



İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi

Yıl : 24 Sayı : 75 Aralık 2013

***BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN AÇIKÇA KONUŞMA DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ
DESTEĞİNİN ARACILIK ROLÜ: MBA ÖĞRENCİLERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA***

**İşıl PEKDEMİR
Merve KOÇOĞLU
Güney ÇETİN GÜRKAN**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kişilerin birey örgüt uyumunun algılamış oldukları yönetici desteği aracılığı ile çalışanın açıkça konuşma davranışları üzerindeki etkisi ve çalışanların demografik özellikler açısından birey örgüt uyumu, yönetici desteği algısı ve çalışanın açıkça konuşma davranışındaki farklılıkları ortaya koymaktır. Çalışma, bir vakıf üniversitesinde MBA yapan, aynı zamanda çalışan 249 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde temel betimsel istatistik analizleri, t-testi, Anova analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, birey örgüt uyumunun çalışanın açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin kısmi aracı değişken rolü ortaya konulmuş ve katılımcıların medeni durumuna göre birey-örgüt uyumunda, pozisyona göre birey-örgüt uyumu ve açıkça konuşma davranışında, çalışma hayatında bulunma süresine göre ise birey-örgüt uyumunda farklılıklar saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Birey-Örgüt Uyumu, Çalışanın Açıkça Konuşma Davranışı, Algılanan Yönetici Desteği.

***THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED SUPERVISOR
SUPPORT IN THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION
FIT ON EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR: A STUDY FOR MBA
STUDENTS***

ABSTRACT

In this study, concept of person-organization fit, employee voice behavior, and the mediating role of perceived supervisor support are discussed. This study includes a research conducted by 249 MBA students who study in one of the private universities affiliated by the foundations in Turkey. At the same time they are in working life. The data analysis includes descriptive statistics, t-test, Anova and a regression analysis. The results show that the effect of person-organization fit on employee voice behavior is partially mediated by perceived supervisor support. According to results there are differences in person-organization fit regarding marital status, in person-organization fit and employee voice behavior regarding positions, and also in person- organization fit regarding the length of work life.

Key Words: Person-Organization Fit, Employee Voice Behavior, Perceived Supervisor Support.

GİRİŞ

Çalışanların yönetici ve iş arkadaşları ile fikirlerini paylaşmaları, örgütlerin sürekli gelişmesi ve rekabet avantajı için önemli bir husustur. Özellikle örgütlerin statükodan kurtulup değişime ayak uydurabilmesi, çalışanların örgütlerin gelişimine katkı sağlayacak fikirlerini açıkça söyleyebilmeleri ile mümkün olabilecektir. Diğer taraftan, örgütlerin başarısı için, çalışanların işleri ile uyumları oldukça önemli bir unsur iken, son yıllarda çalışanların örgütleri ile uyumlu olmalarının da olumlu sonuçları ortaya çıkmıştır. Birey-örgüt uyumu olarak ifade edilen bu durumun, iş tatmini, bağlılık gibi başarıyı destekleyen kavramlarla olumlu, işgören devri gibi kavramlarla ise olumsuz ilişkisi yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Genel itibariyle, birey-örgüt uyumu hem bireyler hem de örgütler için önemli bir konudur. Birey-örgüt uyumunun yüksek olması, bireylerin örgütlerde kendilerini daha rahat ve yeterli hissetmelerini sağlayabileceği ve açıkça konuşma davranışını arttırabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanın yöneticisinin kendisini desteklediği konusundaki algısı arttıkça açıkça konuşma davranışı sergileme olasılığının da artabileceği incelenen konular arasında yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, hem birey-örgüt uyumu hem de yönetici desteği algısı çalışanın kendisini işle ilgili konularda rahatça ifade etmesini sağlayabilecek faktörler arasında görülmektedir. Bu görüşten hareketle, bu çalışmanın amacı, birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Ayrıca araştırma kapsamında incelenen bireylerin bazı demografik özelliklerinin birey-örgüt uyumu, algılanan yönetici desteği ve açıkça konuşma davranışlarında farklılık yaratıp yaratmadığını ortaya koymak araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

1. Literatür Taraması

1.1. Birey-Örgüt Uyumu

Geniş anlamı ile “birey ile çalıştığı örgüt arasında mevcut olan uyum” (Kristof, 1996, s:3) veya “örgütün değer ve normları ile bireyin değerleri arasındaki ahenk” (Chatman, 1989, s:339) şeklinde ifade edilebilen birey-örgüt uyumu kavramı, farklı bakış açılarıyla da değerlendirilebilmektedir. Bir bakış açısına göre, birey-örgüt uyumu, örgütün bireyin ihtiyaç ve isteklerini tatmin ettiğinde gerçekleşirken, bir başka bakış açısına göre ise, bu uyum, ancak bireyin örgütün isteklerini yerine getirecek kabiliyetlere sahip olduğunda gerçekleşmektedir (Kristof, 1996, s:3).

Birey-örgüt uyumunun örgütlerde ölçülebilmesi için Kristof (1996) tarafından üç ölçüm yöntemi önerilmiştir. Bu yöntemler; bireye kendisi ve örgütünün ne kadar uyumlu olduğunun sorulduğu subjektif uyum ölçümü, bireyin önce kendisini sonra da örgütünün özelliklerini tanımladığı ve uyumunu karşılaştırıldığı algılanan uyum ölçümü ve bireye kendi özelliklerinin, diğer örgüt üyelerine de örgütün özelliklerinin sorulduğu ve karşılaştırmanın yapıldığı objektif uyum ölçümüdür (Hoffman ve Woehr, 2006, s:391). Yapılan ampirik araştırmalarda her üç yöntemin de kullanıldığı görülmektedir.

Bu çalışmalardan biri olan Cable ve Judge’ın (1996) çalışmasında, birey-örgüt uyumu ile bireylerin işe başvurma ve örgütü tercih etme kararları arasındaki pozitif ilişkiyi vurgulamakta ve birey-örgüt uyumu, rekabetçi iş dünyasında son derece gerekli olan esnek ve bağlılığı yüksek işgücünü sağlama ve elde tutmanın bir anahtarı olarak görülmektedir (Cable ve Parsons, 2001,s:1). Birey-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık, kurumsal etik değerler (Valentine vd., 2002, s:357), psikolojik güçlendirme, etik iklim ve dağıtımsal adalet (Akkoç ve diğ., 2013, s:610) gibi kavramlarla pozitif yönlü ilişkisi, bu uyumu sağlamanın önemini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, birey-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif (Yaniv ve diğ., 2010, Akbaş, 2011) etkisi olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir. Ayrıca Ng ve Sarris (2009) birey-örgüt uyumunu inceledikleri çalışmada, birey-örgüt uyumu düşük olan katılımcıların düşük örgütsel bağlılık gösterdikleri ve birey-örgüt uyumu yüksek olan katılımcıların ise iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gutierrez vd. (2012) örgütler için önemli birçok unsurun yanında birey-örgüt uyumunu da incelemiş ve iş tatmininin birey-örgüt uyumu üzerindeki anlamlı pozitif etkisini, ayrıca birey-örgüt uyumunun normatif bağlılık ve gelişimsel deneyimler üzerindeki anlamlı etkisini ortaya çıkarmıştır. Moynihan ve Pandey (2008)’in çalışma sonuçları ise, birey-örgüt uyumunun işgücü devrini sınırlayan bir araç olduğunu göstermiştir. İş tatminini de kapsayan Netemeyer vd.’nin (1997) çalışmasında birey-örgüt uyumunun iş tatminin bir öncülü olduğu vurgulanmıştır. Aynı çalışmada birey-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı, ödül dağıtımında adalet ve çalışmamız açısından önem taşıyan lider desteği arasında pozitif bir ilişkiye işaret edilmektedir. Bu

