

T.C.
YALOVAÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE
ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Oğuzhan YURTSEVEN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı: İşletme

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Senay YÜRÜR

HAZİRAN - 2016

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE
ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Oğuzhan YURTSEVEN (147201001)

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı: İşletme

Bu tez 18.07.2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Senay YÜRÜR

Doç. Dr. Muammer
SARIKAYA

Doç. Dr. Füsun ÇINAR
ALTINTAŞ

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

Kabul

Kabul

Kabul

Red

Red

Red

Düzeltme

Düzeltme

Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Oğuzhan YURTSEVEN

18.07.2016



ÖNSÖZ

Bu çalışmada konaklama işletmeleri çalışanlarının sessizleşmeyi tercih etme nedenlerinden birinin örgütsel adaletin yokluğu olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu çalışmanın hedefe ulaşmasında bilgisi, ilgisi, ve özverisiyle yüreklendirip sorunları deneyim kazanabilmenin aracı olarak görebilmeme yardımcı olan değerli hocam, danışmanım Doç. Dr. Senay YÜRÜR' e,

İstediğim zaman arayıp bilgilerine ve desteklerine başvurabildiğim değerli arkadaşlarım Arş. Gör Cem GÜRLER' e ve Nihal YAZICI' ya,

Hayatımın her aşamasında desteklerini hep yanımda hissettiğim değerli anne ve babama,

Evlendiğimiz günden bugüne kadar birçok güçlüğe birlikte göğüs gerdiğimiz, lisansüstü eğitimime başlamamda beni yüreklendiren ve desteğini hiç bir zaman eksik etmeyen sevgili eşim Öğr. Gör. Gülsüm YURTSEVEN' e ve gerek ders döneminde gerekse tez aşamasında kendisine ayırmam gereken zamandan kısıtlamalara giderek kendisini ihmal ettiğim ancak eve her geldiğimde yüzünden gülümsemeyi eksik etmeyen sevgili oğlum Levent Asaf YURTSEVEN' e teşekkür ediyorum.

Bu tez çalışması aynı zamanda Yalova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından maddi olarak desteklenmiştir. Bilimsel Araştırma Projeleri Birimine desteklerinden dolayı teşekkürlerimi iletiyorum.

Oğuzhan YURTSEVEN

18 Temmuz 2016

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY.....	xii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET.....	4
1.1. Adalet Kavramı, Tanımı Ve Unsurları.....	4
1.1.1 Adaletin Unsurları.....	5
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tanımı.....	6
1.1.2. Örgütsel Adalet Türleri.....	10
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	22
2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	22
2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı Tarihsel Gelişimi.....	22
2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	26
2.1.3. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	28
2.1.4. Çalışan Sesliliği.....	29
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ.....	33
3.1.Kuramsal Çerçeve.....	33

3.1.1.Sosyal Mübadele Kuramı	33
3.1.2. Eşitlik Kuramı	34
3.1.3. Sessizlik(Suskunluk) Sarmalı.....	36
3.2.Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik İlişkisine Dair Görgül Araştırmalar	38
BÖLÜM 4: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	41
4.1 Araştırmanın Amacı	41
4.2.Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler	41
4.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	43
4.4. Veri Toplama Araçları	44
4.4.1.Örgütsel Adalet Ölçeği.....	45
4.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	45
4.5. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	46
4.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi	46
4.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi.....	49
4.5.2. Güvenirlik Analizi.....	53
4.6. Araştırmanın Bulguları.....	60
4.6.1. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	60
4.6.2. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular.....	62
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	67
KAYNAKÇA.....	73
EKLER.....	91



KISALTMALAR

ABD: Anabilim Dalı

İ.İ.B.F. : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

T.C: Türkiye Cumhuriyeti

TDK: Türk Dil Kurumu

SBE: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Vd. : Ve Diğerleri



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Sessizlik Kavramının Kronolojisi.....	23
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	44
Tablo 3: Örgütsel Adalet KMO ve Barlett küresellik testi.....	47
Tablo 4: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	48
Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Bartlett küresellik testi	49
Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Gösterim Tablosu.....	50
Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	51
Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeğinin İç Tutarlılığının Güvenilirlik Değeri	54
Tablo 9: Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	55
Tablo 10: Örgütsel Adalet ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri.....	57
Tablo 11: Örgütsel Adalet Ölçek Puanlarının Dağılımı.....	57
Tablo 12: Örgütsel Sessizlik Anketinin İç Tutarlılığının Güvenilirlik Değeri	58
Tablo 13: Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	58
Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Ölçüleri	59
Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçek Puanlarının Dağılımı	60
Tablo 16: Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri	61
Tablo 17: Örgütsel Adaletin Kabullenici Sessizliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	63
Tablo 18: Örgütsel Adaletin Savunmacı Sessizliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	64

Tablo 19: Örgütsel Adaletin Prososyal Sessizliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi 65

Tablo 20: Hipotezlerin Desteklenip Desteklenmediğine İlişkin Sonuçlar 66



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sessizlik (suskunluk) Sarmalı	36
Şekil 2: Araştırmanın Modeli	42
Şekil 3: Yenilenen Araştırma Modeli	52
Şekil 4: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği	56
Şekil 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği	59



Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.

Tezin Yazarı: Oğuzhan YURTSEVEN **Danışman:** Doç. Dr. Senay YÜRÜR

Kabul Tarihi:

Sayfa Sayısı:106

Anabilim Dalı: İşletme **Bilimsel Dalı:** İşletme

Bu tez çalışmasıyla konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlikleri üzerine bir etkisi olup olmadığı sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmada Yalova ilinde faaliyet gösteren otellerde çalışan 170 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler çoklu regresyon analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir. Regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür adaletinin kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı üzerine negatif etkisine, örgütsel adaletin alt boyutlarından bilgilendirmeye ilişkin adalet algısının örgütsel sessizliğin alt boyutu prososyal sessizlik davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında araştırma modeli kısmen açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik

Yalova University Insitute, Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Tittle: Employee Perceptions Of Organizational Justice Impact on Organizational Silence. A Survey In The Hospitality Business

Thesis Author: Oğuzhan YURTSEVEN

Advisor: Doç. Dr. Senay YÜRÜR

Date of Acceptance:

Total Number Of Pages:106

Department: Management **Field Of Study:** Management

This thesis aim to explain employee perceptions of organizational justice impact on organizational silence question. In accordance with this purpose in this study, the use of quantitative research methods operating a questionnaire was applied in Yalova province in hotels to 170 employees. The data obtained subjected to multiple regression analysis. Regression result showed that procedure justice have negative effect on acquiescent and defensive silence and also informative justice have positive effect on prosocial silence. Thus findings are explained the research model partially.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Silence

GİRİŞ

21 inci yüzyılda teknolojinin hızlı gelişim göstermesiyle birlikte ulaşım, sağlık, eğlence gibi toplumun genelini ilgilendiren alanlarda ciddi değişim ve gelişmeler gözlemlenmiştir. Özellikle son on yılda teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişme beraberinde farklı tüketim alışkanlıkları, alternatif eğitim mecraları ve tatil anlayışları meydana getirmiştir. Bu gelişim noktasından hareketle tüm dünya genelinde hızlı gelişen ve bununla beraber ekonomik büyüme de sağlayan sektörlerden biriside turizm sektörü olmuştur. 1970'lerin sonlarında Amerika ve Batı Avrupa da yer alan pek çok kent turizmin dokunmasıyla ciddi ekonomik yapısal kalkınma yaşamışlardır. Ve yine Batı Avrupa'da göç veren kentlerde istihdam sağlayarak yerel ekonomik kalkınmayı sağlamıştır (Rogerson, 2002:95). 2000'li yıllara gelindiğinde ise ekonomik ve sosyo kültürel açılardan devletlerin gelişmesinde turizmin katkısı çok büyük olmuştur (Önen, 2008:2). 1950 yılında dünya genelinde turizm faaliyetlerine katılan turist sayısı 25 milyon, 2000 yılında 683 milyon ve 2011 yılında ise bu rakam 980 milyona ulaşmıştır (Önen, 2008). 980 milyon insanın yer değiştirmesi bir şekilde turizm faaliyetlerine katılması ciddi bir organizasyonun varlığını gerekli kılmıştır. Teknolojik gelişmeler, turizm sektörü içerisinde sunulan hizmete erişimde bir takım kolaylıklar getirmişse de yetişmiş kalifiye elemana olan ihtiyacı azaltmamış bilakis insanların beklentilerini artırarak yetişmiş elemana olan gereksinimi daha da belirgin hale getirmiştir (Önen, 2008). Personelin kalifiye olmasının yanı sıra performansının yüksek, işletme içerisinde etkin ve özverili olması da işletmenin başarılı olması için çok gereklidir.

Adalet kavramı herhangi bir şeye taraf olmamak, önyargıdan uzak olmak, hatayı kabul etmek, gerektiğinde görüşünü değiştirebilmek, insanlara eşit davranabilmek şeklinde tanımlanabilir (Açıkgöz, 2009). Örgütsel adalet ise örgüt içerisinde ödül ve cezaların nasıl uygulanacağı ile ilgilenen bir kavramdır (Tan, 2006). Buna göre çalışanlar kazanımlarını diğer çalışanlarla karşılaştırmakta ve bunun neticesinde ya motive ya da demotive olabilmekte ve performans düşüklükleri yaşayabilmektedir. Eğer bu durum için bir çözüm bulamazsa sessizliği seçebilmektedir (Yılmaz, 2004).

Örgütsel sessizlik ise bireyin örgüt menfaatine olabilecek görüş ve düşüncelerini kasıtlı ve istekli olarak gizlemesi olarak tanımlanabilir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu davranış usta çırak eğitim metodunun sıklıkla kullanıldığı turizm sektöründe kalifiye personel yetişmesini, işletme ürün kalitesinin devamlılığı gibi konularda problem yaşanmasına sebebiyet verebilecek bir husustur.

Ülke ekonomisi içerisinde turizm önemli bir yere sahiptir. Sektörün kaliteli ve etkin faaliyet göstermesi hem ekonomimiz için hem de sektörün gelişmesi için önemlidir (Zengin, 2010:106). Bunun olabilmesi de özverili bilgili deneyimli çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle bu araştırma çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik davranışları üzerine bir etkisi olup olmadığı sorusu ile ilgilenmektedir.

