

ÖRGÜT İÇİNDE SESSİZLİK: ÖRGÜTSEL ETİK DEĞERLERİN ETKİSİ VE ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ

Cem Harun MEYDAN*

Kemal KÖKSAL**

Arzu UĞURLU KARA***

Özet

Bireyler örgüt içinde çeşitli faktörlerden etkilenecek sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedir. Bu çalışma örgütsel ortamda bireylerin sessizliğinin anlaşılmasında etik değerler ve adalet algısının etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu kapsamda çalışmada, örgütsel etik değerlerin, çalışanların sessiz kalma davranışına etkisi ve bu etkide örgütsel adaletin aracılık rolü incelenmektedir.

Araştırma kapsamında Ankara'da bulunan bir kamu eğitim kurumunda çalışan 168 kişiden toplanan veriler analiz edilmiştir. Örgüt içi etik değerlerin bireylerin sessizlik davranışlarına etkisinde adalet algısının aracılığına yönelik anket yöntemi ile veri toplanmış, ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arası ilişkiler korelasyon analizi, örgütsel değişkenlerin birbirini yordama gücü ve aracılık etkisi ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

Çalışma sonucunda, etik değerlerin örgütsel sessizlik davranışının bir yordayıcısı olduğu ve adalet algısının bu ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Etik Değerler, Adalet Algısı

* Doç. Dr., Kara Harp Okulu, İşletme Bölümü, chmeydan@kho.edu.tr

** Öğr., Gör., Kara Harp Okulu, İşletme Bölümü, kkoksal@kho.edu.tr

*** Öğr., Gör., Kara Harp Okulu, İşletme Bölümü, aukara@kho.edu.tr

SILENCE IN ORGANIZATION: THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL ETHICAL VALUES AND THE MEDIATIONAL ROLE JUSTICE PERCEPTION

Abstract

The individuals in organization might show silence behavior by being influenced from diverse factors. This study aims to demonstrate the impact of ethics and justice perceptions in understanding the silence of individuals in organizations. Within this context, in this study it is examined that the effect of organizational ethic values on the behavior of employees' silence and the mediation role of organizational justice within this effect.

To determine the effects of organizational ethical values on silence behavior and mediation role of perception of justice data were collected via questionnaire. Then confirmatory factor analysis is conducted for testing scale reliability; correlation and regression analyses are applied for testing the relationship and mediating effect respectively.

Findings reveal that ethical value is a predictor of silence behavior and in this relation justice perception has the effect of mediation.

Key Words: Organizational Silence, Ethical Values, Justice Perception.

1. GİRİŞ

Örgütlerin başarısı alınan sağlıklı kararlarla yakından ilgilidir. Çalışanların örgüt içinde karar verme süreçlerine dâhil olması ve bu kapsamda yeni fikirler, öneriler veya düzeltmeler ile katkıda bulunması doğru kararların alınması için önem arz etmektedir. Çalışanların fikirlerini söylemesi, önerilerde bulunması ya da düzeltici teklifler getirmesi yöneticilerin onları bu konuda cesaretlendirmesine veya teşvik etmesine bağlı olabilmektedir. Yöneticisi tarafından olumsuz etiketleneneceği endişesi ya da başka korkular yaşayan çalışanlar örgüt içinde sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Örgütler için en değerli kaynak olan insan kaynağından yararlanılmasının önünde engel oluşturan sessizlik davranışı, çalışanların karar süreçlerine katılımlarını ve hataları düzeltme çabalarını azaltarak örgütsel değişimi olumsuz etkilemektedir. Ayrıca çalışanların örgüte bağlılığını ve güvenini azaltarak iş tatminlerini düşürmekte, işten ayrılmaları artırmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Diğer yandan, çalışanların sessiz kalması, örgütsel hataların ortaya çıkmasını önlemekte dolayısıyla sorunların büyümesine neden olabilmektedir. 1986 yılında "Challenger" uydusunun uzaya fırlatılmasından sonra havada patlaması ile sonuçlanan kazada mühendislerin mekikteki arızayı bilmelerine rağmen, fırlatmanın ertelenmesi yönünde herhangi bir ses çıkarmaları, benzer

