşturmaktadır. Bu durumda astlar, yöneticilerin astların davranışlarını yönlendirme, onlara ne yapıp ne yapmayacaklarını söyleme hakları olduğunu düşünür.

Kişisel güç türleri (Nelson ve Quick, 2018: 182):

- Karizmatik güçte kişinin diğer insanları etkileme kaynağı kişisel özellikleridir. Diğer insanlar bu özelliklere hayranlık duymaktadır. Bu tür güçte astlar yöneticileri gibi olmak istediği için onlar gibi davranmakta ve onların istediği davranışları sergilemektedir.

- Uzmanlık gücü, sahip olunan değerli bilgi, beceri ve deneyimlerin sağladığı güçtür. Ast bu durumda yöneticisinin kendisinden daha iyi karar vereceğini düşündüğü için yöneticisinin istediği gibi davranır.

Örgütsel politika, örgüt tarafından onaylanan amaçlara onaylanmayan yollarla veya örgüt tarafından onaylanmayan amaçlara onaylanan yollarla ulaşmak, çıkar rekabetini uzlaşma yolu ile çözmeye çalışmak şeklinde özetlenebilir.

#### **2.4.2. Politik Davranışlar**

Bireyler günlük hayatlarında hedeflerine ulaşmak için belirli bir davranış çerçevesinde çaba göstermektedir. Bu çaba bireylerin sosyal ilişkilerinde ve iş ilişkilerinde rekabetçi bir tutum benimsemelerine ve organizasyonlarının politik olmasına neden olmaktadır (Cropanzano vd., 1997: 159-160). Örgütlerin sınırlı kaynakları için rekabet eden çalışanlar amaçlarına ulaşmak için politik tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Kanten, 2016: 838). Ferris (1996: 234), politik davranışı; organizasyonun üyelerinden, kurumsal politika ve uygulamalarından kaynaklanan fakat organizasyon tarafından



onaylanmayan, kişilerin ve grupların, birbirlerine ve örgüte karşı çatışma ve uyumsuzluk yarattığı davranışlar olarak tanımlamıştır. Politik davranış, kişinin örgütsel rolü ile ilgili olmayan fakat kişinin örgütsel çıkarları üzerinde etkisi olan bir faktördür (Özkalp ve Kırel, 2005: 642). Mayes ve Allen (1977: 675) ise örgütsel politikayı, örgüt tarafından onaylanmayan amaçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan amaçları, onaylanmayan yollarla elde etmek olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Pfeffer (1981: 7) politik davranışı, belirsizliğin ve çatışmanın olduğu durumlarda kişinin kendi amaçlarını gerçekleştirmek için güç elde etmek, elde ettiği gücü ve amaçlarını gerçekleştirmek için elde ettiği diğer kaynakları geliştirme ve kullanma faaliyetleri olarak tanımlamıştır. Porter vd. (1983: 432) ise politik davranışı; bireyin kişisel çıkarlarını koruyan ve başkalarının çıkarlarını tehdit eden davranışlar olarak tanımlamıştır. Tanımlardan görüldüğü gibi organizasyonda rol çatışması, kıt kaynaklar, organizasyonun politik bir iklime sahip olması politik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Greenberg, 2011: 468).

Piyasa politik olduğunda bireyler de rekabet ve güç elde etme ile motive olmaktadır. Bu da yine bireylerin daha rekabetçi ve politik olduğu, güçlü politik grupların içinde olma olasılıklarının azaldığı bir döngüye neden olmaktadır. Ortam politik oldukça kişi tehditlerden daha çok korkmakta ve kişisel çabalarının bir fayda sağlamayacağını düşünmektedir (Cropanzano vd., 1997: 159-160). Bu bağlamda organizasyonda politik bir iklim yaratan nedenler çalışanların da politik davranmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Kırel (1998: 526), politik davranışların olumlu ve olumsuz sonuçları olabileceğini, karar verme süreçlerini etkilediğini ve olumsuz politik davranışların örgüte ek maliyet olarak yansıdığını belirtmiştir. Sonuçları organizasyon için olumsuz olabilse de her organizasyon politiktir (Stewart, 1993: 100) dolayısıyla her organizasyonda politik davranış görülebilir. Politik davranış sergileyen kişi farklı sosyal durumlar karşısında nasıl davranması gerektiğini bilmekle birlikte bunu amaçlarını gizleyerek ve kendine hizmet eden bir anlayışla yapmaktadır (Ferris vd., 2005: 128).

Politik davranış tanımlarında bahsedilen davranışlar genel olarak; yöneticilerden bilgi saklamak, bilgi uçurma, dedikodu yaymak, gizli bilgileri örgüt dışına sızdırmak, çıkar karşılığı iyilik yapmak ve lobi faaliyetleri olarak sıralanabilir. Politik davranışlar olumsuz olarak değerlendirilse de, çoğu yönetici politik davranışların başkalarına zarar vermediği sürece etik olduğunu belirtmektedir. Yöneticiler örgütsel politikayı gerekli olarak tanımlamakta ve politik davranış sergilemeyen kişilerin işlerini yapmakta zorluk çekeceğini

düşünmektedir (Robbins ve Judge, 2018: 246). Jafariani vd. (2012: 2987), benzer şekilde politik davranışın olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmektedir. Bir kişinin politik olarak değerlendirdiği bir durum veya davranış başka biri tarafından normal bir davranış olarak kabul edilebilir (Jafariani vd., 2012: 2988). Kişinin politik davranış sergilemesi için ortamın gerçekte politik olmasına gerek yoktur, kişi organizasyonu politik olarak algılıyorsa politik davranış sergileyecektir. Davranışların algılanması kişiden kişiye değiştiği için bir bireyin kötü niyet taşımadan sergilediği bir davranış başka biri tarafından politik olarak algılanabilmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 24). Bu bağlamda politik davranışların olumlu veya olumsuz olması sadece organizasyona zarar verip vermediği konusu ile ilgili değil, davranışı sergileyenin niyeti ve bu davranışı algılayan başkalarının algılarına göre de değerlendirilmektedir.

### **2.4.3. Politik Taktikler**

Politik davranışlar literatürde etkileme taktikleri adı altında da incelenmiştir. İnsanlar ikili ilişkilerinde birbirlerinin davranışlarını yönlendirmek için bilinçli olarak bir takım taktikler kullanmaktadır. Bu etkileme taktikleri yakın dönem literatüründe politik davranışlar olarak adlandırılan davranış ve taktikler ile aynı konuyu ifade etmektedir. Politik taktikler bazı yazarlar tarafından amaçlarına göre sınıflandırılmıştır (Yukl ve Falbe, 1990: 133; Kipnis vd. 1980; Kipnis ve Schmidt, 1985; Yukl vd., 1993: 7):

- Dayatma (Assertiveness): Kişinin amacına ulaşmak için açık bir şekilde ikna etmeye çalışması, güç kullanması ve gözdağı vermesi durumudur.
- Üst yönetimi kullanma (Upward appeals): Bu taktikte karşıdaki kişiye yaptırılmak istenen şeyin üst yönetim tarafından da desteklediği konusunda ikna edilmeye çalışılır. Kişi gerekirse üst yönetimden yardım alıp isteklerini gerçekleştirmesini sağlar.
- Karşılıklı iyilik (Exchange of Favor): Kişi burada karşıdaki kişiye yaptırmak istediği işi yaparsa karşılığında kendisinin de ona iyilik yapacağını hissettirir veya işin sonunda ortaya çıkan kazancı paylaşmayı teklif eder.
- İş birliği (Coalition): Kişi isteklerini yaptırmak için başkalarının desteğini almaya çalışır. Diğer insanların da kendisi ile aynı fikirde olduğunu öne sürerek ikna etmeye çalışır.
- Yağcılık (Ingratiation): Amaca ulaşmak için karşıdaki kişiyi övme, arkadaşça davranma ve dalkavukluk ile manipüle etmeyi ifade eder.

- Rasyonel ikna (Rational persuasion): Kişi talebinin yerine getirilmesi için karşısındaki kişiyi rasyonel argümanlar ve kanıtlarla ikna etmeye çalışır.
- İlham verme (Inspirational Appeals): Kişi burada karşısındaki kişinin değerlerine, önem verdiği şeylere ve ideallerine hitap ederek özgüvenini artırmaya çalışıp kendisi için bir istekte bulunur.
- Danışma (Consultation tactics): Kişi bir uygulama veya strateji ile ilgili isteklerini kabul ettirmek için karşısındaki kişiye bu süreçlere dahil olmasını teklif ederek kendi amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar.
- Yaptırımlar (Sanctions): Kişi burada amaçlarına ulaşmak için ödül ve ceza sistemlerini kullanabilir. İstediklerini elde etmesi durumunda karşısındaki kişiyi ödüllendirme ve ceza ile tehdit etme durumu söz konusudur.
- Engelleme (Blocking): Kişi istediklerini elde edene kadar iş durdurma, iş yavaşlatma ve kurum bilgilerini dışarı çıkarma ile gözdağı verir.

#### **2.4.4. Politik Davranışların Özellikleri**

Örgütler amaçlarını ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirmek için sergileyecekleri davranışları genel örgütsel politikaları çerçevesinde belirlemektedir. Belirlenen bu davranışlar politik olarak görülmez ve örgüt tarafından kabul edilebilir davranışlar olarak değerlendirilir (Gürel, 2006: 5). Örgütler için bazı durumlarda kabul edilebilir ve gerekli olan politik davranışların genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Saiyadain, 2003: 139):

1. Politik davranışlar kişinin iş tanımları dışında kalan davranışlardır.
2. Örgütteki karar verme süreçlerini etkilemeye yönelik davranışlardır.
3. Çatışma durumlarında farklı fikirleri uzlaştırmaya yönelik davranışlardır.
4. Politik davranışlar uyum sağlamayı gerektirmektedir.
5. Politik davranış, örgütsel muhalefetin ve direncin üstesinden gelmek için politik faaliyetler yürütmektir.
6. Politik faaliyetler, belirsizlik ve karmaşa durumlarında ortaya çıkmaktadır.
7. Politik davranmak, bir birey veya grubun başka bir birey veya grubun çıkarları pahasına kendi çıkarlarına hareket etmeleri anlamına gelir.

8. Politik davranışlar her zaman olumsuz bir anlam taşımamaktadır. Politik faaliyetler örgütlerde modası geçmiş sistem, kural prosedür ve davranışların revize edilmesine önayak olabilmektedir.

9. Ahlak ve etik kurallar politik davranışlar üzerinde her zaman etkili değildir.

Yukarıda sıralandığı gibi politik davranışlar; örgütün genel kurallarıyla tutarlı olmayan, bireyin kendisine hizmet eden ve örgütün hedefleri düşünülmeden yapılan davranışlardır (İslamoğlu ve Börü, 2007: 135).

#### **2.4.5. Politik Davranış Boyutları**

Farrel ve Peterson (1982: 405-410) politik davranışları üç boyutta incelemiştir; iç-dış boyut, yatay-dikey boyut ve meşru-meşru olmayan boyut. Bu sınıflandırma politik davranışta bulunan kişinin kaynak arama ve mevcut kaynakları harekete geçirme konusundaki tercihlerini yansıtır. Başka bir deyişle Farrel ve Peterson'ın sınıflandırması, güç ve avantaj elde etmek isteyen kişinin bunu hangi yolla yaptığı ile ilgilidir.

Farrel ve Peterson (1982: 405-410)'ın politik davranış boyutları aşağıda açıklanmıştır:

**Dış ve İç boyut:** Dış boyut; bilgi uçurma, medyaya bilgi sızdırma, dava açma, örgüt dışındaki kişiler ile ittifak kurma gibi durumları kapsamaktadır. Bu boyutta örgüt içi avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileme sürecine örgüt dışındaki kişiler de dahil edilerek kaynaklar genişletilmektedir. İç boyutta ise kişi örgüt içindeki kaynakları kullanmaktadır; çıkar karşılığı iyilik yapmak, kargaşa yaratmak, örgüt içi iş birlikleri (Farrel ve Peterson, 1982: 405-410).

**Dikey ve Yatay boyut:** Politik davranışların yatay-dikey boyutu örgüt içi hiyerarşi ile ilgilidir. Dikey politik davranışlar; amire şikayette bulunmak, emir komuta zincirine uymamak, yağcılık yapmak, usta-çırak ilişkisi olarak sıralanabilir. Karşılıklı yardımlaşma, yardım teklif etme, koalisyon kurma ve örgüt dışından bir meslektaşla görüşme ise yatay politik davranışlar olarak tanımlanabilir. Dikey politik davranışta bulunana örgütün alt kademelerindeki bir kişi üst kademelerdeki kaynakları kullanarak avantaj elde etmek istemektedir. Benzer şekilde aynı hiyerarşik seviyede meydana gelen yatay politik davranışlar da bu kademedeki kişileri kontrol etme amaçlı sergilenen davranışları içermektedir (Farrel ve Peterson, 1982: 405-410).

**Meşru ve gayrimeşru boyut:** Politik davranış hem günlük hayatın hem de örgütsel hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır. Örgüt içinde politik davranışlar kaçınılmaz olarak görülür ve karşılığında yaptırımlar uygulanır. Organizasyonlar tarafından meşru kabul edilen davranışlar arasında; çıkar karşılığı iyilik yapma, koalisyon kurma ve üst yönetimden destek arama gibi politik davranışlar sayılabilir. Gayrimeşru politik davranışlar ise; bilgi uçurma, organizasyon için tehlikeli olabilecek koalisyonlar, tehdit ve sabotaj gibi örgütün daha alt kademedeki ve kaybedecek daha az şeyi olan çalışanlarının sergileme potansiyeli daha yüksek olduğu davranışlardır (Farrel ve Peterson, 1982: 405-410).

Politik davranış boyutlarıyla ilgili yapılan diğer bir çalışma Kacmar ve Ferris (1991)'in politik davranışları üç boyutta inceledikleri çalışmadır. Kacmar ve Ferris politik davranışları; Genel Politik Davranışlar, İlerleme Kaydetmeye Devam Etme ve Ücret ve Terfi olmak üzere üç boyutta incelemiştir.

**Genel Politik Davranışlar:** Bir organizasyonun amaçları ve bu amaçlara nasıl erişileceği ile ilgili prosedürler ve kurallar belli olmadığında organizasyonda bir belirsizlik oluşur. Organizasyonlarda kişinin davranışlarını yönlendirecek politikalar olmadığında, kişi organizasyon tarafından kabul edilen davranışları öngörememekte ve kendi davranışlarını geliştirmektedir. Her organizasyon en az bir alanda sınırlı kaynakla faaliyetlerini sürdürmektedir. Sınırlı kaynakların olduğu yerde de politik davranışlar kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde doğal olarak oluşan politik davranışlar genel politik davranışları oluşturmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1991).

**İlerleme Kaydetmeye Devam Etme:** Politik davranışın kişinin çıkarlarına ve dolayısıyla kendisine hizmet eden bir yapısı olduğu için politik davranışlar kişinin başkalarıyla çatışma yaşamasına neden olabilmektedir. Çatışma yaşamak istemeyen kişiler, başkalarının kendisini etkileyecek politik davranışları karşısında sessiz kalabilir. Bu durumda, politik davranış karşısında sessiz kalan kişi pasif bir eylemde bulunmuş gibi görünse de politik davranış sergilemiş olur. Bu pasif tutum, kişi davranışıyla kendi çıkarlarını korumak niyetinde olduğu için politik davranış olarak görülür. Politik davranış karşısında tepki göstermeyen bu kişiler, politik davranışta bulunanlar tarafından sorun yaratmayan kişiler olarak görüldüğü için organizasyon içinde kendi konumlarını korumuş olurlar (Kacmar ve Ferris, 1991).