Çalışmanın Konusu

Adalet kavramı insanın var olduğu günden bugüne hem birey hem de toplum bazında önemini korumuştur. İnsanlık tarihinde adaletin ortadan kalktığı dönemlere rastlamak mümkündür ancak bu dönemler incelendiğinde toplumsal yaşamın huzurdan ve eşitlikten uzak dönemler olduğu göze çarpmaktadır. Birden fazla bilim alanının çalışma alanına giren adalet kavramı bu çalışmada örgütsel davranış alanı kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel adalet kavramı sosyal mübadele kuramı(Blau, 1964), eşitlik kuramı(Adams, 1965) ve sessizlik sarmalı(Noelle-Neumann, 1974) kuramları kapsamında düşünülerek örgütsel sessizlik kavramı ile olan ilişkisinin araştırılması çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Örgütleri insanlar oluşturmaktadır. Bir örgütün başarısı ona vücut kazandıran yöneticileri, çalışanları ile mümkündür. Bir örgütün gelişip değişmesinin önündeki önemli engellerden biride sessizliktir. Buna göre çalışanlar düşüncelerini, değerlendirmelerini, eleştirilerini bilinçli veya bilinçsiz saklamayı tercih etmektedir(Çakıcı, 2007). Bu durum işten tatmin olmama, örgüte karşı bağlılığın azalması gibi arızalara neden olabilir. Bununla birlikte sessizlik davranışı bir örgüt içerisinde kültür olarak benimsenirse işgörenler fikir beyan etmekten kendilerini

alıkoşarlar ve bu durum işletmenin yaşam seyrini tehlikeye sokabilir (Greenberg, 2001). İşletme adına hayati kararlar alınacaksa sessizliğin varlığı işletmeye hata yaptırabilir. Zaman içerisinde iş görenler üzerinde güven eksikliği ve motivasyon eksikliği gibi olumsuz duyguları da tetikleyebilir (Algın, 2014:32). İşgörenlerin sessizleşmeyi tercih etmesinin farklı nedenleri olabilir. Örneğin, yöneticilerin tutum ve davranışları, kişisel özellikler, güç çatışması ve adalet kavramı bunlar arasında sayılabilir (Çakıcı, 2007). Adalet kavramının örgüt içerisindeki yokluğunun insanları sessizleşmeye itebileceği yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir. Bu çalışmada konaklama işletmesi çalışanlarının adalet algılamalarının sessizlik davranışları üzerine etkilerini araştırılacaktır. Bu araştırma konaklama işletmesi çalışanlarının örgüt içerisinde adaletin sağlanması halinde sessizliği tercih etmeyerek örgüt yararına özveride bulunabilecekleri varsayımını doğrulayabilmesi adına önem taşımaktadır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın ana amacı örgütsel adalet boyutlarına ilişkin modeli açıklayabilmek ve bununla birlikte çalışanların adalet algılamalarının bir sonucu olarak sessizlik davranışı sergileyip sergilemedikleri sorusuna Türkiye bağlamında yanıt aramak anlamak ve açıklamaya çalışmak çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu araştırma, çalışanların örgütte karşılaştıkları adaletsiz davranışlar neticesinde sessizleşmeyi seçerek seslerini dile getirmeyi tercih edeceklerini savunan örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerine etkisi modelini nicel araştırma yöntemleri ile açıklamaya çalışan görgül bir çalışmadır. Bu amaca ulaşabilmek için veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi tercih edilmiş ve Yalova'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan toplam 170 işgörene 2 bölüm ve 7 alt boyuttan oluşan anket uygulanmıştır. Ankette örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğe dair ifadelere yer verilmiştir. Veri toplama yöntemiyle elde edilen veriler IBM SPSS23.0 istatistik programında analize tabi tutulmuştur.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET

Araştırmanın bu bölümünde adalet kavramı tanımı yapılarak araştırma konusu yapıldığı alanlardan kısaca bahsedilecektir ve adaletin unsurlarını oluşturan eşitlik, karşılıklılık, rasyonellik, kavramları hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

1.1. Adalet Kavramı, Tanımı Ve Unsurları

Adalet kavramının kökünü oluşturan “adl” sözcüğü batı dillerinde “justice” kelimesi ile karşılanmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” da bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılmasını ifade etmektedir (Kaya, 2008:232).

Adalet kelimesi anlam bakımından incelendiğinde ise karşımıza insanlık tarihi boyunca üzerinde en fazla durulan hakkında sayısız kuram üretilen ve aynı zamanda ahlaksal ve politik anlamda insanlığın ulaşacağı ideal bir durumu gösteren ve tanımlanması oldukça güç kavramlar arasında çıkmaktadır(Topakkaya, 2008:28).Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması(TDK, 2016a) olarak tanımlayabileceğimiz adalet, gerek bireysel, gerekse toplumsal güç kullanımına ilişkin yansımalarla anlam kazanmış ve hak kavramı ile birlikte anılmıştır(Halis ve Akova, 2008:457).

Doğruluk, tarafsızlık ve eşitliği gözetmek gibi anlamlara da gelen adalet, objektif anlayışa göre toplumsal ve siyasal açılardan ele alınmış ve bireysel bir eylemin, kurumların, politik bir topluluğun temel düzenini görmenin ideali ve ölçütü olarak anlaşılmıştır. Adalet kavramının özünde insan onurunun, özgürlüğünün ve sahip olduğu haklarının dokunulmazlığı ve bu dokunulmazlıklar karşısında bütün insanların eşitliği fikri yatmaktadır (Gündoğan, 2003).

İnsanların karar ve davranışları, ancak başkaları ile ilişkiler söz konusu olduğunda “adil” ya da “adaletsiz olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla adalet kavramında en az iki veya daha fazla taraf söz konusudur. Bu taraflar birey olabileceği gibi kurumlar ve hükümetler gibi sosyal birimlerde olabilir. İnsanların birbirleriyle veya kurumlarla olan her türlü ilişkilerinde adalet olgusu, ilişkinin arzu edilen düzeyde sürdürülebilmesi için önem taşımaktadır(Çakır, 2006:31).İnsanın var olduğu her yerde adalette kendine bir yer edinmeye çalışır. Eğer kendine uygun bir ortam olursa eşitlik ve hakkaniyetten söz

dilebilir aksi bir durum söz konusu olursa da kaos, haksızlık ve memnuniyetsizlik baş gösterir ki buda adaletsizliği doğurur. Adaletsizliği ortaya çıkaran kavram ve nedenlerin ortadan kaldırılmasını hedefleyen düşüncenin adalet kavramının ortaya çıkmasını sağladığı düşünülebilir.

1.1.1 Adaletin Unsurları

Çakır(2006) a göre adaletin unsurları eşitlik, karşılıklılık, rasyonellik olarak ele alınabilir.

1.1.1.1. Eşitlik

Adalet denildiğinde akıllarda ilk beliren kavram eşitlik olsa da adalet ve eşitlik kavramları içerik yönünden incelendiğinde aralarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Şartlar değerlendirilmeksizin karşılaşılan durumda herkesin eşit görülmesi adil olarak kabul görmeyebilir. İş ortamında çalışanların kuruma katkıları, becerileri, donanımları ve kurum için özverisi gözetilmeksizin herkesle aynı statüye sahip olması ve aynı ücret sistemine tabi tutulması adil olmayacaktır (Güriz, 1994:23).

Bu bakış açısı ile iki kavram değerlendirildiğinde eşitlik kavramının adalete ulaşmak için gerekli bir unsur olduğu görülmektedir ve karşımıza “mutlak eşitlik” ve “nisbi eşitlik” kavramları çıkmaktadır (Çakır, 2006:32). Erdoğan(1994)’a göre kişiler arasında bir farklılık gözetmeksizin herkese eşit hak ve pay vermek mutlak eşitliği ifade ederken kişiler arasındaki eğitim, donanım, deneyim ve katkı gibi farklı özelliklerin dikkate alınması ise “Nisbi” ya da “Görelî” eşitliği ifade etmektedir. Irk, cins, dil, din, etnik köken gibi özellikler nedeniyle ayrımcılık mutlak eşitliğe ve adalete aykırı davranıştır.

Adaletin gerçekleştirilmesinde eşitlik, mutlak içerikli değildir. Katlanılan iş yükünün farklı buna karşılık edinilen kazanımın aynı olduğu durumlarda mutlak eşitlik ilkesinin uygulanması sorun teşkil eder, adaletsizliğe yol açar. İnsanların kendi içlerinde belli kıstaslar göz önünde bulundurularak farklı muameleye tabi tutulması haklı bir neden bulunduğu takdirde, adaletsizlik olarak değil, aksine adalet olarak algılanır (Çakır, 2006:32).

1.1.1.2. Karşılıklılık

Ekonomik, toplumsal ve kişisel ilişkilerin temeline bakıldığında paranın icadından önce insanların bir şey elde etmek için ellerinde bulunan başka bir şeyden vazgeçmeleri gerektiği gibi günümüzde de insanlar arasında buna mantıken benzer bir takas (değişim) ilişkisi görülmektedir (Ergin, 1964). Bu karşılıklı ilişkide dikkat çekilen husus alınan ve verilen unsurların birbirine denk olması hususudur. Bu denkliğin sağlanmadığı durumlarda, taraflardan birinin diğerini istismarı söz konusu olabilmektedir. Yaptığı iş için harcadığı emeğin karşılığını aldığını düşünen işgören durumu adil olarak algılamaktadır. Ancak karşılıklılık unsurunda, adaletin algılanış şekli, bu kavrama göreceli bir özellik katmaktadır (Vroom, 1964:170, Akt.Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:197). Yani yapılan iş karşılığı harcanan emeğe karşılık olarak ödenen ücreti bir işgören adil bir dağıtım olarak değerlendirirken bir başka işgören aynı durumu adaletsiz olarak algılayabilir.

1.1.1.3. Rasyonellik

Rasyonellik unsuru şahsi edinim ve duygulardan daha çok akılcı, belirli verilere bağlı olarak karar vermeyi ve hareket etmeyi ifade eder. Bu unsur adalet kavramı bağlamında değerlendirildiğinde önceden belirlenmiş kurallarla çerçevesi çizilen uygulama ve davranışlar, keyfiliği ortadan kaldırmaktadır (Güriz, 1994:11).

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tanımı

Kelime anlamı olarak örgüt ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşkilat, teşekkül (TDK, 2016b) anlamına gelmektedir.

Örgüt kavramı zaman içerisinde araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Baysal(1996) örgütü önceden belirlenmiş birtakım hedeflere ulaşmak için kendilerine verilen görevleri yerine getirerek sosyal ilişkilerini sürdüren kişilerin oluşturduğu topluluk olarak tanımlarken Philip Selznick(1948) örgütü sorumlulukların dağıtımı ile üzerinde anlaşılmalı bazı amaçların gerçekleştirilmesini, kolaylaştırmak için personelin düzenlenmesi olarak tanımlamaktadır(Akt. Leblebici, 2008:113-114). Kara(2011) ise kavramı biraz daha kapsamlı hale getirerek, insanların tek başına başaramayacakları amaç ve kazanımlara ulaşabilmek için iki veya daha fazla kişinin

oluşturduğu, herkesin kendine düşen işi diğer bireylerle eşgüdümlü bir şekilde yaptığı, belirli standartlara sahip birlik, topluluk, sistem veya yapı olarak tanımlamaktadır (Kara, 2011:9).

