



e-ISSN: 2630-631X

Article Type

Research Article

Subject Area

Organizational Behavior

Vol: 8

Issue: 56

Year: 2022

Pp: 492-502

Arrival

28 December 2021

Published

28 February 2022

Article ID 1359

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.3157>

6/smryj.1359

How to Cite This Article

Uçar, U. & Yiyit, T.

(2022). "Y Kuşağı

Akademisyenlerin

Kariyer Kavramına

İlişkin Görüşlerinin

Belirlenmesi",

International Social

Mentality and Researcher

Thinkers Journal,

(Issn:2630-631X) 8(56):

491-502.



Social Mentality And
Researcher Thinkers is
licensed under a Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

Etik Liderliğin Örgütsel Dışlanma Ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kırıkkale Üniversitesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma ¹

The Effect Of Ethical Leadership On Organizational Ostracism And
Organizational Silence: A Research On The Employees Of Kırıkkale
University

Ertuğrul DEMİR ¹ ¹ Kırıkkale Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale/Türkiye

ÖZET

Örgütsel dışlanma ve sessizlik, günümüzde örgütler için önemli sorunlar arasında ifade edilmektedir. Dışlanma ve sessizliği azaltan faktörlerin ortaya çıkarılması doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmaların, bu sorunların azaltılmasına katkı sağlaması mümkündür. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı; etik liderliğin örgütsel dışlanmaya ve örgütsel sessizliğe olası etkilerini incelemektir. Araştırmada veri toplama araçları olarak; Sessizlik Ölçeği, Dışlanma Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Kırıkkale Üniversitesi'nde görev yapan 280 Akademik ve İdari personelden anket tekniğiyle birincil veriler toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS programıyla analiz edilmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre etik liderliğin örgütsel dışlanmayı ve örgütsel sessizliğin kabullenici ve korumacı boyutlarını, anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak araştırma bulguları yorumlanmış ve araştırmacılara öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sessizlik.

ABSTRACT

Organizational ostracism and silence are among the important problems for organizations today. It is possible that researches carried out in order to reveal the factors that reduce ostracism and silence can contribute to the reduction of these problems. In this context, the aim of this research is; to examine the possible effects of ethical leadership on organizational ostracism and organizational silence. As data collection tools in the research; Silence Scale, Exclusion Scale and Ethical Leadership Scale were used. Within the scope of the research, primary data were collected from 280 Academic and Administrative personnel working at Kırıkkale University by questionnaire technique. The collected data were analyzed with the SPSS program and the research hypotheses were tested. According to the results of the research, it has been determined that ethical leadership affects organizational ostracism and organizational silence's accepting and protective dimensions significantly and negatively. Finally, the research findings were interpreted and suggestions were developed for the researchers.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Ostracism, Organizational Silence.

1. GİRİŞ

Örgütlerin hedeflerine ulaşması bakımından insan kaynakları kilit rol oynamaktadır. Çalışanlar arasındaki olumsuz davranışlar, örgütsel işleyişi sekteye uğratabilmekte ve örgütsel problemler çıkarabilmektedir. Örgütsel dışlanma ve sessizlik bu olumsuz davranışlar arasında yer almaktadır. Dışlanma genel anlamda bir bireyin ve grubun diğer kişi veya grupları görmezden gelmesi, umursamaması ve yok sayması gibi benzer kelimelerle açıklanmaktadır. Dışlanmanın, bireylerin fiziksel ve psikolojik durumlarını olumsuz etkileyerek motivasyon ve performanslarını azaltarak hem bireysel hem örgütsel açıdan zararlı sonuçları olabilmektedir. Örgütsel sessizlik ise, genel olarak çalışanların örgütteki herhangi bir konuda veya olumsuz durum karşısında bilgi ve fikirlerini söylememeleri olarak ifade edilebilir. Sessiz kalan çalışanların fikirlerini gizlemesi ise örgüt için zararlı durumların bilinmesini ve düzeltilmesini engelleyerek, örgüt için önemli geri bildirimlerin ortaya çıkmamasına neden olabilmektedir.

