



ETİK İLKELER BAĞLAMINDA KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN ÖRGÜTSEL ORTAMDA SESSİZLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ*

Kemal KÖKSAL¹
Arzu Uğurlu KARA²
Cem Harun MEYDAN³

Özet

Çalışanların örgüte ilişkin sorunlar hakkında fikirlerini ve endişelerini iletmelerine engel olan örgüt içinde sessiz kalma davranışı, çeşitli örgütsel faktörlerden etkilenebilmektedir. Bireylerin örgütleriyle uyumlu olmaları ve örgüt içindeki etik değerler örgütsel sessizliğin etkilendiği faktörler arasında yer almaktadır. Bir örgütte çalışanların ve yöneticilerin doğru ve yanlışla yönelik sahip olduğu değerler örgütsel etik değerleri oluşturmaktadır. Kişi örgüt uyumu ise kişi ve örgütün öznelilikleri, değer yargıları ve amaçları arasındaki uyum ile kişinin karakteristik özellikleri ve örgüt değerleri arasındaki benzeşimi ifade etmekte ve çalışanın nerede çalışacağına karar vermesinde önemli bir faktör olmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada, örgütsel etik değerlerin ve kişi-örgüt uyumunun çalışanların sessiz kalma davranışına etkisi incelenmektedir. Araştırma bir eğitim kurumunda çalışan 278 kişiden anket yöntemi ile toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel etik ilkelerin kişi-örgüt uyumunu artırdığı ve örgütsel sessizlik davranışını azalttığı ayrıca kişi-örgüt uyumunun da örgütsel sessizlik davranışını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel Sessizlik, Etik Değer

Jel Sınıflandırılması: M14, M19, L22

THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON THE ORGANIZATIONAL SILENCE WITHIN THE ETHICAL VALUE CONTEXT

Abstract

Organizational silence behavior, which prevents employees to voice their concerns on organizational problems, has been affected by various organizational factors. Person-organization-fit and organizations' ethical values at organization are some of these factors that organizational silence is affected. Organizational ethical values consist of employees' and managers' values about what is right and wrong. Person-organization fit has been defined as the compatibility between individuals and organizations and is considered as a critical factor in selecting where to work. In other words, person organization fit can be based on the congruity between personal and organizational beliefs or goals. Within this context, this study examines the effect of organizational ethic values and person-organization fit on the behavior of employees' silence. The study is based on the data collected via the questionnaires of 278 employees in an educational institution. As a result, organizational ethical values increase the person-organization fit and reduce organizational silence. Person-organization fit reduces organizational silence as well.

Key Words: Person-Organization Fit, Organizational Silence, Ethic Value

Jel Classification: M14, M19, L22

¹ Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, kkoksal@kko.edu.tr

² Öğ. Gör., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, aukara@kko.edu.tr

³ Doç.Dr., Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, chmeydan@thk.edu.tr

* Bu çalışmanın bir önceki hali 3. Örgütsel Davranış Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

GİRİŞ

Örgütler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bir yandan “üretime”, “maliyete”, “kaliteye” ve “hıza” önem verirken, diğer yandan başka örgütler tarafından taklit edilmesi daha zor olan örgüt kültürü, çalışan yetenekleri, yönetim becerileri, bilgiye ulaşma ve bunu kullanma gibi “soyut faktörlere” önem vermektedir (Özer vd. 2004: 255). Çalışanlar, hızla değişen rekabet ortamında fark yaratan, önemli bir faktör olarak görülmektedir (Çalışkan, 2010: 112). Bu sayede örgütlerin değişen rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için değişebilmeleri mümkün olabilmektedir. Örgütlerin değişimi için çalışanların örgüt içinde fikirlerini açıkça belirtebilme davranışı sergilemesi çok güçlü bir kaynaktır (Özdemir-Sağıroğlu, 2013: 260).