İnsanın var olduğu günden günümüze kadar bilim insanları “sosyal adalet” konusuyla ilgilenmişlerdir (Moore, 1978; Okun, 1975, Akt. Greenberg, 1990b). Sosyal adalet tarihte ilk defa Hammurabi Kanunları ile vurgulanmış ve burada kişiler arası ilişkiler ve kaynakların dağıtımı konuları düzenlenmiştir. Bununla birlikte adalet kavramının kaynağının ne olduğu ve adaletin nasıl sağlanacağı felsefi tartışmalara konu olmuş, din büyüklerinin öğütlerinde yer bulmuş, devlet adamlarının ve liderlerin güç kazanmalarının anahtarı olarak gösterilmiştir (Karaeminoğulları, 2006:8).

Sosyal adalet yazını incelendiğinde görülmektedir ki ilk eserler kişiler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaştırılacağı hususlarında yoğunlaşmaktadır. Aynı zamanda bireylerin kendi amaçlarını, hedeflerini mümkün kılabilme için bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyacı, insan ilişkilerinin düzenlenmesini ve kaynakların paylaşımını zorunlu kılmıştır (Yürür, 2005:95).

Son yıllarda örgütsel yaklaşımlarda, bireyler arasındaki etkileşim ve etkileşim neticesinde ortaya çıkan sorunlarla ilgilenildiği gözlenmektedir. Sosyal adalet kavramının da örgütlere uyarlandığını ve örgüt içerisindeki ilişkiler neticesinde ortaya çıkan kazanımların adil dağıtılmasını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001:54).

Irak(2004)’a göre adil olma kavramı, 1940’lı yıllarda araştırmacıların II. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgilenmeleri neticesinde şans eseri araştırmaya konu olmuştur. Bir araştırma programı yürüten araştırmacılar, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin askerlerin doyumlarını karşılamışlardır. Hava birliğinde terfiler hızlı ve düzenliken, inzibat birliğinde oldukça yavaş olmuştur. Bu bilgiye dayanarak araştırmacılar da hava birliğinde çalışanların istenilen sonuca diğerlerine göre daha çabuk ulaşabildikleri için daha yüksek bir doyuma sahip olacaklarını düşünmüşlerdir. Ancak sonuçlar beklenildiği gibi olmamıştır. İnzibat birliğindekilerin, hava birliğindekilere göre terfi olanaklarından çok daha memnun oldukları sonucu bulunmuştur. Hava birliğinde

çalışanlar, iş arkadaşlarının hızla terfi ettirildiklerini görmekte ve kendilerine yapılan muamelenin adil olmadığını düşünmektedirler. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdıkları düşünülmüştür.

Greenberg “sosyal adalet” kavramının “örgütsel adalet” kavramına evrilmesini kuramlar bazında ele almış ve Adams’ın (1965) hakkaniyet kuramı ve Folgar (1986) ile Crosby’nin (1976) göreli yoksunluk kuramının örgütlere uyarlanması (Greenberg 1990a) ile örgütsel adalet kavramının ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Örgütsel adalet, çalışma ortamı ile direkt ilgili olan adilliği tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Özellikle örgüt içerisinde işgörenlerin hangi tutum ve davranışları adil algıladıkları ve bunun karşılığı olarak sergiledikleri davranışların hangi çıktıları etkilediğiyle ilgilidir (Moorman, 1991:845).

Örgütsel davranış yazının da kendine oldukça geniş bir yer bulan örgütsel adalet kavramı birçok araştırmacı tarafından da farklı şekillerde yorumlanmıştır. İçerli(2010) örgütsel adaleti, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak ifade etmiştir. Polat(2007)’a göre örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle örgütsel adalet, çalışanların örgüte beraberlerinde getirdikleri ile(deneyim, yetenek, eğitim vb.)örgütün verimliliğine yapmış oldukları katkının neticesinde hak etmiş oldukları maaş, terfi, statü gibi hakların, harcamış oldukları emeğin karşılığı olup olmadığı ve yapılan dağıtımın çalışanlarca adil algılanıp algılanmaması durumu olarak ifade edilebilir (Greenberg, 1987).

Çalışan elde edilen kazanımları sağlayan karar alıcı mekanizmaların doğru çalışıp çalışmadığı kadar söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayırım yapıp yapılmadığını önemsemektedir. Dağıtımda herkese eşit davranılması, her zaman adil dağıtım yapıldığı anlamı taşımaz. Çalışan kendi durumunu kendine göre ölçü olarak kabul ettiği başka çalışanlarla karşılaştırarak yapar ve bunu yine kendi belirlemiş olduğu bir takım adalet ölçülerine göre gerçekleştirir.

Bireylerin her zaman adalete ilişkin potansiyel bir kaygıları bulunmaktadır. Ancak bu kaygı, bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Greenberg(2001)'e göre bireyler dört durumda adalet konusu ile ilgilenmektedir;

Bunlardan ilki bireylerin emeklerinin karşılığını almadıklarını düşündükleri durumdur. Birey kural uygulayıcılar tarafından uygulanmakta olan belirli prosedürler neticesinde emeğinin karşılığı olduğunu düşündüğü kazanımı elde ediyorsa prosedürün adil olup olmaması durumu ile ilgilenmemektedir.

İkinci durum ise örgütte değişime gidilmesi durumudur. Bireylerin mevcut ortamlarında veya durumlarında gerçekleşebilecek değişiklikler, algıladıkları iyi durumdan kayıp yaşayabilme olasılığı bireylerin adalet kaygılarını artırmakta ve adaletle daha çok ilgilenmelerine neden olmaktadır.

Üçüncüsü ise örgüt içi kaynakların kıt olması durumudur. Bireyler, örgütte dağıtılacak olan kaynakların bireylerle doğru orantılı olduğu durumlarda herhangi bir endişe duymazlarken kaynakların kıt olması durumunda kaynakların adil dağıtılması yanında adil olmanın kriterlerinin nasıl belirlendiği ile de ilgilenmektedirler.

Dördüncü ve sonuncu durum ise hiyerarşinin belirgin olup güç farklılıklarının hissedildiği durumdur. Bu durumda bireyler adaletin varlığını durum ve pozisyonuna göre bir başkasına nazaran daha fazla önemseyebilmektedirler(Akt. Berber, 2010:5).

Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı

bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (Black ve Porter, 2000:122).

1.1.2. Örgütsel Adalet Türleri

Alanda yapılmış araştırmalar incelendiğinde görülmektedir ki örgütsel adalet sınıflandırması ilk olarak dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki başlık altında yapılmıştır (Yürür, 2009:169).

İkili sınıflandırmayı kullanmış araştırmacılara örnek olarak Tyler ve Folger(1980) gösterilebilir. Süreç içerisinde alanda araştırma yapan araştırmacılardan Bies ve Moag(1986) ise çalışanların adalet algılarını prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arasında ki ilişkilerinde etkileyebileceğini ifade ederek bunu prosedür adaletinden ayrı olarak Etkileşim Adaleti olarak tanımlamıştır (Masterson vd., 2002:739). Böylelikle örgütsel adalet kavramı üç alt boyutuyla incelenmeye başlanmıştır ancak süreç içerisinde Folger ve Konovsky(1989) “Prosedür ve Dağıtım Adaletinin Ücret Yükseltme Kararı Reaksiyonu Üzerine Etkisi” başlıklı makalesinde Bies ve Moag(1986)’ ın ortaya koymuş oldukları Etkileşim Adaletinin unsurlarının prosedür adaleti kavramının unsurlarını da etkilediğini ve Etkileşim Adaletinin ayrı bir boyut olarak ele alınamayacağını belirterek örgütsel adalet kavramını prosedür ve dağıtım adaleti olmak üzere yeniden iki boyut altında toplamıştır (Yürür, 2009).

Zaman içerisinde alanda yapılan araştırmalarla (Cropanzano vd.,2002:341, Masterson vd., 2002:746) Etkileşim Adaleti yeniden örgütsel adalet kavramının altında üçüncü bir boyut olarak yerini almıştır. Greenberg ve Cropanzano(1993) ise Etkileşim Adaleti boyutunun kişiler arasındaki ilişkilerin yanı sıra bilgilendirmenin de algılanan adaleti etkilediğini vurgulayarak kişiler arası adalet ve bilgilendirmeye ilişkin adalet boyutlarını geliştirerek 3 olan örgütsel adalet boyutlarını dörde çıkarmıştır.

Yazında bu dört boyutu kullanan çalışmalara rastlamak mümkündür (Belanger vd., 2006; Dunnett, Flint,2006). Ancak bu sınıflandırmaların durumu hala karışıktır. Çünkü sınıflandırmaların neye göre 3 neye göre 4 boyutlu olarak yapıldığı hususu hala çok net değildir (Colquitt, 2001:386). Bu çalışmada dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim

adaleti, kişilerarası adalet ve bilgilendirmeye ilişkin adalet türleri açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)

Örgüt içerisinde çalışan, emek harcayan işgörenlerin işletmeye fayda sağlamaları beklenmektedir. İşgören de bu beklentiyi karşılayabilmek ve kendi ihtiyaçlarını görebilmek adına örgütsel sisteme dâhil olur. Başka bir ifadeyle örgüt içerisinde hem işverenin hem de işgörenin karşılıklı çıkarları söz konusudur. Bu karşılıklı çıkar ilişkisi içerisinde kazanımların paylaşılması ise en önemli sorunlardan biri olarak yerini almıştır (Karaeminoğulları, 2006).

Zaman zaman işverenlerce kaynakların dağıtımında her işgörenin birbiriyle eşit olduğu ifade edilse de gerçekte işgörenler birbiriyle eşit değildir ve elde ettikleri kazanımlarda aynı değildir. Bu eşitsizlik sorunsalı içerisinde dağıtım adaleti de çalışma ortamındaki kazanımların hangi işgörenler arasında, ne miktarda ve hangi oranda paylaşılacağı konusu ile ilgilenmektedir (Karaeminoğulları, 2006:11).

Kaynağı sosyal adalet olan ve bu konudan beslenen bir kavram olan dağıtım adaleti, bir toplumda mevcut bulunan ekonomik ve diğer paylaşılabilir kaynakların, bireylerin yetenek kabiliyet ve toplumsal statüsü gibi özellikleri göz önünde bulundurularak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır.