**Ücret ve Terfi:** Kacmar ve Ferris (1991), bu boyutta organizasyondaki bazı insan kaynakları uygulamalarının politik davranışı teşvik edeceğini ileri sürmüştür. Grup davranışlarının aksine bireysel olarak yapılan davranışlar daha çok kişinin kendi çıkarına yöneliktir. Bu bireysel davranışlar ödüllendirildiğinde kişi politik davranışı için ödüllendirilmiş olmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1991: 631). Benzer şekilde çalışanlarını performans ve davranışlarına göre ödüllendiren yönetici daha sonra bu çalışanlardan kendisi veya kurumu için bir iyilik isteyebilmektedir. Bu durumda yönetici ücret ve terfi gibi ödülleri kullanıp kendisi veya kurumu için çıkar sağlamakta yani politik davranışta bulunmaktadır (Kanten, 2016: 853).

Bu araştırmada ölçme aracı olarak kullanılan İslamoğlu ve Börü (2007)'nin geliştirdiği politik davranış boyutları ise yatay ve dikey politik davranışlar altında toplanan altı maddeden oluşmaktadır. Yatay boyutta; “ikiyüzlü davranmak”, “tavizci davranmak”, “karşılıklı çıkar gözetmek” maddeleri yer almaktadır. İki yüzlü davranmak, yönetici işte yokken işe gelmemek, olduğundan farklı görünmeye çalışmak ve düşünceler ile davranışlar arasında tutarsızlıkların bulunması davranışlarını içermektedir. Tavizci davranmak ise bir grubu veya kişiyi etkilemek için kişinin kendi çıkarlarını esnetmesi durumudur. Karşılıklı çıkar gözetmek, “*Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek*” olarak özetlenebilir. Dikey boyutta; “Koalisyon kurmak”, “göze girmeye çalışmak” ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” maddeleri yer almaktadır. Koalisyon kurmak, kişinin amaçlarına ulaşmak için çalışma arkadaşlarının desteğini almasıdır. Göze girmeye çalışmak kişinin başkalarının güvenini kazanmaya yönelik davranışlarda bulunması olarak tanımlanabilir. Üst yönetime yaranmaya çalışmak ise kişinin yöneticilerin beğenisi kazanacak davranışlarda bulunması durumudur (İslamoğlu ve Börü, 2007: 142).

#### **2.4.6. Politik Davranışın Öncülleri**

Organizasyonlarda politik davranışların nedenleri bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç boyutta incelenebilir (Saiyadain, 2003: 139). Her organizasyonun eşit derecede politik olmaması durumunu bazı yazarlar; bireysel faktörler, örgüt kültürü ve örgütün iç çevresi ile açıklamıştır (Robbins vd., 2020: 318). Politik davranışa; organizasyondaki belirsizlik, rekabet ortamı ve politik ortam öncülük etse de, çalışanların kişiliği de politik davranışlarında etkili olmaktadır.

## **Bireysel Öncüller**

Bazı organizasyonlar diğerlerine göre daha politiktir. Bu farklılık organizasyondaki çalışanların birbirlerinden farklı kişilikleri ile açıklanabilir. Çalışanlar güç ihtiyacı yüksek, iç kontrol odağı ve Makyavelist kişiliğe sahip olduğunda daha çok politik davranış sergilemektedir. Bireyler genel olarak çıkarlarını korumak için politik davranışta bulunsalar da bazı durumlarda politik davranış mevcut durumla baş etmek için kaçınılmaz bir yol olmaktadır (Saiyadain, 2003: 139).

Makyavelist kişilik özelliğine sahip bireyler, amaçlarına ulaşmak için başkalarını manipüle etmede başarılı kişilerdir. Makyavelist kişiler organizasyonlarını genellikle politik bir ortam olarak algılama eğilimindedirler (Valle ve Perrew, 2000: 375). Bu bağlamda Makyavelist kişilerin amaçlarına ulaşmak için politik davranacağı söylenebilir (Robbins ve Judge, 2015: 434). Yüksek iç kontrol odağına sahip kişiler ise sosyal çevrelerindeki olay ve davranışların kendi kontrollerinde olduğuna inanırlar. Bu sebeple herhangi bir durumu kendi çıkarlarına olacak şekilde etkileyebileceğini düşünen yüksek iç kontrol odağına sahip kişinin politik davranma ihtimali de yüksek olmaktadır (Kanten, 2016: 861; Robbins ve Judge, 2015: 434). Çevresindeki insanları iyi analiz edip etkileyebilme ve politik taktikleri başarılı bir şekilde uygulama yeteneğine sahip politik becerisi yüksek kişilerin de politik davranışta bulunması politik beceriler konusunda zayıf kişilere göre daha yüksektir (Kanten, 2016: 862).

## **Örgütsel Öncüller**

Politik davranış, bir organizasyonda etkileşim içinde olan ve sürekli değişen birçok faktörün sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel politika da koşullara bağlı olarak her organizasyonda farklılaşmakta ve organizasyon içinde de zamanla değişebilmektedir (Kanten, 2016: 863). Politik davranışların örgütsel öncülleri; örgüt kültürü, örgütsel hedefler, örgüt yapısı, sınırlı kaynaklar, personel politikaları, karar verme olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Saiyadain, 2003: 141):

**Örgüt kültürü:** Politik davranışlar örgüt kültüründen büyük ölçüde etkilenmektedir. Güven, açıklık ve şeffaflık kültürleri kişinin politik davranışta bulunmasını engellerken, şeffaflıktan uzak ve güvensizliğin hakim olduğu bir kültürde kişi politik davranmaya daha yatkın olacaktır (Saiyadain, 2003: 141). Demirel ve Seçkin (2009: 149), örgüt kültürünün

çalışanlar tarafından etik olarak algılanması durumunda negatif politik davranışları azaltacağını belirtmiştir.

**Örgütsel hedefler:** Organizasyonun hedefleri belirsiz bırakıldığında, politik davranışlar için büyük bir alan yaratılmış olmaktadır. Böyle bir durumda kişi bu belirsiz amaçları kendi çıkarlarına göre yorumlayabilmekte ve politik davranmaktadır (Saiyadain, 2003: 141). Örgüt hedefleri ile çalışan hedeflerinin aynı olmadığı durumlar da çalışanları politik davranışlara yönlendirmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009: 144).

**Organizasyon yapısı:** Açıkça tanımlanmayan yetki, sorumluluk ve görevlerin olduğu bir senaryoda bireyler politik davranışlarıyla bu rol ve sorumlulukları kendileri belirlemeye yatkındırlar (Saiyadain, 2003: 141). Merkezileşme derecesi örgütlerde gücün dağılımını etkileyen unsurlardan biridir. Merkezileşme derecesi yüksek örgütlerde çalışanların politik davranış algıları da daha yüksek olmaktadır. Biçimselleşme derecesi de politik davranışları azaltan örgütsel yapı unsurlarındandır. Benzer şekilde hiyerarşik yapı çalışanların süreçler üzerindeki etkisini düzenleyen bir unsur olarak politik davranışları etkilemektedir (Ferris vd., 1996: 237-238; Demirel ve Seçkin, 2009: 148).

**Sınırlı kaynaklar:** Organizasyondaki kaynakların sınırlı olması durumunda, bireylerin bu kaynakları elde etmesi ve ellerindeki kaynakları korumaları için politik davranışta bulunmaları kaçınılmaz olmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 434). Çalışanların kıt kaynakların dağılımına ilişkin algıları, belirsiz gelecek ve hızlı değişen çevre politik davranışlara yol açabilmektedir (Wickens ve Klyén, 2004: 2).

**İnsan kaynakları politikaları:** Terfi, nakil ve eğitim gibi konulardaki politikaların şeffaflık ve eşitlikten uzak olması durumunda, bireyler politik davranışları ile kendileri adına çıkar sağlamaya çalışacaktır (Saiyadain, 2003: 140).

**Karar verme:** Karar verme sürecini oluşturan unsurlar belirsiz olduğunda kişiler politik bir taktik olarak, kendileri veya gruplarının çıkarları için bu süreçte iş birliği yoluna gidebilir. Bu iş birlikleri genelde kısa sürelidir ve amaçlarını gerçekleştirdiklerinde dağılırlar (Saiyadain, 2003: 140).

## **Çevresel Öncüller**

Politik davranış öncüllerini örgütsel ve bireysel olmak üzere iki boyutta inceleyen yazarlara ek olarak Saiyadain (2003: 141), üçüncü bir öncül olarak çevresel öncülleri



incelemiştir. Belirli bir çevrede faaliyetlerini sürdüren bir organizasyon bu çevreyi hem etkilemekte hem de çevresinden etkilenmektedir. Örneğin, belirsiz bir finansal çevre organizasyonun politikaları üzerinde etkili olabilmektedir. Politik davranışların örgütsel öncülleri ile ilgili bir faktörü etkileyen çevresel bir olay, kaçınılmaz olarak politik davranışlar üzerinde de etkili olmaktadır (Saiyadain 2003: 141).

#### **2.4.7. Politik Davranışların Sonuçları**

Politik davranışlar genel olarak olumsuz olarak algılanmakta ve sonuçlarının da olumsuz olacağı düşünülmektedir (Buchanan ve Badham, 2007: 93). Politik davranışların sonuçlarının olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi, kişinin politik davranış becerisi ile ilgilidir. Politik davranış ile elde edeceği şeyleri başkalarına farketmeyen kişi olumlu sonuçlar elde edebilmektedir. Diğer taraftan, çıkarlarını saklamayan kişiler saygınlıklarını kaybedecekler ve örgütsel çevredeki güveni de sarsacaklardır (Kanten, 2015: 870).

Cropanzano vd., (1997: 164), örgütsel bağlılığın azalması, iş tatmininin azalması ve stresin artmasını politik davranışın yol açtığı olumsuz durumlar olarak belirtmiştir. Valle ve Perrew (2000: 380) bunlara ek olarak politik davranışların işten ayrılma niyetinde de etkili olduğunu belirtmiştir. Politik davranışlar örgütsel çevrede adaletsiz bir ortam algılanmasına yol açmakta ve bu nedenle performansta da düşümlere neden olabilmektedir (Aryee, 2004: 12). Başarılı bir şekilde politik davranan kişi ise sosyal ilişkilerini geliştirmekte ve güç elde edip itibar kazanmaktadır. Politik davranışlar örgütün amaçları ile uyumlu olduğunda başka bir deyişle örgüt tarafından meşru olarak kabul edildiğinde (Farrel ve Peterson, 1982) sonuçlarının da olumlu olması beklenir. Özellikle yöneticilerin politik davranışları gerektiği ve onlar için politik davranmanın bir zorunluk olduğu söylenebilir (Kanten, 2015: 871).

#### **2.4.8. Korku İklimi, Yönetici Sessizliği ve Politik Davranışlar Arasındaki İlişki**

Bir organizasyonda bireyler, örgütün sınırlı kaynakları için rekabet etmek, güç elde etmek ve bu gücü amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullanmak için politik davranmaktadır. Örgüt iklimi kişinin politik davranmasında etkili olan önemli faktörlerdendir. Güven ve şeffaflığın olduğu bir kültürün aksine belirsizlik ve karmaşanın hakim olduğu bir örgüt kültürü kişiyi politik davranmaya yönlendirecektir (Saiyadain, 2003: 139-141). Bu

bağlamda; aşırı hiyerarşinin, keyfilğin ve çıkar ilişkilerinin hakim olduğu korku iklimi de (Güler, 2016: 194) kişinin politik davranmasına neden olacaktır.

Hampton (2013: 117), yöneticilerin en çok korku duydukları konuların örgütsel desteği, işini ve statüsünü kaybetmek ve başarısız olmak olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler bu durumlarla ancak politik davranışlarla baş edebilecektir. Robbins ve Judge (2018: 246) çoğu yöneticinin, başkalarına zarar verilmediği sürece politik davranışları gerekli olarak gördüğü ve politik davranmayan kişilerin işlerinde zorlanacaklarını belirtmiştir. Buchanan ve Badham (2020: 138) ise özellikle yöneticilerin politik davranması gerektiğini, politik davranmanın bir gereklilik olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak, korku ikliminin olduğu bir organizasyonda yöneticilerin politik davrandıkları ve bir politik davranış olarak sessiz kaldıkları söylenebilir. Yöneticinin işini ve statüsünü kaybetmek istememesinin politik davranmasını açıklayan en önemli faktör olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, yönetici gerekli durumlarda sessiz kalarak konumunu koruyacaktır. Politik davranışların tüm alt boyutlarının korku iklimi ve yönetici sessizliği değişkenleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi; araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli, araştırmanın örnekleme, hipotezler, veri toplama, istatistiksel yöntemler ve kapsam ve kısıtlılıklar başlıkları altında incelenmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; örgütlerde korku ikliminin yönetici sessizliği üzerindeki etkisini araştırmak, yöneticinin Makyavelist kişiliğe sahip olması durumunda korku ikliminin yönetici sessizliği üzerindeki etkisinin ne düzeyde değiştiğini araştırmak ve yöneticinin politik davranışlar sergilemesi halinde korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkinin nasıl etkileneceğini araştırmaktır.

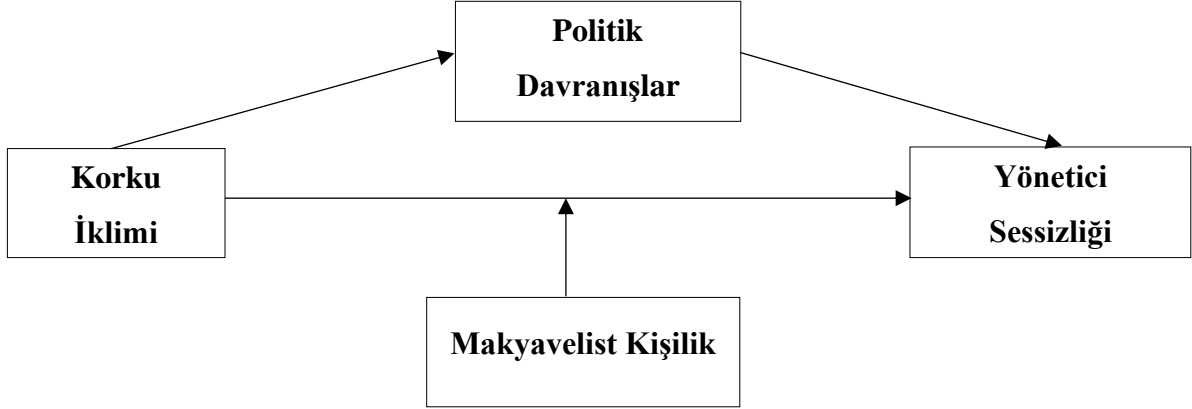
#### 3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın yönetici sessizliğine ilişkin çalışmaların sınırlı olması açısından ilgili literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Hem astların hem de orta ve üst düzey yöneticilerin çalışma hayatlarını etkileme potansiyeli olan korku unsurunun, bu çalışmada ele alınan bağlamda korku ikliminin yönetici sessizliği üzerindeki etkilerinin anlaşılmasının, kuramsal katkının yanısıra pratik fayda sağlama potansiyeli de bulunmaktadır. Dahası, Makyavelist kişilik ve politik davranışların yönetici sessizliği üzerindeki etkilerinin incelenmesinin de kuramsal olarak araştırmanın önemini oluşturduğu düşünülmektedir.

#### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir. Çalışmada, korku ikliminin yönetici sessizliğini ne yönde etkilediği araştırılmıştır. Modelde Makyavelist Kişilik moderatör değişken, Politik Davranışlar ise aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu bağlamda çalışma açıklayıcı araştırma niteliği taşımaktadır.

### 3.3.1. Araştırma Modeli



Şekil 2. Araştırma modeli

Araştırma modelinde Korku İklimi bağımsız değişken, Yönetici Sessizliği bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Politik Davranışlar modelin aracı değişkeni ve Makyavelist Kişilik değişkeni ise moderatör değişken olarak belirlenmiştir.