olarak Enron ya da WorldCom skandallarında da çalışanların konu hakkında bilgileri ya da düşünceleri olmasına rağmen sessiz kalmaları önemli örnekler içinde yer almaktadır. Bu örnekler çalışan sessizliğinin önemli sonuçlarını gösteren birkaç örnek olmasına rağmen konu tüm örgütlerde oldukça yaygın bir sorundur (Whiteside & Barclay, 2013). Sessizlik davranışı nispi olarak önemsiz görünse de görüldüğü gibi önemli sonuçlarla ilişkisi söz konusu olabilmektedir (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Sessizliğin oluşmasına neden olan unsurlar konusunda yapılan araştırmalara göre, konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği, çalışan öz yeterliliklerinin zayıf olması, ceza alma korkusu, olumsuz değerlendirilmek, diğer bireyleri koruma kaygısı, sorun çıkaran olmamak, şikâyetçi durumuna düşmemek, mevcut ilişkileri bozmama ya da iş ve yükselme olanaklarını kaybetmeme arzusu ve yöneticilerin destekleyici ya da ulaşılabilir olmaması gibi nedenler çalışan sessizliğini yaratmaktadır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Örgütün sahip olduğu etik değerlerin çalışan sessizliğini etkilediği düşünülmektedir. Etik, çalışanların doğru ya da yanlışla ilişkin değerlerini kapsamaktadır. Örgütsel yaşamda karşılaşılan durumlara yönelik tutumlar iş etiğinin belirleyicisidir. Bireyin genel ahlak anlayışı ve örgütün sahip olduğu etik değerler iş etiğinin temelini oluşturmaktadır (Velasquez, 1998). Örgütsel etik değerlerin bulunmaması durumunda iş performansında düşüş, işe devamsızlık, iş devir oranları ve aykırı işyeri davranışlarında artış olduğu ifade edilmektedir (Klebnikov, 1993; Shimko, 1992; Sheehy, 1990). Örgütün etik değerleri çalışanlara etik ikilemlerde kaldıklarında nasıl davranacaklarına yönelik bir rehber olduğundan çalışanları sessizliğe iten nedenleri ve endişeleri azaltacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların adalet algısı, sessizlik davranışını etkileyen bir diğer unsur olarak düşünülmektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek bireylerin adaletsizlik ile karşılaşmayacakları ve çevrelerini değiştirebilecekleri düşüncesi artmakta ve dolayısıyla sessizliği azalabilmektedir (Thibault & Walker, 1975; Whiteside & Barclay, 2013).

Bu kapsamda, örgüt içinde örgütsel performans ile ilgili önemli bir faktör olarak değerlendirilen sessizlik davranışının belirleyicilerinin ortaya konmasına katkı sağlamak amacıyla bu çalışmada örgütlerin sahip olduğu etik değerlerin çalışan sessizliğine etkisi ve bu etkide adalet algısının aracılık etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın hem örgütsel davranış yazınına hem de işletmelerde, yönetsel uygulamalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Sessizlik, çalışanların örgütün yararına olabilecek konularda ve örgütsel sorunlarla ilgili fikirlerini ifade etmemeleri, örgütün sorunlarını çözebilecek fikirlerin söylenmemesi ve dile getirilmemesi şeklinde tanımlanabilir (Morrison & Milliken, 2000). Çalışanların sessiz kalmasında bireysel, örgütsel ve sosyal etkenler rol alabilmektedir. İnsanların önyargıları ve mevcudu sürdürme isteği bireysel; örgüt iklimi, yöneticilerin tutumları, grup düşüncesine uyma ve belirgin olmayan sorumluluk örgütsel; toplum kültürün değerleri ve mevcut ekonomik durum toplumsal nedenler olarak örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir (Henriksen & Dayton, 2006). Çalışanların işlerini ve görev yerlerini kaybetme korkusu, sorun çıkarıcı, şikâyetçi gibi olumsuz etiketlenme endişesi (Kahveci & Demirtaş, 2013), olumsuz haberi veren kişi olmama isteği (Lu & Xie, 2013), konuşmayı riskli olduğunu düşünmesi (Premeaux & Bedeian, 2003), konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği düşüncesi, öz yeterliliklerinin düşük olması, ceza alma, ilişkileri bozma, yükselme fırsatlarını kaçırma korkusu gibi etkenler de örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Örgüt içinde sessizlik kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve başkalarını koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç boyutta incelenmiştir (Çakıcı, 2010; Durak, 2014; Park & Keil, 2009; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Kabullenici sessizlik, çalışanın kendisini kasıtlı olarak sessizliğe büründürmesi ve dışarıda bırakmasıdır. Çalışan, durumu değiştirmek için mevcut alternatiflerin farkındadır fakat yine de bunu yapmada isteksiz davranır (Pinder & Harlos, 2001). Savunmacı sessizlik, çalışanların kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak amacıyla sessiz kalmalarıdır (Park & Keil, 2009). Van Dyne vd. (2003)'a göre ise konu ile ilişkili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri, korku temelli olarak kendine saklamaktır. Çalışanların birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamaktan kaçınmaları ve susmayı tercih etmeleridir (Çakıcı, 2010). Toplum yanlısı sessizlik, konu ile ilişkili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri, diğer bireylerin ve örgütün çıkarını gözetmek amacıyla kendine saklamaktır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Örgütsel sessizliğin genel olarak bireysel ve örgütsel birçok sonucu bulunmaktadır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Premeaux & Bedeian, 2003; Pinder & Harlos, 2001). Örgütsel sessizlik, çalışanlarda stres, tatminsizlik ve iletişim bozukluğuna neden olabilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005), çalışanların yaptıkları işin kalitesini düşürmekte (Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahrani, & Alvani, 2012), çalışanlarda gerginlik, aşağılanma, korku, yaratıcılığın ve verimliliğin azalması hissiyatını yaratmaktadır (Perlow & Williams, 2003). Ayrıca düşük motivasyon ve öğrenme, yüksek işten ayrılma niyetine neden olmaktadır (Morrison & Milliken,