Dışlanma ve sessizlik davranışları örgütler için birçok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz durumları ortadan kaldıracabilecek unsurlardan biri de etik liderliktir. Etik liderlerin örgütlerde etik iklim havası oluşturduğu (Akdoğan ve Demirtaş, 2014), örgütsel adaleti sağlayabildiği (Aykanat ve Yıldırım, 2012), örgütsel bağlılığı güçlendirdiği (Madenoglu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014), çalışanların motivasyon ve performanslarını pozitif etkilediği, duyarsız davranışlarını negatif etkilediği (Ayan, 2015) ve yıldırma davranışlarının azalmasında etkili olabildiği (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012) görülmektedir. Buradan hareketle, bu

¹ Bu çalışma Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. İbrahim Bozacı danışmanlığında gerçekleştirilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.



araştırmada; bir örgüt olarak üniversitelerde yaşanan dışlanma ve sessizlik davranışının, etik liderlikle ilişkisinin olup olmadığını araştırmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmada, öncelikle örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve etik liderlik kavramları açıklanmaktadır. Ardından geliştirilen hipotezleri test etmek üzere, etik liderliğin bu değişkenler üzerindeki etkileri sınanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dışlanma ve Örgütsel Dışlanma

Dışlanma (soyutlama) genel anlamda; umursanmama, görmezden gelinme, kapsam dışı bırakılma, yok sayılma, önemsenmeme, hariç tutulma, terk edilme, reddedilme ve ihmal edilme gibi kavramlarla açıklanmaktadır (Tutar, Oruç ve Gürsel, 2018, s.180). Dışlanma bir başkasına ilgisiz davranmak ve bireyler arası etkileşimi veya iletişimi artırmaktan ziyade azaltma olarak bilinmektedir. Ayrıca dışlanma, amaçlı ve amaçsız olmak üzere iki başlıkta tanımlanmaktadır. Amaçlı dışlanma; başkalarıyla kasıtlı olarak iletişime girmeme olarak tanımlanırken, daha yaygın olarak karşılaşılan amaçsız dışlanma ise; kasıtsız, unutarak, farkında olmadan, kötü niyet olmadan, hatta hiçbir niyet olmadan yapılan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Robinson, O' Reilly and Wang, 2013).

İnsanlık tarihiyle başlayan ve her ortamda oluşabilecek dışlanma, örgütlerde de görülebilmektedir. İşgörenlerin motivasyon ve performansını olumsuz etkileyerek örgütsel zarar oluşturabilen örgütsel dışlanma; bulunulan ortamda görmezden gelinme ve yok sayılma gibi anlamlara gelmektedir (Çelik ve Koşar, 2015, s.47). Olumsuz bir davranış olarak tanımlanan örgütsel dışlanma, bir kişinin veya grubun bir kişiyi ya da grubu görmezden gelmesi, umursanmaması ve reddetmesinin yanında, gruptaki bireylerle ilişkisini bozan ve başarısını engelleyen bir durum olarak belirtilmektedir (Abaslı, 2018, s.31).

2.2. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik

Türk dil kurumu sözlüklerinde sessizlik; “ortalıkta gürültü olmama durumu ve sükût” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca sessizlik, gerçek anlamının yanında, mecazi ve farklı anlamlarda da kullanılmaktadır. Sessizlik psikolojide insanlarla iletişimi kesme, yalnızlaşma, olaylara karşı cesaretsiz olma, sosyolojide grupsal-örgütsel suskunluk gibi olumsuz bir durum olarak görülmekle birlikte, gürültü yapmama, kafa dinleme, sakin kalma, huzurlu bir ortam için ortaya çıkan olumlu bir durum olarak ta görülmektedir. Ayrıca sevginin, öfkenin, alınganlığın, şaşırmanın ve korkmanın ifade edilmesinde kullanılan duygusal bir dil olarak da görülebilmektedir (Çakıcı, 2007).

Kurumların ve işgörenlerin performansları üzerinde etkili olduğu düşüncesiyle araştırılması gereken örgütsel sessizlik kavramı; yapılan işler ve işyerlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için davranış ve teknik bilgi anlamında çalışanların düşünce ve görüşlerini kasıtlı olarak ifade etmemesi olarak açıklanabilmektedir (Taşkiran, 2010).

Çalışanların işleri ve kurumları ile alakalı bilgi, düşünce ve yorumlarını, sorunları çözebilecek kişilerden veya amirlerden çeşitli nedenlerden dolayı kasıtlı olarak söylemeyip gizlemelerine çalışanların sessizliği denilmektedir. Çalışanların sessizliği, örgütteki diğer bireyleri etkilemesi ve sessizlik iklimi oluşturması ise örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Yalçınsoy, 2017). Bazen çoğu çalışanın yaşayabileceği örgütsel sessizlik; önemli görülen sorunların gizlenmesine neden olabilen bir faktör olarak ifade edilmektedir (Morrison and Milliken, 2000).