### 3.3.2. Araştırma Soruları

Korku ikliminin yönetici sessizliği üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Politik davranışların, korku ikliminin yönetici sessizliği ile olan ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Makyavelist kişiliğin, korku ikliminin yönetici sessizliği ile olan ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Korku ikliminin politik davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Politik davranışların yönetici sessizliği üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

### 3.3.3. Araştırma Hipotezleri

H<sub>1</sub>: Korku ikliminin yönetici sessizliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2a</sub>: Korku ikliminin tavizci ve ikiyüzlü davranma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Korku ikliminin göze girmeye çalışma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Korku ikliminin koalisyon kurma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2d</sub>: Korku ikliminin karşılıklı çıkar gözetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3a</sub>: Tavizci ve ikiyüzlü davranmanın korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişki üzerinde aracılık rolü vardır.

H<sub>3b</sub>: Göze girmeye çalışmanın korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişki üzerinde aracılık rolü vardır.

H<sub>3c</sub>: Koalisyon kurmanın korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişki üzerinde aracılık rolü vardır.

H<sub>3d</sub>: Karşılıklı çıkar gözetmenin korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişki üzerinde aracılık rolü vardır.

H<sub>3e</sub>: Üst yönetime yaranmaya çalışmanın korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişki üzerinde aracılık rolü vardır.

H<sub>4</sub>: Makyavelist kişilik özelliğinin korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

#### **3.3.4. Araştırmanın Örneklemi**

Araştırmanın evrenini kamu kurumlarında çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise Çanakkale ilindeki kamu kurumlarında çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Çanakkale ilindeki tüm kamu kurumlarından kolayda örneklem tekniğiyle veri toplanması planlanmış fakat kurumlardan anket uygulaması için izin alınmadığı için örnekleme iki kurum dahil edilmiştir: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Çanakkale Mehmet Akif Ersoy Devlet Hastanesi. Anket formu yaklaşık 450 katılımcıya online ve elden dağıtılmış ancak 225 kişiden geri dönüş alınmıştır.

#### **3.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırma değişkenlerinin ölçülmesi için korku iklimi ölçeği, yönetici sessizliği ölçeği, politik davranış ölçeği ve Makyavelist kişilik ölçeği kullanılmıştır. Korku İklimi değişkeni için Ashkanasy ve Nicholson (2003) tarafından geliştirilen Korku İklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Kanten vd. (2020) tarafından yapılmıştır.

Yönetici Sessizliği değişkeni için Aysen vd. (2019) tarafından geliştirilen Yönetici Sessizliği ölçeği kullanılmıştır. Makyavelist kişilik değişkeni için Jones ve Paulhus (2014) tarafından geliştirilen SD3 (Short Dark Triad) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Özsoy vd. (2017) tarafından yapılmıştır. Politik davranışlar değişkeni için İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

### **3.3.6. Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Teknikler**

Araştırma verileri ilgili kurumlardan gerekli izinler alınarak anket yoluyla toplanmıştır. Anket katılımcıların bir kısmına basılı olarak verilmiş bir kısmına ise online anket formu ulaştırılmıştır. Anket formu hazırlandıktan sonra Etik Kurul onayı alınmıştır (EK 2). Uç değer analizi sonucunda anketlerin 25'i analizlerden çıkarılmıştır, kalan 200 anket analiz edilmiştir.

Elde edilen verilerin analizi SPSS 22 ve Amos 26 paket programları ile yapılmıştır. Araştırmada uygulanan istatistiksel analizler aşağıdaki gibidir:

- Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini ölçmek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.
- Araştırma modelindeki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek ve politik davranışların aracı rolü ve Makyavelist kişiliğin moderatör rolünü tespit etmek için yapısal eşitlik modeli yöntemi kullanılmıştır.
- Modeldeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.
- Katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik frekans analizi yapılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklere ait faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları, araştırma hipotezlerine ilişkin analiz sonuçları ve demografik değişkenlere ilişkin analizlerin sonuçları sunulmuştur.

Yapılan analizlere ilişkin açıklamalar ve analiz sonuçlarının değer aralıklarının yorumlanması:

KMO değeri ölçekteki değişkenler arasındaki korelasyonu ve ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmektedir. 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır, 0,8 üzerindeki değerler mükemmel ölçümü göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 76). Cronbach alpha bazı durumlarda yapay olarak yüksek değerler verebildiği için (Hair, 2014: 123) doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçeklerin kompozit güvenilirliğine (CR- composite reliability) de bakılmıştır.

CMIN Ki Kare'yi ( $x^2$ ), df serbestlik derecesini, CMIN/df Ki Kare'nin serbestlik derecesine bölümünü ifade etmektedir.  $X^2$  gözlenen ve kestirilen kovaryans matrisleri arasındaki farkın anlamlılığını test etmektedir (Hair, 2014: 579).  $X^2$  örneklem sayısından etkilendiği için bu değer serbestlik derecesine bölümünden elde edilen değer model uyumunu yorumlamak için kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 81).

GFI (Goodness of Fit Index) değeri ise modelin uyum iyiliği indeksidir ve örneklem büyüklüğüne daha az duyarlı bir sonuç verir. NFI (Normed Fit Index) normlaştırılmış uyum indeksi ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığını varsayarak kurulan model ile ilişkinin olduğu model arasındaki farkı göstermektedir, karmaşık modellerde iyi sonuçlar vermediği için günümüzde daha iyi sonuçlar veren CFI (Comparative Fit Index) kullanılmaktadır. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) yaklaşık hataların ortalamasının karekökü, modelin kovaryans matrisinin örneklem kovaryans matrisine uygunluk düzeyini ölçmektedir (Hair, 2014: 579-580).

#### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Çalışanların cinsiyete göre dağılımı

	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>
<b>Erkek</b>	59	118
<b>Kadın</b>	41	82
<b>Toplam</b>	100	200

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin %59’u erkek, %41’i ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin yaşa göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2

Çalışanların yaşa göre dağılımı

	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>
<b>26-33</b>	21	42
<b>34-41</b>	23,5	47
<b>42-49</b>	37	74
<b>50 ve üzeri</b>	18,5	37
<b>Toplam</b>	100	200

Katılımcıların yaşa göre dağılımı incelendiğinde %37 ile en yüksek yaş aralığı oranının 42-49 yaş olduğu tespit edilmiştir. En genç yaş aralığı grubunun oranının ise %21 olduğu görülmüştür. Yöneticilerin medeni duruma göre dağılımı Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3

Çalışanların medeni duruma göre dağılımı

	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>
<b>Evli</b>	77,5	155
<b>Bekar</b>	20,5	41
<b>Diğer</b>	2	4
<b>Toplam</b>	100	200

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların %77,5’inin evli olduğu görülmektedir. Evli olmayan katılımcıların toplam oranının ise %22,5 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 4’te gösterilmektedir.



Tablo 4

Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımı

	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>
<b>Lisansüstü</b>	72	144
<b>Lisans</b>	26,5	53
<b>Ön lisans</b>	1,5	3
<b>Toplam</b>	100	200

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların %72'sinin eğitim seviyesinin "lisansüstü" olduğu görülmektedir. Lisans eğitim seviyesi yüzdesi ise %26,5 olarak bulunmuştur. Katılımcıların %1,5'inin ise ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5

Çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımı

	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>
<b>0-3</b>	12,0	24
<b>4-7</b>	13,0	26
<b>8-11</b>	18,5	37
<b>12-15</b>	11,0	22
<b>16 ve üzeri</b>	45,5	91
<b>Toplam</b>	100,0	200

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların %45,5'inin buldukları kurumda çalışma sürelerinin 16 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. 8-11 yıl çalışma süresinin oranı ise %18,5 olarak bulunmuştur. Yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 6'de gösterilmektedir.

Tablo 6

Çalışanların pozisyona göre dağılımı

	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>
<b>Üst Düzey</b>	30,5	61
<b>Orta Düzey</b>	45	90
<b>Alt Düzey</b>	24,5	49
<b>Toplam</b>	100,0	200

Tablo 6 incelendiğinde üst düzey yöneticilerin oranının %30,5, orta düzey yöneticilerin oranının %45, alt düzey yöneticilerin oranının ise % 24,5 olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticileri oluşturan grup, dekanlar, dekan yardımcıları, müdürler, müdür yardımcıları, baş hekim ve baş hekim yardımcılarını kapsamaktadır. Orta düzey yöneticileri oluşturan grup, bölüm başkanları, fakülte sekreterleri ve şube müdürlerini

kapsamaktadır. Alt düzey yöneticileri oluşturan grup, bölüm başkan yardımcıları, şefler ve birim sorumlularını kapsamaktadır.

#### 4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır, sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Korelasyon tablosu

	Korku İklimi	Yönetici Sessizliği	Makyavelist Kişilik	Göze girmeye çalışmak	İki yüzlü davranmak	Koalisyon kurmak	Karşılıklı çıkar gözetmek
Korku İklimi	1						
Yönetici Sessizliği	,385**	1					
Makyavelist Kişilik	,238**	,430**	1				
Göze girmeye çalışmak	,332**	,496**	,612**	1			
İki yüzlü davranmak	,270**	,399**	,507**	,442**	1		
Koalisyon kurmak	,053	,328**	,474**	,493**	,289**	1	
Karşılıklı çıkar gözetmek	,114	,337**	,428**	,429**	,298**	,463**	1

\*\*p<0.01

Tablo 7 incelendiğinde, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek boyutlarının korku iklimi ile ilişkisi dışında modelin tüm değişkenlerinin birbirleriyle pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmektedir. Korelasyon tablosu detaylı şekilde incelendiğinde korku ikliminin, yönetici sessizliği ile orta düzeyde ( $r=,385$ ) ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Korku ikliminin ve Makyavelist kişiliğin de düşük düzeyde ( $r=,238$ ) ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Korku iklimi ve politik davranışlar alt boyutları incelendiğinde; korku ikliminin, politik davranış alt boyutlarından göze girmeye çalışma ile orta düzeyde ( $r=,332$ ) ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Korku iklimi ile politik davranış alt boyutlarından iki yüzlü davranma arasındaki ilişkinin de düşük düzeyde ( $r=,270$ ) ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Korku ikliminin, politik davranış

alt boyutlarından koalisyon kurma ve karşılıklı çıkar gözetme ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir ( $r=,053$  ve  $r=,114$ ). Araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan yönetici sessizliğinin Makyavelist kişilik ile ( $r=,430$ ) orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Yönetici sessizliğinin politik davranışlar alt boyutlarından göze girmeye çalışma ( $r=,496$ ) ile orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde yönetici sessizliğinin iki yüzlü davranma alt boyutu ile ( $r=,399$ ) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Koalisyon kurma alt boyutu ise yönetici sessizliği ile ( $r=,328$ ) düşük-orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki içindedir. Son olarak karşılıklı çıkar gözetme alt boyutunun yönetici sessizliği ile ( $r=,337$ ) düşük-orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

### 4.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklere ait faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları ele alınmıştır. Ölçeklere keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

#### 4.3.1. Korku İklimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Korku iklimi ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

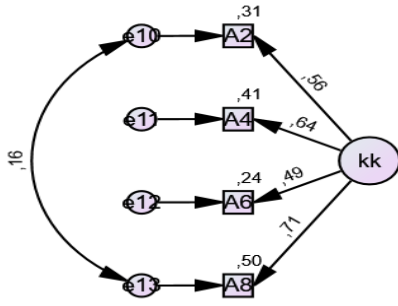
Korku iklimi ölçeğine ait faktör ve güvenilirlik analizi

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlığı
<b>Korku İklimi</b>	A2-Bu kurumda çalışma arkadaşlarım genellikle kendilerini endişeli hissederler.	,738
	A4-Çalışma arkadaşlarım genellikle rahat bir şekilde önerilerini dile getirirler.	,732
	A6-Çalışma arkadaşlarım herhangi bir hata yaptığında bu durumu gizlemezler.	,632
	A8-Bu kurumda çalışanlar işle ilgili konularda üst yönetimle konuşmaktan tedirginlik duymazlar.	,807
<b>Toplam Varyans</b>		<b>53,257</b>
<b>KMO Değeri:</b>	<b>,729</b>	<b>Barlett Testi: 139,964 - sd: 6</b>
		<b>Anlamlılık (sig.): ,000</b>
		<b>Cronbach Alpha Katsayısı CR: 0,711</b>

CR= kompozit güvenilirlik

Tek boyutlu olan korku iklimi ölçeğinin faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,729, Barlett testi ise  $\chi^2=139,964$  ( $p<0,001$ ) değerleri ile anlamlı sonuçlar vermiştir.

Korku iklimi ölçeğinin faktör yük dağılımı sonucu faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler (1, 3, 5, 7, 9, 10, 11 ve 12) ölçekten çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle tekrarlanan faktör analizi sonucunda 4 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Faktör yükleri 0,632 ve 0,807 aralığındadır. Faktöre ait toplam varyans %53,257 olarak hesaplanmıştır. Ölçek ifadelerinin bir bütün olarak bir yapıyı ölçme durumunu gösteren Cronbach alpha değeri 0,704 olarak bulunmuştur.



Şekil 3. Korku iklimi ölçeğine ait DFA modeli

Doğrulayıcı faktör analizinde korku iklimi ölçeğinin 12 ifadesi ile model oluşturulmuş, model korku iklimi ölçeği keşfedici faktör analizi ile benzer sonucu vermiştir. Kalan 4 ifadenin model uyum değerleri Tablo 9'da gösterilmiştir. Modelin CMIN/df değeri, 0,485 ( $\chi^2$ : 0,970 ve df: 2), GFI değeri, 0,998 CFI değeri 1,000 RMSEA değeri ise 0,000 bulunmuştur.

Tablo 9

Korku iklimi ölçeğine ait DFA sonuçları

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	B	$\beta$	S.H.	T Değeri	P
Korku İklimi	A2	,796	,625	,125	6,382	***
	A4	,799	,595	,128	6,238	***
	A6	,614	,463	,118	5,217	***
	A8	1,000	,770			

\*\*\* $p<0,01$ , S.H.= standart hata, B= standartlaştırılmamış regresyon katsayısı  $\beta$ = standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Tablo 9'da görüldüğü gibi regresyon katsayıları, t değerleri ( $t > 2.33$ ,  $p < 0,01$ ) ve p değerleri ( $p < 0,01$ ) kabul edilebilir sınırlar içindedir (Kline, 2016: 51).

Uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir değer aralıkları (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003: 52) ve Korku İklimi ölçeğinin model uyum iyiliği değerleri Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10

Korku iklimi ölçeğine ait model uyum iyiliği değerleri

Kabul Edilebilir Değerler	Korku İklimi Ölçeği Modeli
$0 \leq \text{CMIN}/df \leq 3$	,485
$,90 \leq \text{GFI} \leq 1,00$	,998
$,90 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	1,00
$,00 \leq \text{RMSEA} \leq .08$	,000

#### 4.3.2. Yönetici Sessizliği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Yönetici sessizliği ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11

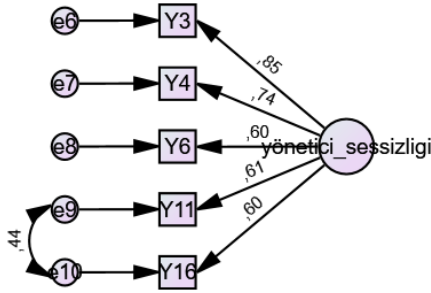
Yönetici sessizliği ölçeğine ait faktör ve güvenilirlik analizi

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlığı
<b>Yönetici Sessizliği</b>	Y3- Astlarımın mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.	,826
	Y4- Astlarımın yalan beyanda bulunması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.	,759
	Y6- Astlarımın görev sorumluluklarını aksatması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.	,695
	Y11- Astlarımın internette fazla vakit geçirmesi durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.	,781
	Y16- Astlarımın kılık kıyafetinin uygun olmaması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.	,773
<b>Toplam Varyans</b>		59,018
<b>KMO Değeri:</b>	<b>,798</b>	<b>Barlett Testi: 356,294 – sd: 10</b>
		<b>Anlamlılık (sig.): ,000</b>
		<b>Toplam Cronbach Alpha Katsayısı CR: 0,811</b>

CR= kompozit güvenilirlik, ifadelerin anket formundaki sırası: D2, D3, D5, D7, D8

Yönetici sessizliği ölçeği Aysen vd. (2019) tarafından görev ihlali, etik ihlali ve keyfi davranışlar olmak üzere 3 boyutlu olarak geliştirilmiştir. Ölçek çalışmaya uyarlanırken etik ihlali boyutundaki sorular ve görev ihlalindeki iki soru kapsam dışı bırakılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,798, Barlett testi ise  $\chi^2=356,294$  ( $p<0,001$ ) değerleri ile anlamlı sonuçlar vermiştir.

Yönetici sessizliği ölçeğinin faktör yük dağılımı sonucu faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler (1, 5, 8 ve 9) ölçekten çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle tekrarlanan faktör analizi sonucunda 5 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Faktör yükleri 0,773 ve 0,826 aralığındadır. Faktöre ait toplam varyans %59,018 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0,815 olarak bulunmuştur.



Şekil 4. Yönetici sessizliği ölçeğine ait DFA modeli

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yönetici sessizliği ölçeğinin 5 ifadesi ile model oluşturulmuş, model yönetici sessizliği ölçeği keşfedici faktör analizi ile benzer sonucu vermiştir. Model uyum iyiliği değerlerini artırmak için iki örtük değişken arasında kovaryans oluşturulmuştur. Kalan 5 ifadenin model uyum değerleri Tablo 12’de gösterilmiştir. Modelin CMIN/df değeri, 0,726 (x2: 2,906 ve df: 4), GFI değeri, 0,994 CFI değeri 1,000 RMSEA değeri ise 0,000 bulunmuştur.

Tablo 12

Yönetici sessizliği ölçeğine ait DFA sonuçları

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	B	$\beta$	Standart Hata	T Değeri	P
Yönetici Sessizliği	Y3 (d3)	1,145	,846	,143	8,009	***
	Y4 (d2)	,964	,737	,125	7,707	***
	Y6 (d4)	,627	,596	,094	6,672	***
	Y11 (d6)	1,000	,606			
	Y16 (d7)	1,153	,597	,127	9,063	***

\*\*\*p<0,01\*\*\*p<0,01, S.H.= standart hata, B= standartlaştırılmamış regresyon katsayısı  $\beta$ = standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Tablo 12’de görüldüğü gibi regresyon katsayıları, t değerleri ( $t > 2.33$ ,  $p < 0,01$ ) ve p değerleri ( $p < 0,01$ ) kabul edilebilir sınırlar içindedir (Kline, 2016: 51).

Uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir değer aralıkları (Schermele-Engel ve Moosbrugger, 2003: 52) ve yönetici sessizliği ölçeğinin model uyum iyiliği değerleri Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13

Yönetici sessizliği ölçeğine ait model uyum iyiliği değerleri

Kabul Edilebilir Değerler	Korku İklimi Ölçeği Modeli
$0 \leq \text{CMIN}/df \leq 3$	,726
$,90 \leq \text{GFI} \leq 1,00$	,994
$,90 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	1,00
$,00 \leq \text{RMSEA} \leq .08$	,000

#### 4.3.3. Makyavelist Kişilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Makyavelist kişilik ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14

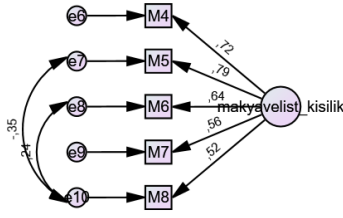
Makyavelist kişilik ölçeğine ait faktör ve güvenilirlik analizi

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlığı
<b>Makyavelist Kişilik</b>	M4- Ne pahasına olursa olsun önemli insanları kendi tarafıma çekmem gerektiğini düşünürüm.	,788
	M5- İnsanların ileride işime yaracağını düşündüğüm için kimseyle doğrudan çatışma yaşamak istemem.	,768
	M6- Benim için, insanlarla ilgili önemli bilgiler elde etmek ileride bu bilgileri onlara karşı kullanmak açısından önemlidir.	,786
	M7- İnsanlardan intikam almak için doğru zamanı beklerim.	,655
	M8- Yaptığım planların diğer insanlardan ziyade bana fayda sağlaması için elimden geleni yaparım.	,630
		<b>Toplam Varyans</b> 53,107
<b>KMO Değeri:</b> ,738	<b>Barlett Testi:</b> 274,780 – sd: 10	<b>Anlamlılık (sig.):</b> ,000
		<b>Cronbach Alpha Katsayısı</b> ,762 <b>CR: 0,784</b>

CR= kompozit güvenilirlik

Makyavelist kişilik ölçeğinin faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,738, Barlett testi ise  $\chi^2=274,780$  ( $p<0,001$ ) değerleri ile anlamlı sonuçlar vermiştir.

Makyavelist kişilik ölçeğinin faktör yük dağılımı sonucu faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler (1, 2, 3 ve 9) ölçekten çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle tekrarlanan faktör analizi sonucunda 5 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Faktör yükleri 0,630 ve 0,788 aralığındadır. Faktöre ait toplam varyans %53,107 olarak hesaplanmıştır. Cronbach alpha değeri 0,762 olarak bulunmuştur.



Şekil 5. Makyavelist kişilik ölçeğine ait DFA modeli

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda makyavelist kişilik ölçeğinin 5 ifadesi ile model oluşturulmuş, model makyavelist kişilik ölçeği keşfedici faktör analizi ile benzer sonucu vermiştir. Model uyum iyiliği değerlerini artırmak için üç örtük değişken arasında kovaryans oluşturulmuştur. Kalan 5 ifadenin model uyum değerleri Tablo 15’te gösterilmiştir. Modelin CMIN/df değeri, 1,824 (x2: 5,473 ve df: 3), GFI değeri, 0,989 CFI değeri ,991 RMSEA değeri ise 0,064 bulunmuştur.

Tablo 15

Makyavelist kişilik ölçeğine ait DFA sonuçları

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	B	$\beta$	S.H.	T Değeri	P
Makyavelist Kişilik	M4	,917	,719	,132	6,975	***
	M5	1,449	,789	,209	6,939	***
	M6	,806	,643	,126	6,407	***
	M7	1,000	,557			
	M8	,782	,517	,157	4,974	***

\*\*\*p<0,01, S.H.= standart hata, B= standartlaştırılmamış regresyon katsayısı  $\beta$ = standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Tablo 15’te görüldüğü gibi regresyon katsayıları, t değerleri ( $t > 2.33$ ,  $p < 0,01$ ) ve p değerleri ( $p < 0,01$ ) kabul edilebilir sınırlar içindedir (Kline, 2016: 51).

Uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir değer aralıkları (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003: 52) ve makyavelist kişilik ölçeğinin model uyum iyiliği değerleri Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16

Makyavelist Kişilik Ölçeğine Ait Model Uyum İyiliği Değerleri

Kabul Edilebilir Değerler	Korku İklimi Ölçeği Modeli
$0 \leq \text{CMIN/df} \leq 3$	1,824
$,90 \leq \text{GFI} \leq 1,00$	,989
$,90 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	,991
$,00 \leq \text{RMSEA} \leq .08$	,064



#### 4.3.4. Politik Davranışlar Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Politik davranışlar ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

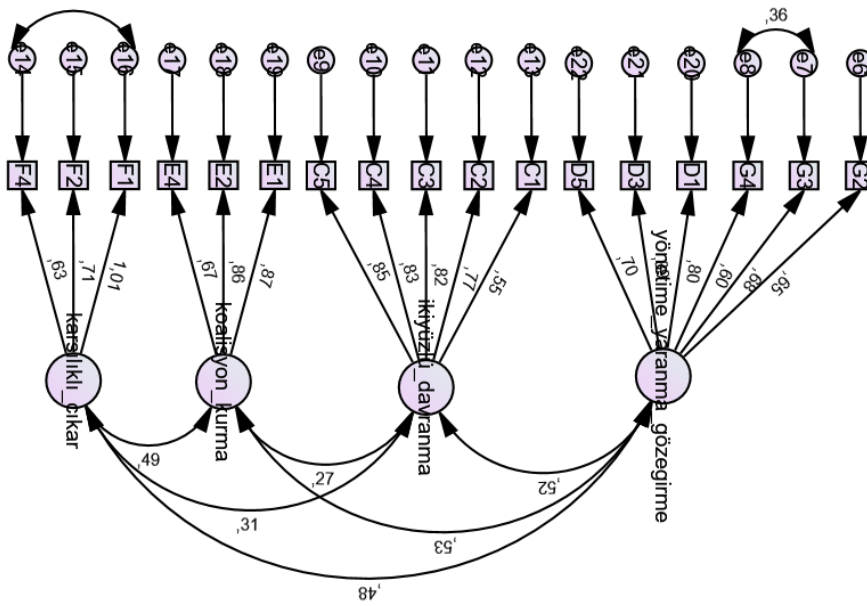
Tablo 17

Politik davranışlar ölçeğine ait faktör ve güvenilirlik analizi

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlığı
<b>İki Yüzlü Davranışlar</b> CA: ,861 CR: ,877	C1- Yöneticim iş yerinde yoksa işe gelmeyebilirim.	,609
	C2- Bazen, çevremdekilere dostça davranıp, sınırlarını öğrenir ve gerektiğinde bunları kullanırım.	,810
	C3- Sevmesem bile bazı insanların yüzüne gülüp, arkalarından konuşurum.	,864
	C4- Yeri geldiğinde başkalarının fikirlerini kendi fikrimmiş gibi satarım.	,824
	C5- Gerektiğinde, kendimi daha vasıflı gösterebilmek için başkalarının çalışmalarını eleştirir ve küçümserim.	,836
<b>Varyans</b>		20,704
<b>Göze Girmeye Çalışma</b> CA: ,873 CR: ,879	D1- Yöneticime isteklerimi kabul ettirebilmek için, ondan yana olduğumu hissettirim.	,638
	D3- İstediklerimi elde etmek için yöneticime hoş görünmeye çalışırım.	,759
	D5- Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurarım.	,546
	G2- Yöneticimin beğenisine göre giyinirim.	,770
	G3- Genellikle, yöneticimin beğenisini kazanacak faaliyetler yapmaya çalışırım.	,812
	G4- Yöneticim ile ilişkilerimde onun üstün ve önemli birisi olduğunu kendisine hissettirim.	,762
	<b>Varyans</b>	
<b>Koalisyon Oluşturma</b> CA: ,836 CR: ,848	E1- Yöneticime isteklerimi kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarımdan desteğini alırım.	,874
	E2- Yöneticimi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için bölümdeki diğer çalışanların desteğini alırım.	,879
	E4- Yöneticimle çözemediğim sorunlara etkili kişileri devreye sokarım.	,659
	<b>Varyans</b>	
<b>Karşılıklı Çıkar Gözetme</b> CA: ,763 CR: ,836	F1- Çevremdekilere, kendi istediklerimin yapılması karşılığında, özveride bulunabileceğimi hissettirim.	,715
	F2- Çevremdekilere, kendime yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima ederim.	,849
	F4- Belli konularda karşılığını almak şartıyla, çevremdekilere yardımcı olacağımı hissettirim.	,724
	<b>Varyans</b>	
<b>Toplam Varyans</b>		68,736
<b>KMO Değeri:</b>	,872	<b>Barlett Testi: 1805,448 – sd: 136</b>
		<b>Anlamlılık (sig.): ,000</b> <b>CA= Cronbach Alpha</b> <b>CR= Kompozit Güvenilirlik</b>

Politik davranışlar ölçeğinin faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,872, Barlett testi ise  $\chi^2=1805,448$  ( $p<0,001$ ) değerleri ile anlamlı sonuçlar vermiştir.

Politik davranışlar ölçeğinin faktör yük dağılımı sonucu faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler (C6, C7, C8, D2, D4, G1, E3, E5 ve F3) ölçekten çıkarılmıştır. Tavizci davranışlar boyutu keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinde düşük faktör yüklerine sahip olduğu için ölçekten tamamen çıkarılmıştır. Üst yönetime yaranmaya çalışma ve göze girmeye çalışma boyutları ise tek faktör altında toplanmıştır. Son durumda 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörlere ait toplam varyans %68,736 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 6. Politik davranışlar ölçeğine ait DFA modeli

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda politik davranışlar ölçeğinin 4 faktörü ile model oluşturulmuş, model politik davranışlar ölçeği keşfedici faktör analizi ile benzer sonucu vermiştir. Model uyum iyiliği değerlerini artırmak için dört örtük değişken arasında kovaryans oluşturulmuştur. Modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 19'da gösterilmiştir. Modelin CMIN/df değeri, 1,621 ( $\chi^2: 179,973$  ve  $df: 111$ ), GFI değeri, 0,902 CFI değeri ,960 RMSEA değeri ise 0,056 bulunmuştur.

Tablo 18

Politik davranışlar ölçeğine ait DFA sonuçları

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	B	$\beta$	S.H.	T Değeri	P
İki Yüzlü Davranışlar	C1	0,796	0,548	0,099	8,017	***
	C2	0,755	0,766	0,061	12,379	***
	C3	0,938	0,822	0,068	13,711	***
	C4	0,916	0,826	0,066	13,796	***
	C5	1,000	0,851			
Göze Girmeye Çalışma	D1	1,065	0,799	0,106	10,069	***
	D3	1,25	0,889	0,115	10,908	***
	D5	0,957	0,701	0,107	8,969	***
	G2	0,691	0,653	0,082	8,4	***
	G3	1,000	0,684			
	G4	0,833	0,597	0,087	9,609	***
Koalisyon Oluşturma	E1	1,26	0,871	0,124	10,187	***
	E2	1,181	0,865	0,116	10,166	***
	E4	1,000	0,674			
Karşılıklı Çıkar Gözetme	F1	2,073	1,005	0,291	7,116	***
	F2	1,374	0,711	0,233	5,894	***
	F4	1,000	0,634			

\*\*\* $p < 0.01$ , S.H.= standart hata, B= standartlaştırılmamış regresyon katsayısı  
 $\beta$ = standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Tablo 18'de görüldüğü gibi regresyon katsayıları, t değerleri ( $t > 2.33$ ,  $p < 0,01$ ) ve p değerleri ( $p < 0,01$ ) kabul edilebilir sınırlar içindedir (Kline, 2016: 51).

Uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir değer aralıkları (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003: 52) ve politik davranışlar ölçeğinin model uyum iyiliği değerleri Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 19

Politik davranışlar ölçeğine ait model uyum iyiliği seğerleri

Kabul Edilebilir Değerler	Politik Davranışlar Ölçeği Modeli
$0 \leq \text{CMIN/df} \leq 3$	1,621
$,90 \leq \text{GFI} \leq 1,00$	,902
$,90 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	,960
$,00 \leq \text{RMSEA} \leq .08$	,056

## 4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapılan analizler sunulmuş ve yorumlanmıştır. Araştırma modelinin moderatör değişkeni ve aracı değişkeni Amos 26. programında oluşturulan yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

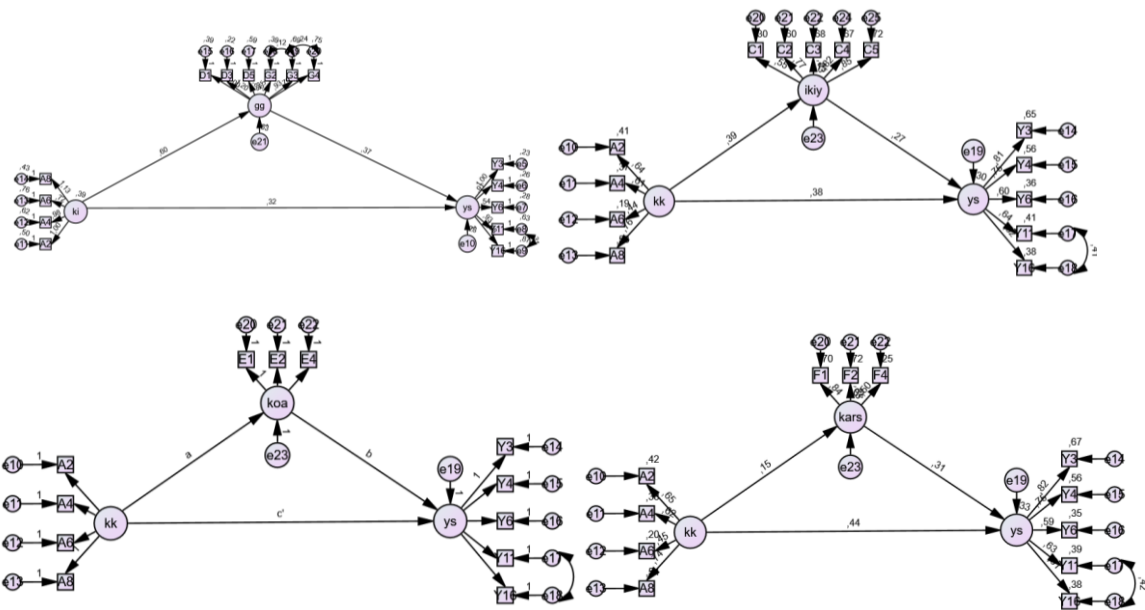
Bir değişkenin aracılık etkisinden söz etmek için, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1177). Bu doğrultuda model politik davranışların göze girmeye çalışma ve iki yözlü davranma alt boyutları için anlamlı sonuçlar vermiştir.

Araştırma modelinin aracı değişkenini test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modellerinin (Şekil 7.) model uyum iyiliği değerleri Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20

Yapısal eşitlik modellerine ait uyum iyiliği değerleri

Kabul Edilebilir Değerler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
$0 \leq \text{CMIN}/\text{df} \leq 3$	1,763	1,774	2,103	2,306
$,90 \leq \text{GFI} \leq 1,00$	,913	,918	,924	,918
$,90 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	,947	,949	,935	,917
$,00 \leq \text{RMSEA} \leq ,08$	,062	,062	,074	,080



Şekil 7. Aracı Değişken Modelleri

Politik davranışlar alt boyutlarına ilişkin oluşturulan modeller Şekil 7.'de gösterilmiştir.

Tablo 21

Aracı değişen modeli sonuçları

Yapısal İlişki	Yol	$\beta$	SH	R <sup>2</sup>	P	Hipotez	Sonuç
Yönetici.S ← Korku.İ	c	,497	,108	,236	***	H <sub>1</sub>	KABUL
Göze girm. Ç. ← Korku.İ	a	,457	,127	,209	***	H <sub>2b</sub>	KABUL
Yönetici.S ← Korku.İ	c'	,289	,104	0,40	,004		
Yönetici.S ← Göze girm. Ç.	b	,446	,073		***		
Y.S ← Göze girm ← K.İ	<b>Model 1- Dolaylı Etki= 0,222* (,113 - ,376)</b>					H <sub>3b</sub>	KABUL
Yönetici.S ← Korku.İ	c	,497	,108	,236	***		
İkiyüzlü D. ← Korku.İ	a	,391	,048	,153	***	H <sub>2a</sub>	KABUL
Yönetici.S ← Korku.İ	c'	,380	,103	,296	***		
Yönetici.S ← İkiyüzlü D.	b	,268	,190		,003		
Y.S ← İkiyüzlü D. ← K.İ	<b>Model 2- Dolaylı Etki= 0,104* (,029 - ,195)</b>					H <sub>3a</sub>	KABUL
Yönetici.S ← Korku.İ	c	,497	,108	,236	***		
Koalisyon k. ← Kİ	a	,031	,121	,001	,725	H <sub>2c</sub>	RED
Yönetici.S ← Korku.İ	c'	,480	,090	,323	***		
Yönetici.S ← Koalisyon k.	b	,290	,051		***		
Y.S←Koalisyon k. ←K.İ	<b>Model 3- Dolaylı Etki= 0,009* (-,052 - ,071)</b>					H <sub>3c</sub>	RED
Yönetici.S ← Korku.İ	c	,497	,108	,236	***		
K.çıkır ← Korku.İ	a	,146	,122	,021	,725	H <sub>2d</sub>	RED
Yönetici.S ← Korku.İ	c'	,443	,090	,333	***		
Yönetici.S ← K.çıkır	b	,310	,058		***		
Y.S ← K.çıkır ← K.İ	<b>Model 4- Dolaylı Etki= 0,044* (-,013 - ,118)</b>					H <sub>3d</sub>	RED

\*\*\*p<0.01, Bootstrap yeniden örnekleme = 5000  $\beta$ = Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı

Model 1:

Tablo 21 incelendiğinde korku ikliminin yönetici sessizliği üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta= 0,497$ ;  $p<0,01$ ). Korku iklimi yönetici sessizliğini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü etkilemektedir. Korku ikliminin yönetici sessizliğini açıklama oranı %23.6 olarak bulunmuştur. Sonuçlar H<sub>1</sub> hipotezini desteklemektedir. Bu bağlamda, korku iklimi arttıkça yönetici sessizliğinin de artacağı söylenebilir. Korku ikliminde, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarından doğan unsurlara yönelik tehditlerin olması yöneticilerin sessiz kalma durumunu açıklayabilir.

Korku iklimi ile göze girmeye çalışma davranışı arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta= 0,457$ ;  $p<0,01$ ). Korku iklimi göze girmeye çalışma davranışını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü etkilemektedir. Korku ikliminin göze girmeye çalışma davranışını açıklama oranı %20.9 olarak bulunmuştur. Sonuçlar, göze girmeye çalışma ve üst yönetime yaranmaya çalışma alt boyutları tek faktör altında birleştiği için  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$  hipotezini desteklemektedir. Korku iklimi ile yönetici sessizliği arasındaki dolaylı etki (Model 1.) 0,222 ve %95 güven aralığı 0,113-0,376 olarak elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Göze girmeye çalışma aracılık etkisi yönetici sessizliğinin %40'ını açıklamaktadır. Bu bağlamda, korku ikliminin göze girmeye çalışma aracılığıyla yönetici sessizliği ile dolaylı etkisi doğrulanmış ve  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde korku ikliminde yöneticinin üst yönetime yaranmaya çalıştığını ve bunun sonucu olarak sessiz kaldığı görülmektedir. Korku ikliminde yöneticinin üst yönetim ile ilişkisini korumaya çalıştığı söylenebilir.

#### Model 2:

Korku iklimi ile iki yüzlü davranma arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta= 0,391$ ;  $p<0,01$ ). Korku iklimi iki yüzlü davranmayı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü etkilemektedir. Korku ikliminin iki yüzlü davranmayı açıklama oranı %15.3 olarak bulunmuştur. Sonuçlar  $H_{2a}$  hipotezini desteklemektedir. Korku iklimi ile yönetici sessizliği arasındaki dolaylı etki (Model 2.) 0,104 ve %95 güven aralığı 0,029-0,195 olarak elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İki yüzlü davranma aracılık etkisi yönetici sessizliğinin %29.6'sını açıklamaktadır. Sonuçlar incelendiğinde, korku ikliminin iki yüzlü davranma aracılığıyla yönetici sessizliği ile dolaylı etkisi doğrulanmış ve  $H_{3a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda yöneticinin korku ikliminde üst yönetime karşı iki yüzlü davrandığı ve gerekli durumlarda sessiz kaldığı söylenebilir.

#### Model 3:

Korku iklimi ile koalisyon oluşturma arasındaki ilişki incelendiğinde ( $\beta= 0,031$ ;  $p=,725$ ) etki oranı çok düşük ve anlamsız bulunmuştur. Sonuçlar  $H_{2c}$  hipotezini desteklememektedir. Korku iklimi ile yönetici sessizliği arasındaki dolaylı etki (Model 3.) 0,009 ve %95 güven aralığı -,052 - ,071 olarak elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içerdiği için koalisyon oluşturma aracılığıyla etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş ve  $H_{3c}$

hipotezi reddedilmiştir. Korku ikliminde ikili ilişkiler zayıf olduğu için koalisyon kurmanın da zor olduğu söylenebilir.

Model 4:

Korku iklimi ile karşılıklı çıkar gözetme arasındaki ilişki incelendiğinde ( $\beta = 0,146$ ;  $p = ,725$ ) etki oranı çok düşük ve anlamsız bulunmuştur. Sonuçlar  $H_{2d}$  hipotezini desteklememektedir. Korku iklimi ile yönetici sessizliği arasındaki dolaylı etki (Model 4.)  $0,044$  ve %95 güven aralığı  $-0,013 - ,118$  olarak elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içerdiği için karşılıklı çıkar gözetmenin aracı etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş ve  $H_{3d}$  hipotezi reddedilmiştir. Karşılıklı çıkar gözetme de belirli bir düzeyde güven ilişkisi gerektirmektedir. Korku ikliminde bireyler arasındaki güven düşüktür. Bu çerçevede güvenin olmadığı bir ortamda karşılıklı çıkar ilişkilerinin dahi düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Model 1 ve Model 2’de görüldüğü gibi (Tablo 4.), aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmış fakat ilişki anlamsız duruma gelmemiştir. Bu durumda aracı değişkenin “kısmi aracılık” etkisinin olduğu söylenebilir (Baron ve Kenny, 1986: 1177).

Makyavelist kişiliğin moderatör etkisinin etki büyüklüğünü incelemek için  $f^2$  aşağıdaki formül ile manuel olarak hesaplanmıştır.  $f^2$  değeri düzenleyici etkinin endojen yapıyı açıklama oranını göstermektedir (Auginis vd. 2005: 100).

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

$$R^2 \text{ excluded} = 0.27$$

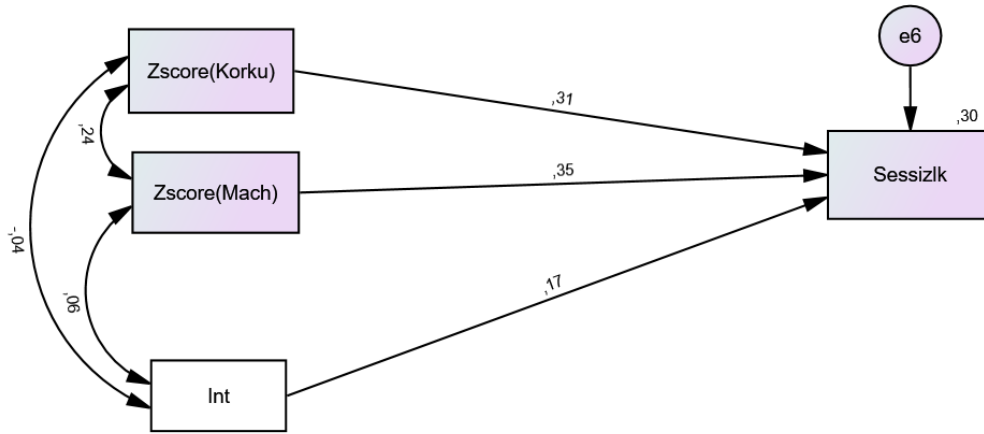
$$R^2 \text{ included} = 0.30$$

$$f^2 = (0.30 - 0.27) / (1 - 0.30)$$

$$f^2 = 0,042$$

Kenny (2018), moderatörün düşük, orta ve yüksek etkileri için sırasıyla 0.005, 0.01 ve 0.025 değerleri olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda Makyavelist kişiliğin moderatör etkisinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma modelinin moderatör değişkenini test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 8.’de gösterilmiştir.



Şekil 8. Moderatör değişken modeli

Tablo 22

Moderatör değişken modeli sonuçları

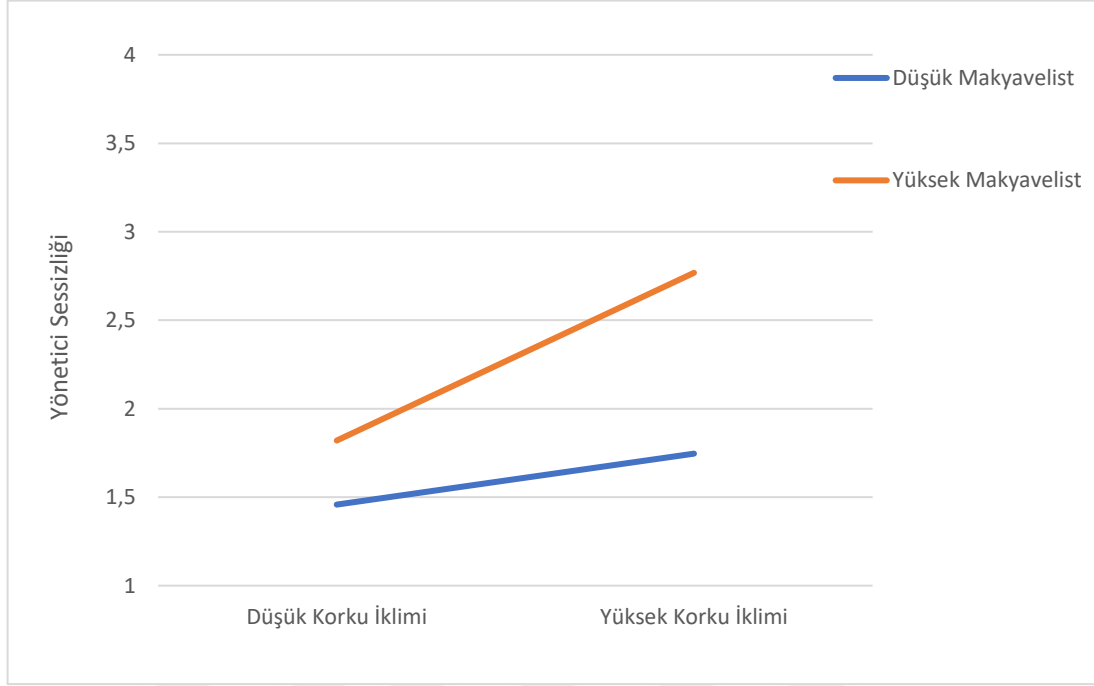
Yapısal İlişki	$\beta$	SH	CR (t değeri)	P
Yönetici Sessizliği ← Korku İklimi	,309	,043	5,045	***
Yönetici Sessizliği ← Makyv. Kişilik	,346	,043	5,646	***
Yönetici Sessizliği ← Etkileşim T.	,165	,040	2,774	,006
			H <sub>4</sub>	<b>KABUL</b>

\*\*\* $p < 0.05$ , SH= standart hata

Yapılan analizlerde (Tablo 22) korku ikliminin yönetici sessizliği üzerindeki etkisinde Makyavelist kişiliğin moderatör rolü test edilmiştir. Etkileşim terimi modele dahil edilmediğinde  $R^2 = ,270$  olarak bulunmuştur. Bu değer yönetici sessizliğindeki %27'lik değişimin korku iklimi ve Makyavelist kişilik ile açıklandığını göstermektedir. Etkileşim terimi (Zkorku\*Zmach) modele dahil edildiğinde  $R^2 ,297$ 'ye yükselmiş ve bağımlı değişkenin açıklanma oranı %9.9 artmıştır.