2000). Çalışanların sessizleşmesi yaratıcılığı azaltmakta örgütsel hataların ortaya çıkması ve düzeltilmesi olasılığını azaltmakta ve örgütsel performansın düşmesine neden olabilmektedir (Souba, Way, Lucey, Sedmak, & Notestine, 2011).

Örgütsel Etik Değerler, çalışanların doğru ya da yanlışla ilişkin değerlerini kapsamaktadır. Örgütler için etik değerler oluşturulması bir zorunluluk değilken günümüzde başarı için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir (Payne & Dimanche, 1996). Örgütsel etiğin çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Miller, Woehr, & Hudspeth, 2002). Örgütsel etiğe verilen önemin azalması, iş performansında düşüşe, iş devamsızlık ve iş devir oranlarında ve aykırı işyeri davranışlarında artışa neden olabilmektedir (Klebnikov, 1993; Shimko, 1992; Sheehy, 1990). Bu yüzden etik değerler örgütsel yaşamın önemli bir parçasıdır. Örgüt yönetiminde iyi tanımlanmış ve düzenlenmiş değerler yanlış davranışları azaltır, yenilikleri destekler. Örgütün, kimliğine ilişkin verdiği sözler, çalışanlarının, müşterilerinin örgüte karşı güvenini artırır (Day, 2003). Bireyin iş ortamında karşılaştığı durumlara karşı takındığı ahlaki tutumlar iş etiğinin belirleyicisidir. Aslında bireyin sahip olduğu genel ahlak anlayışının, iş etiğinin de temelini oluşturduğu söylenebilir. Çalışanların genel ahlak anlayışı, aile, arkadaş ortamı, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve ahlaki gelişim seviyesi tarafından belirlenirken, iş ortamında bu unsurlara, örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu etik değerler, sosyal sorumluluk anlayışı, bireyin statüsü ve deneyimi gibi faktörler de eklenmektedir (Velasquez, 1998). Morrow (1983; 1993) geliştirdiği modelde, örgütsel etiği iş tutumlarının merkezine yerleştirmiştir. Örgütsel etik, kültürel ve dolayısıyla daha çok sabit bir özellik gösterirken, iş tutumları duruma bağlı özellik gösterebilmektedir. Örgütsel etiğin çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Miller, Woehr, & Hudspeth, 2002).