2.3. Etik Liderlik

Etik liderler, etik kararlar alarak elindeki güçleri doğru yöneten kişiler (Ciulla, 2018) veya ahlaki kurallara uyan bireyler olarak ifade edilebilmektedir (Jones, 1995). Etik liderler örgüt üyelerine etiğe uygun davranır ve olumlu ilişkileriyle öncü ve rol model olur (Erten, Bayraktar ve Açmaz, 2017). Etik liderler özverili, sadık, güvenilir, hakkaniyetli karar veren, gruptaki diğer kişilerin iyi olmasını temenni eden, astlarıyla iyi ilişkiler içinde olan ve duygusal bağlılıklarını artıran kişiler olarak bilinmektedir (Hassan, Mahsud, Yukl and Prussia, 2013).

Etik lider etrafındaki bireyleri motive eden, sorumluluk almalarını sağlayan, bulunduğu gruba bağlayan, örgütle uyum içinde olmasını sağlayan kişilerdir. Ayrıca etik lider çalışanların güvenini artıran, alınacak kararlara katılmalarını sağlayan ve çalışanlara destek olarak çalışanların kişisel gelişimine imkan veren kişiler olarak bilinmektedir (Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014).

Etik liderlerin gruptaki en önemli özelliği; etik bir güç olarak görülmesi ve ortaya çıkan olumsuzluklara karşı tepkisini koyarak, bulunduğu grubun adeta savunma gücü olmasıdır. Etik liderler ayrıca olumlu davranışlarıyla

diğer çalışanlara örnek olarak, grup içerisinde ve dışarısında güven oluşturarak örgütsel başarıya katkı sağlayan bireylerdir (Yaman, 2010, s.11).

2.4. Hipotez Geliştirme

2.4.1. Etik Liderliğin Örgütsel Dışlanmaya Etkisi

Örgütlerdeki dışlanma davranışları, işgörenlerin yalnız kalmalarına neden olabilmektedir. Etik liderlik ise çalışanlarla samimi ve güçlü bağlar kurduğundan dolayı işgörenlerin daha az yalnızlık duygusu yaşamalarına etki edebilmektedir. Ayrıca etik liderlik davranışları işgörenlerin, çalışma arkadaşlarına, görevlerine, kurumlarına karşı pozitif duygular benimsettirerek onlara karşı kabullenici ve sahiplenme duygusu oluşturabilmektedir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015). Ayrıca etik liderler çalışanlarla sürekli olumlu ilişkiler içinde olan kişilerdir. Liderle çalışanlar arasındaki bu olumlu ilişkiler, çalışanların yalnızlık duygularının azalmasını sağlayabilmekte, işlerinden ve hayatlarından tatmin olmasına aracılık edebilmektedir (Cindiloğlu, Polatçı, Özçalık ve Gültekin, 2017).

Örgütsel dışlanma bazen de kişiler arası yıldırma davranışları ile bireylerin örgütten izole edilmeye çalışılmasıyla oluşabilmektedir. Yıldırma davranışının görülmesi, örgütte güven ortamının yoksunluğundan kaynaklanabilmektedir. Etik liderliğin ise örgütte güven ortamını sağlayarak yıldırma davranışlarını azaltmada etkili olabildiği görülmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

Dışlanma davranışları bireyler arası olumsuz ilişkilerden ve empati kurma yoksunluğundan kaynaklanabilmektedir. Diğer taraftan etik liderlik davranışlarının artması, bireyler arasındaki ilişkiyi ve empati davranışlarını olumlu bir şekilde etkileyebilmektedir (Cansaran ve Yılmaz, 2018). Etik lider, diğer çalışanlara karşı dürüst, adil, saygılı vb. davranması dolayısıyla olumlu ilişkiler iklimi oluşturması sebebiyle dışlanmayı azaltabilmektedir. Ayrıca etik liderler çalışanların düşüncelerine önem veren, isteklerini dinleyen ve göz önünde bulunduran, onlara karşı empati kuran özellikleriyle durumsal farkındalık özellikleri ile dışlanmayı azaltmada kilit rol oynayarak dışlanmayı azaltmaktadır (Christensen-Salem, Walumbwa, Babalola, Guo and Misati, 2021). Kısaca, bu açıklamalara dayalı olarak, etik liderliğin dışlanmayı ters yönde etkilediğine ilişkin aşağıdaki araştırma hipotezi ileri sürülmektedir.

H1. Etik liderlik, örgütsel dışlanmayı negatif yönde etkilemektedir.

2.4.2. Etik liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi

Örgütlerde liderlerin etik liderlik davranışları sergilemesinin en önemli etkilerinden birinin, işgörenlerin liderlerine olan güvenini artırarak, olumsuzluklara karşı ve herhangi bir konuda sessiz kalmalarını engellemesidir. Bu sayede işgörenlerin, görüşlerini rahatça dile getirmelerini sağlamak mümkün olmaktadır (Paşa ve Negiş Işık, 2017; Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017; Özdemir, Günay ve Çetinceli, 2018).