Moderatör etkinin anlamlılığı test edildiğinde sonuçlar, Makyavelist kişiliğin korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişki üzerinde pozitif ve anlamlı bir moderatör etkisi olduğunu ortaya koymuştur ( $\beta = ,165$ ,  $t = 2,774$ ,  $p < 0,001$ ). Sonuçlar Makyavelist kişiliğin korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Moderatör analizi sonuçları Tablo 4.'te özetlenmiştir.





Şekil 9. Slope analizi

Moderatör etkisini daha iyi açıklamak adına slope analizi yapılmıştır (Aiken ve West, 1991; Dawson, 2014; Dawson ve Richter, 2006). Şekil 8.'de görüldüğü gibi yüksek Makyavelist kişilik için eğim daha dik oluşmuştur, bu durum yüksek Makyavelist kişiliğin korku ikliminin yönetici sessizliği üzerindeki etkisinin düşük Makyavelist kişiliğe kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, düşük Makyavelist kişilik için eğim düzleşme eğilimindedir, bu ise düşük Makyavelist kişilik söz konusu olduğunda yüksek korku ikliminin yönetici sessizliğinde benzer bir değişime yol açmadığını göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde, korku ikliminde Makyavelist kişilik ölçeğinden daha yüksek puan alanların daha çok yönetici sessizliği sergilediği görülmüştür. Korku iklimindeki belirsizlik ve güvensizliğin Makyavelist kişiyi faydacı davranmaya yönlendirdiği ve yöneticinin bu amaçla sessiz kaldığı düşünülebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, korku ikliminin yönetici sessizliği üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etkide politik davranışların aracı rolü ve Makyavelist kişiliğin düzenleyici rolünün incelenmesidir. Örgütsel davranış literatürüne yeni kazandırılmış olan yönetici sessizliği konusu ile ilgili sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Yönetici sessizliği ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, yönetici sessizliğinin varlığına dair tatmin edici bulgular elde edildiği ve yönetici sessizliğinin boyutları incelendiğinde örgüt kültürünün yönetici sessizliğini etkileyen bir örgütsel faktör olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, yönetici sessizliğini etkileyen bir faktör olarak korku iklimi ele alınmıştır. Korku iklimi, aşırı hiyerarşinin olduğu ve çoğunluğun görüşlerinin önemsenmediği bir örgütsel ortamı ifade etmektedir. Korku iklimi literatürü incelendiğinde çalışanların, hata yapmaktan ve ceza almaktan korktuklarına dair bulgular elde edildiği görülmüştür. Dahası, literatürde akademisyenlerin siyasal otoriteler karşısında korku duyduklarına dair çalışmalar da mevcuttur. Örgütsel sessizlik literatürü incelendiğinde, korkuya neden olan unsurların çalışanların sessiz kalmalarında rol oynayan önemli faktörlerden olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırma modelinin bağımsız değişkeni korku iklimi, bağımlı değişkeni yönetici sessizliği olarak belirlenmiştir. Makyavelist kişilik literatürü incelendiğinde, duygusal ve ahlaki yoksunluğa sahip olan ve ilişkilerinde manipülasyona başvuran Makyavelist kişilerin kişisel çıkarları için gerekli durumlarda sesssiz kalabileceği görülmüştür. Örgütsel Makyavelizm kavramı ile de çalışanların örgütte gerekli durumlarda aldaticı stratejilere ve manipülasyona başvurabileceği belirtilmiştir. Sonuç olarak, korku ikliminde yönetici Makyavelist kişiliğe sahipse daha çok sessiz kalacağı söylenebilir. Makyavelist kişilik araştırma modelinde düzenleyici (moderatör) değişken olarak yer almaktadır. Politik davranışlar ise çalışanın örgütsel rolü dışında kalan, tavizci ve ikiyüzlü davranma, göze girmeye çalışma, koalisyon kurma, karşılıklı çıkar gözetme ve üst yönetime yaranmaya çalışma davranışlarını içermektedir. Politik davranışlar literatürü incelendiğinde, şeffaflıktan uzak ve güvensizliğin hakim olduğu bir kültürde çalışanların politik davranmaya daha yatkın oldukları görülmektedir. Korku iklimi ile baştutmeye çalışan yönetici politik davranışlara başvurmakta ve politik davranan yönetici ise işle ilgili konularda sessiz kalabilmektedir.

Politik davranışlar araştırma modelinde, korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkide aracı değişken olarak yer almaktadır.

Araştırmaya dahil edilen iki kurumun yöneticilerinden anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiş ve aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Katılımcıların demografik yapısını bakıldığında, katılımcıların %59'unun erkek, %41'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde, 26-33 yaş aralığının katılımcıların %21'ini oluşturduğu, 34-41 yaş aralığının %23,5'ini oluşturduğu, 42-49 yaş aralığının katılımcıların %37'isini oluşturduğu ve 50 ve üzeri yaş aralığının katılımcıların %18,5'ini oluşturduğu görülmüştür. En yüksek yaş aralığı %37 ile 42-49 yaş aralığı olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmüştür. Evli olan katılımcıların oranı %77,5, bekar katılımcıların oranı ise %20,5 olarak bulunmuştur. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların %72'sinin lisansüstü eğitim mezunu olduğu, %26,5'inin lisans mezunu olduğu ve %1,5'inin ise ön lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Katılımcıların buldukları kurumda çalışma süreleri incelendiğinde, 0-3 yıl çalışma süresine sahip olanların katılımcıların %12'sini oluşturduğu, 4-7 yıl çalışma süresine sahip olanların katılımcıların %13'ünü oluşturduğu, 8-11 yıl çalışma süresine sahip olanların katılımcıların %18,5'ini oluşturduğu, 12-15 yıl çalışma süresine sahip olanların katılımcıların %11'ini oluşturduğu ve 16 ve üzeri yıl çalışma süresine sahip olanların ise katılımcıların %45,5'ini oluşturduğu görülmüştür. Sonuç olarak katılımcıların çoğunluğunun uzun süredir buldukları kurumda çalıştıkları söylenebilir.

Katılımcıların kurumlarındaki pozisyonları incelendiğinde, %30,5'inin üst düzey yönetici olduğu, %45'inin orta düzey yönetici olduğu ve %24,5'inin ise alt düzey yönetici olduğu görülmüştür. Üst düzey yöneticiler, dekan, dekan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, baş hekim ve baş hekim yardımcılarında oluşmaktadır. Orta düzey yöneticiler, bölüm başkanları, fakülte sekreterleri ve şube müdürlerinden oluşmaktadır. Alt düzey yöneticileri oluşturan grup ise bölüm başkan yardımcıları, şefler ve birim sorumlularından oluşmaktadır.

Araştırma modelindeki değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, politik davranışlar alt boyutlarından olan karşılıklı çıkar gözetme ve koalisyon kurma alt boyutları dışında modeldeki tüm değişkenlerin birbirleriyle pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu

görülmektedir. Korku iklimi ve yönetici sessizliği arasında orta düzeyde ( $r=,385$ ), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Korku iklimi ve Makyavelist kişilik arasında da düşük düzeyde ( $r=,238$ ), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Korku iklimi ve politik davranışlar alt boyutlarından göze girmeye çalışma arasında kısmen orta düzeyde ( $r=,332$ ) ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Korku iklimi ve iki yüzlü davranma arasındaki ilişkinin de düşük düzeyde ( $r=,270$ ) ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Korku ikliminin ve koalisyon kurma ve karşılıklı çıkar gözetme ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür ( $r=,053$  ve  $r=,114$ ). Araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan yönetici sessizliğinin ise Makyavelist kişilik ve politik davranışların tüm alt boyutları ile orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Araştırma hipotezleri Amos programı ile oluşturulan yapısal eşitlik modelleri ile test edilmiştir. Hipotezleri test etmek için oluşturulan Model 1'in sonuçları incelendiğinde, korku ikliminin yönetici sessizliğini ( $\beta= 0,497$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü etkilediği ve korku ikliminin yönetici sessizliğini açıklama oranının %23.6 olduğu bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, korku iklimi arttıkça yönetici sessizliği de artmaktadır. Dolayısıyla sonuçlar  $H_1$  hipotezini desteklemektedir.

Korku iklimi ve politik davranış alt boyutları arasındaki etki incelendiğinde, korku ikliminin göze girmeye çalışma davranışını ( $\beta= 0,457$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü etkilediği ve korku ikliminin göze girmeye çalışma davranışını açıklama oranının %20.9 olduğu bulunmuştur. Özetle korku iklimi arttıkça çalışanların göze girmeye çalışma davranışları da artmaktadır. Sonuçlar  $H_{2b}$  hipotezini desteklemektedir. Model 1'de korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkide politik davranış alt boyutlarından göze girmeye çalışmanın aracılık rolü test edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, göze girmeye çalışma modele eklendiğinde korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkinin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $0,222$ ), %95 güven aralığında üst ve alt sınırlar 0,113-0,376 olarak elde edilmiştir. Göze girmeye çalışma aracılık etkisinin yönetici sessizliğinin %40'ını açıkladığı görülmektedir. Sonuç olarak, korku ikliminin göze girmeye çalışma aracılığıyla yönetici sessizliği ile dolaylı etkisi doğrulanmış ve  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticinin üst yönetim ile yakın ilişkiler kurmaya çalışması ve üst yönetim ile çatışma yaşamak istememesi yöneticinin göze girmeye çalışma niyetiyle gerekli durumlarda sessiz kalmasını açıklayabilir.

Model 2 incelendiğinde, korku ikliminin politik davranış alt boyutlarından iki yüzlü davranmayı ( $\beta= 0,391$ ;  $p<0,01$ ) anlamı düzeyde ve pozitif yönlü etkilediği ve korku ikliminin iki yüzlü davranmayı açıklama oranının %15.3 olduğu bulunmuştur. Korku iklimi arttığında çalışanların iki yüzlü davranmalarında da artış görülmektedir. Sonuçlar  $H_{2a}$  hipotezini desteklemektedir. Korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkide politik davranış alt boyutlarından iki yüzlü davranmanın aracılık rolü incelendiğinde, iki yüzlü davranma modele dahil edildiğinde korku ikliminin yönetici sessizliği üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (0,104), %95 güven aralığında üst ve alt sınırlar 0,029-0,195 olarak elde edilmiştir. İki yüzlü davranma aracılık etkisinin yönetici sessizliğinin %29.6'sını açıkladığı görülmektedir. Sonuç olarak, korku ikliminin iki yüzlü davranma aracılığıyla yönetici sessizliği ile dolaylı etkisi doğrulanmış ve  $H_{3a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda yöneticinin korku ikliminde üst yönetime karşı politik bir davranış olarak iki yüzlü davrandığı ve gerekli durumlarda sessiz kaldığı söylenebilir. Model 1 ve Model 2'de aracı değişken modele dahil edildiğinde korku ikliminin yönetici sessizliği üzerindeki etkisi azalmış fakat ilişki anlamsız hale gelmemiştir. Dolayısıyla, göze girmeye çalışma ve iki yüzlü davranmanın kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

Model 3 incelendiğinde, korku iklimi ve politik davranış alt boyutlarından koalisyon kurma arasındaki ilişkinin ( $\beta= 0,031$ ;  $p=,725$ ) etki oranının çok düşük ve anlamsız olduğu bulunmuştur. Sonuçlar  $H_{2c}$  hipotezini desteklememektedir. Korku iklimindeki artışın koalisyon kurmada dikkate değer bir etki yaratmadığı görülmüştür. Koalisyon kurmanın aracı etkisi incelendiğinde %95 güven aralığında alt ve üst değerler -,052 - ,071 olarak elde edilmiştir. Bu değer aralığı 0 değerini içerdiği için koalisyon kurmanın aracı etkisi anlamsız bulunmuş dolayısıyla  $H_{3c}$  hipotezi reddedilmiştir.

Model 4 incelendiğinde, korku iklimi ile politik davranış alt boyutlarından karşılıklı çıkar gözetme arasındaki ilişkinin etki oranının çok düşük ve anlamsız olduğu ( $\beta=0,146$ ;  $p=,725$ ) bulunmuştur. Sonuçlar  $H_{2d}$  hipotezini desteklememektedir. Korku iklimindeki artışın karşılıklı çıkar gözetmede dikkate değer bir etki yaratmadığı görülmüştür. Benzer şekilde karşılıklı çıkar gözetmenin aracılık etkisi de (-,013-,118) anlamsız bulunmuş ve  $H_{3d}$  hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma modelinin moderatör değişkenine ilişkin analizler incelendiğinde, Makyavelist kişiliğin korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkide ( $\beta= ,165$ ,  $t= 2,774$ ,  $p<0,001$ ) pozitif ve anlamlı bir düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür. Moderatör

değişken analize dahil edildiğinde  $R^2$ 'de pozitif yönde ,027'lik bir artış olmaktadır. Sonuçlar korku ikliminde yöneticinin Makyavelist kişiliğe sahip olmasının yönetici sessizliğini artırdığını göstermektedir.

### **Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi**

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, korku ikliminin yönetici sessizliği üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Korku iklimi, kişisel ilişkilerin zayıf olduğu güvensiz bir ortam yaratmakta ve yöneticilerin sessiz kalmasına neden olmaktadır. Yöneticinin üst yönetimin tepkisinden korkması ve üst yönetim ile sorun yaşamak istememesi de korku ikliminin yöneticilerin sessizlikleri üzerindeki etkisini açıkladığı söylenebilir. Politik davranışların korku iklimi ve yönetici sessizliği üzerindeki etkisi incelendiğinde, politik davranış alt boyutlarından göze girmeye çalışmanın kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, yöneticilerin üst yönetim ile ilişkilerine önem verdiği ve bu ilişkiyi korumak için işle ilgili konularda sessiz kaldığı söylenebilir. Politik davranış alt boyutlarından iki yüzlü davranmanın da korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Yöneticinin üst yönetim ve astları arasındaki ilişkiyi dengede tutabilmek için iki yüzlü davranması ve bazı durumlarda işle ilgili konularda sessiz kalması muhtemel görünmektedir. Göze girmeye çalışmanın aracılık etkisinin iki yüzlü davranma aracılık etkisinden daha yüksek olması, yöneticilerin korku iklimi sonucu üst yönetime yaranmaya çalışarak gerekli durumlarda sessiz kaldıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin işlerini kaybetme korkusu ile üst yönetime yaranmaya çalıştıkları düşünülmektedir. Korku ikliminin, koalisyon kurma ve karşılıklı çıkar gözetme üzerinde ise çok düşük etkisi vardır. Korku ikliminde ikili ilişkilerin zayıf olması bu durumu açıklayabilir. Çalışma arkadaşları ile iş birliği yapıp başka bir grubu veya üst yönetimi etkilemeye çalışma girişiminin korku ikliminde mümkün olmadığı görülmektedir. Makyavelist kişiliğin korku iklimi ve yönetici sessizliği arasındaki ilişkide moderatör etkisi bulunmuştur. Korku ikliminin olduğu bir örgütte yönetici Makyavelist kişiliğe sahip ise sessiz kalma ihtimali daha yüksektir. Bunun nedeni ise, Makyavelist yöneticinin, sessizliği bir manipülasyon aracı olarak kullanarak kendi çıkarlarını gözetmeye çalışması olabilir. Araştırma sonuçları, yönetici sessizliği sorununun daha detaylı incelenmesi açısından önemli bulgular içermektedir.