Toplumda bireyler diğer insanları seyrederek ve gözlem yaparak, onların yaptığı davranışın pekiştirildiğini veya cezalandırıldığını çalışanlar ise örgütlerindeki mevcut etik değerleri, yönetici ve diğer çalışanların bu değerlere uyup uymadıklarını gözlemleyerek öğrenirler (Korkmaz, 2003). Özellikle yöneticilerin etik değerlere uyma davranışı, çalışanların etik ikileme kaldıklarında nasıl karar vermeleri gerektiği konusunda rol model olabilmektedir. Örgütteki etik uygulamalar iş tatmininin, yöneticiye duyulan güvenin ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca örgütteki problemlerin yöneticilere iletilmesini artırarak örgütsel sessizliği azaltabilmektedir (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Brown ve Trevino (2006) çalışanların örgütlerini etik bir ortam olarak algılamasının ve yöneticilerinin etik davranışlar sergilemesinin örgütsel sessizliği azalttığını ifade etmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez türetilmiştir:

H1: Örgütün etik değerlere sahip olduğu algısı, bireylerin örgütsel sessizliğini azaltmaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı, çalışanların örgüt içindeki hakkaniyete yönelik algılamalarını ifade etmektedir (Greenberg, 1987). Adalet tarafsız olmak, hataları kabul etmek, bireylere eşit davranmak ve başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamaktır (Özkalp & Kirel, 2001). Örgütsel adalet algısı örgüt üyelerini değişik yollardan etkileyip (Yang, Peng, & Mossholder, 2004; Colquitt, Scott, Judge, & Show, 2006) gelecekteki olayların önceden tahmin ve kontrol edilebilirliğini artırarak, çalışma yaşamının belirsizliğini azaltabilmekte ve çalışma yaşamına daha çok anlam getirerek etik bağlılık yaratabilmektedir (Colquitt, Scott, Judge, & Show, 2006). Adalet, örgüt çalışanlarına nasıl davranılması gerektiğini belirler. İnsanlar dürüstçe olmayan bir davranış hissettikleri zaman örgütlerine bağlılıkları, iş performansları ve iş arkadaşlarına karşı yardımları azalır (Ambrose, 2002). Örgüt çalışanları daha adil bir örgütsel ödül sistemi ve örgütsel çevre algıladıklarında daha olumlu duygular içinde bulunurlar. Bu duygu örgüt üyelerinin bütünleşmesine aracılık edebilir. Özellikle iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık örgüt içinde adaletli davranışlardan etkilenmektedir (Simpson & Kaminski, 2007). Bununla birlikte pozitif adalet algısı çalışanlar arasında işbirlikçi davranışlara yol açabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet yazınında yüksek adalet algısının, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu savunulmaktadır (Anderson & Shinew, 2003).

Adalet konusunda yapılan çalışmalarda örgütsel adaleti genel bir boyut olarak ele alan (Ambrose & Schminke, 2009) ya da dağıtım ve prosedür adaleti olarak iki boyutta ele alan (Masterson, K., M., & S., 2000), bu iki boyuta etkileşim adaletini ekleyen (Greenberg, 1987; Colquitt J. A., 2001; Moorman, 1991) araştırmacılar olmuştur. Dağıtım adaleti, kişilere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirmektedir. Buna göre, benzer olan kişilere benzer davranılmalı, farklı olan kişilere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (Foley, L., & Powell, 2002). Prosedür adaleti ise bir sürecin, kişiler arasında tutarlı, önyargıdan uzak, doğru bilgiye dayalı, hataları düzeltebilen, tüm alıcıların isteklerini temsil edebilen, etik standartlara dayalı kaynak dağılımı yapabilen özelliklerinin olmasına göre belirlenmektedir (Cohen-Charash & Spector, 2001). Çalışanlar dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi kişilerarası tavırları adaletin göstergesi olarak algılayabilmektedir (Greenberg, 1990). Kişilerarası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması, karşılıklı duyarlılığı beraberinde getirerek örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyebilmektedir (Folger & Cropanzano, 1998).