Zehir ve Erdoğan'ın (2011) araştırmasında; lider davranışlarının çalışan davranışlarını etkilediği ve örgütlerde performansı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre etik liderlerden daha fazla etkilenerek ve sessiz kalmak yerine daha fazla bilgi, görüş, fikir sunarak yani ses çıkarma davranışı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tasdoven ve Kaya (2014) 335 polis memuru üzerinde yaptıkları çalışmada, etik liderlerin ilke ve kurallar belirlediklerinde, rol model olarak çalışanlara örnek olduklarında ve disipline önem verdiklerinde, çalışanların etik dışı davranışlara maruz kaldıklarında sessiz kalmadıkları sonucuna varmışlardır.

Bormann & Rowold (2016) yaptıkları çalışmada etik liderlerin örgütlerde sık görülen sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizliği azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mohajeran (2017) yaptığı araştırma ile etik liderlikle, örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı, çalışanların yaratıcı olmaları ile pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

İşgörenlerin liderlerini etik olarak görme algılarının artması, örgütteki kişisel ve örgütsel konularda daha fazla ses çıkarma davranışında bulunmalarını sağlayabilmektedir. Bu durumda çalışanlar, örgütün menfaat ve yararı için daha fazla bilgi sağlamak ve öneride bulunmaktadırlar (Karabey ve Alioğulları, 2020).

Etik liderler aldığı doğru kararlar ve işgörelere karşı dürüst ve ahlaki davranışlarıyla rol model olmakta ve lider üye ilişkilerini geliştirmektedir. Bunlardan dolayı, işgörenlerin görüşlerini veya söyleyeceklerini rahatça ifade etmelerini sağlayarak sessizlik davranışlarını azaltabilmektedir (Bozdoğan ve Aksoy, 2020).

Ünüvar ve Demirtaş (2021) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin örgütteki olay ve durumlarda görüş ve bildiklerini söylemelerini dile getirme davranışı olarak tanımlamışlar ve etik liderliğin dile getirme davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Bunların yanında etik liderlerin özellikleri arasında adaletli olmaları vardır. Adaletli davranmaları çalışanların sessizlik davranışı sergilemelerine mani olduğu birçok çalışmada da görülmektedir (Mirkamali, Poorkarimi and Karami, 2017; Xiyuan, Guo and Zhen, 2014). Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi aşağıda belirtilmiştir.

H2: Etik liderlik, örgütsel sessizliği negatif yönde etkilemektedir.

3. UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Kapsamı

Bu çalışmada Kırıkkale Üniversitesi'nde idari ve akademik çalışanların etik liderlik algılarının, örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın ana kütlesini Kırıkkale Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak soru formundan (anketten) yararlanılmıştır. Anket için Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan izin alınmış ve Kırıkkale Üniversitesi Rektörlüğü'nden izin istenmiş, bazı fakülte ve yüksekokullar izin vermemiş olup, izin veren fakülte ve yüksekokullardaki 566 akademik ve 338 idari personel olmak üzere toplam 904 çalışana anketler ulaştırılmış ve bunlardan 280 geri dönüş alınmıştır.

Soru formunda yer alan ölçekler, daha önceki çalışmalarda kullanılmış ölçekler arasından seçilmiştir. Soru formu iki bölümden oluşmakta olup ilk bölüm örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik, etik liderlik algılarına ilişkin ölçeklerden oluşmaktadır. İkinci bölüm ise demografik değişkenlerin ölçülmesine yönelik olup, 8 sorudan oluşmaktadır. Çalışanların etik liderlik algılarını ölçmek için Brown, vd., (2005) tarafından oluşturulan tek boyutlu 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Arslantaş ve Dursun (2008) da gerçekleştirdikleri çalışmada bu ölçeği kullanmıştır.

Dışlanma değişkenini ölçmek için ise Ferris vd. (2008) tarafından oluşturulan 13 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, Yarmacı ve Ayyıldız (2020), Çelik ve Koşar (2015) ve Soybalı ve Pelit (2018) gibi birçok çalışmada kullanılan bir ölçektir.

Sessizlik değişkenini ölçmek için ise Dyne, Ang ve Betero (2003) tarafından geliştirilen 15 madden 3 alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu alt boyutlar kabullenici sessizlik (5 madde), korunmacı sessizlik (5 madde) ve korumacı sessizlikten (5 madde) oluşmaktadır. Bu ölçek Taşkiran (2010), Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) gibi araştırmacılar tarafından da kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir.