araştırmalar, birey-örgüt uyumunun örgüte fayda sağlayacak davranış ve tutumları etkileme gücünü ortaya koymaktadır.

1.2. Çalışanın Açıkça Konuşma Davranışı

Son yıllarda örgütlerin etkinliğini arttırabilecek çalışanların fikirlerini söyleme davranışlarını tespit edebilmek için yapılan araştırmalarda, örgütsel ses (organizational voice) (Garner ve Garner, 2011; Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013), örgütsel sessizlik (organizational silence) (Aktaş ve Şimşek, 2013; Kılıç ve diğ., a, 2013; Şehitoğlu ve Zehir, 2010), çalışanın sessizliği (employee silence) (Wang ve Hsieh,2013; Brinsfield, 2013), çalışanın sesi (employee voice) (Botero ve Van Dyne, 2009; Kim ve diğ., 2010; Gao vd., 2011), ses/konuşma (voice) (LePine ve Van Dyne, 2001; Hoffmann, 2006), konuşma davranışı (voice behaviour) (Crant ve diğ., 2011; Raub ve Robert, 2012; Cheng ve diğ., 2013), çalışanın konuşma davranışı (employee voice behaviour) (Ng and Feldman, 2012; Hsiung, 2012) olarak ele alınan kavramların tamamı aynı durumu, çalışanların fikirlerini söyleme davranışını ifade etmektedir. Farklı şekillerde ifade edilen bu davranış, çalışmamızda “çalışanın açıkça konuşma davranışı” şeklinde kullanılmıştır. Hirschman (1970;1980)’ın ayrılma-ses-sadakat adını verdiği teorisine göre, çalışanın örgütteki tatminsizliği, kişinin “işten ayrılma” veya “açıkça konuşma” olmak üzere iki şekilde sonuçlanabilmektedir. Bu iki sonuçtan birisinin gerçekleşmesi ise çalışanın örgütüne duyduğu sadakatin boyutuna bağlı olarak değişmektedir. Daha yüksek sadakat duygusu çalışmanı örgütten ayrılmak yerine açıkça konuşma davranışına yönlendirebilmektedir (Garner ve Garner, 2011, s:816). Çalışanların ayrılmak yerine örgütte kalıp açıkça konuşma davranışı göstermeleri bu davranışlarının etkili olacağına inandıkları takdirde gerçekleşmekte ve ayrılma kararlarını ertelemelerine sebep olmaktadır (Hoffmann, 2006, s:2314).

Sürekli değişen çevreye uyum sağlayabilmek için ihtiyaç duyulan yeni fikirlere ulaşma konusunda da açıkça konuşma davranışı önemli bir kaynak oluşturmakta ve örgütün rekabet gücünü arttırmak açısından da oldukça önem taşımaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998, s:109). Çalışanın açıkça konuşma davranışı, çalışanın bireysel olarak bir sorunla karşılaştığı zaman ortaya çıkabilmekle birlikte, çalışanın potansiyel sorunları fark ederek yöneticisine durumu bildirmesi veya maliyetleri azaltmaya yönelik öneriler sunması şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Ng ve Feldman,2012, s:217). Bu durumda asıl önemli olan, çalışanın örgütteki sorunlarla ilgili konuşma motivasyonuna sahip olmasıdır (Raub ve Robert, 2012, s:138). Yukarıda da değinildiği gibi, çalışanın açıkça konuşma davranışı göstermesi örgütlerin değişimi için çok güçlü bir kaynak olabilmektedir fakat bu davranış tamamen isteğe bağlı olarak gerçekleşmektedir (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013, s:263) Ancak bu davranışın çalışanın isteği doğrultusunda kendiliğinden gerçekleşmesi beklenmemeli, çalışanların fikir ve öneri geliştirmeleri ve bunu örgütleriyle paylaşmaları teşvik edilmelidir.

Konu ile ilgili araştırmalarda görüldüğü gibi, çalışanın açıkça konuşma davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar iki farklı bakış açısı ile yürütülmüştür. Bir bakış açısına göre, açıkça konuşma davranışının işteki tatminsizlik ve örgütsel problemlere bir yanıt şeklinde ortaya çıktığı düşünülmektedir (Withey ve Cooper, 1989, s:521). İkinci bakış açısına göre, açıkça konuşma davranışı örgütün etkin işleyişini sağlayan ve kendiliğinden gelişen bir davranıştır ve her zaman tatminsizlik sonucu ortaya çıkmayabilir. Eleştirmekten daha çok geliştirme niyetinde olan çalışanların ortaya koyduğu örgütü destekleyici bir davranış türüdür (Van Dyne ve LePine, 1998, s:109). Örgütteki diğer davranış biçimleri ile karşılaştırıldığında, açıkça konuşma davranışı örgütü statükodan kurtarmak için yapılabilecek en yapıcı davranışlardan biridir (Hsiung, 2012, s:350) ve açıkça konuşma davranışının artması ile örgütte çalışanlardan gelen değişim önerileri statükoyu ortadan kaldırabilmekte ve bunun yanında kişilerarası ilişkileri artırabilmektedir (LePine ve Van Dyne, 2001, s:328). Başka bir ifadeyle, açıkça konuşma davranışı, çalışanların işle ilgili konular, sorunlar hakkındaki kaygılarını, görüşlerini, bilgilerini yönetimle çekinmeden paylaştıkları, statükoyu kabul etmeyerek örgütün gelişen çevreye ayak uydurabilmesini, daha iyiye gitmesini sağlamak için görüşlerini gönüllü olarak açıkladıkları bir durumdur ve örgüt için son derece faydalı sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Çalışanın açıkça konuşma davranışına zorlanması veya bu davranışın doğrudan ödüllendirilmesi söz konusu değildir, fakat çalışanların bu davranışa eğiliminin olması durumunda örgütün başarısına olumlu etkide bulunacağı öngörülmekte ve bu nedenle kişilerin fikirlerini çekinmeden söylemesinin teşvik edilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Açıkça konuşma davranışının kişinin özelliklerinden kaynaklandığı tezi üzerinden yürütülen bazı çalışmalar mevcuttur. LePine ve Van Dyne (2001) in araştırmaları, diğer çalışanlara nazaran daha sorumluluk sahibi, daha dışa dönük, daha az nörotik ve daha azgeçimli olanların daha açıkça konuştukları sonucunu ortaya koymuştur. Benzer bir araştırma yürüten Crant ve diğ., (2011) sorumluluk sahibi olma, dışa dönüklük ve proaktif kişiliğin açıkça konuşma davranışını pozitif yönde, utangaçlığın ise negatif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Nikolaou ve diğ., (2008)'nin çalışmaları ise, açıkça konuşma davranışı ile sorumluluk sahibi olma arasında pozitif, nörotik olma arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca LePine ve Van Dyne (1998) tatmin düzeyi ve özsaygısı yüksek çalışanların daha fazla konuşma davranışı gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Açıkça konuşma davranışının örgütleri pozitif yönde etkilediği düşünüldüğünde, çalışanların seçilmesi aşamasında bu kriterlerin göz önüne alınması bu davranışın gösterilme olasılığını arttırabilecektir.