Örgütsel adalet algısı örgütsel sessizliğin belirleyicilerinden biri olarak düşünülmektedir. Özellikle adalet ekonomik olarak çıkarların gözetilmesinde araçsal; çalışanların grup içindeki statüsünün ve çalışana verilen değer in doğrulanmasında ilişki sel; etik kural ve standartları korumasıyla ahlaki konularla ilgilidir. Adalet algısı, bireyin, kontrol, ait olma, kendini değerlendirme ve varoluşu anlamlandırma gibi psikolojik ihtiyaçlarını yerine getirmede etkindir (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001; Rupp, 2011). Kendisine adil davranıldığını düşünen çalışanlar çevrelerini etkileyebileceği ve örgütlerin kendilerine değer verdiğine inanmakta ve dolayısıyla olumlu girdiler yapma ihtiyacı hissetmektedirler (Thibault & Walker, 1975; Lind & Tyler, 1988), bu çerçevede, bireyin adalet algısının önemli psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak değersizlik hissini azaltabileceği, ayrıca, çevresini kontrol edebileceği inancını güçlendirerek örgütsel sessizliği azaltabileceği değerlendirilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, Whiteside ve Barclay (2013)'in yaptıkları çalışmada örgütsel adalet algısının örgütsel sessizliği azaltabildiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; örgüt içinde çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili kaygı ve fikirlerini ifade etmeyerek gösterdiği sessizlik davranışının çalışanların performansını etkilediği (Çakıcı, 2010), değişimi yavaşlattığı, yaratıcılık, motivasyon, iş tatmini ve bağlılığı azalttığı (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003) görülmektedir. Yapılan araştırmalar örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel, yönetsel ve sosyal olmak üzere birçok nedeni olduğunu göstermektedir (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Örgütsel etik değerlerin, yöneticilere ve çalışanlara etik ikilemde kaldıklarında, nasıl davranacakları hakkında bilgiler sunan, yöneticinin etik değerleri ve örgütün etikle ilgili formel ve informal kurallarının birleşimi olduğu (Hunt, Wood, & Chonko, 1989) ve bireyin ve örgütün etik değerlerinin çalışan davranışları üzerinde etkili olduğundan çeşitli örgütsel sonuçlar doğurduğu anlaşılmaktadır (Brass, Butterfield, & Skaggs, 1998; Day, 2003; Bowie & Schneider, 2011). Örgütsel adalet algısı ise, çalışanların, kendilerine iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavram olarak (Greenberg, 1987), bireylerin kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde, çevrelerini etkileyebileceğine inancını ifade etmektedir (Thibault & Walker, 1975). Bu çerçevede, hem adalet hem de örgütsel etik değerlere sahip olduğu algılarının çalışanların sessizlik davranışının belirleyicisi olarak bireylerin çevrelerini etkileyebilme inancını artırabileceği ve örgütsel sessizliği azaltabileceği değerlendirilmektedir (Whiteside & Barclay, 2013). Yukarıda açıklanan kuramsal gerekçelerden hareketle, etik değerlerin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olabileceği ve bu etkide adalet algısının aracılık rolü üstleneceği değerlendirilmektedir.

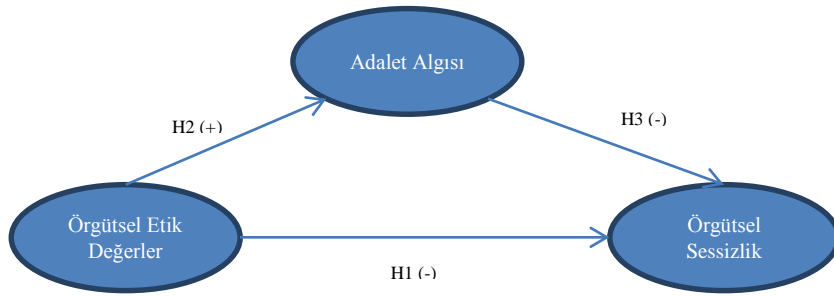
Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluřturulmuřtur:

H2: Örgütsel etik değerler örgütsel adalet algısını etkilemektedir.

H3: Örgütsel adalet algısı örgütsel sessizlik algısını azaltmaktadır.

H4: Örgütsel etik değerlerin örgütsel sessizliğe olan etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.

Hipotezler ve araştırma modeli özet olarak Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1:Araştırma Modeli

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırma kapsamında Ankara’da bulunan bir kamu eğitim kurumunda çalışan 168 kişiden toplanan veriler analiz edilmiştir. Örgüt içi etik değerlerin bireylerin sessizlik davranışlarına etkisinde adalet algısının aracılığına tespit etmek için aynı kurumda çalışan bireylerden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş kişilerden anket yöntemi ile veri toplanmıştır.

3.2. Ölçüm araçları

Ölçekler beşli Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır. Örgütsel etik değer algısını ölçmek için Victor ve Cullen (1987) ve Hunt vd. (1989)’nin ölçeklerinden Jung vd. (2010)’nin uyarladığı örgütsel etik değer anketi kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve beş ifadeden oluşmakta ve ölçekte “Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için genellikle etik bir uzlaşma gerekir.” ve “Çalıştığım kurumda üst yönetim etik dışı davranışların kabul edilmeyeceğini kesin bir şekilde dile getirmektedir.” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık değeri bu çalışmada 0,714 olarak bulunmuştur. İfade sayısı göz önüne alındığında ölçeğin yeterli tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2013).