Dağıtım adaleti kavramı, örgüt için değerlendirildiğinde dağıtım yapılan kazanımların ve cezaların örgüt içerisindeki işgörenler arasında paylaşılması ve bu dağıtımın neticesinin işgörenlerce algılanması olarak tanımlanabileceği gibi (Çakmak, 2005:22) bireyin elde ettiği kazanımlar veya dağılımlar ile ilgili adalet algısıdır (Yürür, 2005:99) şeklinde de tanımlanabilir.

Dağıtım adaletinin gözetilmemesi durumu bireyde birtakım olumsuz davranış geliştirme eğilimlerine neden olabilir. Performans düşüklüğü (Freedman, 1976; Pfeffer ve Langton,1993),vazgeçme(Pfeffer ve Davis- Blake, 1992), çalışanlarla daha az etkileşim ve işbirliği (Pfeffer ve Langton, 1993), Ürün kalitesine olumsuz yönde etki etme (Cowherd ve Levine, 1992:302) ve stres bunlardan bazıları olarak gösterilebilir (Zohar, 1995). Örgüt çalışanı olarak birey, dağıtım adaleti kavramını değerlendirirken

bunu kazanımın doğru, ahlaki ya da etik olup olmadığını sınavarak yapar. Doğru olana ait belirli bir standardın olmayışı bireyin dağıtım adaleti değerlemesini zorlaştırmaktadır. Buna rağmen birey doğru arayışını yaparken kıyaslama yolunu seçer. Kıyaslama yapılan diğer birey doğruyu aramada standart kabul edilir ve dağıtım adaleti yargısı, diğer bireyin standardına göre belirlenir. Bununla birlikte aynı ücreti alan iki bireyin dağıtım adaleti algıları, kendilerine standart olarak kabul ettikleri diğer bireylerin farklı olması durumunda farklılık gösterebilmektedir (Folger ve Cropanzona, 1998).

Dağıtım adaletini tanımlayan pek çok yazıda kazanımların adilliğinin ekonomik ya da araçsal yönüne vurgu yapılmıştır. Dağıtım adaletini “ekonomik kazanımlara gösterilen tepkiler” olarak görmek yanlış değilse de verilmek istenen anlamı tam olarak yansıtmaktan uzak ve sınırlı bir bakış açısı olarak değerlendirmek mümkündür. Çünkü örgütler çalışanlarına ekonomik değer taşıyan kazanımlar dağıtmasının yanında bunlardan çok daha fazla sembolik değer taşıyan kazançlar dağıtmaktadırlar (Yürür, 2005:99). Greenberg'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre çalışanların diğer çalışanlara nazarla daha küçük bir odada çalıştırılması veya kırtasiye malzemelerinin eksik olması performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Greenberg, 1987:57).

1.2.1.2. Prosedür Adaleti (Distributive Justice)

John Thibaut ve Laurens Walker(1975)'in hukuk alanında yaptıkları araştırmalarda ilk kez kullanılmış olan prosedür adaleti kavramı dağıtım adaletinin insanların adalet algılamalarını sadece bir boyutunu açıklaması yönüyle yetersiz kalmasından dolayı prosedür adaleti kavramı doğmuş ve literatürde yerini almıştır.

Araştırmacıların ilgisini çeken bu konu, politik ve örgütsel alanlarda yapılan araştırmalarda da kendine yer bulmuştur (Yılmaz, 2004:18). Prosedür adaleti verilen kararların alınması(ödül, ceza, terfi vb.) aşamasındaki süreci açıklamaya çalışmaktadır. Beugrè(2002) prosedür adaleti kavramını kazanımların nasıl dağıtılacağı ile ilgili belirlenen süreçlerin (yöntemlerin) hakkaniyeti şeklinde tanımlarken, Konovsky(2000) ise işgörenlerin performansları karşılığında elde ettikleri kazanımların hangi kriterlere göre belirlendiği ve bu kriterlerin oluşturulması süreçlerinin ve işlemlerinin

işgörenlerce ne ölçüde adil algılandığını açıklamaya çalışan bir kavramdır şeklinde tanımlamıştır.

Prosedür adaleti kavramı kazanımların dağıtımında kullanılan kıstaslar ve bunların nasıl belirlendiğinin algılanan adilliği ile ilgili olduğundan sonuçlara götüren süreç sonuçlardan daha çok önem kazanmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki çalışanlar alınan kararlara dahil oldukları durumları daha adil algılamakta ve örgüte olan bağlılık düzeyleri artmaktadır (DeConinck and Stilwell, 2004:230 den aktaran Cihangiroğlu ve Yılmaz; (2010)).

Prosedür adaleti ve dağıtım adaleti birbirlerinden iki ayrı adalet boyutunu ölçen kavramlar olsalar da birbirleri ile yakın ilişkilidirler. Kazanımların dağıtımına etki eden süreci adil olarak algılamayan çalışanlar sonuçları da adil olarak değerlendirmemektedir. Bu durum prosedür adaletini dağıtım adaletinin sağlanabilmesinin ön koşulu yapmaktadır (Leventhal, 1976, Thibaut ve Walker, 1975).

Thibaut ve Walker(1975)'in mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçleri üzerine yaptıkları ve prosedür adaleti kavramının ortaya çıkmasına öncülük etmiş oldukları çalışmalarında araştırmacılar tarafından hazırlanan tartışma ve çözüm durumlarına bireylerin tepkilerinin iki tür kontrole bağlı olarak farklılık gösterdiği görülmüştür. Bunlardan ilki tartışmacıların sorunlarını ortaya koyabilmek için süreçler üzerinde kullandıkları kontrol miktarı ikincisi ise sonuçları doğrudan etkilemede kullandıkları kontrol miktarıdır(Thibaut ve Walker, 1975).

Sonuçları itibari ile bu çalışma bireylerin sadece kazanımları yani sonuçları değil kazanımların elde edilmesini belirleyen kıstasların oluşumu sürecinin de kontrolünü değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Bu bulgu ile örgütsel adaletin işlemsel yönü keşfedilmiştir.

Algılanan Prosedür adaleti bireylerin sistemi olumlu yada olumsuz değerlendirmelerini etkilemektedir (Beugrè ve Baron, 2001). Adalet alanında çalışma yapan başka bir araştırmacı olan Leventhal(1980)'de sonuçların adil algılanabilmesi için sürecin adil olması gerektiği yönünde bulgulara ulaşmış ve Adaleti Yargılama Modelini(Justice

Judgement Model) ortaya koymuştur. Bu modelle Leventhal sürecin, sistemin adillığının sonuçların adil algılanabilmesi için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Leventhal'e göre bireyler sosyal uyumun sağlanabilmesi ve performansın etkin kılınabilmesi için ödüllerin eşit dağıtılması ve sürecin adil işletilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Leventhal'in bu yaklaşımını destekleyen nitelikte araştırmaların sayısı az olsa da elde edilen bulgular prosedür adaletinin örgütsel adaleti açıklayabilmekte yararlı olacağını destekler niteliktedir (Greenberg, 1990b).

Prosedür adaletinin dağıtım adaletinden bağımsız olarak ele alındığı ilk çalışmalar örgüt dışında çoğunlukla mahkemelerdeki katılımcılar ve jüriler arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmışsa da Folger ve Greenberg(1985) ile birlikte prosedür adaleti ayrı bir adalet türü olarak örgütsel adalet alanında da araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Onların öncülük ettiği çalışmaların dikkate değer sonuçları olmuştur. Bies(1986)'in başvuru mülakatına katılan işgörenlerin geçmiş iş tecrübeleriyle; Greenberg(1996)'in örgüt içerisinde işgören performanslarıyla; Sheppard ve Lewicki (1987) yönetim kapsamında ki görev ve sorumlulukların temel çerçevesiyle ve Wosinska (1987)'nında hastanelerde yönetici pozisyonunda bulunan doktorların yaşadıkları tecrübelerle ilgili çalışmalar yaptıkları görülmektedir.

Çalışmalar işgörenlerin karar alma sürecini adil algılamamaları durumunda işverenlerine karşı daha az bağlı olma, hırsızlığa karşı meyil, katkıda bulunmaktan kaçınma, performans düşüklüğü ve yardımdan kaçınma gibi davranışlar sergilemesine neden olabildiğini ortaya koymuştur. İş görenler insani ilişkileri önemsemekte ve sürecin adillliğini değerlendirirken işvereni ile arasındaki iletişimi bir kıstas olarak göz önünde bulundurmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Folger ve Cropanzano(1998) yapmış oldukları çalışmada prosedür adaletinin iki alt boyutu olduğu tespitinde bulunmuşlardır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Buna göre birinci boyut prosedürlerin ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Çalışanların prosedürlerin belirlenmesi aşamasında görüşlerinin alınması onların sürece dahil edilmeleri ile ilgilidir. İkinci boyut ise prosedürlerin uygulanma şekli ve izlenen politika ile ilgilidir.

Thibaut ve Walker(1975)'in yapmış oldukları çalışmalarda bireylerin süreç adaleti algıları süreci kontrol etmelerine bağlanırken, Leventhal ve arkadaşları tahsis tercihi kuramında (Allocation Preference Theory) insanların adaleti sağlayabilmek için yapması gerekenleri altı başlık altında toplamaya çalışmıştır (Greenberg,1987). Buna göre adaletin sağlanabilmesi için süreç içerisindeki işlemler; durum ve şartlara kişilere göre değişmeyen ve herkese uygulanmalı ve tutarlılık göstermelidir. Yanlılıktan uzak olmalı, tam ve doğru olmalı, süreçte yaşanan olası bir hata düzeltilebilmeli, herkesi temsil etmeli ve etik değerler çerçevesinde olmalı (Folger ve Cropanzano, 1998).

Bu kurallar çalışanlarca sürecin adillığının sınanmasında kıstas olarak kullanılmaktadır (Masterson vd., 2002: 5). Gilliland (1993), Leventhal'in belirlemiş olduğu 6 kuralı personel seçiminde kullanmış ve işlemlerin adil olduğunda bireylerin sorumluluk almalarının adil olmadığı duruma göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Çalışanlar örgütteki prosedür adaleti algıları eğer düşükse yöneticilerine ve örgütlerine karşı bağlılık duyguları zayıflarken, örgüt için harcadıkları efor azalmakta ve daha az vatandaşlık davranışı sergileyerek bu duruma karşı bir tepki ortaya koymaktadırlar. Çalışanlar bireyler arası iletişimde hassasiyet sahibidirler ve bu ilişkinin durumu (kendini ifade etme, prosedürlerde veya kararlarda görüş alınması) adalet algısının şekillenmesinde etkindir. Bu ilişkinin iyi olması adalet algısının olumlu olmasına etki eder (Folger ve Cropanzano, 1998).