Açıkça konuşma davranışını sadece kişinin özelliklerine bağlanmamak, çalışanların fikirlerini söyleyebilecekleri, önerilerini iletebilecekleri bir çalışma ortamı hazırlamak, bu konuda çalışanları teşvik etmek oldukça önemli bir konudur. Aksi durumda ortaya

çıkabilecek örgütsel sessizlik durumunu araştıran Aktaş ve Şimşek (2012) sessiz kalan, olaylar karşısında fikirlerini söyleyemeyen çalışanların diğer çalışanlara nazaran iş tatminlerinin anlamlı ölçüde daha düşük ve tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ng ve Feldman'ın (2012) farklı ülkelerde yapılmış araştırmalara yönelik yaptıkları bir çalışmada, açıkça konuşma davranışı ile karar verme yetkisinin azlığı, iş tatminsizliği, çalışma koşullarından memnuniyetsizlik ve ücret tatminsizliği gibi işe yönelik stres faktörleri arasında negatif ilişkiler saptanmış, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerde gerginlik, yönetici ve çalışma arkadaşlarından memnuniyetsizlik ve yöneticinin çalışanlarıyla etkileşimde adaletsizlik gibi sosyal stres faktörleri arasında da yine negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, bu çalışmada beklentilerin ve verilen sözlerin yerine getirilmemesi, dağıtımsal adaletsizlik, örgüt desteğinin eksikliği, görüşlerin ifade edilmesine açık olmama gibi organizasyonel stres faktörleri ile açıkça konuşma davranışı arasında ortaya çıkan ilişkiler de yine negatif ilişkilerdir. Bu sonuçlar, iş, sosyal ve organizasyonel stres faktörlerinin seviyesi arttıkça çalışanların daha az açıkça konuşma davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Yapılan ampirik araştırmalardan bazıları, psikolojik güçlendirmenin (Raub ve Robert, 2012, s:143), liderin çalışanlarına duyduğu güvenin (Gao ve diğ., 2011, s:794), kariyer tatmininin (Liu ve diğ., 2012, s:4121) çalışanın açıkça konuşma davranışını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Hsiung (2012) otantik liderlik, pozitif duygu durumu, lider-üye etkileşimi ve süreç adaleti ile açıkça konuşma davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca aynı çalışmada pozitif duygu durumu ve lider-üye etkileşiminin otantik liderlik ve çalışanın açıkça konuşma davranışı arasında düzenleyici etkisi olduğu da görülmüştür. Lider-üye etkileşimi ve açıkça konuşma davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulayan Cheng ve diğ., (2013) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada, yöneticiler açıkça konuşma davranışını örgüt ve diğer çalışanlar için faydalı gördüğünde ve bunu açıkladığında iki kavram arasındaki pozitif ilişkinin güçlendiği ortaya çıkmıştır. Lider-üye etkileşimi ile çalışanın açıkça konuşma davranışı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki, Botero ve Van Dyne (2009) tarafından da doğrulanmıştır. Ayrıca Farndale ve diğ., (2011) çalışanın açıkça konuşma davranışı ve örgüte bağlılığı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi ortaya koyarken, hat yöneticisi ve çalışan arasındaki güvenin bu ilişkide aracılık rolü olduğunu da belirtmiştir. Kılıç ve diğ. (2013) tarafından 434 çalışanla yapılan bir çalışmada etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tiplerinin örgütsel sessiz kalma davranışını artırdığı, dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu; değişimin öncüsü olan, çalışanların değişimine ve gelişimine destek sağlayan, onları yönlendiren, problemlerine kayıtsız kalmayan dönüşümcü liderlik tarzında çalışanların sessiz kalmak yerine daha paylaşımcı, görüş ve önerileri tartışabilen, yeni fikir ve görüşlere açık ve bu konuda üretken bireyler haline dönüştükleri sonucuna varılmıştır. Detert ve Burris'in (2007, s:879) liderlik davranışı ve çalışanın açıkça konuşma davranışına yönelik 3149 çalışan ve

223 yönetici ile bir restoran zincirinde gerçekleştirdikleri çalışmada, liderin davranışının çalışanların açıkça konuşma davranışı üzerinde kuvvetli bir etkisi olduğu ve bu etkinin astların performansını belirgin bir şekilde arttırdığı sonucuna varılmıştır.

1.3. Yönetici Desteği

Yönetici desteği, yöneticinin çalışanlara dostça ve yardımsever davranması sosyo-duygusal açıdan onlarla ilgilenmesidir (Eisenberger, Rhoades, 2001, s:700; Pearce, ve diğ., 1994, s:263). Yönetici desteği aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarını düşünmesidir. Çalışanların üstlerinden olumlu bir davranış görmeleri yönetici desteği algılarını yükseltmektedir (Rhoades, 2001, s:826). Yönetici desteği, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performanslarını olumlu yönde arttırmaktadır (Aarons, ve diğ., 2009, s:3; Dawley, ve diğ., 2008, s:238. Rhoades, Eisenberger, 2006, s:690; Özbek, Kosa, 2009, s:193; Chen, ve diğ., 2009, s:119). Diğer taraftan, yöneticilerin çalışanlarıyla ilgilenmesi ve onlara özel ilgi göstermesi lider üye ilişkisinin kalitesini de yükseltmektedir (Rhoades, ve diğ., 2001, s:826).