Yönetici ve örgütten kaynaklanan sessizlik algısını ölçmek için Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin ölçeğin yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve dört ifadeden oluşmakta ve ölçekte “İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültürün varlığı sebebiyle sessiz kalırım”, “Yöneticilerin *en iyi ben bilirim* tavrı nedeniyle sessiz kalırım” türünde ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık değeri bu çalışmada 0,857 olarak bulunmuştur.

Çalışmada aracı değişken olan adalet algısını ölçmek için, Moorman (1991) tarafından üç boyutlu olarak geliştirilen adalet ölçeğinin etkileşim adaleti boyutu kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve yedi ifadeden oluşmakta ve ölçekte “Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığına ilişkin geribildirim verir.” ve “Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.” türünde ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık değeri bu çalışmada 0,929 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin faktör geçerliliklerini doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Örgütsel etik değerler ölçeğine DFA yapılmış ve ölçeğin uyumunu azaltan birinci madde ölçekten çıkartılarak DFA tekrar uygulanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde modelin iyi uyum gösterdiği değerlendirilmiştir (Tablo 1). Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ölçmek için yapılan DFA sonuçlarına göre ölçeğin tek boyutlu yapısının iyi uyum gösterdiği değerlendirilmiştir (Tablo 1). Örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini ölçmek

için yapılan DFA sonuçlarına göre ölçeğin tek boyutlu yapısının uyumunu bozan bir ifade ölçekten çıkartılarak DFA tekrarlanmıştır. Altı ifadeden oluşan ölçeğin iyi uyum gösterdiği değerlendirilmiştir (Tablo 1).

Tablo1: Ölçeklerin Tek Boyutlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA A	CFI	GFI	AGFI
Örgütsel Etik Değerler	0,385	1	0,385	0,000	1,000	0,999	0,989
Örgütsel Sessizlik	1,965	2	2,482	0,094	0,991	0,986	0,932
Örgütsel Adalet Algısı	5,077	5	1,015	0,010	1,000	0,988	0,965

χ^2 : Ki kare(CMIN) df: Degrees of Freedom; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness of Fit Index; AGFI: Adjusted Goodness Fit Index

3.3. Analiz ve Bulgular

Toplanan verileri analiz etmek için SPSS yazılımı kullanılmıştır. Örgüt içi etik değerlerin bireylerin sessizlik davranışlarına etkisinde adalet algısının aracılığına yönelik çalışmada ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arası ilişkiler korelasyon analizi, örgütsel değişkenlerin birbirini yordama gücü ve aracılık etkisi ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

Örnekleme katılanların demografik değişkenlere ait istatistikleri şu şekildedir: Örneklemede yer alanların %41,1'i yüksek lisans mezunu, %40,5'i lisans mezunu, %11'i doktora, %6,5'i ise lise mezunudur. Katılımcıların %59,5'i erkek, %40,5'i ise bayan, %69'u evli, %31'i bekârdır. Katılımcıların yaşları ise 22-28 yaş aralığında %25,6, 29-34 yaş aralığında %22,6, 41-46 yaş aralığında %24,4, 35-40 yaş aralığında %17,3, 47 ve üstü yaş aralığında olanlar ise %10,1'dir.

Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, örgütsel etik değer algısı ortalamasının 3,733 (SS.=0,758), örgütsel adalet algısı ortalamasının 3,302 (SS.=,923) ve

örgütsel sessizlik algısı ortalamasının 2,959 (SS.=0,858) olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde örgütsel etik algısının ve örgütsel adalet algısının ortalamasının üzerinde bir seviyede olduğu görülürken, örgütsel sessizlik algısının ortalamasının biraz altında bir seviyede olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçları incelendiğinde her üç değişkenin de birbirleri ile anlamlı ilişkileri olduğu görülmektedir. Örgütsel etik değerler ile örgütsel adalet arasında orta seviyede, pozitif bir ilişki olduğu görülürken ($r=0,580$ $p<0,01$), sessizlikle orta seviyede, negatif bir ilişki görülmektedir ($r=-0,666$ $p<0,01$). Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında da zayıf, negatif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,481$ $p<0,01$).