Çalışanların fikirlerini açıkça belirtebilmesi, diğer bir deyişle örgüt içinde sessiz kalma ya da kalmama davranışı sergilemesi üzerinde çeşitli örgütsel faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörler içinde yer alan örgütsel etik değerler örgüt içinde bireylerin davranışını doğrudan etkilemekte ve örgütsel etik ilkeler ile bireysel etik değerlerin uyumlu olması çeşitli örgütsel sonuçlara neden olmaktadır (Miller vd. 2002: 454; Klebnikov, 1993: 79). Bu çerçevede etik iklim, bireylerin açıkça konuşmalarına ortam yaratabildiğinden, örgüt içindeki önceliklerden biri haline gelmiştir (Jung vd. 2010: 540; Ferrell vd. 2011: 64). Önceleri yasalara uymak olarak algılanan iş etiği, etik kodları, değerleri, kurum kimliği ve sosyal sorumluluk projelerini içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bowie-Schneider, 2011: 10). İyi oluşturulmuş etik ilkeler, etik dışı davranışları azaltmakta, yenilikleri desteklemekte, örgüte olan güveni artırmakta (Day, 2003: 71) ve etik ilkeleri bulunmayan örgütlere göre kârlılık artışını beraberinde getirebilmektedir (Hammond-Slocum, 1996: 160). Bu çerçevede, örgüt içinde etik değerlere önem verilmesinin ve örgütsel etik değerler ile bireysel etik değerlerin birbirleriyle uyumlu olmasının, başka bir deyişle etik değerler bağlamında kişi örgüt uyumunun, örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olabileceği, bu durumun bireylerin örgüt içinde sessiz olma ya da düşündüklerini dile getirebilmelerine imkân sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle, bir yandan örgütsel etik değerler önemli iken, diğer yandan da bireyler ile örgüt arasındaki uyumun önemli bir parçası olan bireylerin etik ilkelere uyumu ön plana çıkmaktadır.

Bu kapsamda çalışmada öncelikle örgütsel etik, kişi örgüt uyumu ve örgütsel sessizlik kavramları ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmekte, bu örgütsel değişkelere ilişkin hipotezler belirtilmekte, araştırma kapsamında toplanan verilerden elde edilen bulgular ve analiz sonuçları ifade edilerek ve araştırma hipotezlerine yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır.

I. LİTERATÜR

Örgütsel Etik İlkeler: Günümüzde büyük şirketlerde yaşanan skandallar sonucunda örgütsel etiğe olan ilgi artmıştır (Ambrose vd. 2008: 323). Örgütlerin etik ilkelere uyması hem müşteri memnuniyeti yaratmakta hem de çalışanların performansını artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Mulki vd. 2008: 565). Örgütün etik ilkeler, yöneticinin bireysel etik ilkeleri ile örgütün formal ve informal politikaların birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Hunt vd. 1989: 80) Örgütlerde etik alanında yapılan çalışmalar genel olarak iki kategoriye ayrılarak incelenebilir. Birincisi çalışanların ahlaki gelişim seviyeleri (Kohlberg, 1984: 7) ve etik anlayışlarının (Jubb, 1999: 81), iş tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğine yönelik çalışmalardır. İkinci kategoride ise çalışanların etik tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel özellikleri inceleyen çalışmalar yer almaktadır. Bu tür çalışmalar, etik iklim, etik kodlar ve etik politikalar gibi örgütün etik özelliklerinin, çalışanların etik anlayışı ve iş tutumunu nasıl etkilediğini araştırmaktadır (Trevino vd. 1998: 447; Cowton-Thompson, 2000: 166). Son dönemde ise bireysel ve örgütsel özelliklerin birlikte, çalışanların karar verme süreçlerinde ve davranışlarında nasıl etkili olduğu incelenmektedir (Fritzsche, 2000: 125). Victor ve Cullen (1988: 105) çalışanların ahlaki gelişim seviyeleri ile örgütün etik iklimi arasındaki uyumun, çalışan tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğinin araştırılması gereken bir konu olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel etiğin çeşitli örgütsel sonuçları etkilediği (Miller vd. 2002: 452) ve örgütsel etiğin göz ardı edilmesi ile çalışan performansında düşüşler

olduğu, devamsızlık, iş devir oranı ve olağandışı davranışlarında artış görüldüğü ifade edilmektedir (Sheehy, 1990: 29). Örgütlerde oluşturulan etik, müşteri ve çalışanların güvenini artırmakta, yenilikleri desteklemekte ve aykırı işyeri davranışlarını azaltmaktadır (Day, 2003: 71). Örgütsel etik ilkeler yöneticiye duyulan güveni, iş tatminini ve çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışını artırabilmektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel problemleri yöneticilere aktarması için zemin yaratarak örgütsel sessizliği azaltabilmektedir (Brown vd. 2005: 120). Örgütsel etik ilkeler ve yöneticilerin etik davranışları sayesinde çalışanlar örgütlerini etik olarak algılayabilmekte ve örgütsel sessizlik azalabilmektedir (Brown-Trevino, 2006: 601). Buraya kadar açıklanan kuramsal gerekçelerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel etik ilkeler algısı örgütsel sessizlik davranışını azaltmaktadır.