Prosedürler, çalışanlar ve örgütler için ortak hedeflere ulaşmakta kullanılan araçlardır ve doğru belirlenip uygulandığında büyük oranda dağıtım adaletini sağlamaktadır ancak prosedürler değiştirilmeye muhtaç olmayacak oranda kusursuz değildir ve kazanımların adillğini temin ettiği sürece meşrudur (Folger, 1987:148).

Prosedür adaleti ve dağıtım adaleti arasındaki ilişki çalışanların örgütteki adil dağıtım esaslarında bir bozulma fark etmesi durumunda sürecin basamaklarını, işleyişini bilmesi durumunda yanlışlığı düzeltme adına verecekleri tepkinin daha akli ve mantıki çerçevede olacağı esasına dayanmaktadır(Folger, 1986).

Kişi adil olarak algılanmayan bir durumla karşılaştığında mevcut prosedür ve dağıtım olası farklı dağıtım ve prosedürlerle karşılaştırır ve uygulanan yöntemin daha adil

olduğuna kanaat getirirse sonucu daha katlanılabilir bulmaktadır. Prosedür adaletinin düşük olduğu durumlarda kişilerin düşük kazanımları ile göstermiş oldukları tepki arasında güçlü bir ilişki bulunurken kişilerin prosedür adaletinin etkin ve doğru olduğunu bildikleri durumda düşük kazanımları ile göstermiş oldukları tepki arasındaki ilişkinin zayıfladığı görölmektedir (Brockner vd., 1992:404). Prosedür adaletinin yüksek olduğu durumlarda dağıtım adaletindeki kusurların davranış üzerinde yapacağı olumsuz etki azalır. Tepkinin en yüksek olduğu durum ise hem prosedür hem de dağıtım adaletinin olumsuz olduğu durumdur (Takeuchi vd., 2004).

Prosedür adaletinin kapsamı ve bu kapsamın içeriğine dair tartışmalar araştırmacılarca devam ettirilmektedir. Blader ve Tyler(2003), araştırmalarında prosedür adaleti kavramını 4 bileşenden oluşan bir yapı olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamayla Blader ve Tyler prosedür adaleti kavramının çerçevesini genişletmişlerdir. “Prosedür Adaletinin Dört Bileşeni Modeli” kontrol ve grup değeri modellerinin aksine (bu iki model insanlar neden adalete ihtiyaç duyar sorusunu temele almaktadır) bireylerin deneyimlerini ve prosedürlere ilişkin adillik değeri değerlendirme yaparken kullandıkları kriterleri sınıflandırmaktadır.

Model incelendiğinde prosedür adaletinin, adalet şekilleri ve adaletin kaynağı olmak üzere iki boyutuyla ele alındığı görölmektedir. Adaletin şekilleri diye ifade edilen boyut iki şekilde ele alınmış, birinci şekli kararların nasıl alındığı ile ilgiliyken ikinci şekli ise davranışların kalitesi ile ilgilidir. İkinci Boyut olan adaletin kaynağı ise çalışanların prosedür adaleti yargılarını oluştururken kıstas olarak başvurdukları deneyimlerinin kökeni ile ilgilidir. Buna göre adaletin kaynağını oluşturan etmenlerden birincisi; örgütün formel temelleri (resmi kurallar ve prosedürler) ikincisi de; Çalışanların örgüt içerisindeki yetkili kişilerle (patron, müdür ve idari yetkililer gibi) ilişkileri temelinde edindiği deneyimlerle ilgili olan informel temellerdir(Blader ve Tyler, 2003:113).

1.2.1.3. Etkileşim Adaleti (Interpersonal Justice)

Bies ve Moag(1986) örgütsel adalet alanındaki çalışmalarında, işgörenlerin kazanımların dağıtılması ve prosedürlerin uygulanmasının yanı sıra prosedürlerin kendilerine iletme şekilleriyle de yakından ilgili olduklarını ortaya koymuş ve

örgütsel adaletin üçüncü boyutunun iletişimle ilgili olduğunu ifade ederek bu boyutu etkileşim adaleti olarak adlandırmışlardır. Bies ve Moag(1986)'ın araştırmaları neticesinde örgütsel adalet yazınında kendine bir yer edinen etkileşim adaleti, sürecin işletilmesinde işgörenlerin iletişim halinde bulunduğu diğer kişilerle(müdür, başkan vb. yöneticiler) arasındaki bilgilendirme kanalının kalitesi ile ilgili bir kavramdır(Colquit vd., 2001:426). Bu durum işgörenlerin işletme yöneticileri ile kurmuş olduğu iletişim neticesinde oluşan algılarının davranışları üzerindeki etkisi olarak da değerlendirilebilir.

Greenberg(1990b) örgütsel adalet alanında tarihsel süreçte yazılmış çalışmalar üzerinde yaptığı araştırmasında etkileşim adaletini tanımlarken Bies(1986)'in işletme bölümü öğrencileri üzerinde yapmış olduğu çalışmalardan bahisle işgörenlerce algılanan adaletin sadece kazanımların dağıtımı ile ilgili olamayacağı, kazanımların dağıtımı esnasında işgörenlerin sürece dahil edilmelerinin yanı sıra yöneticilerin süreç hakkındaki bilgilendirmeleri esnasında kurulan iletişimin işgörenlerce nasıl algılandığı ile de ilgili olduğu vurgusu yapılmaktadır.

Yöneticilerce işgörelere samimi saygılı davranışlar sergilenmesi ve bunun neticesinde işgörelerin kendilerini değerli hissetmeleri etkileşim adaletinin konusunu oluşturmaktadır(Brockner vd., 1992).

Başka bir ifadeyle etkileşim adaleti, örgüt içerisinde bilgi ve tecrübelerini belirli bir kazanım karşılığı olarak kullanmaya hazır bulunan işgörelerin, kazanımların nasıl ve ne oranda kimlere dağıtılacağı yetkisini elinde bulunduran yöneticilerle süreç içerisinde kurmuş oldukları iletişimin insani normlar(sevgi, saygı, hoşgörü, anlayış vb.) çerçevesinde gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesi sonucunda işgörelerin algılanan adalet durumunun davranışları üzerine yansımaları olarak da tanımlanabilir.

Daha önceleri prosedür adaletinin içinde incelenen etkileşim adaleti, sonraları yapılan araştırmalarla örgütsel adaletin üçüncü bir boyutu olarak ele alınmaya başlamışsa da etkileşim adaletinin prosedür adaletinden ayrı ele alınıp alınmayacağı tartışması son bulmamıştır. Bies çalışmasında işgörelerin olası adaletsizlik durumu karşısında gösterecekleri tepkiyi muhatap olunan kişilerin konumuna göre belirlediklerini ve eğer yöneticilerle iletişim kuruluyorsa etkileşim adaleti normlarına göre eşit düzeydeki

çalışanlarla veya örgütün tamamı ile iletişim kuruluyorsa prosedür adaleti normlarına göre tepkilerini belirledikleri iddiasında bulunmuştur. Etkileşim ve prosedür adaletinin iki ayrı boyut olmalarını ise bu esas temeline dayandırmıştır(Greenberg, 1990b).

Masterson, vd.(2000)'da araştırmalarında Bies ve Moag(1986)'ın bulgularına yakın sonuçlara ulaşmış ve etkileşim adaletinin prosedür adaletinden ayrı olarak örgütsel adaletin bir boyutu olduğu vurgusunda bulunmuşlardır. Araştırmacılar konuyu sosyal mübadele kuramı çerçevesinde ele alarak prosedür adaletinin örgütün tamamına yönelik bir etkisi olduğunu Etkileşim Adaletinin ise yöneticilerle karşılıklı kurulan iletişimin kalitesiyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

Bu alanda yapılmış başka bir çalışma ise Lind ve Tyler(1988)' in Prosedürel adaletin sosyal psikolojisi üzerine yapmış oldukları çalışmadır. Burada araştırmacılar Etkileşim Adaletini prosedür adaletinden ayrı bir boyut olarak ele almayı prosedür adaletine etki eden iki ayrı modelden bahsetmişlerdir. Bu iki yaklaşımın dışında Etkileşim Adaletinin hem prosedür adaletinin içinde hem de ayrı bir boyut olarak değerlendirilebileceğini ifade eden araştırmacılarda vardır (Mikula vd.1990).

Greenberg ve Cropanzano(1993) ise örgütsel adalet sınıflandırması yaptığı çalışmalarında Etkileşim Adaletini prosedür adaletinin kişiler arası yaklaşımı olarak anlaşılabilirliğini ifade etmekle beraber son zamanlarda bu iki kavramın ayrılmasının önem kazandığını vurgulayarak Etkileşim Adaletinin prosedürler ve kazanımlar arasındaki aracı rolünden bahsetmektedir.

Bu alanda araştırma yapan bir diğer araştırmacı ise Bies (2001)'dir. Bies çalışmasında alanda yapılmış araştırmalar ışığında kendi kanaatinin örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve Etkileşim Adaleti olarak ayrı ayrı oluştuğunu ancak bunlarında birbirleriyle ilişki içerisinde bulduklarını ifade etmektedir. Araştırmacılar prosedür adaleti ile Etkileşim Adaletinin farklarının ortaya konulabilmesi için ölçümlerin ayrı ayrı yapılması hususunu ifade etmişlerdir.

Ölçümlerin ayrı yapıldığı çalışmalarda faktörler ayrı yüklenmiş ve etkileşim ve prosedür adaletini farklı ancak birbiriyle ilişkili sınıflamıştır (Masterson vd. 2002, Barling ve Philips 1993, Colquitt vd. 2001).

Örgütsel adalet alanında araştırma yapan araştırmacılardan olan Skarlicki ve Folger(1997) örgüt içerisinde işgörenlerin Etkileşim Adaleti algılarının yüksek olduğu durumlarda dağıtım ve prosedür adaleti algılarının düşük olmasının beklenmediğini vurgulamıştır. Buna göre yönetici pozisyonunda olan çalışanların işgörenlerle saygılı ve kibar iletişim kurmaları halinde dağıtım ve prosedür adaletinde yaşanacak aksaklıklar işgörenderce tolere edilebilmektedir.