### **Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Bu çalışmanın kısıtlarından biri, araştırmaya Çanakkale ilinde bulunana iki kurumun dahil edilmesidir. Gelecek araştırmaların, özel sektördeki kurumların yöneticileri ile

yapılması yönetici sessizliği kavramına daha geniş bir alan kazandıracaktır. Korku iklimini ölçerken anket yönteminin kullanılması sağlıklı verilerin toplanması olasılığını doğurabilmektedir. Bu bakımdan, gelecek araştırmalarda nitel yöntemlerin kullanılması korku iklimi ile ilgili literatürün gelişmesini sağlayacaktır. Benzer şekilde yönetici sessizliği kavramı da yöneticiler ile yüz yüze görüşüldüğünde daha iyi açıklanabilecek bir niteliğe sahiptir. Yöneticinin dışadönük bir kişiliğe sahip olmasının işle ilgili konularda da sessiz kalmamasını sağlayacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde, kültür ve iklim dışında yönetici sessizliğini etkileyebilecek diğer örgütsel faktörlerin incelenmesi de gelecek araştırmalar için önem arz etmektedir. Bu çalışmada yönetici sessizliği Makyavelist kişilik ile birlikte incelenmiştir, gelecek araştırmalarda yönetici sessizliği üzerinde etkili olabilecek diğer kişilik türlerinin ele alınması da önem arz etmektedir. Yönetici sessizliği ölçeğinin geliştirildiği çalışmada da değinildiği gibi, yönetici sessizliğinin astlar tarafından nasıl algılandığınının da incelenmesi gerekmektedir.

### **Uygulayıcılar İçin Öneriler**

Örgütlerde korku iklimini ortadan kaldırmak için korkuya neden olan unsurların tespit edilip ortadan kaldırılması veya çalışanlar üzerindeki etkilerinin azaltılması gerekmektedir. Korku iklimi genellikle ilişkilerin zayıf olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların ikili ilişkilerini güçlendirecek faaliyetler korku ikliminin etkilerini de azaltacaktır. Yöneticilerin sessiz kalma nedenleri, astlarıyla ve üst yönetimle sorun yaşamak istememeleri, açıkça konuşmalarının bir işe yaramayacağını düşünmeleri gibi nedenler olabilmektedir. Yöneticinin kendisinden kaynaklanmayan nedenlerin tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Yöneticileri açıkça konuşmaları için teşvik edecek adımlar atılması, yöneticilerin görevlerini daha iyi yapmalarını sağlayacaktır. Yönetici sessizliğini azaltmak için örgüt içi iletişim kanallarının iyileştirilmesi ve kişiler arası iletişimin geliştirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., ve Pierce, C. A. (2005). "Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: a 30-year review." *Journal of applied psychology*. 90(1). 94.
- Ahmadi, G., Shahriari, M., Kohan, S., ve Keyvanara, M. (2018). "Fear, an unpleasant experience among undergraduate midwifery students: A qualitative study." *Nurse Education in Practice*, 29. 110–115. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2017.12.004>
- Ahmed, Y. S., ve Akdoğan, A. A. (2017). The effect of personality traits on organizational silence, *International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies ICTM*, 287.
- Aiken, L. S., ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London, Sage.
- Ajzen, I. (1985). "From intentions to actions: A theory of planned behavior". J. Kuhl ve J. Beckman, (ed.). in: *Action Control From Cognition to Behavior*. (s.11- 39). Berlin: Springer Verlag.
- Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior." *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Allsopp, J., Eysenck, H. J., ve Eysenck, S. B. G. (1991). "Machiavellianism as a component in psychoticism and extraversion." *Personality and Individual Differences*, 12, 29–41.
- Alparlan, A. M. (2016). "Örgütlerde Sessizlik ve Düşüncelerini Açıkça İfade Etme Davranışları." Kanten, P., Kanten, S. (ed.). içinde *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*. (s. 883-903). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Altan, Z. (2006). "Kişilerarası İletişimde Bir Sosyal Baskı Düzenegi: Korku Kültürü." *İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(25), 5–16.
- Antoniadou, M., Sandiford, P. J., Wright, G., ve Alker, L. P. (2015). "Workplace Fear: A Phenomenological Exploration of the Experiences of Human Service Workers." Härtel, C. E. J. et al. (ed.). in: *Research on Emotion in Organizations: New Ways of Studying Emotions in Organizations*. Emerald Publishing Limited.



- Appelbaum, S. H., Bregman, M. ve Moroz, P. (1998). "Fear as a strategy: effects and impact within the organization." *Journal of European Industrial Training*. 23(3), 113–127. <https://doi.org/10.1108/03090599810207944>
- Ashkanasy, N. M. and Härtel, C. E. J. (2014). "Positive and Negative Affective Climate and Culture: The Good, the Bad, and the Ugly." Schneider, B. and Barbera, K. M. (ed.). in *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. (s. 136-152). Oxford library of psychology. Oxford: Oxford University Press.
- Ashkanasy, N. M., ve Nicholson, G. J. (2003). "Climate of fear in organisational settings: Construct definition, measurement and a test of theory." *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24-29.
- Ashton, M. C., ve Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and social psychology review*, 11(2), 150-166.
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., ve Moore, H. (2007). "Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side?" *Personality and individual differences*, 43(1), 179-189.
- Aysen, B. (2017). Üniversitelerde yönetici sessizliğinin teorik temelleri ve yönetici sessizliği ölçeği geliştirme çalışması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Aysen, B. ve Çakıcı A., (2015). "Yönetici sessizliği görmezden gelinebilir mi?" 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Muğla. 786-791.
- Aysen, B., Çakıcı A. ve Çakıcı A. C. (2019). "A Scale Development Study on the Silence of Academic Managers." *Journal of Current Research on Social Sciences*, 9(3), 211-234.
- Aziz, A. (2004). "Relationship between Machiavellianism and absence rate: An empirical study". *International Journal of Management*, 21(4), 445.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012). "Organizational silence (basic concepts and its development factors)." *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.

- Baker Corzine, J., Buntzman, G.F. ve Busch, E.T. (1999), "Machiavellianism In U.S. Bankers", *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(1), 72-83.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press, Cambridge.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of personality and social psychology*. 51(6). 1173.
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., ve Den Hartog, D. N. (2018). "Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders." *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613-626.
- Bisel, R. S., ve Arterburn, E. N. (2012). "Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model." *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226.
- Black, D. W. ve Grant, J. E. (2014). *DSM-5® guidebook: the essential companion to the diagnostic and statistical manual of mental disorders*. American Psychiatric Pub.
- Blanchard, D. C. ve Blanchard, R. J. (2008). "Defensive behaviors, fear, and anxiety." *Handbook of behavioral neuroscience*, 17, 63-79.
- Blanchard, R. J., Blanchard, D. C., Griebel, G., ve Nutt, D. (2008). "Introduction to the handbook on fear and anxiety." *Handbook of Behavioral Neuroscience*, 17, 3-7.
- Bowen, F., and Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice." *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozkaya, E. (2013). Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hiyerarşik yapısı yüksek bir kurumda uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Brinsfield C. T., Edwards M. S. And Greenberg J. (2009). "Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations." Greenberg J., Edwards M. (ed.). in *Voice and silence in organizations*. (s. 175–202). Bingley, England: Emerald.

- Brinsfield, C. T. (2013). "Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures." *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Bursalı, Y. M., ve Bağcı, Z. (2011). "Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler." *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 23-41.
- Chopra, K. (2019). "Vroom's expectancy theory to motivate academic library users in India using grounded theory approach." *Global Knowledge, Memory and Communication*, 68 (4/5), 300- 322.
- Christie, R. (2013). "Relationships Between Machiavellianism and Measures of Ability, Opinion, and Personality". R. Christie and F. L. Geis (ed). *İçinde Studies in machiavellianism* (35-52). Academic Press: New York.
- Christie, R. ve Geis, F. L. (2013). "Implications and Speculations". R. Christie and F. L. Geis (ed). *İçinde Studies in machiavellianism* (339-358). Academic Press: New York.
- Christie, R. ve Geis, F. L. (2013). "Overview of Experimental Research ". R. Christie and F. L. Geis (ed). *İçinde Studies in machiavellianism* (285-313). Academic Press: New York.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., ve Trougakos, J. P. (2012). "Knowledge hiding in organizations." *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., ve Toth, P. (1997). "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress." *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159–180.
- Cropanzano, R., Mitchell MS. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Crossman, A. (2019). What Is Role Conflict in Sociology? <https://www.thoughtco.com/role-conflict-3026528> (Erişim Tarihi: 19.06.2021)
- Cure, L. K. (2009). Fear Within The Workplace: A Phenomenological Investigation Of The Experience Of Female Leaders. Unpublished Ph.D. thesis, Capella University, Minneapolis.

- Cüceloğlu, D. (2008). Korku Kültürü Niçin ‘Mış Gibi Yaşıyoruz? Remzi Kitabevi.
- Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma.” *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 17(1).
- Çakıcı, A. ve Aysen, B. (2014). “Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkündür? Keşifsel Bir Araştırma.” *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 107-125.
- Çavuşoğlu, S., ve Köse, S. (2016). “Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi.” *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 18(1).
- Dalgıç, A. (2019). “Korku İkliminin Otel Çalışanlarının Pozitifliğine, Yaratıcılığına ve İşbirliğine Etkisi.” 3. *Uluslararası Turizmin Geleceği Kongresi: İnovasyon, Girişimcilik Ve Sürdürülebilirlik Kongresi*, 75–82.
- David A. Kenny. (2018). Moderator Variables. <https://davidakenny.net/cm/moderation.htm>
- Dawson, J. F. (2014). “Moderation in management research: What, why, when and how.” *Journal of Business and Psychology*. 29. 1-19.
- Dawson, J. F., ve Richter, A. W. (2006). “Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test.” *Journal of Applied Psychology*. 91. 917-926.
- Dawson. J. (t.y.). Interpreting interaction effects. <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>
- De Vries, G., Jehn, K. A., ve Terwel, B. W. (2012). “When employees stop talking and start fighting: The detrimental effects of pseudo voice in organizations.” *Journal of Business Ethics*, 105(2), 221-230.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2012). “Organizational silence at the institutions of higher education: A study at institutions of tourism bachelor’s degree-granting.” *Milli Eğitim Dergisi*, 193, 184-199.

- Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009). “Örgüt içi politik davranışların tespiti üzerine Kırgızistan'da sağlık sektöründe bir araştırma.” *Orta Asya ve Kafkasya Araştırmaları*, 4(7), 143-161.
- Doğan, T. (2012). “Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş.” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Dyne, V. L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6) 1359-1392.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkan, L., ve Şener, İ. (2014). “The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.
- Elías, M. V. (2016). “Life in State of Fear”. *Administration ve Society*, 48(7), 811–830. <https://doi.org/10.1177/0095399713509243>
- Eren, A. (2005). “Korku kültürü, değerler kültürü ve şiddet.” *Aile ve Toplum*, 2(9), 1-13.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., ve Öztürk, U. C. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Fang, C., Kim, J. H., ve Milliken, F. J. (2009). “Lying By Omission: The Effect Of Withholding Negative Information On Organizational Learning.” *Academy of management proceedings*, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Fang, C., Kim, J. H., ve Milliken, F. J. (2014). “When Bad News is Sugarcoated: Information Distortion, Organizational Search and The Behavioral Theory of The Firm.” *Strategic Management Journal*, 35(8), 1186-1201.
- Farrell, D., ve Petersen, J. C. (1982). “Patterns of political behavior in organization.” *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Fenton, T. L. (2012). “Inspiring Democracy In The Workplace: From Fear-Based To Freedom-Centered Organizations.” *Leader to Leader*, (64), 57-63.

- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., ve Howard, J. L. (1996). "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes." *Human relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., ve Howard, J. L. (1996). "Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes." *Human relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., ve Frink, D. D. (2005). "Development and validation of the political skill inventory." *Journal of management*, 31(1), 126-152.
- French, J. R., Raven, B., ve Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Furedi, F. (2001). *Korku Kültürü-Risk Almanın Riskleri*. Barış Yıldırım (çev.). Ayrıntı Yayınları: İstanbul.
- Geis, F. L. (2013). "Bargaining Tactics In The Con Game". R. Christie and F. L. Geis (ed). İçinde *Studies in machiavellianism* (130-160). Academic Press: New York.
- Geis, F. L., Christie, R. ve Nelson, C. (2013). "In Search of The Machiavel". R. Christie and F. L. Geis (ed). İçinde *Studies in machiavellianism* (76-95). Academic Press: New York.
- Gleespen, A.V. (1993), Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation, by Ryan, K. D. and Oestreich, D. K. *Human Resource Development Quarterly*. 4: 415-418. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040412>
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*: Pearson Education.
- Güler, A . (2016). "Korku kültürü yerine değerler kültürü." *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 193-203.
- Gürel, H. (2006). *The Effects Of Resistance To Change On Political Behavior İn Organizations*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gürel, H. (2006). The Effects Of Resistance To Change On Political Behavior in Organizations. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Black, W. C. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Ed. 7th Harlow: Pearson.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., and Raiffa, H. (1998). “The Hidden Traps in Decision Making.” *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58.
- Hampton, T. J. (2013). Know Fear: How Leaders Respond and Relate to Their Fears. Unpublished Ph.D. thesis, University of St. Thomas, Minnesota.
- Harlos, K. (2016). “Employee Silence in The Context of Unethical Behavior at Work: A Commentary.” *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 345-355.
- Hart, P. (1991). “Irving L. Janis' Victims of Groupthink.” *Political Psychology*, 12(2), 247-278. <https://doi.org/10.2307/3791464>
- Henriksen, K., and Dayton, E. (2006). “Organizational silence and hidden threats to patient safety.” *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554.
- Hsiung, H. H. (2012). “Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process.” *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Huang, X., Van de Vliert, E., and Van der Vegt, G. (2005). “Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally.” *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Jafariani, H., Mortazavi, S., Nazemi, S., ve Bull, P. (2012). “Political Behavior in Organizational Context: Nature, Research and Paradigm.” *Management Science Letters*, 2(8), 2987-3000.
- Jones, A., and Kelly, D. (2014). “Deafening Silence? Time To Reconsider Whether Organisations are Silent or Deaf When Things Go Wrong.” *BMJ quality ve safety*, 23(9), 709-713.
- Jones, D. N., ve Paulhus, D. L. (2011). “The role of impulsivity in the Dark Triad of personality.” *Personality and Individual Differences*, 51(5), 679-682.

- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., ve Thoresen, C. J. (2003). "The core self-evaluations scale: Development of a measure." *Personnel psychology*, 56(2), 303-331.
- Kacmar, K. M., ve Ferris, G. R. (1991). "Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation." *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.
- Kanten, P., Kanten, S., Durmaz, M. G., ve Arda, B. (2019). "Akademik Örgütlerde Korku Kültürü Üzerine Nitel Bir Araştırma." *27. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 18-20.
- Karacıoğlu, F., ve Kahya, C. (2012). "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi." *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 337-352.
- Kashy, D. A., ve DePaulo, B. M. (1996). Who lies?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 1037.
- Kaşmer, T., (2009), Korku Kültürünün Yönetim, Çalışan ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kavak, H., ve Çelik, M. (2020). "İşletmelerde Korku Kültürü ve Yönetimi." *Mecmua*. (9), 174–198. <https://doi.org/10.32579/mecmua.664215>
- Kaya, M. ve Keskin D. (2010). "Yöneticilerin Yönetimsel Stres Kaynakları ve Strese Yatkinlik Düzeyleri: Erzurum'da Bir Araştırma." *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 371-388.
- Kenny, D. (2018). <https://davidakenny.net/cm/moderation.htm>
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., ve Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.
- Keyton, J. (2014). "Communication, organizational culture, and organizational climate." Schneider, B. and Barbera, K. M. (ed.). in *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. (s. 118-135). Oxford library of psychology. Oxford: Oxford University Press.