Kişi Örgüt Uyumu: Genel olarak çalışanlar, yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilecekleri bir örgütte çalışma eğilimindedir. Çalışanın nerede çalışacağına karar vermesinde önemli bir faktör olan kişi örgüt uyumu, kişi ve örgütün öznelikleri, değer yargıları ve amaçları arasındaki uyum ile kişinin karakteristik özellikleri ve örgüt değerleri arasındaki benzeşim olarak tanımlanabilir (Kristof-Brown, 1996: 3). Kişi örgüt uyumu birey ve örgütün değerlerinin (O'Reilly vd. 1991: 491) veya amaçlarının (Vancouver vd. 1994: 666) örtüşmesi olarak da tanımlanmaktadır. Kişi örgüt uyumu örgütün çalışanların ihtiyaçlarını ne derece karşıladığını değerlendirerek (Cable-Judge, 1994: 339) ya da çalışanların kişiliğinin, örgütün durumuna ne derece uyduğunu değerlendirerek (Bowen vd. 1991: 37) ölçülebilmektedir. Çalışanların uyumu, belli bir duruma, işe ya da örgüte uyum şeklinde de incelenebilmektedir (Chatman, 1991: 460-461). Yapılan çalışmalar örgütsel etik ilkelerin benimsenmesinin çalışanların örgütlerine olan ilgilerini artırarak (Sims-Kroeck, 1994: 939), örgütleri ile olan uyumunu kolaylaştırdığını (Laufer-Robertson, 1997: 1032) göstermektedir. Bir örgütteki etik çalışma ortamının kişi örgüt uyumu ile pozitif ilişkili olduğu (Sims-Keon, 1997: 939), etik ilkelerin varlığının daha fazla, kişi örgüt uyumuna yol açtığı (Valentine vd. 2002: 349) ve çalışanların etik ilkelere sahip organizasyonlarda çalışmayı tercih ettiği (Vidaver, 1998: 1213) ifade edilmektedir. Bireyin, örgütü ile uyum derecesi, örgütsel sonuçları etkilemektedir. Yüksek uyum olması, performans, bağlılık, tatmin gibi sonuçları artırırken, düşük uyumun performans, bağlılık ve iş tatminini azalttığı, işten ayrılma niyetini artırdığı görülmektedir.

Yukarıda açıklanan kuramsal gerekçelerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Örgütsel etik ilkeler algısı, kişi-örgüt uyumunu artırmaktadır.