Tablo 2: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	Etik	Adalet
Örgütsel Etik Değerler	3,733	0,758		
Örgütsel Adalet	3,302	0,923	0,580*	
Örgütsel Sessizlik	2,959	0,858	-0,481*	-0,666*

* $p<0,01$

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Birinci hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel etik değerleri örgütsel sessizliği yordadığı görülmüştür ($\beta=-0,545$, $p<0,01$, $F=50,003$, $\Delta R^2=0,231$, $p<0,01$). Bu sonuçlara göre araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın ikinci hipotezi olan örgütsel etik değerlerin örgütsel adalet üzerindeki etkisi test edilmiştir. Sonuçlara göre örgütsel etik değerlerin örgütsel adaleti yordadığı görülmüştür ($\beta=0,706$, $p<0,01$, $F=83,941$, $\Delta R^2=0,336$, $p<0,01$). Üçüncü hipotez olan örgütsel adaletin örgütsel sessizliği yordama gücü test edilmiş ve örgütsel adaletin örgütsel sessizliği yordadığı görülmüştür ($\beta=-0,619$, $p<0,01$, $F=132,037$, $\Delta R^2=0,443$, $p<0,01$).

Son olarak örgütsel adalet algısının aracılık etkisi test edilmiştir. Aracılık etkisinin test edilebilmesi için bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Ayrıca aracı değişkenin bağımsız değişken üzerinde bir etkisi olmalı ve aracı değişken bağımsız değişken ile modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin etkisinin ya kaybolması (tam

aracılık) ya da azalması (kısmi aracılık) gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986). Yapılan analiz sonucunda örgütsel etik değerlerin örgütsel sessizliğe olan etkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=-0,545$, $p<0,01$, $\beta=-0,163$, $p<0,05$). Hesaplamalardaki azalmanın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi aracılık etkisinde bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığını ölçen bir yöntemdir (Sobel, 1982). Yapılan Sobel test sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının, örgütsel etik değer ve örgütsel sessizlik ilişkisindeki aracılık rolünün anlamlı olduğu bulunmuştur (Sobel $z=7,73$ $p<0,01$). Araştırmanın dördüncü hipotezi de kısmen desteklenmektedir.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik				
	β	ΔR^2	t değeri	ρ değeri
Örgütsel Etik Değerler	-0,545	0,231	-7,071	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet Algısı				
	β	ΔR^2	t değeri	ρ değeri
Örgütsel Etik Değerler	0,706	0,336	9,162	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik				
	β	ΔR^2	t değeri	ρ değeri
Örgütsel Adalet Algısı	-0,619	0,443	-11,491	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik				
	β	ΔR^2	t değeri	ρ değeri
Örgütsel Adalet Algısı	-0,541	0,457	-8,271	,000
Örgütsel Etik Değerler	-0,163	0,457	-2,040	,043

SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütsel sessizlik birçok örgütte yaygın bir sorun olmasına rağmen (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003), hala çalışan sessizliği konusunun anlaşılmasında önemli eksiklikler bulunmaktadır (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Örgütsel sessizliği daha iyi anlayabilmek için bu araştırmada örgütsel etik değerlerin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel adalet algısının aracılık etkisini bir eğitim kurumunda çalışan bireyler üzerinde yapılan bir araştırmayla ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütün etik değerlere sahip olmasının ve örgütte adalet olduğu algısının çalışanların sessizliğini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Ayrıca adalet algısı etik değerlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisine sahiptir.

Akademisyenler örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları konusunda hala çalışmalar yapmaktadır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Çakıcı, 2010). Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre örgütsel etik değerler ve adalet algısı örgütsel sessizliğin nedenleri arasında yer almaktadır. Çalışanların etik ikileme kaldıklarında, kararlarında yol gösterici etik ilkelerin olması durumunda, çalışanlar fikirlerini söyleme konusunda daha istekli davranacağı şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıca yöneticilerin örgütte kararların nasıl alındığına, ödül ve cezaların nasıl dağıtıldığına yönelik çalışanlarla kurdukları iletişimin, örgütsel sessizliği azaltacağı değerlendirilmektedir.

Çalışma bulguları örgütsel adalet yazını için de önemli sonuçlar içermektedir. Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğin bir öncülü olması (Pinder & Harlos, 2001) yanında örgütsel etik değerlerden de anlamlı bir şekilde etkilendiği ortaya konulmuştur. Örgütsel etik değerlerin varlığının örgütsel adalet algısını güçlendireceği ve böylece farklı iş tutumlarını da etkileyeceği değerlendirilmektedir. Çalışmanın sonuçları daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir (Tulubas & Celep, 2012; Whiteside & Barclay, 2013; Demir, 2014). Araştırma sonuçları bu çalışma kapsamında, örgütsel sessizliğin örgütsel etik değerler ve örgütsel adalet tarafından etkilendiğini göstermektedir.