- Kirel, Ç. (1998). "Örgütsel polttikanın algılanması." *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 525-540.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., and Tang, R. L. (2016). "Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence." *The Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731–742. <https://doi.org/10.1037/apl0000074>
- Kipnis, D. And Schmidt, S. (1985). "The Language of Persuasion." *Psychology Today*, April. 4(4):42-46
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., ve Wilkinson, I. (1980). "Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way." *Journal of applied psychology*, 65(4), 440.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., and Edmondson, A. C. (2009). "Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work." *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Knoll, M. and Dick, R.V. (2013). "Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates." *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 349-362.
- Kurnaz, Z. (2016). Türkiye’de Siyasal Korku ve Akademik Hayatın İnşası. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Leary, M. R., Knight, P. D., ve Barnes, B. D. (1986). Ethical ideologies of the Machiavellian. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12(1), 75-80.
- Leavitt, H. J., Pondy, L. R., ve Boje, D. M. (Eds.). (1989). Readings in managerial psychology. University of Chicago Press, in *The human side of enterprise Douglas M. McGregor*
- Lebel, R. D. (2016). "Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.001>

- Lee, K., ve Ashton, M. C. (2005). "Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure." *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582.
- Levy, M. ve Geis, F. L. (2013). "The Eye of The Beholder". R. Christie and F. L. Geis (ed). *İçinde Studies in machiavellianism* (210-235). Academic Press: New York.
- Liu, D., Wu, J., and Ma, J. C. (2009). "Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company." *International Conference on Computers ve Industrial Engineering*. 1647-1651.
- Macit, G , Erdem, R . (2020). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (2), 765-792 .
- Mayes, B. T., ve Allen, R. W. (1977). "Toward a definition of organizational politics." *Academy of management review*, 2(4), 672-678.
- McClelland, D.C. ve Burnham D. H. (2003). "Power is the great motivator." *Harvard Business Review*. Erişim Adresi: <https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator>
- McGregor, D. (1989). The human side of enterprise. Leavitt, H. J., Pondy, L. R., and Boje, D. M. (ed.). in: *Readings in managerial psychology*. University of Chicago Press.
- Miller, D. T., and Ross, M. (1975). "Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?" *Psychological Bulletin*, 82(2), 213.
- Miner, J. B. (2005a). "Expectancy Theories Victor Vroom, and Lyman Porter and Edward Lawler." in: *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. ME Sharpe.
- Miner, J. B. (2005b). "Achievement Motivation Theory." in: *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. ME Sharpe.
- Miner, J. B. (2005c). "Vertical Dyad Linkage and Leader–Member Exchange Theory." in: *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. ME Sharpe.

- Miner, J. B. (2005d). "Equity Theory: J. Stacy Adams." in: *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. ME Sharpe.
- Morrison, E. W. ve F. J. Milliken (2000). "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world." *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mudrack, P. E. (1993). "An investigation into the acceptability of workplace behaviors of a dubious ethical nature". *Journal of Business Ethics*, 12(7), 517-524.
- Nelson, D. L., ve Quick, J. C. (2018). *ORGB: Organisational Behaviour*. Cengage Learning
- Noelle-Neumann, E. (1974). "The spiral of silence a theory of public opinion." *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- Noelle-Neumann, E. (1991). "The theory of public opinion: The concept of the spiral of silence." *Annals of the International Communication Association*, 14(1), 256-287.
- O'Fallon, M. J., ve Butterfield, K. D. (2005). "A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003." *Journal of Business Ethics*, 59, 375–413. doi:10.1007/s10551-005-2929-7.
- O'connor, W. E., ve Morrison, T. G. (2001). "A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics." *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., ve Ardıç, K. (2017). "Reliability and validity of the Turkish versions of dark triad dirty dozen (DTDD-T), short dark triad (SD3-T), and single item narcissism scale (SINS-T)." *Personality and Individual Differences*, 117, 11-14.
- Paulhus, D. L., ve Williams, K. M. (2002). "The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy." *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Pinker, S. (2010). *Boş sayfa: İnsan Doğasının Modern İnkarı*. Mehmet Doğan. (çev.). Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi: İstanbul.
- Porter, L. W., Allen, R. W., ve Angle, H. L. (1983). "The politics of upward influence in organizations." *Organizational influence processes*, 408, 422.
- Qin, X., DiRenzo, M. S., Xu, M., ve Duan, Y. (2014). "When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice." *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1018-1041.
- Rai, A., ve Agarwal, U. A. (2018). "Workplace bullying and employee silence." *Personnel Review*. 47(1).
- Reiss, S. (1980). "Pavlovian conditioning and human fear: An expectancy model." *Behavior Therapy*, 11(3), 380-396.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. (2018). *Essentials of organizational behavior*. 14th Edition. Pearson.
- Rybnikova, I. (2016). "Employee voice and silence in temporary agency work." *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 287-309.
- Saiyadain, M. S. (2003). *Organisational behaviour*. Tata McGraw-Hill Education.
- Schein, E. H. (1990). "Organizational culture." *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H., ve Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership (5th edition)*. The Jossey-Bass Business ve Management Series. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., ve Macey, W. H. (2013). "Organizational climate and culture." *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., ve Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford library of psychology. Oxford: Oxford University Press.

- Shultz, C. J. (1993). "Situational and Dispositional Predictors of Performance: A Test of the Hypothesized Machiavellianism Structure Interaction Among Sales Persons 1." *Journal of Applied Social Psychology*, 23(6), 478-498.
- Şahin, D. (2015). Presenteeism (İşte Var Olamama) İle Algılanan Örgütsel Destek, Korku İklimi Ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Edirne.
- Thongsukmag, J. (2003). Fear in the Workplace: The Relationships among Sex, Self-efficacy, and Coping Strategies. Unpublished Ph.D. thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, United States.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma." *İş ve İnsan Dergisi*, 2(27), 27-37.
- Vakola, M., ve Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation." *Employee relations*, 27(5), 441-458.
- Valle, M., ve Perrewe, P. L. (2000). "Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model." *Human relations*, 53(3), 359-386.
- Vasconcelos, F. C. D., Vasconcelos, I. F. G. D. ve Crubellate, J. M. (2008). "Stress in organizations: between efficiency and the institutionalization of fear." *Brazilian Administration Review*, 5(1), 37-52. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922008000100004>
- Vecchio, R. P. (2000). "Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy." *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161-179.
- Wai, M., ve Tiliopoulos, N. (2012). "The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality." *Personality and Individual Differences*, 52(7), 794-799.
- Wickenberg, J., ve Kylén, S., (2004). "How Frequent is Organizational Political Behavior A Study of Managers' Opinions at 491 Workplaces", Working Paper, Fenix, Chalmers University of Technology.

- Wilson, D. S., Near, D. C., ve Miller, R. R. (1998). "Individual differences in Machiavellianism as a mix of cooperative and exploitative strategies." *Evolution and Human Behavior*, 19(3), 203-212.
- Wilson, D. S., Near, D., ve Miller, R. R. (1996). "Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures." *Psychological bulletin*, 119(2), 285-299.
- Yalçınsoy, A. (2019). "Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi." *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yukl, G., Falbe, C. M., ve Youn, J. Y. (1993). "Patterns of influence behavior for managers." *Group and Organization Management*, 18(1), 5-28.
- Yukl, G., ve Falbe, C. M. (1990). "Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts." *Journal of applied psychology*, 75(2), 132.
- Zehir, C., and Erdogan, E. (2011). "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

## EKLER

### EK 1

#### ANKET FORMU

<b>Değerli Katılımcı;</b> Bu anket formu, bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formuna lütfen isim yazmayınız. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederiz. Saygılarımızla,					
A) Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, kurumunuz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını <b>“1-kesinlikle katılmıyorum”, “2-katılmıyorum”, “3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4-katılıyorum”, “5-kesinlikle katılıyorum”</b> şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Çalışma arkadaşlarım genellikle düşüncelerini ifade etmekten çekinirler.					
2) Bu kurumda çalışma arkadaşlarım genellikle kendilerini endişeli hissederler.					
3) Bu kurumda çalışanlar işle ilgili konularda yöneticilerine karşı tamamen dürüst davranırlar.					
4) Çalışma arkadaşlarım genellikle rahat bir şekilde önerilerini dile getirirler.					
5) Bu kurumda çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgilere tam olarak erişemedikleri için gerginlik duyarlar.					
6) Çalışma arkadaşlarım herhangi bir hata yaptığında bu durumu gizlemezler.					
7) Bu kurumda çalışanlar belirsizlikler sebebiyle herhangi bir konuda tepki çekmekten korkarlar.					
8) Bu kurumda çalışanlar işle ilgili konularda üst yönetimle konuşmaktan tedirginlik duymazlar.					
9) Çalışma arkadaşlarım ispatı mümkün olmayan konularda konuşmaktan çekinirler.					
10) Bu kurumda sadece hata yapanların olumsuz bir tepkiyle karşılaşması sebebiyle diğer çalışanlar kendini rahat hisseder.					
11) Çalışma arkadaşlarım bir hata yaptığında genellikle çekindikleri için bu durumu saklama gereği duyarlar.					
12) Bu kurumda çalışanlar, hata yapanlara karşı olumsuz bir tutum gösterilmesi sebebiyle gerginlik duyarlar.					
B 1) Yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma sürekli övgüler yağdırırım.					
2) İstedikimi elde edebilmek için karşımdakini seviyormuş gibi davranırım.					
3) Bir grup içinde sevilmek ve sayılmak için kendime uymayan düşünceleri savunurum.					
4) Yerine göre, inanmadığım görüşleri bile savunabilirim.					
5) İşim düştüğü zaman yöneticimin odasına sık sık giderim.					
6) Yerine göre, adam kayırır, adamına göre muamele yaparım.					
7) Çıkarlarım doğrultusunda insanlara yaranmaya çalışırım.					
8) Duruma göre, sahip olduğum bilgi, beceri ve yeteneklerimi abartırım.					
9) Yöneticim iş yerinde yoksa işe gelmeye bilirim.					
10) Bazen, çevremdekilere dostça davranıp, sırlarını öğrenir ve gerektiğinde bunları kullanırım.					
11) Sevmesem bile bazı insanların yüzüne gülüp, arkalarından konuşurum.					
12) Yeri geldiğinde başkalarının fikirlerini kendi fikrimmiş gibi satırım.					

13) Gerektiğinde, kendimi daha vasıflı gösterebilmek için başkalarının çalışmalarını eleştirir ve küçümserim.					
14) Bazı insanların hatalarını görsem de ileride koz olarak kullanmak amacıyla söylemem.					
15) Konuştuklarımın ve düşündüklerimin tersini yaparım.					
16) Haklı ile haksız bildiğim halde çoğu zaman taraf tutmam.					
17) Yöneticime isteklerimi kabul ettirebilmek için, ondan yana olduğumu hissettiririm.					
18) Yöneticime isteklerimi kabul ettirebilmek için, işimi iyi yapmaya çalışırım.					
19) İstediklerimi elde etmek için yöneticime hoş görünmeye çalışırım.					
20) Durumun ve zamanın gerektirdiği gibi davranırım.					
21) Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurarım.					
22) Yöneticime isteklerimi kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarımın desteğini alırım.					
23) Yöneticimi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için bölümdeki diğer çalışanların desteğini alırım.					
24) Yöneticimle çözemediğim sorunlarda, üst yönetimi devreye sokarım.					
25) Yöneticimle çözemediğim sorunlara etkili kişileri devreye sokarım.					
26) Yöneticime düşüncelerimi tek başıma söylemek yerine, iş arkadaşlarımın da desteğini alarak iletirim.					
27) Çevremdekilere, kendi istediklerimin yapılması karşılığında, özveride bulunabileceğimi hissettiririm.					
28) Çevremdekilere, kendime yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima ederim.					
29) Başkalarından bir iyilik isterken, geçmişte yaptığım iyilikleri hatırlatırım.					
30) Belli konularda karşılığını almak şartıyla, çevremdekilere yardımcı olacağımı hissettiririm.					
31) Yöneticimin düzenlediği sosyal aktivitelere her zaman katılırım.					
32) Yöneticimin beğenisine göre giyinirim.					
33) Genellikle, yöneticimin beğenisini kazanacak faaliyetler yapmaya çalışırım.					
34) Yöneticim ile ilişkilerimde onun üstün ve önemli birisi olduğunu kendisine hissettiririm.					
C 1) İnsanlara, sırlarımı anlatmam.					
2) Kendimle ilgili sakladığım önemli bilgilerin itibarımı koruduğumu düşünüyorum.					
3) Her zaman çevremde kullanabilecek birkaç enayi insan bulabilirim.					
4) Ne pahasına olursa olsun önemli insanları kendi tarafıma çekmem gerektiğini düşünürüm.					
5) İnsanların ileride işime yaracağını düşündüğüm için kimseyle doğrudan çatışma yaşamak istemem.					
6) Benim için, insanlarla ilgili önemli bilgiler elde etmek ileride bu bilgileri onlara karşı kullanmak açısından önemlidir.					
7) İnsanlardan intikam almak için doğru zamanı beklerim.					
8) Yaptığım planların diğer insanlardan ziyade bana fayda sağlaması için elimden geleni yaparım.					
9) İşine geldiğinde birçok insanın kendi çıkarları doğrultusunda hareket edeceğini düşünüyorum.					
D 1) Astlarımdan verdiğim işi/görevi yapmayı istememesi durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.					



2) Astlarımın yalan beyanda bulunması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.					
3) Astlarımın mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.					
4) Astlarımın görev sorumluluklarını aksatması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.					
5) Astlarımın iş süreçlerinde tekrarlayan hatalar yapması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.					
6) Astlarımın internette fazla vakit geçirmesi durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.					
7) Astlarımın kıyafetinin uygun olmaması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.					
8) Astlarımın keyfî rapor alması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.					
9) Astlarımın mesai saatlerine uymaması durumunda sessiz kalmayı tercih ederim.					

1. Cinsiyetiniz: ( ) kadın ( ) erkek 2. Medeni durumunuz: ( ) evli ( ) bekar ( )  
Diğer.....

3. Çocuk sayısı: ( ) yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ve daha fazla 4. Mezuniyet düzeyiniz: ( ) lise ( ) ön lisans ( )  
lisans ( ) lisansüstü

5. Yaşınız: ( ) 18-25 ( ) 26-33 ( ) 34-41 ( ) 42-49 ( ) 50 ve üzeri

6. Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz (yıl): ( ) 0-3 ( ) 4-7 ( ) 8-11 ( ) 12-15 ( ) 16 ve üzeri

7. Bu kurumdaki pozisyonunuz: ( ) Dekan ( ) Dekan Yardımcısı ( ) Müdür ( ) Bölüm Başkanı ( ) Bölüm  
Başkan Yardımcısı ( ) Fakülte Sekreteri ( ) Başhekim ( ) Başhekim Yardımcısı ( ) Diğer .....

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz...

## EK 2

# ETİK KURUL ONAY BELGESİ



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü



Sayı : E-84026528-050.01.04-2100001788  
Konu : Başvuru İncelenmesi

06.01.2021

Sayın Arş. Gör. Hüseyin ORAK

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğumuz 2020-YÖNP-0154 nolu projeniz ile ilgili olarak Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 04/01/2021 tarih ve 01/01 sayılı karar aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

**KARAR:1-** Arş. Gör. Hüseyin ORAK'ın sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Korku İkliminin Yönetici Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Makyavelist Kişilik Özelliğinin ve Politik Davranışların Rolü" başlıklı araştırmasının, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelere **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ  
Kurul Başkanı

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: [Redacted] Belge Takip Adresi: [Redacted]

---

Adres: Onsekiz Mart Üniversitesi Terzioğlu Yerleşkesi Çanakkale	Bilgi için:	Vildan Kapucu
Telefon No: [Redacted]	Faks No:	Fen Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu Memur
e-Posta:	İnternet Adresi:	Telefon No: [Redacted]
Keş Adresi: [Redacted]		