Yönetici desteği kavramı, örgüt desteği kavramına dayanmaktadır. Örgüt desteği, örgütün çalışanlarının göstermiş oldukları çabaya değer vermesi ve çalışanların mutluluklarını önemseme derecesine göre, çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlarıdır. Başka bir ifade ile, örgütün çalışanın iyiliğini önemsemesine yönelik çalışanların algılarıdır (Eisenberger, 1986, s:500).

Çalışanlar, yöneticilerini örgütün en önemli temsilcisi olarak görmeleri nedeniyle yöneticilerinden almış oldukları desteği örgütlerinden almış oldukları destek ile eş değer tutmaktadır (DeConinck, Johnson, 2009:336; Eisenberger, ve diğ., 2002, s:565). Çalışanlar, yöneticileriyle örgütün ilişkili olduğu inancındadır (Johlke, ve diğ., 2002, s:117) ve bu nedenle, çalışanların yönetici desteği algıları örgüt desteği algılarından etkilenmektedir (Bello, 2009, s:21; Rhoades, Eisenberger, 2006, s:689; Eisenberger, Rhoades, 2001, s:698). Bu durumda da, örgüt desteği algısının artması yönetici desteği algısının artmasıyla sonuçlanmaktadır (Dawley, ve diğ., 2008, s:238).

Amerika, Kanada, Yeni Zellanda, Asya ve Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmaları inceleyen bir çalışma, örgüt desteğinin azalmasının çalışanların açıkça konuşma davranışlarını azalttığını ortaya koymaktadır. Yine bu çalışmaya göre, yönetici ile ilişkilerde gerginlik, yöneticinin çalışanlarıyla etkileşimde adaletsizlik ve yöneticilerinden memnuniyetsizlik artıkça açıkça konuşma davranışı azalmaktadır. Başka bir ifade ile, örgütün/yöneticilerinin kendilerini desteklemediğini, yöneticilerinin adil davranmadığını düşünen ve yöneticileri ile ilişkileri iyi olmayan çalışanlar, fikirlerini açıkça ortaya koymaktan kaçınmaktadır (Ng ve Feldman, 2012, s:224-227).

2.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE SONUÇLARI

2.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, birey-örgüt uyumunun yöneticilerinden algıladıkları destek aracılığı ile çalışanın açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisini incelemek ve kişilerin demografik özellikleri açısından birey-örgüt uyumu, yönetici desteği algısı ve çalışanın açıkça konuşma davranışındaki farklılıkları ortaya koymaktır.

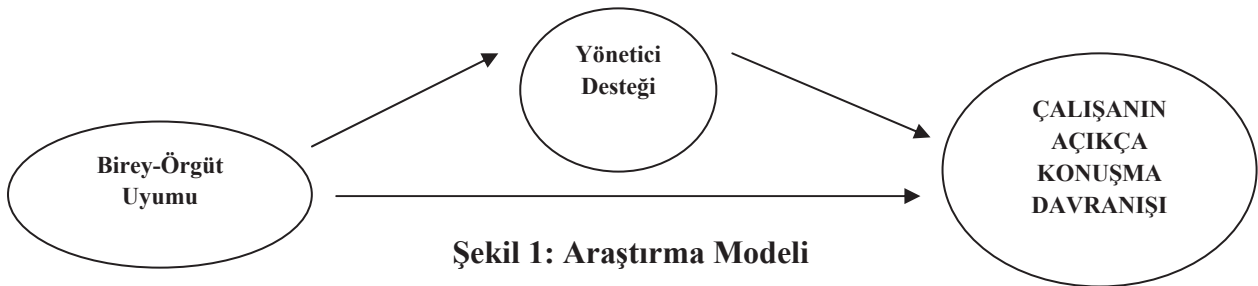
2.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, bir vakıf üniversitesinde MBA yapan ve aynı zamanda çalışan kişiler ile yürütülmüştür. MBA öğrencilerinin kendilerini geliştirmeye eğilimli kişiler olması ve fikirlerini çekinmeden ifade edebilecekleri, edinmiş oldukları bilgileri çalıştıkları örgüte aktarabilecekleri dikkate alınmış, diğer taraftan, araştırmanın şirketlerde yapılması durumunda, çalışanların gerek birey-örgüt uyumu gerekse yönetici desteğine yönelik ifadeleri cevaplandırırken objektif olamayacağı ihtimali düşünülmüş ve bu nedenle, araştırma çalışırken bir taraftan da MBA eğitimlerine devam eden kişiler ile gerçekleştirilmiştir.

Ekim 2013 tarihi itibarıyla üniversitenin ilgili birimleri ile görüşülerek toplam 520 öğrencinin 2013 Güz yarıyılında aktif olarak ders kayıtları yaptırdığı bilgisine erişilmiştir. Anakütle üzerinden örnek kütle hesabına göre 520 örnek büyüklüğü % 95 güven sınırları içerisinde ve %5 anlamlılık düzeyinde 222 olduğu hesaplanmıştır. 249 MBA öğrencisi, kendilerine ders öncesi sunulan anketi doldurmuş ve bu şekilde ana kütlede yaklaşık %43'üne ulaşılmıştır.

2.3.Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, birey-örgüt uyumu, algılanan yönetici desteği ve çalışanın açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü olabileceği görüşüne dayanarak araştırma modeli Şekil-1 de görüldüğü üzere kurulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2.4.Araştırmanın Yöntemi ve Değişkenleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmaya yönelik yazın taramasından sonra yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Anket formunda, değişkenlere ilişkin ölçeklerin yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, medeni durum, yaş, lisans eğitimi, pozisyon (çalışan-yönetici) kaç yıldır çalışma hayatında oldukları ve şu an çalıştıkları örgütte çalışma yılları) ifadeler bulunmaktadır.

Bağımsız Değişken

Bu çalışmada birey-örgüt uyumu ölçeği olarak, Netemeyer ve diğ., (1997) tarafından geliştirilen 4 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekteki ifadeler oluşturulurken Kristof (1996) tarafından ifade edilen uyum ölçüm yöntemlerinden subjektif uyum ölçüm yöntemi kullanılmış, bireyin kendisinden örgütü ile uyumunun düzeyinin değerlendirilmesi istenmiştir.

Bağımlı Değişken

Çalışanın açıkça konuşma davranışı ölçeği olarak Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 6 ifade içermektedir. Ng ve Feldman (2012) çalışanın açıkça konuşma davranışı ile ilgili yayınları inceledikleri meta-analizde, bu davranışı inceleyen araştırmaların %34'ünde Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen bu ölçeğin kullanıldığını belirtmişlerdir. Söz konusu çalışmada incelenen yayınların %71'inde açıkça konuşma davranışı çalışanın kendisi tarafından değerlendirilmiştir. Bu çalışmada da sorular çalışanın kendisine yöneltilmiştir.