Soru formunda 8 maddelik demografik değişkenlere ilişkin sorular dışında toplam 38 ifade yer almakta olup, tümü 5'li Likert formundadır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum). Toplanan veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Demografik verilerin frekans dağılımı incelenmiş, araştırma modelinde yer alan değişkenlere yönelik açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve son olarak araştırma hipotezlerinin testi için regresyon analizi uygulanmıştır.

3.2. Analiz ve Bulgular

Tablo 1'de görüldüğü üzere; çalışmaya katılanların % 68,90'ı erkek % 31,10'u kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete cevap veren kişilerin % 18,60' ı bekâr, % 81,40'ı evli olup, katılanların çoğunlukla evli olduğu görülmektedir. Çalışılan pozisyona göre katılımcıların % 58,20' sini idari % 41,80'ini ise akademik personel oluşturmaktadır. Ankete katılanların % 24,30'u genel sekreterliğe bağlı birimlerde, % 32,10'u fakültelerde, % 43,60'ı yüksekokullarda çalışmaktadır. Yaş grupları açısından katılımcıların % 31,10 'u 20-35 yaş arasında, % 32,90' ı 36-45, % 25,40'ı 46-55 yaş arasında, % 10,70'nin ise 56 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından incelendiğinde katılımcıların % 15,70'inin lise veya altı düzeyde, % 18,90'nın ön lisans, % 25,70'inin lisans, % 14,60'nin lisansüstü, % 25'inin doktora eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Üniversitede çalışma süresi incelendiğinde katılımcıların % 17,9'u 1-5 yıl, % 28,6'sı 6-10 yıl, % 22,9'u 11-15 yıl % 30,7'si ise 16 yıl üzerinde hizmet etmektedir. Gelir durumuna göre ise katılımcıların % 46,40'ı 3000 TL-4999 TL arası, % 22,90'ı 5000 TL- 7000 TL arası, % 30,70' i ise 7000 TL üstü bir gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımlar

Demografik değişkenler	Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	87	31,1
	Erkek	193	68,9
Medeni hal	Evli	228	81,4
	Bekar	52	18,6
Pozisyon	İdari Personel	163	58,2
	Akademik Personel	117	41,8
Birim	Genel Sekreterlik	68	24,3
	Fakülte	90	32,1
	Yüksekokul	122	43,6
Yaş	20-35	87	31,1
	36-45	92	32,9
	46-55	71	25,4
	56 ve Üzeri	30	10,7
Eğitim Durumu	Lise ve Altı	44	15,7
	Önlisans	53	18,9
	Lisans	72	25,7
	Yüksek lisans	41	14,6
	Doktora	70	25,0
İş Yerinde Çalışma Süresi	1-5	50	17,9
	6-10	80	28,6
	11-15	64	22,9
	16 ve Üstü	86	30,7
Gelir Durumu (TL)	3000-4999	130	46,4
	5000-7000	64	22,9
	7000 TL üstü	86	30,7

3.2.1. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Tablo 2’de örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve etik liderlik ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Örgütsel dışlanma ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,958 iken, örgütsel sessizlik ölçeğinin 0,817, etik liderlik ölçeğinin 0,951’dir. Dolayısıyla tüm değişkenlerin Cronbach's Alpha katsayıları incelediğinde, güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Cronbach's Alpha Katsayıları

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
Etik Liderlik	10	,951
Örgütsel Dışlanma	13	,958
Örgütsel Sessizlik	15	,817
- Kabullenici Sessizlik	5	,886
- Korunmacı Sessizlik	5	,890
- Örgüt Yararına Sessizlik	5	,800

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Faktör Analizleri

Araştırma değişkenlerine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizlerine göre, ölçek maddeleri değişkenleri hedeflen şekilde ölçmek için yapısal olarak geçerlidir. İlk olarak örgütsel dışlanma ölçeğinin yapısal geçerliliğinin değerlendirilmesi doğrultusunda gerçekleştirilen faktör analizine göre, verinin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel dışlanma değişkenini ölçmek üzere maddelere yönelik gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0,960 olarak ve Bartlett değerinin ($X^2 = 3457,303$, $p < .001$) anlamlı olduğu görülmüş ve analizlere devam edilmiştir. Tablo 3’ de ölçek maddeleri toplam varyansın % 70,239’unu açıklayan ve özdeğeri 8,429 olan tek faktör altında toplanmıştır.