Bies ve Moag'ın (1986) çalışmasında iş başvurusunda bulunan adaylara başvuruları esnasında görevlilerin kendilerine nasıl davrandıkları sorulmuş ve adayların süreç içerisindeki iletişimi nasıl algıladıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışma neticesinde adayların ortak rahatsızlık ve memnuniyetleri çerçevesinde araştırmacılar Etkileşim Adaleti ile ilgili dört kural çıkarımında bulunmuşlardır. Buna göre; ücret, terfi, ceza, izin, statü vb. kazanımların dağıtım yetkilerini elinde bulunduran örgüt içerisinde karar verici ve yönetici pozisyonunda bulunan çalışanların, karar verme süreçlerini işgörendera açıklamada doğru, dürüst, açık ve samimi olmaları doğruluk, karar verme süreçlerinin sonuçları hakkında bilgilendirmeleri açıklama, karşılıklı iletişim kurarken içten, samimi olma ve kaba davranışlardan kaçınma saygı ve önyargılı ifadeler kullanma ya da uygunsuz sorular sormaktan kaçınma ise kurallara uygunluk olarak tanımlanmıştır.

Greenberg(1993) ise bu dört kuraldan doğruluk ve açıklamayı, bilgisel saygı ve kurallara uygunluğu ise Etkileşim Adaleti olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Buna göre Etkileşim Adaleti işgörenlerin karar alıcı pozisyonundaki yöneticilerin alınan kararları iletirken kullandıkları söyleme dair adalet algıları ile ilgiliyken bilgilendirmeye ilişkin adalet ise ücret terfi gibi kazanımların dağıtımlarının ve dağıtıma ilişkin belirlenen kriterlerin belirlendiği sürece dair çalışanlara bilgi verilmesi ve bu konuda gerekli açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir.

1.2.1.3.1. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet kavramı, işgörenlerin, elde edilen kazanımların belirlenmesinde ilgili prosedürlerin işletilmesi sürecine dahil olan yöneticilerin işgörenderle karşılıklı kurmuş oldukları iletişimin ne derece nezaket, hürmet ve saygı çerçevesinde gerçekleştiğine dair algılamalarıdır (Eker, 2006: 23). Etkileşim adaletin algılanması

için iki ön koşul vardır (Colquitt vd., 2001). Bunların birincisi ‘kişilerarası adalet’ algısı olup, çıktılara yönelik tepkilerle ilgili iken ikinci ön koşul ‘bilgilendirmeye ilişkin adalet’ ise karar süreci ile ilgili yapılan bilgilendirmeleri ve sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgileri içerdiğinden, sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquitt vd., 2001).

Coulquitt(2001)’e göre, kişilerarası adalet; yönetici pozisyonundaki çalışanların işgörenlerle açık ve anlaşılır iletişim kurmasını, rencide edici davranışlardan kaçınmasını, saygılı olmasını, uygun olarak ifade edilemeyecek, önyargılı ve özel sorunlardan kaçınmasını, kararlar hakkında yapılacak olan bilgilendirme ve açıklamaların doyurucu ve tatmin edici olmasını ifade etmektedir.

Özen(2002) kişilerarası adaleti tanımlarken, işgörenlerin prosedürlerin yerine getirilmesi sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdırlar ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içerisindedirler (Özen,2002: 115) ifadelerini kullanmaktadır. Bu bağlamda, yönetici pozisyonundaki çalışanların işgörelere karşı saygı ve nezaket gösterme konularında daha hassas olmaları gerektiği ifade edilebilir. Biess ve Moag(1986)’ın yapmış oldukları bir araştırmada (Eker, 2006:23), yönetici pozisyonundaki çalışanların işgörelere karşı çok yakından ve ilgili davrandıkları zaman, sonuçları itibari ile olumsuz olan bir takım kazanımların bile işgörelerce adil algılanabildiği bulgusuna ulaşmıştır.

1.2.1.3.2. Bilgilendirmeye İlişkin Adalet

İşgörelere yöneticileri tarafından, örgüt içerisinde alınan kararlar, ödül, terfi, maddi olanaklar, performans değerlendirmesi, çalışma ortamı gibi unsurların tespit edilmesi ve ölçümlerinde kullanılan politika, metot ve prosedürlere dair düzenli bilgilendirme yapılmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte işgörelere özlük haklarının takibi ve bunlarla ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmesi hususlarını da kapsar (Coulquitt, 2001). Sonuçlar kadar sonuçlara götüren yollar hakkında bilgilendirme yapılmasının, işgörelere alınan kararlara katılımı ve örgüte karşı tutumu noktasında da önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde sağlanan bilgilendirme zaman içerisinde örgüte, örgüte güven duyan örgütsel bağlılığı atmış işgörelere kazandıracaktır çünkü örgütte

uygulanan prosedür ve kazanımlarla ilgili bilgilendirmenin yapılması işgörende bunun devamlı yapılacağı algısını oluşturarak tedirginlik hissinin yerini güven ve bağlılığa bırakması beklenir (Görgülür, 2013:45). Alanda yapılmış bazı araştırmalar (Saunders ve Thornhill, 2004), yöneticilerce alınan kararlar hakkında işgörenlerin bilgilendirilmesi alınan kararların adil olduğu yönünde algı oluştuğunu hatta yeteri şekilde nazik ve makul nedenlerle söylenebildiğinde istenmeyen kararlar bile kabul edilebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak ifade etmek gerekirse işgörenlerin Bilgilendirmeye İlişkin Adalet algılamalarının yüksek olması örgüt içerisinde güven duygusunu artırmaktadır. Burada yöneticilere düşen bilgilendirme ağını etkin kullanarak işgörenleri düzenli olarak örgüt stratejileri ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir (Saunders ve Thornhill, 2004).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı

Bu bölümde örgütsel davranış alanında kendine yakın zamanlarda yer bulmuş olan örgütsel sessizlik kavramının tanımı yapılarak kavram açıklanmaya çalışılacak ardından sessizlik kavramının tarihsel süreç içerisinde hangi alanlara konu olduğu ve örgütsel davranış alanına nasıl girdiği hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı Tarihsel Gelişimi

Sessizlik kavramı incelendiğinde kavramın birden fazla disiplin tarafından araştırmaya konu edildiği ve farklı anlamlar yüklendiği görülmektedir. Etik ve felsefe yazınında sessizlik ses çıkartmanın yokluğu olarak değil sır saklamayı bilgiyi kasıtlı olarak tutmayı ifade eder (Çakıcı, 2007:148). Sessizliğin sosyal ilişkilerdeki karşılığı ise, sözlü iletişim kurulduğunda katlanılması muhtemel zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma hali olarak ifade edilebilir (Nakane 2006:2). Kavram Türk Dil Kurumunca sesin olmaması, sükût, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilen bir davranışın sergilenmeyişi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). Başka bir ifadeyle sessizlik konuşmanın yokluğu veya açık bir şekilde anlaşılabilen bir davranışın sergilenmemesidir (Dyne vd., 2003). Sessizlikle ilgili kavramsal çift anlamlılık kavramın tanımlanmasını zorlaştırmaktadır.

Literatür incelendiğinde sessizlik kavramının farklı dönemlerde araştırmacılar tarafından tanımlandığı görülmektedir. Tanımların kavramı ve dönemleri yansıtabilmesi için kronolojik olarak sıralaması aşağıdaki gibidir:

Tablo 1: Sessizlik Kavramının Kronolojisi

Otorite(ler) ve Yıl	Kavram	Kavramın Öne Çıkan Tanımı
Hirschman (1970)	Bağlılık	Hoşnut olunmayan durumlarda, örgüte bağlı çalışanlar işlerin yoluna gireceğinden emin bir şekilde örgüte bağlılıklarını sessiz bir şekilde devam ettirirler (Hirschman, 1970).
Conlee ve Tesser (1973)	Sessizlik Etkisi (The MUM effect-iyi haberlerin aktarılması, kötü olanların ise minimize edilmesi.)	İşgörenler; ilişkilerin bozulacağı düşüncesinden dolayı, olumsuz durumları içeren bilgileri aktarma konusunda isteksiz davranırlar (Conlee ve Tesser, 1973)
Noelle-Neumann (1974)	Sessizlik Sarmalı	Dışlanma korkusundan dolayı bireyler çoğunluğun görüşünün aksine bir açıklama yapmaktan kaçınırlar (Noelle-Neumann, 1974).
Peirce vd., (1998)	Sağır Kulak Sendromu	Örgütün çalışanların şikâyetlerine önem vermemesi çalışanları sessizleştirmektedir (Peirce vd., 1998).
Morrison ve Milliken (2000)	Örgütsel Sessizlik	İşgörenlerin toplu bir şekilde iş ile ilgili konular ve sorunları ifade etmemeleri/-edememeleri durumu (Morrison ve Milliken, 2000).
Williams (2001)	Sosyal Dışlanmışlık	Bireyler içinde buldukları toplumdan kendilerini dışlanmış olarak hissettiklerinde kendilerini tam olarak açıklamayabilirler (Williams, 2001).
Pinder ve Harlos (2001)	İşgören Sessizliği	Örgüt ile ilgili konularda, işgörenlerin davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmelerinin ve düşüncelerinin değişimi etkileyebilme/düzeltebilme gücünün olduğu algılanan kişilerden esirgenmesi olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).
Pinder ve Harlos (2001)	İşten Geri Çekilme	İşgörenler örgüt içerisinde konuşmanın faydasız olduğuna inandıkları anda iş ile ilişkilerini kesmek zorunda kalmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).
Van Dyne vd. (2003)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Başkalarını düşünme veya işbirliğinden dolayı işgörenler iş ile ilgili fikir ve görüşlerini, başkalarına ya da örgüt çıkarlarına faydalı olacağını düşündükleri için açıklamayabilirler (Van Dyne vd., 2003).

Kaynak; Barçın, N. (2012). “İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana. ss:10-11.

Tablo 1 incelendiğinde sessizlik kavramının araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alındığı ve birbirine yakın anlamlara gelecek şekilde tanımladıkları görülmektedir.

Brinsfield vd.(2009)’nin ses ve sessizlik üzerine yapmış oldukları araştırmada kavramın üç dönemde incelenebileceğini ifade etmektedirler. Buna göre dönemler; ilk dönem (the initial wave), ikinci dönem (the second wave) ve güncel dönem(the current wave) olmak üzere üçe ayrılmıştır.

İlk Dönem(1970-1980 ortaları):Bu dönemde araştırmacıların “ses” in kavramsallaştırılması üzerinde yoğunlaştıklarından bahsedilebilir. Ses ve sessizlik kavramlarının değişik alanlarda farklı anlamlar içerdiği araştırmacılarca fark edilmiştir. Susma etkisi(the mum efect) ve sessizlik sarmalı çalışmalarında kavramların sınıflandırılması çabaları gösterilmiştir (Brinsfield vd. 2009).