Aracı Değişken:

Algılanan yönetici desteği ölçeğinin, Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa tarafından geliştirilen algılanan örgüt desteği ölçeğinin en fazla faktör yükü olan 8 ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır (Eisenberger ve diğ., 1986, s:502). Orjinal ölçekte yer alan örgütüm ifadeleri yerine yöneticim ifadeleri yer almıştır. Ölçeği geliştiren Eisenberger ve diğ., kendi yayınlarında ölçeği bu şekilde kullanmışlardır (Rhoades ve Eisenberger, 2006, s:689; Maertz, ve diğ., 2007, s:1061; Dawley, ve diğ., 2010, s:238). Söz konusu ölçeklerde ifadeler 5'li likert tipi ile ölçümlenmiştir.

2.5.Araştırmanın Bulguları

2.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin yüzde dağılımları şu şekildedir; Katılımcıların %46'sı kadın, %78'i bekârdır. %22'si 22-25, %44'ü 26-29, %21'i 30-33 ve %13'ü 32 yaş ve üzerindedir. %50'si fen bilimleri, %43'ü sosyal bilimler alanlarından

mezun olup, %30'u yöneticidir. %40'ı 1-3 yıl, %27'si 4-6 yıl, %14'ü 7-9 yıl ve %19'u 10 yıldan fazla süredir çalışma hayatının içindedir. Katılımcıların %55'i 1-2 yıl, %25'i 3-4 yıl ve %20'si ise 5 yıldan fazla süredir şu an çalışmakta oldukları şirketlerinde görev yapmaktadır.

2.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Birey-örgüt uyumu, yönetici desteği ve çalışanların açıkça konuşma davranışı ölçeklerinden her birinde yer alan ifadelere uygulanan Pearson madde toplam korelasyon analizi sonucunda, maddelerin madde toplam korelasyon katsayılarının 0,20'nin altında kalmaması nedeniyle ölçeklerin madde toplam sayıları korunmuş ve ölçeklerden ifade çıkartılmamıştır. Bir sonraki aşamada, araştırmada kullanılan her bir ölçeğe ayrı ayrı varimax rotasyon yöntemi kullanılarak faktör analizi uygulanmış ve bu analiz sonucunda her bir değişken kendi adıyla tek faktörlü yapıda yapısını korumuş ve değişkenlerde yer alan ifadelerin faktör yükleri ifade atılmasına gerek duyulmamıştır. Birey-örgüt uyumu, yönetici desteği ve çalışanların açıkça konuşma davranışı KMO değerleri sırasıyla 0,79, 0,94, 0,80'dur. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, birey-örgüt uyumu, yönetici desteği ve çalışanların açıkça konuşma davranışı ölçeklerinin sırasıyla güvenilirlik katsayıları, 0,89, 0,95 ve 0,80'dir.

2.5.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Katılımcıların birey-örgüt uyumu, yönetici desteği ve açıkça konuşma davranışı değişkenlerine yönelik ortalama değerler sırasıyla 3,34, 3,46, 4,05'tür (Tablo 1). Bu çalışmada 5'li likert ölçümünde ortalama değer 2,5 olarak kabul edilmiştir. Değişkenlerin söz konusu ortalama değerleri incelendiğinde, ortalamalar katılımcıların örgütleri ile uyumlu olduklarını ve yöneticilerinin kendilerini desteklediklerini düşündüklerini, aynı zamanda, açıkça konuşma davranışı ortalamasının 4,05 olması nedeniyle çalışmış oldukları örgütlerinde rahatlıkla fikirlerini ortaya koyabildiklerini ve kendilerini ifade edebildiklerini göstermektedir.

TABLO 1: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Değişkenler	Ortalama Değerler	Standart Sapma
Birey-Örgüt Uyumu	3,34	0,93
Yönetici Desteği	3,46	0,89
Açıkça Konuşma Davranışı	4,05	0,62

2.6. Birey-Örgüt Uyumu, Yönetici Desteği ve Çalışanın Açıkça Konuşma Davranışı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların bireysel anlamda örgütleriyle uyumlarının açıkça konuşma davranışları üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin

aracı değişken rolü olabileceği görüşünden hareketle araştırmanın 1. hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

1H₁: Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü vardır.

Tablo-2’de görüldüğü üzere, aracı değişken analizi (Baron ve Kenney 1986, s:1176) 1.H₁ hipotez testinin birinci aşamasında, katılımcıların birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş ve katılımcıların birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Model 1, p=0.000<0,05). Hipotez testinin ikinci aşamasında, katılımcıların birey-örgüt uyumunun algılanan yönetici desteği algıları üzerindeki etkisi araştırılmış ve katılımcıların birey-örgüt uyumunun algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (Model 2, p=0.000<0,05). Hipotez testinin üçüncü ve son aşamasında, katılımcıların birey örgüt uyumları ve yönetici desteği algılarının birlikte açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Model 3’e göre, katılımcıların birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinin hala anlamını koruması ve (p=0.026<0,05) Model 1’deki beta katsayısı 0,301 iken Model 3’de 0.152’ye anlamlı bir biçimde düşmesi nedeniyle yönetici desteğinin kısmi aracılık rolü söz konusudur ve bu nedenle 1H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda, katılımcıların birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılık rolü olduğu sonucu çıkartılabilir.

TABLO 2: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez 1-Birinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1)

Bağımlı Değişken: Açıkça Konuşma Davranışı			
Bağımsız Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Birey-Örgüt Uyumu	0.301	4.968	0.000
R=0.301; Düzeltilmiş R²=0.091; F değeri=24.683; p değeri=0.000			

Hipotez 1- İkinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2)

Aracı Değişken: Algılanan Yönetici Desteği			
Bağımlı Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Birey-Örgüt Uyumu	0.506	9.219	0.000
R=0.506; Düzeltilmiş R²=0.256; F değeri=84.991; p değeri=0.000			

Hipotez 1- Üçüncü Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3)

Bağımlı Değişken: Açıkça Konuşma Davranışı			
Bağımsız Değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
Birey-Örgüt Uyumu	0.152	2.242	0.026
Yönetici Desteği	0.295	4.339	0.000
R=0.394; Düzeltilmiş R²=0.149; F değeri=22.644; p değeri=0.000			

2.7. Demografik Değişkenler ile Birey-Örgüt Uyumu, Yönetici Desteği ve Çalışan Açıkça Konuşma Davranışı Farklılık Analizleri

Katılımcıların demografik özellikleri açısından birey-örgüt uyumlarında, yönetici desteği algılarında ve açıkça konuşma davranışlarında farklılıkları tespit etmeye yönelik araştırmanın 2. hipotezi aşağıda yer almaktadır:

2H₁: Katılımcıların demografik özellikleri açısından birey-örgüt uyumlarında, yönetici desteği algılarında ve açıkça konuşma davranışlarında farklılıklar vardır.