Araştırmanın bir takım kısıtlılıkları bulunmaktadır. Bu araştırmada örgütsel sessizliğin nedenlerinden sadece “yönelimsel ve örgütsel nedenler” boyutu ile adalet algısının “etkileşim adaleti” boyutu ele alınmıştır. Ayrıca çalışmanın örneklemini sadece eğitim kurumunda çalışanları kapsamaktadır. Araştırmada sosyal beğenilirlilik etkisinin değerlendirilmeye alınmaması da bir diğer kısıttır.

Bundan sonraki yapılacak araştırmalarda örgütsel etik değerlerin yanında etik liderliğin sessizlik üzerindeki etkisinin araştırılabileceği, ayrıca örgütsel adalet

algısının diğ er boyutları olan dağıtım ve prosedür adaletinin de sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin araştırılabileceği değ erlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Ambrose, M. (2002). Contemporary justice research: a new look at familiar questions . *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803–812.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 49, 491–500.
- Anderson, D., & Shinew, K. J. (2003). Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field", *Journal Of Leisure Research*,. 35(2), 228-247.
- Baron, R. M., & 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, 1173-1182.
- Bowie, N. E., & Schneider, M. (2011). *Business Ethics for Dummies*. İ ndiana: Wiley Publishing.
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 14-31.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. J. Greenberg, & M. S. Edwards içinde, *Voice and silence in organizations* (s. 3–33). UK: Emerald.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 17 (6), 595–616.
- 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.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta – Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278–321.

- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J., Scott, B., Judge, T., & Show, J. (2006). Justice and personality: using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110-127.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, (1. Baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Day. (2003). Ethics in Environmental Communication and Education,. *Applied Environmental Education and Communication*, 2, 71-72.
- Demir, M. (2014). İşgörenlerin adalet algılamaları kapsamında sessizlik davranışının kariyer beklentisi ile ilişkisi. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 1095-1113.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.
- Foley, S. K., L., D., & Powell, G. N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28 (4), 471-496.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA: Sage Publications Inc. .
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41, 1539-1554.
- Hunt, S., Wood, V., & Chonko, L. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90.

- Jung, H. S., Namkung, Y., & Yoon, H. H. (2010). The effects of employees' business ethical value on person–organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 538–546.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Klebnikov, P. (1993, May 24). The Swedish disease. *Forbes*, s. 78–80.
- Korkmaz, İ. (2003). Sosyal Öğrenme Kuramı . B. Yeşilyaprak içinde, *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9(17).
- Masterson, S. S., K., L., M., G. B., & S., T. M. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 730-755.
- Miller, M., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 451-489.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: An exploratory study of employee silence : Issues that Employees Don't Communicate Upward and why? *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 705-725.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486–500.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: CT: JAI.

- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Park, W., & Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle. Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40(4), 901–918.
- Payne, D., & Dimanche, F. (1996). Towards a code of conduct for the tourism industry: an ethics model. *Journal of Business Ethics*, 15, 997–1007.
- Perlow, L. A., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S., & Bedeian, A. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1, 72-94.
- Sheehy, J. W. (1990). New Work Ethic Is Frightening. *Personnel Journal*, 28–36.
- Shimko, B. W. (1992). Pre-hire assessment of the new work force: Finding wheat (and work ethic) among the chaff. *Business Horizons*, 60-65.
- Simpson, P., & Kaminski, M. (2007). Gender, organizational justice perceptions, and union organizing. *Employment Rights*, 19, 57–72.
- Sobel, M. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D., & Notestine, M. (2011). Elephants in Academic Medicine. *Academic Medicine*, 86, 1492-1499.
- Thibault, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: NJ: Erlbaum.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221 – 1231.

- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Velasquez, M. (1998). *Business Ethics: Concepts and Cases* (4th Edition b.). New Jersey.: Prentice Hall.
- Victor, B., & Cullen, J. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116, 251-266.
- Yang, J., Peng, T., & Mossholder, K. (2004). Procedural Justice Climate And Group Power Distance Orientation: A Case Of Cross-Level Effects. *Academy of Management Best Conference Paper* , OB: E 1.