1970’lerin başlarından buyana gelen ses ve sessizlik yazınına bakıldığında tüketici davranışlarının örgütsel performansa nasıl etki ettiğini sınıflamaya çalışan Albert Hirschman(1970), “ses”in örgütsel tatminsizliğe etkisi üzerine düşünen bilinen ilk sosyal bilimcidir. Hirschman bu sınıflandırmayı yaparken tüketicilerin memnuniyetsizliğinin iki farklı yolla yanıtlanabileceğine karar verdi. Bunlar; çıkış(örneğin örgütle ilişkisi kesilenler) ve ses(şikâyet etme ve aktif direniş gösterme)’dir (Buchananolson vd. 2002). Çıkış, işgörenin örgütle olan bağımlı keserek ayrılmasını ifade ederken ses, işgörenlerin şikâyette bulunması yanlış bulunduğu şeyleri yönetici pozisyonunda bulunan kişilerle tartışması ve öneriler sunmasını ifade etmektedir (Saunders vd., 1992). Hirschman (1970) daha sadık çalışanların çıkış yerine ses tepkisi ortaya koyacaklarını dile getirdiği çalışması “çalışan sesi(employee voice)” ve “açıkça konuşma(speaking up)” konularına ilgi duyan araştırmacılar için temel kaynak teşkil etmiş ve işgörenin tatminsizliğe cevabı hakkında bilgi veren temel kaynak olmuştur (Buchananolson vd., 2002).

Hirschman(1970) sessizliğin ve sesin yazındaki kronolojik gelişimini ifade ederken kavramın tanımlamasında keskin ifadeler kullanmaktan kaçınmıştır. Sessizliğin bir kabullenilmişliğin dışında, çalışanların yaptığı işten tatmin olmamasına rağmen işten ayrılmayarak “işlerin daha iyi olacağına dair bir inançla” sessizliği tercih edebileceğini ifade ederek, kavramın sadakatle aynı anlamı karşılayabileceğini bununla birlikte olumsuzluklara karşı pasif ancak yapıcı bir yanıt olarak değerlendirilebileceğini ifade etmiştir.

Hirschman(1970)'den sonra çalışmasıyla yazına katkıda bulunan Farrell(1983) tatminsizliğe ihmal kavramını eklemiştir. Buna göre iş ortamında yaşadıkları olumsuz davranışlar neticesinde tatminsizlik yaşayan işgörenler, örgütle bütünleşmekten kaçınarak çevreye karşı duyarsızlaşma davranışına girebileceklerdir. Farrell “ses” kavramının aktif ve yapıcı bir süreci ifade ederken “ihmal”inse pasif ve yıkıcı bir sürece işaret ettiğini vurgulamıştır.

İkinci Dönem(1980ortalari-2000): Bu dönem kavramın bünyesine yeni kavramlar olarak araştırma çerçevesini genişlettiği bir dönem olarak ifade edilebilir. Bu dönemde araştırmacılar sessizlikle beraber whistleblowing(olumsuz durumların ifşa edilmesi), ilkeli örgütsel muhalefet(principled organizational dissent), konu benimsetme(issue-selling) ve şikayet(complaining) gibi konuları da birlikte incelemiştir. Bu araştırma konularını sessizlik kavramı ile yakından ilgili hale gelecek olan sağır kulak sendromu(deaf ear syndrome) ve sosyal dışlanma(social ostracism) konuları takip etmiştir. Örgütsel adalet alanında yapılan ilk çalışmalarında “ses” kavramı ile ilişkilendirildiği söylenebilir. Araştırmacıların zaman içerisinde ses ve sessizlik kavramlarının nedenleri ve oluşma koşullarına karşı olan ilgileri bu alanda yapılan araştırmaların sayısında artışa neden olmuştur (Brinsfield vd., 2009:12).

Sessizlik kavramı sonuçları itibari ile farklılıklar arz ediyor olsa da pek çok araştırmacı tarafından kabul etme olarak tanımlanmıştır. Ortak geçmiş ve kültürümüzün bir yansıması atasözlerimizden olan “sükut ikrardandır” da bu tanımlamayı destekler niteliktedir. Ancak Cohen(1990) sessizliğin her durumda kabul etme olarak algılanamayacağını savunmuş ve bu durumu işgörenler arasında kavramın nasıl algılandığını araştırarak açıklamaya çalışmıştır.

Güncel Dönem(2000 ve sonraki dönem): Sessizlik kavramı örgütlerde daha önceleri de karşılaşılan bir durum olmasına rağmen araştırmalara konu olması 2000’li yıllara kadar uzanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001). Morrison ve Milliken(2000)’in “örgütsel sessizlik” ve Pinder ve Harlos(2001)’un “çalışan sessizliği” konulu araştırmaları sonraki araştırmacılara yol gösterici olmuş ve kaynak teşkil etmiştir.

2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Morrison ve Milliken(2000) tarafından literatüre kazandırılan örgütsel sessizlik kavramı, araştırmada; yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin tutum ve davranışlarının bir sonucu olarak yorumlanmaktadır. Çakıcı(2010)’a göre örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarının işle ilgili sorunlarını kasten üstlerine iletmeyip yorum yapmaktan kaçınması ve suskun kalmayı tercih etmesidir.

Van Dyne vd.(2003:1363) örgütsel sessizlik kavramını iş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşleri açıkça ifade etmekten bilinçli olarak kaçınma olarak tanımlarken McGowan(2003:1) örgüt üyeleri tarafından kişisel ve örgütsel güçlük ve sorunlara ilişkin ilginin bastırılması olarak tanımlamaktadır.

Başka bir ifadeyle örgütsel sessizlik işgörenlerin örgüt içerisinde karşılaştıkları herhangi bir olumsuz durum karşısında sorunun çözümüne yönelik olarak sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri kullanmaktan geri durup sessizliği tercih etmeleri durumu olarak da ifade edilebilir.

Örgütsel sessizlik kavramına yönelik yapılan tanımlamalar incelendiğinde kavramın, işgörenlerin yapmakta buldukları işte zaman içerisinde edinmiş oldukları bilgi ve tecrübelerine dayalı olarak mevcut sorunların çözümü ve iyileştirmelere yönelik edinmiş oldukları kanaatleri örgüt içerisinde sorun çözebilme ve karar alabilme yetkisini elinde bulduran yöneticilerden kasıtlı olarak gizlemeleri ve paylaşmamaları durumunu ifade etmektedir.

Ancak her iletişim sorunu sessizlik olarak adlandırılmayabilir. Sessizliğin varlığından bahsedilebilmesi için görüş ve önerilerin kasıtlı ve bilinçli olarak bildirilmemesi gerekmektedir. Bu nedenledir ki ilgili konu hakkında bilgi sahibi olmayan ve dolayısıyla katkıda bulunabileceği bir husus bulunmayan bireyin sessizliği örgütsel

sessizlik kapsamında değerlendirilemez (Durak, 2012:45). Bununla birlikte konuyla ilgili söylenecek bir söz ya da fikrin yokluğunun dışında kavram derin ve gizli anlamlar barındırmaktadır. Eğer işgörenler sessizleşerek yöneticilerine bir şeyler anlatmaya çalışıyorsa bu durum yöneticiler tarafından doğru okunmalıdır. Çünkü işgörenlerin davranışlarıyla anlatmaya çalıştıkları bu durum iş performansı, iş çıktıları ve verimlilikleri ile önemli sinyaller vermektedir (Özdemir ve Uğur, 2012: 259).

Morrison ve Milliken (2000) işgören sessizliği kavramını irdeleyerek örgütsel davranış yazınında öncü oldukları bu çalışmada, örgütsel sessizlik süreci, işgörenlerin sessiz kalma nedenleri ve koşullarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışma başka araştırmacılara da ışık olmuş ve alana yapılan katkılarla sessizliğin kavramsal çerçevesi oluşmaya başlamıştır (Eroğlu vd., 2011:100).

Morrison ve Milliken işgörenlerin düşüncelerini paylaşmada yaşadıkları sıkıntının temelinde yatan sorunun üst düzey yöneticilerle alt kademe çalışanlar arasında alttan yukarı doğru biçimsel bir geri bildirim mekanizmasının yokluğu ve yöneticilerin farklı görüşleri reddetme eğiliminde olmaları olduğunu belirtmektedir (Huang vd., 2005: 461-463).

Morrison ve Milliken' den sonra örgütsel sessizlik alanında yapılmış bir diğer önemli çalışma ise Pinder ve Harlos(2001)'e aittir. Pinder ve Harlos (2001)'a göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin yaptıkları işe ilişkin olarak davranışsal veya duygusal değerlendirmelerini, örgüt içerisinde sorun çözebilme ve karar alabilme yetkisi elinde bulunan idarecilere bilinçli olarak yazılı veya sözlü olarak bildirmekten kaçınması olarak tanımlanmaktadır.

Pinder ve Harlos(2001) çalışan sessizliğini konu aldıkları çalışmalarında sessizliğin beş tane ikili fonksiyonundan bahsetmişlerdir. Buna göre;

1. “İnsanlar sessizlik neticesinde yakınlaşma ya da tam tersi uzaklaşma eylemi gerçekleştirebilirler,
2. Sessizlik eylemi neticeleri itibari ile ikili ilişkilere olumlu katkıları olabileceği gibi olumsuz etkileri de olabilir,
3. Bilginin açığa çıkması veya gizlenmesine neden olabilir,

4. Sessizlik davranışı derin veya sığ bir düşüncenin göstergesi olabilir,
5. Bireylerin herhangi bir duruma karşı geliştirdikleri kabulleniş ya da reddedişin işareti de olabilir.”

İkili fonksiyonlar incelendiğinde kavramın tek taraflıdan ziyade çok yönlü ve karmaşık bir yapıda olduğu göze çarpmaktadır (Barçın; 2012:5).

2.1.3. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel davranış konularından biri olan örgütsel sessizlik kavramı farklı zamanlarda bilim insanları tarafından araştırmaya konu edilmiştir. Pinder ve Harlos(2001) tarafından çalışan sessizliği kavramı geliştirilerek razı gösterme sessizliği ve kendini koruma yönünde sessizlik olmak üzere ikili gruplama yapılmıştır (Taşkıran, 2011:77). Pinder ve Harlos(2001)'un ikili sınıflandırmasının ardından Van Dyne, Ang ve Botero(2003) “çalışan sessizliği” ve “çalışan sesini” konu aldıkları çalışmalarında Morrison ve Pinder'in ikili sınıflandırmalarına ek olarak Prososyal sessizlik (Pro Social Silence) kavramını geliştirmiş ve literatüre katkıda bulunmuşlardır. Bu bölümde örgütsel sessizlik türleri ve çalışan sesliliği kavramı açıklanarak, çalışan sesliliği unsurları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.3.1.Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik işgörenlerin yaptıkları işin yerini tutabilecek bir işin varlığından haberinin olmaması ya da sınırlı bilgi sahibi olması durumu olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu tip sessizlikte işgörenler örgütün mevcut işleyişini kabullenir ve rahatsızlıklarını giderme yoluna gitmez. Bilinçli olarak örgüte dair iş ve işlemlere ilgisizlik göstererek pasif bir davranış içerisine girer. İş görenin geliştirmiş olduğu bu davranış tevekkül düşüncesi eksenli olabileceği gibi konuşmanın hiçbir şey değiştirmeyeceği düşüncesiyle de olabilir. Ya da mevcut durumu değiştirebilecek kişisel becerisi olmadığı inancı da bu davranışta etkili olabilir (Van Dyne v.d., 2003).