Medeni duruma göre birey-örgüt uyumundaki farklılığı inceleyen t-testi analizden elde edilen verilere göre (Tablo-3), evli ve bekârlar arasında anlamlı bir fark söz konusudur [F(0.003)=3.5694, p=0.036] ve ortalama değerler incelendiğinde, evlilerin birey örgüt uyumlarının bekârlara oranla biraz daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

TABLO 3: Medeni Durum ile Birey-Örgüt Uyumu T-test ve Grup İstatistiği

Birey Örgüt Uyumu	Levene's Test		t-test for Equality		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
	0.003	0.955	2.112	247	0.036
			2.116	84.876	0.037

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Evli	54	3.5694	0.92580	0.12599
Bekar	195	3.2679	0.92902	0.06653

*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Yönetici ya da çalışan açısından birey-örgüt uyumundaki farklılığı tespit etmek için yapılan t-testi sonucu elde edilen verilere göre (Tablo-4), yöneticilerle çalışanların birey-örgüt uyumlarında farklılık vardır ve ortalama değerler, yöneticilerin birey-örgüt uyumlarının çalışanlara oranla biraz daha yüksek olduğunu göstermektedir [F(0.984)=3.5329, p=0.025].

TABLO 4: Pozisyon ile Birey-Örgüt Uyumu T-test ve Grup İstatistiği

Birey-Örgüt Uyumu	Levene's Test		t-test for Equality		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
	0.984	0.322	2.251	247	0.025
			2.202	136.248	0.029

Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Yönetici	76	3.5329	0.96380	0.11056
Çalışan	173	3.2457	0.91080	0.06925

*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Anova analizi sonuçlarına göre, katılımcıların çalışma hayatında bulunma sürelerine göre birey-örgüt uyumlarında farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Tablo-5'teki verilere göre, bu farklılık 2 yıl ile 4 yıl ve üzeri çalışma hayatında bulunanların birey-örgüt uyumlarında

ortaya çıkmıştır [$F(2,754)=0.49121$ (ort.değ.fark), $p=0.043$]. Ortalama değer farkı incelendiğinde, 4 yıl ve üzeri çalışma hayatında olan kişilerin birey-örgüt uyumlarının 2 yıldır çalışanlara oranla biraz daha yüksek olduğu görülmektedir.

TABLO 5: Birey-Örgüt Uyumunun Çalışma Hayatındaki Kıdeme Göre Farklılığının Anova ve Scheffe Testi Sonucu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	f.	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arasında	7.070	3	2.357	2.754	0.043
Gruplar İçinde	209.638	245	0.856		
Toplam	216.708	248			

Çalışma Hayatındaki Kıdem	Çalışma Hayatında Kıdem	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Scheffe 4-üstü	2	0.49124*	0.17388	0.043

*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi ($p<0.005$)

Yönetici ya da çalışan açısından açıkça konuşma davranışındaki farklılığı tespit etmek için yapılan t-testi sonucunda elde edilen veriler, bu farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir (Tablo-6) [$F(0.594)= 4.2500$, $p=0.001$]. Ortalama değerler incelendiğinde, yöneticilerin açıkça konuşma davranışının çalışanlara oranla biraz daha fazla olduğu görülmektedir.

TABLO 6: Pozisyon ile Açıkça Konuşma Davranışı T-test ve Grup İstatistiği

Açıkça Konuşma Davranışı	Levene's Test		t-test for Equality		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
	0.594	0.442	3.252	247	0.001
			3.362	155.159	0.001

Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Yönetici	76	4.2500	0.58023	0.06656
Çalışan	173	3.9740	0.63194	0.04805

*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi ($p<0.005$)

Tablo-7'de de görüldüğü üzere, yapılan t-test ve anova analizleri sonucunda, cinsiyet, yaş, lisans eğitim durumu ve mevcut şirkette çalışma süresine göre birey örgüt uyumu, yönetici desteği algısı ve açıkça konuşma davranışında farklılıklar saptanmamış olmakla birlikte, medeni duruma göre birey örgüt uyumunda, pozisyona (çalışan-yönetici) göre birey-örgüt uyumu ve açıkça konuşma davranışında, çalışma hayatında bulunma süresine göre birey-örgüt uyumunda farklılıklar ortaya çıkmış ve bu nedenle $2H_1$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

TABLO 7: Demografik Değişkenler ile Birey-Örgüt Uyumu, Yönetici Desteği Algısı ve Açıkça Konuşma Davranışı Farklılık Analizi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Lisans Eğitim Durumu	Pozisyon	Ç.H.B.S.	M.Ş.Ç.S.
Birey-Örgüt Uyumu	Yok	Var	Yok	Yok	Var	Var	Yok
Yönetici Desteği	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Açıkça Konuşma Davranışı	Yok	Yok	Yok	Yok	Var	Yok	Yok

Ç.H.B.S.: Çalışma Hayatında Bulunma Süresi
M.Ş.Ç.S.: Mevcut Şirkette Çalışma Süresi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, bir vakıf üniversitesinde MBA yapan ve aynı zamanda çalışan kişilerin, birey-örgüt uyumlarının algılanan yönetici desteği aracılığı ile açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisini ve bu kişilerin demografik özellikleri açısından birey-örgüt uyumlarında, yönetici desteği algılarında ve açıkça konuşma davranışlarında farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, birey-örgüt uyumunun katılımcının açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifade ile, örgütleriyle uyumlu olan katılımcılar, yöneticilerinin kendilerini desteklediklerini düşünüyorlarsa, fikirlerini çekinmeden yöneticilerine ifade edebileceklerdir.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcılar, örgütleri ile uyumlu, yöneticilerinin desteğini alan ve özellikle fikirlerini yöneticilerine rahatlıkla açıklayan kişilerdir. Bu durum, araştırma kapsamına alınan kişilerin MBA öğrencisi olmaları nedeniyle kendilerini geliştirme eğiliminde oldukları, kendilerine güvendikleri, işlerini-çalıştıkları kurumu kendilerine uygun olarak seçtikleri ya da kurumlarıyla zaman içinde uyumu sağladıkları ve yöneticilerinin kendilerini destekledikleri, bu nedenle de görüşlerini yöneticilerine açıkça ifade edebildikleri şeklinde açıklanabilir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, katılımcıların pozisyon (yönetici ya da çalışan olma) açısından gerek birey-örgüt uyumunda gerekse çalışanın açıkça konuşma davranışında; aynı zamanda medeni durum ve çalışma hayatında bulunma süresi açısından birey-örgüt uyumunda farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, yöneticilerin çalışanlara oranla örgütleri ile daha fazla uyumlu olduklarını göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin mevcut pozisyonlarının getirmiş olduğu sorumluluk gereği ile açıklanabilir. Yöneticilerin pozisyonları ve sorumlulukları, diğer taraftan karar verici olmaları sebebiyle çalışanlara oranla daha fazla fikirlerini söyleyebilmeleri olağan görülmektedir. Evlilerin bekârlara göre örgütleri ile daha uyumlu olmaları araştırmanın bir diğer sonucudur. Evlilerin, evli olmanın getirmiş olduğu sorumluluk duygusu ve ailenin geçimini sağlama durumunda olmaları, bekârlara oranla örgütleriyle daha uyumlu olmaları gereğini duyurmaktadır. Araştırmanın bir başka sonucuna göre, daha uzun süre çalışma hayatında bulunanların birey-örgüt