Tablo 3. Örgütsel dışlanma faktör analiz sonuçları

Örgütsel Dışlanma	FAKTÖR YÜKÜ
Çalışanlar benden uzak durur.	,924
Çalışanlar beni umursamazlar ve ben yokmuşum gibi davranırlar.	,920
Bilgilerim çalışanlar tarafından dikkate alınmaz/umursanmaz.	,903
Çalışanlar benimle konuşmayı reddeder.	,899
Ortak kullanım alanlarına girdiğimde diğer çalışanlar ortamı terk eder.	,896
Çalışanlar selamlarımı almazlar.	,892
Çalışanlarla iletişim kurmam kısıtlıdır.	,884
Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.	,872
Diğer çalışanlar beni dışlar.	,835
Çalışanlar molalarda (çay, kahve vb. gibi) beni davet etmezler.	,780
Çalışanlar konuşmamı keserler.	,614

Sosyalleşmek için sohbeti başlatan taraf ben olmak zorunda kalıyorum.	,531
Açıklanan Varyans: % 70,239, Özdeğer: 8,429	

Benzer şekilde örgütsel sessizlik değişkenini ölçmek üzere yararlanılan maddelere yönelik gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0,865 olarak ve Bartlett değerinin ($X^2 = 2411,627$, $p < .001$) anlamlı olduğu tespit edilmiş ve verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 4’de ilgili faktör analizi sonuçları görülmektedir:

Tablo 4. Örgütsel sessizlik faktör analiz sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ
Kabullenici sessizlik	
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım	-,860
Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	-,840
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	-,733
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	-,732
Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	-,666
Özdeğer: 1,243, Açıklanan varyans: 8,288, Toplam açıklanan varyans: 66,797	
Korunmacı sessizlik	
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım	,771
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	,765
Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım	,737
Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,726
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam	,722
Özdeğer: 5,914, Açıklanan varyans: 39,428, Toplam açıklanan varyans: 39,428,	
Örgüt yararına sessizlik	
Çalıştığım birim ile ilgili sırları açıklamam konusunda, başkalarından gelen baskılara direnirim.	,843
Çalıştığım birime zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,789
Çalıştığım birim ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	,787
Çalıştığım birim ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	,722
Çalıştığım birime yararlı olmak amacıyla, sahip olduğum bilgilerimi saklarım.	,617
Özdeğer: 2,862, Açıklanan varyans: 19,081, Toplam açıklanan varyans: 58,509	

Etik liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliğinin değerlendirilmesi için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0,942 ve Bartlett değerinin ($X^2 = 2631,844$, $p < .001$) anlamlı olduğu tespit edilmiş ve verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan tek faktörün özdeğerinin 6,996 olduğu ve açıkladığı varyansın % 69,964 olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5’de ilgili faktör analizi sonuçları verilmiştir:

Tablo 5. Etik liderlik faktör analiz sonuçları

FAKTÖRLER: Etik Liderlik	FAKTÖR YÜKÜ
Birimimizde yöneticiler, işlerin etik açıdan nasıl yapılacağına ilişkin örnek olurlar.	,925
Birimimizde yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, başarıya nasıl gidilmiş olduğuyula da değerlendirirler	,907
Birimimizde yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar	,892
Birimimizde yöneticiler, karar verirken ‘yapılacak doğru şey nedir?’ diye sorarlar.	,883
Birimimizde yöneticiler, adil ve dengeli kararlar veriyorlar.	,880
Birimimizde yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	,856
Birimimizde yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	,826
Birimimizde yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	,806
Birimimizde yöneticiler, özel hayatlarını etik değerlere uygun yaşıyorlar	,718
Birimimizde yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.	,626
Açıklanan Varyans: 69,964, Özdeğer: 6,996	

3.2.3. Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Etik liderliğin örgütsel dışlanmaya etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 6’da görüldüğü üzere regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı ($F = 33,573$, $p < 0,001$) bulunmuştur. Hesaplanan $R^2 = 0,117$ değeri, etik liderliğin örgütsel dışlanma algısındaki değişkenliğin %11,7 ’sini açıkladığını göstermektedir. Bu noktada etik liderlik değişkeni, örgütsel dışlanmayı negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($\beta = -,34$, $Sig. < .001$). Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 6. Model I/Etik liderliğin örgütsel dışlanmaya etkisi

Bağımsız değişken	B	Standardize β	Sig.	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P
Etik Liderlik	-,232	-,342	,000	,342	,117	,114	33,573	,000

Bağımlı değişken: Örgütsel dışlanma

Tablo 7’de etik liderliğin örgütsel sessizliğin alt boyutlarına etkisine ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları görülmektedir. İlk olarak etik liderliğin kabullenici sessizlik üzerine etkisine ilişkin yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı ($F: 10,373, p < 0,001$) bulunmuştur. Hesaplanan düzeltilmiş $R^2 = 0,035$ olarak tespit edilmiş ve etik liderlik davranışının kabullenici sessizlik algısındaki değişkenliğin %4’ünü açıkladığı anlaşılmıştır. Ayrıca etik liderlik kabullenici sessizliği negatif ve anlamlı olarak yordamaktadır, ($\beta = -,198, Sig. < .001$).