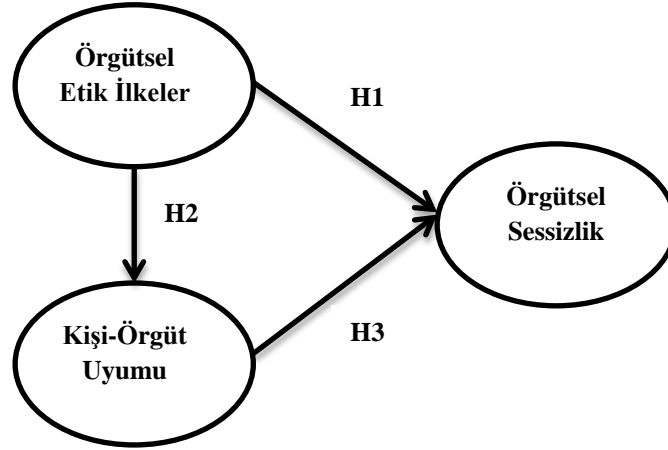
Örgütsel Sessizlik: Çalışanların örgüte ilişkin sorunlar hakkında fikirlerini ve endişelerini iletmelerine engel olan (Çakıcı, 2007:146) ve örgütsel performansı bozan ya da geliştiren bir davranış (Bagheri vd. 2012: 48) olarak tanımlanabilir. Örgütsel değişim için çalışanların fikirlerini ifade etmesi önemlidir fakat bu durum isteğe bağlı olarak gerçekleşmektedir (Özdemir-Sağiroğlu, 2013: 274). Bu sebeple, çalışanın örgütteki sorunlarla ilgili konuşma motivasyonunun sağlanması gerekmektedir (Raub-Robert, 2012:138). Yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin çeşitli bireysel ve örgütsel sonucu olduğu ifade edilmektedir (Van Dyne vd. 2003: 1359; Milliken vd. 2003: 1453; Premeaux-Bedeian, 2003: 1537; Pinder-Harlos, 2001: 331).Çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan “örgütsel sessizlik” çalışanların performansını etkilemekte (Çakıcı, 2010: 35), yaratıcılık, değişim, örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatminini azaltmaktadır (Morrison-Milliken, 2000: 719). Ayrıca çalışanlarda strese ve iletişim bozukluğuna neden olabilmekte (Vakola-Bouradas, 2005: 441), yapılan işin kalitesini azaltabilmektedir (Nikmaram vd. 2012: 1272). Örgütsel sessizliğin oluşmasında bireysel, yönetsel, örgütsel ve toplumsal birçok faktör söz konusudur (Van Dyne, vd. 2003: 1360; Milliken vd. 2003: 1455). Hiyerarşik örgüt yapısı, destekleyici olmayan örgüt ortamı, yönetici desteğinin olmaması, yöneticilerle olan iletişimin yetersizliği, çalışanların tecrübesizliği ve mesleki yetersizlikleri; çalışanların örgütteki geleceklerine ilişkin korkuları ve yöneticilere karşı önyargıları sessizlik davranışını etkileyen faktörlerdir (Milliken vd. 2003: 1453). Örgüt kültürü de çalışanların sessiz kalmasını, çalışanların mevcut durumdan memnunmuş gibi algılanmasına neden olabilir (Kahveci-Demirtaş, 2013: 52). Türk toplumunda otoriteye karşı saygı söz konusudur. Bu saygıdan dolayı bireyler içe dönük davranabilmekte, bu nedenle de doğrudan kendilerini ilgilendirdiğini düşünmedikleri konularda sessiz kalabilmektedir (Aytaç, 2004: 208). Toplumsal kültürdeki birçok değer sessizlik davranışını da destekler niteliktedir. “Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın.” “Söz gümüşse sükut altındır.” gibi atasözleri bireylerin sessiz kalma davranışını

destekler kültürel değerleri vurgulamaktadır. Çalışan bu düşüncelerle örgüt faaliyetlerine ve sorunlarına ilgisiz kalabilmekte ayrıca gelişmeye dönük herhangi bir girişimde bulunmayabilmektedir. Hirschman (1970: 30) sessizliğin sadakat ile eş anlamda olduğunu belirterek sadakati bilinçsiz (mevcut meseleler hakkında düşünmeme), bilinçli/pasif (durumun düzeleceğini ümit etme) ve bilinçli/aktif (çözüm veya değişiklik için konuşma) olmak üzere üç şekilde açıklamaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, yönetici ve diğer çalışanlarla kurdukları olumlu sosyal ilişkiler ile kişiliklerini birleştirmeleri sayesinde hem sessizlikten kurtulacakları hem de kişi-örgüt uyumunu gerçekleştirebilecekleri değerlendirilmektedir (Gül, 2002: 51). Bireylerin örgüt ile uyumlarının artması sessizlik davranışları üzerinde ters yönlü bir etkiye neden olabilmektedir (Pekdemir vd. 2013: 97).

Yukarıda açıklanan kuramsal gerekçelerden hareketle araştırmanın üç numaralı hipotezi geliştirilmiştir:

H3: Kişi-örgüt uyumu örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

Bir örgütte etik ilkelerin bulunmasına yönelik algının ve kişi örgüt uyumu algısının yüksek olmasının bireylerin örgütsel ve bireysel etik değerleri arasındaki uyumu beraberinde getireceği ve bu durumun bireylerin örgüt içinde sessiz kalma davranışını azaltacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'dedir.



II. METODOLOJİ

Metodoloji başlığı altında araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, analiz ve bulgular hakkında bilgi verilecektir.

II. I. Örneklem

Araştırmanın örnekleme bir kamu üniversitesinde görev yapan 278 eğitimciden oluşmaktadır. Araştırmada olasılığa dayanmayan yöntemlerden birisi olan kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde yönteminin amacı genelleme yapmaktan çok, araştırma problemi hakkında hızlı ve düşük maliyetli bir şekilde bilgi sahibi olmaktır. Veri toplamak için 350 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anketlerden 294'ü geri toplanabilmiştir. Anketlerin geri dönme oranı %84'tür. Toplanan anketlerden 16 tanesinin uygun doldurulmadığı tespit edilerek analize dâhil edilmemiştir.