uyumunun daha yüksek olmasıdır. Kişilerin çalışma hayatına yönelik tecrübeleri sayesinde iş hayatının zorluklarıyla baş edebiliyor olmaları, birey-örgüt uyumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Başka bir deyişle, şirkette uzun süre çalışan kişilerin örgütleri ile zaman içinde uyumu yakaladığı ya da tam tersi, kişisel değerlerinin örgütün değerleri ile örtüşmesi nedeniyle kişilerin o şirkette daha uzun süre çalışabildikleri şeklinde düşünülebilir.

Bu çalışmanın bir vakıf üniversitesinde MBA öğrencileriyle gerçekleştirilmiş olması nedeniyle sınırlı bir örneklem teşkil etmesi, araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, örneklem sayısının artırılması ve farklı sektörleri kapsamı durumunda farklı sonuçlar elde edilebilecektir. Bu nedenle, bu araştırmadan elde edilen sonuçlar genellenememektedir. Diğer taraftan, kişilerin birey-örgüt uyumu, algılamış oldukları yönetici desteği ile açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkide farklı faktörlerin de ilişkiyi etkileyebileceğini, bu nedenle bu faktörlerin hangileri olduğunun araştırılması gerektiğini söylemek gerekir. Örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, etik değerler, adalet, ödüllendirme, stres ve çalışma koşulları gibi konular, çalışmamızda yer alan konularla ilişkilendirilebilecek ve gelecekteki araştırmalara konu olabilecek diğer hususlar olabilir.

Araştırma sonuçlarının genellenemeyeceğini belirtmiş olmakla birlikte, bu çalışma doğrultusunda bazı tespitler ve öneriler söz konusudur. Örgütlerin başarısı önemli ölçüde sahip oldukları iş gücünün kalitesine bağlıdır ve örgütler çalışanlarının gayretleri ve fikirleri doğrultusunda zayıf yönlerini geliştirip, güçlü yönlerini daha da iyileştirebilirler. Bunu gerçekleştirebilmek için, örgütler, ihtiyaçları olan yenilikçi fikirlerin ortaya çıkabileceği ve bu fikirlerin açıkça söylenebileceği ortamları yaratabilmelidir. Çalışanların başarısı, dolayısıyla örgütlerin başarısı, çalışanların örgütleriyle uyumlu olmalarına da bağlıdır. Örgütler daha işe alım sürecinde kurum kültürüne uyum sağlayabilecek kişileri istihdam etmeli ve birey-örgüt uyumunun sağlanması konusunda gereğini yapmalıdır. Çalışanlar örgütleriyle uyum içinde olduklarını hissedersen ve çalıştıkları örgütü benimserlerse örgüt yararına daha fazla düşünecekler, bu doğrultuda fikir geliştirebilecekler ve fikirlerini daha rahat dile getirebileceklerdir. Bu durum, bireysel performansı arttırabileceği gibi zamanla örgüt performansını da arttırabilecektir. Diğer taraftan, çalışanlar yöneticilerinin desteğini hissediyorlarsa, örgüt içerisinde zaman zaman sorun yaşasalar bile bunu tolere edebilecekleri gibi işle ilgili görüşlerini de yöneticilerine çekinmeden ifade edebileceklerdir.

Kısaca, örgütler/yöneticiler, faaliyetleri iyileştirmenin, rekabet ortamı içinde farklılığı yaratabilmenin işgücüne bağlı olduğuna inanıyorsa ve çalışanlarının örgüt yararına fikir geliştirmelerini ve bunları açıkça ifade etmelerini bekliyorsa, birey-örgüt uyumunun arttırılması için gereken yapılmalı ve çalışanlar desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

AKBAŞ, Türkmen T., 2011, “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Vol.9, No.1, s:55-8.

AKTAŞ, H., ŞİMŞEK, E. 2013, “Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz!”, Kütahya, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, s:630-635.

AKTAŞ, H., ŞİMŞEK, E. 2012, “Sükut İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları İle İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim”, İzmir, **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, s.330-335

AKKOÇ, İ., ÇALIŞKAN, A., ÖZALP, D., UÇAK, P., 2013, “Psikolojik Güçlendirme, Etik İklim ve Dağıtım Adaletin Kişi Örgüt Uyumuna Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü”, Kütahya, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, s:608-611.

AARONS, G.A., SOMMERFELD, D.H., WALRATH-GREENE, C.M., 2009, “Evidence-Based Practice Implementation: The Impact of Public Versus Private Sector Organization Type on Organizational Support, Provider Attitudes and Adoption of Evidence-Based Practice”, *Implementation Science*, Vol.4, No.83, s:1-13.

BARON, R.M., KENNEY, D.A., 1986, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, s:1173-1182.

BELLO, A., 2009, “Assessing The Relationship Between Perception of Organizational Support and Anxiety in Collegiate Athletes”, Doctorial Dissertation, USA:United States Sport Academy.

BOTERO, I.C., VAN DYNE, L., 2009, “Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia”, *Management Communication Quarterly*, Vol.23, No.1, s:84-104.

BRINSFIELD, Chad T., 2013, “Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development Of Measures”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.34, No.5, s:671-697.

CABLE, D.M., JUDGE, T.A., 1996, “*Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry*”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, No.3, s:294-311.

CABLE, D.M., PARSONS, C.K., 2001, “*Socialization Tactics and Person-Organization Fit*”, *Personnel Psychology*, Vol.54, s:1-23.

CHATMAN, Jennifer A., 1989, “*Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit*”, *Academy of Management Review*, Vol.14, No.3, s:333-349.

CHEN, Z., EISENBERGER, R., JOHNSON, K.M., SUCHARSKI, I.L., ASELAGÉ, J., 2009, “*Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance Which Leads to Which?*”, *Journal of Social Psychology*, Vol.149, s:119-124.

CHENG, J., LU, K., CHANG Y., JOHNSTONE S., 2013, “*Voice Behavior And Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives*”, *Asia Pasific Journal of Human Resources*, Vol.51, s:81-102.

CRANT, J.M., KIM T., WANG, J., 2011, “*Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior*”, *Journal of Business Psychology*, Vol.26, s:285-297.

DAWLEY, D., HOUGHTON, J.D., BUCKLEW, N.S., 2010, “*Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit*”, *The Journal of Social Psychology*, Vol.150, No.3, s:238–257.