İkinci olarak etik liderliğin korunmacı sessizliğe etkisine yönelik oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı ($F: 12,233, p < 0,001$) bulunmuştur. Hesaplanan Düzeltilmiş $R^2 = 0,042$ değeri olarak tespit edilmiş ve etik liderliğin korunmacı sessizliği negatif ve anlamlı düzeyde etkilediği anlaşılmıştır ($\beta = -,214, Sig. < .001$).

Son olarak, etik liderliğin örgüt yararına sessizliğe olası etkisine ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizi istatistiksel olarak anlamsız ($F: ,807, p > 0,001$) bulunmuştur. Buna göre etik liderlik, örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde etkilememektedir ($\beta = -,056, Sig. > .001$).

Tablo 7. Etik Liderliğin Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına Etkileri

Bağımsız değişken	B	Standardize β	Sig.	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P
Etik Liderlik	-,155	-,198	,001	,198	,039	,035	10,373	,001
Bağımlı değişken: Kabullenici sessizlik								
Etik Liderlik	-,139	-,214	,001	,214	,046	,042	12,233	,001
Bağımlı değişken: Korunmacı sessizlik								
Etik Liderlik	-,054	-,056	,370	,056	,003	-,001	,807	,370
Bağımlı değişken: Örgüt yararına sessizlik								

Kısaca, etik liderliğin örgütsel sessizliğin alt boyutlarına etkilerini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizlerine göre, etik liderliğin örgüt yararına sessizlik haricinde, diğer sessizlik boyutlarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi, kısmen desteklenmekte ve araştırma bulguları teorik bölümde açıklanan araştırma sonuçlarıyla büyük oranda benzerlik göstermektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Etik liderlik davranışlarının, örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini ortaya koyma doğrultusunda gerçekleştirilen bu araştırma bulgularına göre; Kırıkkale Üniversitesi’nde etik liderliğin örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizlik değişkenlerini etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla, özellikle eğitim kurumlarında işgörenlerin dışlanma algılamalarını ve örgütsel sessizlik davranışlarını azaltmada, liderlerinin etik olarak algılanmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçları, farklı fikirlerin özgürce bir araya getirilmesi, farklı, özgün ve yenilikçi fikirlerin üretilmesinin önemli olduğu kurumlar olarak üniversitelerde, etik liderliğin rolüne dikkat çekmesi bakımından önemlidir. Zira örgütlerde yaşanan dışlanma ve örgütsel sessizlik, üniversitelerde çalışanların bu bakımlardan karşılaştığı önemli sorunlardan biri olup, çalışanların motivasyon ve performansını olumsuz etkilemesi beklenebilir. Bu araştırma bulgularına göre; yöneticilere etik liderlik konusunda eğitimlerin verilmesi ve yöneticilerin çalışanların liderleri hakkındaki etik bakımdan algılamalarına önem vermesi önerilmektedir.

Kısaca yöneticilerin, etik standartları ihlal etmemeye özen göstermesi, adil ve dengeli kararları vermesi, çalışanlarla iş etiğini de tartışabilmesi, etik açıdan çalışanlara örnek olması, varılan sonucun yanında sonuca giden yolun doğru olmasına dikkat etmesi, çalışanların fikirlerine önem vermesi ve bunlarla ilgili çalışanlarda olumlu algı oluşturmasının, dışlanma ve sessizliğin azaltılmasında yararlanılabilecek bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır.

Bu araştırmanın örneklemi sadece kurum olarak Kırıkkale Üniversitesi, çalışanlar olarak ise idari ve akademik personellerinin oluşturması önemli kısıt olarak görülebilir. Benzer araştırmaların, farklı kamu ve özel sektör kurumlarında ve farklı meslek gruplarında uygulanması, araştırma bulgularının genelleştirilebilirliğini destekleyecek ve etik liderliğin örgütsel sessizlik ve dışlanma üzerindeki etkisini daha net bir şekilde görebilmemize imkân sağlayacaktır. Bunların yanında, etik liderliğin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkisinin motivasyon, örgütsel bağlılık gibi farklı değişkenler bakımından araştırılması da mümkündür.