II. II. Ölçekler

Kullanılan ölçüm aracı genel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik değişkenlere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise araştırmadaki değişkenlere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Beşli Likert tarzında hazırlanan ölçeklerde örgütsel etik ilkelere yönelik

algıyı ölçmek için Jung vd. (2010: 541) tarafından uyarlanan örgütsel etik ilkeler anketi kullanılmıştır. Ölçeğin beş ifadeden oluşan tek faktörlü bir yapısı vardır. Örgütsel etik ilkeler ölçeğinin iç tutarlılığı (Cronbach's Alpha) 0,721'dir. Durmuş vd. (2013: 89) ölçekte yer alan ifade sayısının az olması durumunda, bu değerin iç tutarlılık için kabul edilebileceğini ifade etmektedir.

Çalışmada kişi-örgüt uyumunu ölçmek için, Edward (1991) tarafından geliştirilen ve Valentine vd. (2002: 354) tarafından revize edilen beş soru ve tek faktörlü yapıdan oluşan ölçek kullanılmıştır. Kişi örgüt uyumu ölçeğinin iç tutarlılığı 0,863'tür.

Çalışanların sessiz kalma nedenlerini tespit etmek için Çakıcı (2010: 107)'nin geliştirdiği örgütsel sessizlik ölçeğinin "yönetimsel ve örgütsel nedenler" boyutu, yönetici ve örgütten kaynaklanan sessizlik algısını ölçmek için kullanılmıştır. Ölçeğin "yönetimsel ve örgütsel nedenler" boyutu dört ifadeden oluşmaktadır ve iç tutarlılığı 0,857'dir.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçeklerin faktör geçerliliği incelenmiştir. Analiz sonuçları incelenerek ölçeklerin güvenilirliğini düşüren ifadelerle yönelik iyileştirmeler (Modification Index) yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliklerine ait sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. Ölçeklerin yapı geçerliliği sonuçları incelendiğinde ölçeklerin iyi uyum gösterdiği görülmüştür (Meydan-Şeşen, 2011: 37).

Tablo 1: Tek Boyutlu DFA Sonuçları

Ölçek	χ^2	sd	χ^2 /sd	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Örgütsel Etik İlkeler	3,357	2	1,679	0,049	0,995	0,995	0,964
Kişi Örgüt Uyumu	8,935	4	2,234	0,067	0,993	0,988	0,955
Örgütsel Sessizlik	7,089	2	3,544	0,096	0,989	0,988	0,941

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü); CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); GFI: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); AGFI: Adjusted Goodness Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)

II. III. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizi için AMOS ve SPSS yazılımları kullanılmıştır. Örgüt içi etik ilkelerin ve kişi-örgüt uyumunun, örgütsel sessizlik davranışına olan etkisini belirlemeye yönelik çalışmada ölçeklerin yapı geçerliliği için DFA, değişkenler arası ilişkiler için korelasyon analizi, değişkenlerin birbirine olan etkisi ise regresyon analizi ile incelenmiştir. Örnekleme yer alanların %43,5'i lisans, %37'si yüksek lisans, %19,5'i doktora mezunu, %57,1'i erkek, %42,9'u ise kadın, %68,7'si evli, %31,3'ü ise bekârdır. Katılımcıların yaşlarının dağılımı ise 23-29 yaş arası %26,6; 30-35 yaş arası %22,3, 36-41 yaş arası %15,5, 42-47 yaş arası %25,5 ve 48 yaş üstü %10,1 şeklindedir.

Örgütsel etik ilkeler, kişi örgüt uyumu ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır (Tablo 2). Örgütsel etik ilkeler algısının ortalaması 3,745 (s.s.=0,752); kişi örgüt uyumunun ortalaması 3,330 (s.s.=0,844); örgütsel sessizliğin ortalaması ise 2,954 (s.s.=0,838) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların örgütsel etik ilkelere ve kişi örgüt uyumuna yönelik algılarının ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik algısının ise ortalamasının biraz altında kaldığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel etik ilkeler algısı ile kişi örgüt uyumu arasında pozitif orta seviyede ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,471$, $p<0,01$). Örgütsel etik ilkeler algısı ile örgütsel sessizlik arasında negatif orta seviyede ilişki söz konusudur ($r=-0,467$, $p<0,01$). Kişi örgüt uyumu ile örgütsel sessizlik algısı arasında ise negatif orta seviyede ilişki söz konusudur ($r=-0,462$, $p<0,01$).