DAWLEY, D.D., ANDREWS, M.C., BUCKLEW, N.S., 2008, “*Mentoring, Supervisor Support and Perceived Organizational Support: What Matters Most?*”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.29, No.3, s:235-247.

DCCONINCK J.B., JOHNSON, J.T., 2009, “*The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople*”, *Journal of Personel Selling Management*, Vol.29, No.4, s:333–350.

DETERT, J.R., BURRIS, E.R., 2007, “*Leadership Behaviour and Employee Voice: Is The Door Rearly Open*”, *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.4, s:869-884.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., SOWA, D., 1986, “*Perceived Organizational Support*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, s:500- 507.

EISENBERGER, R., RHOADES, L., 2001, “*Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, s.698- 714.

EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., CHRISTIAN, V., SUCHARSKI, I.L., RHOADES, L., 2002, “*Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.3, s:565- 573.

FARNDALE, E., VAN RUITEN J., KELLIHER C., HOPE-HAILEY V., 2011, “*The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: Exchange Perspective*”, *Human Resource Management*, Vol.50, No.1, s:113-129.

GAO, L., JANSSEN, O., SHI, K., 2011, “*Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors*”, *The Leadership Quarterly*, Vol.22, s:787-798.

GARNER, J.T., GARNER, L.T., 2011, “*Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations, Nonprofit and Voluntary Sector*”, *Quarterly*, Vol.40, No.5, s:813-828.

GUTIERREZ, A.P, CANDELA, L.L., CARVER, L., 2012, “*The Structural Relationships Between Organizational Commitment, Global Job Satisfaction, Developmental Experiences, Work Values, Organizational Support, and Person-Organizational Fit Among Nursing Faculty*”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol.68, No.7, s:1601-1614.

HIRSCHMAN, Albert O. 1970, **Exit, Voice and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States**, Cambridge, Harvard University Press.

HIRSCHMAN, Albert O., 1980, “*Exit, Voice and Loyalty: Further Reflections and Survey of Recent Contributions, The Milbank Memorial Fund*”, *Quarterly Health and Society*, Vol.58, No3, s:430-453.

HOFFMAN, B.J., WOEHR, D.J., 2006, “*A Quantitative review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes*”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68, s:389-399.

HOFFMANN, Elizabeth A., 2006, “*Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies*”, *Social Forces*, Vol.84, No.4, s:2313-2330.

HSIUNG, Hsin-Hua, 2012, “*Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process*”, **Journal of Business Ethics**, Vol.107, s.349-361.

JOHLKE, M.C., STAMPER, C.L., SHOEMAKER, M.E., 2002, “*Antecedents to Boundary-Spanne Perceived Organizational Support*”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.17, No. ½, , s:116–128.

KILIÇ, G., TUNÇ, T., SARAÇLI, S., KILIÇ, İ., (a), 2013, “*Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.5, No.1, s:17-32.

KILIÇ, R., KEKLİK, B., YILDIZ, H., (b), 2013, “*Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkili Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Kütahya, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, s:636-641.

KIM, J., MACDUFFIE, J.P., PIL F.K., 2010, “*Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence*”, **Human Relations**, Vol.63, No.3, s:371-394.

KRISTOF, Amy L., 1996, “*Person-organization Fit: an Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications*”, **Personnel Psychology**, Vol.49, s:1-49.

LEPINE, J., VAN DYNE, L., 1998, “*Predicting Voice Behavior in Work Groups*”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, No.6, s:853-868.

LEPINE, J., VAN DYNE, L., 2001, “*Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationship with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability*”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.2, s:326-336.

LIU, J., KWAN, H.K., MAO, Y., 2012, “*Mentorship Quality and Protégés’ Work-To-Family Positive Spillover, Career Satisfaction and Behavior in China*”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.23, No.19, s:4110-4128.

MAERTZ Jr., C.P., GRIFFETH, R.W., CAMPBELL, N.S., ALLEN, D.G., 2007, “*The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover*”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.28, s.1059- 1066.

MOYNIHAN, D.P., PANDEY, S.K., 2008, “*The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention*”, *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol.18, No.2, s:205-227.

NETEMEYER, R.G., BOLES, J.S., McKEE, D.O., McMURRIAN, R., 1997, “*An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context*”, *Journal of Marketing*, Vol.61, s:85-98.

NG, C., SARRIS, A., 2009, “*Distinguishing Between the Effect of Perceived Organizational Support and Person-Organization Fit on Work Outcomes, The Australian and New Zealand*” *Journal of Organizational Psychology*, Vol.2, s:1-9.

NG, T.W.H., FELDMAN D.C., 2012, “*Employee Voice Behavior: A Meta Analytic Test of The Conservation of Resources Framework*”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33, s:216–234.

NIKOLAOU, I., VAKOLA, M., BOURANTAS, D., 2008, “*Who speaks up at work? Dispositional Influences on Employees’ Voice Behavior*”, *Personnel Review*, Vol.37, No6, s:666-679.

ÖZBEK, M.F., KOSA, G., 2009, “*Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir uygulama*”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.34, s:189–212.

ÖZDEMİR, L., SARIOĞLU UĞUR, S., 2013, “*Çalışanların ‘Örgütsel Ses ve Sessizlik’ Algulamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma*”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.27, No.1, s:257-281.

PEARCE, J.L., BRANYICZKI, I., BAKACSI, G., 1994, “*Person-Based Reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform-Communist Organizations*”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, No.3, s:261–282.

RAUB, S., ROBERT, C., 2012, “*Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample*”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.54, No.2, s:136-148.

RHOADES S.L., EISENBERGER, R., 2006, “*When Supervisors Feel Supported Relationship With Subordinates’ Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance*”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.91, No.3, s:689–695.

RHOADES, L., ARMELI, S., EISENBERGER, R., 2001, “*Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support*”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.5, s:825- 836.

ŞEHİTOGLU, Y., ZEHİR, C., 2010, “*The Analysis of Employee Performance in the Context of Employee Silence and Organizational Citizenship Behavior in Turkish Public Institutions*”, **Amme İdaresi Dergisi**, Vol.43, No.4, s:87-110.

VALENTINE, S., GODKIN, L., LUCERO, M., 2002, “*Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit*”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 41, s:349-360.

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

WANG Y., HSIEH H., 2013, “*Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation*”, **Human Relations**, Vol.66, No6, s:783–802.

WITHEY, M.J., COOPER, W.H., 1989, “*Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect*”, **Administrative Science Quarterly**, vol.34, s:521-539.

YANIV, E., LAVI, O.S., SITI, G., 2010, “*Person-Organisation Fit and Its Impact on Organisational Citizenship Behaviour as Related to Social Performance*”, **Journal of General Management**, Winter 2010-2011, Vol.36, No.2, s:81-89.