KAYNAKÇA

- Abaslı, K. (2018). “Örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akdoğan, A. & Demirtaş, Ö. (2014). “Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Arslantaş, C. C. & Dursun, M. (2008). “Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Ayan, A. (2015). “Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Aykanat, Z. & Yıldırım, A. (2012). “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2).
- Bormann, K. C. & Rowold, J. (2016). “Ethical leadership’s potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence”, *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 225-245.
- Bozdoğan, Ö. G. D. S. C. & Aksoy, A. G. A. (2020). “Etik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, *Administrative, Economics And Social Sciences*, 79.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Cansaran, D. & Yılmaz, F. (2018). “Etik Liderlik Davranışının Kişilerarası İlişki Boyutları Üzerine Etkileri: Göynücek İlçesi Kamu Kurumlarında Bir Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, (2), 163-181.
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A. Ç. (2012). “İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki”, *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Babalola, M. T., Guo, L., & Misati, E. (2021). “A multilevel analysis of the relationship between ethical leadership and ostracism: The roles of relational climate, employee mindfulness, and work unit structure”, *Journal of Business Ethics*, 171(3), 619-638.
- Cindiloğlu, M. POLATCI, S., ÖZÇALIK, F., & Gültekin, Z. (2017). “İşyeri Yalnızlığının İş ve Yaşam Tatminine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, *Ege Academic Review*, 17(2).
- Ciulla, J. B. (2018). “Verizon Lecture: Why Is It So Difficult to Be an Ethical Leader?”, *Business and Society Review*, 123(2), 369-383.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri”, *Journal Of The Cukurova University Institute Of Social Sciences*, 16(1). S:147-148.
- Çelik, C. & Koşar, A. (2015). “Örgüt Kültürü Ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs”, *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eroğluer, K. & Yılmaz, Ö. (2015). “ Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: İş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 280-308.
- Erten, Z. K., Bayraktar, E. & Açmaz, G. (2017). “ Etik ve etik liderlik ”, *Erü Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4(1), 62-68.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. & Lian, H. (2008). “The development and validation of the Workplace Ostracism Scale”, *Journal of applied psychology*, 93(6), 1348.
- Güçlü, N., Çoban, Ö. & Atasoy, R. (2017). “Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”, *Milli Eğitim Dergisi*, 46(215), 167-191.

- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. E. (2013). "Ethical and empowering leadership and leader effectiveness", *Journal of Managerial Psychology*, 28(2): 133-146.
- Jones, H. B. (1995). "The ethical leader: An ascetic construct", *Journal of Business Ethics*, 14(10), 867-874.
- Karabey, C. N., & Alioğulları, Z. D. (2020) "Etik Liderlik, Politik Beceri ve Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessizliğine Etkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(Özel Sayı), 37-56.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. & Banoğlu, K. (2014). "Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-69.
- Mirkamali, S. M., Poorkarimi, J. & Karami, M. (2017). "A study of mediating role of organizational justice in the relationship between university managers' ethical leadership style and employees' organizational silence", *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 23(1), 1-25.
- Mohajeran, B. (2017). "Analyzing The Relationship Between Ethical Leadership And Organizational Silence With Employees Creativity", *Ethics In Science & Technology* 12(1): 137-148.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Muharrem, T. U. N. A., Bircan, H. & Yeşiltaş, M. (2012). "Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: antalya örneği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Günay, A., Çetinceli, K., & Özdemir, K. (2018). "Etik Liderlik, İşgören Sessizliği Ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. Uik Özel Sayısı), 675-686.
- Paşa, Ö. & Negiş Işık, A. (2017). "Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri Ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi", *Electronic Journal Of Social Sciences*, 16(60).
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. & Wang, W. (2013). "Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism", *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Soybalı, H. H. & Pelit, O. (2018). "Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 225-249.
- Tasdoven, H. & Kaya, M. (2014). "The impact of ethical leadership on police officers' code of silence and integrity: Results from the Turkish National Police", *International Journal of Public Administration*, 37(9), 529-541.
- Taşkıran, E. (2010). "Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H., Oruç, E. & Gürsel, Ö. (2018). "Örgütsel dışlanmanın demografik özellikler açısından incelenmesi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(78), 178-194.s:180
- TDK, Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. & Yaman, E. (2015). "Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki", *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Ünüvar, B. & Demirtaş, Ö. (2021). "Etik Liderlik Davranışlarının Dile Getirme Davranışı Aracılığıyla Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(1), 117-129.
- Xiyuan, L., Guo, L. & Zhen, F. (2014). "The Influence of Ethical Leadership on Employees' Silence Behavior: Mediating Effect of Organization Justice and Moderating Effect", *Wuhan University Journal (Philosophy & Social Sciences)*, 01.
- Yalçınsoy, A. (2017). "Örgütsel Sessizlik Ve Sonuçları", *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yaman, A. (2010). "İç denetçinin yeni rolü; Etik liderlik", *Denetim*, (5), 9-16.

Yarmacı, N. & Ayyıldız, T. (2020). “İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği”, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2699-2723.

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). “The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.