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	Etik	Uyum
Örgütsel Etik İlkeler	3,745	0,752		
Kişi Örgüt Uyumunu	3,330	0,844	0,471*	
Örgütsel Sessizlik	2,954	0,838	-0,467*	-0,462*

*p<0,01

Hipotezlerin testi için regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir. Sonuçlara göre örgütsel etik ilkeler algısı örgütsel sessizliği yordamaktadır ($\beta=-0,467$, $p<0,00$, $F=74,809$, $R^2=0,215$). Bu sonuca göre araştırmanın bir numaralı hipotezi desteklenmiştir. İkinci hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel etik ilkeler algısının kişi örgüt uyumunu yordadığı tespit edilmiştir ($\beta=0,471$, $p<0,00$, $F=78,599$, $R^2=0,222$). İki numaralı hipotez de desteklenmiştir. Son olarak kişi örgüt uyumunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır ($\beta=-0,462$, $p<0,00$, $F=74,808$, $R^2=0,213$). Analiz sonucunda kişi örgüt uyumunun örgütsel sessizliği yordadığı görülerek, üç numaralı hipotez de desteklenmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları

	β	R ²	t	p
Bağımlı Değ.: Örgütsel Sessizlik				
Örgütsel Etik İlkeler	-0,467	0,215	-8,766	0,000
Bağımlı Değ.: Kişi-örgüt Uyumunu				
Örgütsel Etik Değerler	0,471	0,222	8,866	0,000
Bağımlı Değ.: Örgütsel Sessizlik				
Kişi-Örgüt Uyumunu	-0,462	0,213	-8,649	0,000

SONUÇ

Örgütlerde yaygın olarak karşımıza çıkan örgütsel sessizliğin (Milliken vd. 2003: 1454) nedenleri yöneticiler tarafından tam olarak anlaşılmamıştır (Brinsfield vd. 2009: 3). Bu konuda yapılan çalışmalar sürmekte ve örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları anlaşılmasına çalışılmaktadır (Van Dyne vd. 2003: 1360). Örgütsel sessizliğe yol açan nedenlerin anlaşılabilmesi için, bu çalışmada, kişi örgüt uyumunun ve örgütsel etik ilkelerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi, eğitim kurumunda görev yapan bireyler üzerinde yapılan araştırmayla incelenmiştir.

Araştırma sonucunda örgütsel etik ilkeler algısının örgütsel sessizlik davranışını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre örgütsel etik ilkelerin oluşturulması ve uygulamaların bu ilkelere göre yapılmasının, çalışanların seslerini çıkarmasını, örgütsel sorunların dile getirilmesini ve değişim için fikirlerin ifade edilmesini sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise kişi örgüt uyumunun örgütsel sessizlik davranışını azalttığı şeklindedir. Kişi örgüt uyumu yazınında, bireyin yapacağı göreve, gruba, işe veya örgüte uyumunu, iş tatmini, performans (Arthur vd. 2006: 788) örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti (Kristof-Brown vd. 2005: 281) gibi iş tutumlarını etkilediği ifade edilmektedir. Kişinin değerlerinin, ilgilerinin, beklentilerinin örgütün değerleri, ilgileri ve beklentileri ile uyumlu olmadığında iş tatmini, bağlılık azalmakta ve işten ayrılma niyetinde artış olmaktadır.

Kişi örgüt uyumu olmaması durumunda olumsuz iş tutumlarına sahip bireylerin daha fazla örgütsel sessizlik yaşayabileceği, tam tersine kişi örgüt uyumunun ise örgüte karşı olumlu iş

tutumları geliştirerek örgütsel sessizliği azaltacağı değerlendirilmektedir. Kişi-örgüt uyumunun örgütsel sessizliğin bir öncülü olması yanında örgütsel etik ilkelerden de anlamlı bir şekilde etkilendiği ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonuçları diğer araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Örgütsel etik ilkelerin varlığı, bireylerin, örgüt değerlerini anlamasını kolaylaştırmakta ve örgüte yönelik duygularını etkilemektedir (Sims-Kroeck, 1994: 939). Valentine vd. (2002: 349) örgütsel etik ilkelerin, daha fazla kişi-örgüt uyumuna neden olduğunu ifade etmektedir.

Özetle çalışmada, ilk olarak, örgütsel etik ilkelerin, örgütsel sessizlik davranışını azalttığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, çalışmanın yapıldığı eğitim kurumunda, yöneticiler, çalışanların örgütteki sorunları dile getirmesi ve gelişmeye yönelik önerileri sunması için etik ilkeler oluşturmalı ya da var olan etik ilkeleri sahiplendiğini ve bu ilkelerin önemli olduğunu göstermelidir. Böylelikle çalışan sessizliği azalacak ve çalışanların örgüte olan katkıları artabilecektir. İkinci olarak, örgütsel etik ilkelerin varlığı çalışan değerleri ile örgüt değerleri arasında bir köprü oluşturabilmektedir. Diğer bir ifadeyle etik ilkelerin olması ve bunlara uyulduğu algısı, kişi-örgüt uyumunu artırabilmektedir. Etik ilkelerin olması, bu ilkeleri önemseyen bireylerin örgüte çekilmesini sağlamakta ve böylelikle örgüt-kişi uyumu olan bireylerin bir arada olmasını sağlayarak (Schneider, 2001: 141), örgütsel bağlılığın (Köksal, 2017: 46) ve iş tatmininin artması, devamsızlık oranlarının düşmesi gibi olumlu örgütsel davranışlara neden olabilmektedir (Verquer vd. 2003: 473). Çalışmanın yapıldığı eğitim kurumunun yöneticileri, örgütsel etik ilkelerin, örgüt içi ve örgüt dışındaki bilinirliğini artırarak örgüte uyumlu bireylerin çekilmesini sağlayabilir ve mevcut çalışanların, örgütle olan uyumunu artırabilirler. Böylelikle çalışanların örgütsel davranışlarını olumlu yönde etkileme imkânı bulabilirler. Son olarak, kişi-örgüt uyumunun örgütsel sessizliği azalttığı tespit edilmiştir. Bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olması durumunda çalışanlar sessiz kalmamakta, örgütsel sorunlara ve gelişme fırsatlarına yönelik fikirlerini ifade edebilmektedir. Eğitim kurumlarının yöneticileri, örgütün değerleriyle uyumlu bireyleri istihdam ettiklerinde ve etik ilkeler oluşturarak bunlara yönelik algıları artırdıklarında örgütsel sessizliği azaltabilirler. Böylelikle örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçlarını azaltabilirler.

Araştırmamızda bir takım kısıtlar da söz konusudur. Örnekleminin eğitim kurumunda çalışanlardan oluşması, sosyal beğenilirlik etkisinin göz ardı edilmiş olması ve ortak yöntem varyansının değerlendirilmeye alınmamış olması araştırmanın kısıtlarıdır. Ayrıca kolayda örnekleme ile veri toplandığından araştırma sonuçlarını tüm evren için genelleştirilemeyeceği değerlendirilmektedir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda örgütsel sessizlik üzerindeki değer değişkenlerin etkilerine odaklanılabileceği, bu çerçevede bireyin ahlaki gelişiminin örgütsel sessizliğin oluşmasındaki etkisinin incelenebileceği görülmektedir. Etik iklimin de örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin araştırılabileceği, ayrıca kişi-örgüt uyumunun yanında kişi iş ya da görev uyumunun da sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin araştırılabileceği değerlendirilmektedir. Yine bu çalışma eğitim kurumunda çalışan bireyler üzerinde yapılmıştır. Farklı bir kesimden örneklem üzerinde de çalışmalar yapılmasının yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J. & Doverspike, D. (2006). The Use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence: basic concepts and its development factors. *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

- 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.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.
- Edward, J. (1991). Person–job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- 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.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personal Psychology*, 58, 281–342.
- Köksal, K. (2017). Kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 16, 37-58.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi, AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay.
- 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.
- 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.
- 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.
- Özdemir, L., Sağıroğlu, U. S. (2013). Çalışanların 'örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. & Gürkan, G. Ç. (2013). Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- 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.

- Raub, S., Robert, C. (2012). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Sims, R., Kroeck, G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Business Ethics*, 13, 939-947.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology. An International Review*, 50, 141-152.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Valentine, S., Godkin, L. & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Verquer, M., Beehr, T., & Wagner, S. (2003). A meta-analysis of the relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.