Kabullenici sessizlik örgüt ortamlarında bilindik serzenişlerle de kendi gösterir; “boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çeneni yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin” vb.(Gülşen, 2014:26). Sessizlik türleri incelendiğinde kabullenici sessizliğin sadece pasif yapıda bir özellik sergilediği görülmektedir (Van Dyne vd., 2003).

2.1.3.2.Savunmacı Sessizlik

Sessizliğin bu türü ise bilinçli bir sessizliği ifade etmektedir. Buna göre çalışan konuşmasının neticesinde ortaya çıkabilecek, birtakım olumsuz sonuçlardan çekindiğinden dolayı bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). İşgören burada kabullenici sessizlikteki durumun aksine mevcut pozisyonunun başka işletmelerdeki alternatifleri noktasında bilgi sahibidir ancak mevcut pozisyonunu koruyup sahip olduğu birtakım bilgileri, görüş ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalmanın kendisi adına daha iyi sonuçlar getireceği inancını taşımaktadır (Van Dyne vd., 2003).

2.1.3.3.Prososyal Sessizlik

Van Dyne vd. (2003) tarafından örgütsel davranış literatürüne kazandırılan kavram farklı kaynaklarda koruma amaçlı ve özgeci sessizlik (Oruç, 2015 ve Gülşen, 2015) adlarıyla da karşımıza çıkabilmektedir. Bu çalışmada kavram prososyal sessizlik adıyla anılacaktır. Kavram işgörenlerin edinmiş oldukları bir takım bilgi, düşünce ve tecrübelerini örgüt ve çalışanların menfaatine olacağı düşüncesini taşıyarak açıkça ifade etmekten sakınmasını ve sessiz kalması durumunu açıklamaktadır (Sussman, 2008). Bu süreç örgütün kontrolü dışında gelişen ve işgörenlerce gönüllü olarak sergilenen bir davranıştır.

2.1.4. Çalışan Sessizliği

Sessizliğin zıttı olarak ifade edilen çalışan sessizliği kavramı işgörenlerin örgütte kullandıkları, üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, ses çıkartma, ihbar, ilkeli örgütsel muhalefet ve sorumluluk alma gibi konuşma biçimleri olarak ifade edilmektedir (Brinsfield, 2009:28-29). Farklı konuşma biçimlerinin olmadığı örgütlerde ise sessizlik olgusu varlığını sürdürmektedir.

2.1.4.1. Yöneticileri Etkileme

Örgütte hiyerarşik yapı içerisinde daha üst seviyede bulunan yöneticilere ulaşabilmek için işgörenlerin üstleri ile olan ilişkilerinde temkinli davranarak amiri pozisyonunda olan kişileri etkileme girişimi olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2010:10, Premeaux,

2001:8, Ralston, vd., 2005:322). İşgörenlerin üst yöneticilerini etkilemek için sergiledikleri tavırlarda yöneticilerinin kişilik özelliklerine göre tavır almaktadırlar. İletişime açık sevecen ilişkiler kuran yöneticiler olduğunda işgörenler daha istekli ve rahat davranışlar sergilerken, antipatik kapalı iletişim biçimi sergileyen sert yöneticiler olduğunda ise çekingen ve tutuk davranışlar sergilemektedirler (Yagil; 2006: 51). Bazı durumlarda ise işgörenler yakaladıkları fırsatları kullanmaları halinde kendileri için olumsuz bir durum oluşturacağı endişesi ile girişimde bulunmaktan çekinirler. Bu değerlendirilemeyen fırsatlar işgörenler arasında ya sessizleşmeye ya da kendi aralarında konuşma davranışlarına yol açar (Durak, 2012:11).

2.1.4.2.Açıkça Konuşma

İşgörenlerin örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunlara yönelik üretmiş oldukları çözüm önerilerini açıkça ifade edebilmeleri durumudur. Bu durum iş görenlerin örgüt politika ve uygulamaları ile prosedürlere yönelik düzeltme isteğinden ortaya çıkmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009:306, Şehitoğlu, 2010:31, Çakıcı; 2007). Yazın incelendiğinde işgörenlerin güven ortamı tesis edilmiş örgütlerde fikir beyan etme eğiliminde oldukları ancak konuşmanın bir fayda sağlamayacağına inanıldığı durumlarda ise sessizliğin tercih edildiği görülmektedir (Çakıcı, 2010:11, Barçın, 2012:14, Morrison ve Milliken, 2000).

Uluslararası ileri düzey teknoloji şirket personelleri kapsamında yapılan nitel bir araştırmada (Edmondson ve Detert, 2005); örgüt içerisinde ilgi görmeyen, popüler olmayan konularda açıkça konuşan işgörenlerin; bezdirildiği, işten çıkarıldığı ya da küçük düşürüldüğü inancının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çakıcı, 2007).

2.1.4.3.Konuyu Benimsetme

Örgüt içerisinde karar mekanizması olarak da ifade edilen yöneticilerin işletme için stratejik öneme sahip olduğu düşünülen konuları önem sırasına koyarak örgüt içi durum ve gelişmelere dikkat çekmeleri ve bununla ilgili düşüncelere yer verilmesini ifade etmektedir (Piderit ve Ashford, 2003:1479, Özgen ve Sürgevil, 2009:306). Açıkça konuşma gibi konu benimsetme de örgüt şartlarının iyileştirilmesi için yapılmakta olan bir eylem olup sessizliğin zıddı bir durumdur. Örgüt için önemli olan

stratejik konuların dile getirilmesi durumu yöneticiler arasında iletişimin sağlanıp sağlanamaması ile ilgili bir durumdur. Üst düzey yöneticilerle orta düzey yöneticiler arasındaki iletişimde üst düzey yöneticiler sorun dinleme ve çözüm odaklı bir girişim içerisinde bulunursa örgütsel başarıda gelişme beklenirken aksi durumda sessizlik ortamının oluşması beklenmektedir (Çakıcı, 2010:12).

2.1.4.4.Ses Çıkarma

İş görenlerin herhangi bir zorlama ve baskı hissetmeksizin rahatsızlık duyduğu konuları belli etme, koşulların iyileşebilmesi ve örgütün değişimi için önerilerde bulunmasıyla birlikte rahatsızlıklarını ilgili kişilere bildirebilmesi gibi açıkça konuşmayı ifade eder (Dyne vd., 2003:1369, Erol, 2012:47 ve Çarıkçı, 2000:160).

Ses çıkarma davranışında öncelikli amaç kişisel memnuniyetsizliklerin, giderilebilmesi umuduyla dile getirilmesidir. İşgörenler ses çıkarma eylemlerini bireysel gerçekleştirebilecekleri gibi sendikalarla, kitle iletişim araçları vasıtasıyla kamuoyunu seferber edebileceği gibi, kurum içi kanalları kullanarak da taleplerini, ricalarını ve eleştirilerini doğrudan ileterek gerçekleştirebilir (Barçın, 2012:15, Özgen ve Sürgevil, 2009:306).

2.1.4.5.İhbar(Whistleblowing)

İhbar kavramı günlük konuşma dilimizde yaygın olarak kullanılmakla beraber örgütsel davranış alanında yazında sorun bildirme, whistleblowing veya bilgi uçurma gibi kavramlarla da karşılanmaktadır. Kavram işgörenlerin iş ortamında şahit oldukları olumsuz durumları sorun çözebilme yetkisini elinde bulunduran kurum içi yetkililere iletip çözüm bulamaması halinde kurum içinde sorunu çözebilecek daha yetkili kişilere ya da kurum dışından sorunu çözebilme gücünü elinde bulunduran resmi mercilere bilgi verilmesini kapsamaktadır (Near ve Miceli, 1985). Burada önemli olan husus işgörenin ihbar yapmakta ki amacının kamu yararını gözetiyor olmasıdır. İhbarcı eğer bilgiyi kurum içerisindeki yetkililere ulaştırır ise bu içsel ihbarcılık(internal whistleblowing) kurum dışındaki yetkililere ulaştırırsa dışsal ihbarcılık(external whistleblowing) olarak adlandırılır.

2.1.4.6.İlkeli Örgütsel Muhalefet

İşgörenlerin örgüt içerisindeki yöneticiler, uygulamalar ve örgüt politikalarını değiştirmek veya karşı durmak için, mevcut yönetim ve uygulamalara bilinçli karşı duruş sergilemeleri olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001:4, Çakıcı, 2007:152 ve Erol; 2012:49). Bununla birlikte işgörenler, mevcut yönetim ve uygulamalara muhalif olmanın kendilerini örgüt içerisinde istenmeyen adam olarak göstereceğini, cezalandırılacağı veya dışlanacağı düşüncesini taşımaktadırlar (Çakıcı, 2010:15).

2.1.4.7.Sorumluluk Alma

Açıkça konuşmaya benzeyen inisiyatif alma olarak da ifade edilebilecek olan sorumluluk alma kavramı yazında yeni yeni kendine yer bulmaktadır. Kavram işin yapılış şeklinde ve işlevinde değişikliğe gitmeyi ve gönüllü yapıcı davranış bütünü ifade etmektedir. Aynı zamanda kavram bünyesinde informel bir liderliği de barındırmaktadır (Premeaux, 2001:8, Erol, 2012:48).

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ

Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olabileceğini açıklamak için kullanılabilir kuramsal çerçeveyi Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964), Eşitlik Kuramı (Adams, 1965) ve Sessizlik Sarmalı Kuramı (Neumann, 1974) sağlamaktadır. Bu nedenle bu bölümde bu üç kuram açıklanarak ardından örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ilişkisine dair yapılan görgül araştırma sonuçlarına değinilecektir. Daha sonra da kuram ve araştırma sonuçlarının ışığında geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli sunulacaktır.

3.1. Kuramsal Çerçeve

3.1.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Blau(1964) tarafından geliştirilip örgütsel davranış yazınına kazandırılan Sosyal Mübadele Kuramı kavramı(social exchange theory) alanda yapılan araştırmaların temelini oluşturmaktadır.

Buna göre Blau(1964) kuramda sosyal mübadele ve ekonomik mübadele olmak üzere çalışanlar ve örgütleri arasında iki tür ilişkiden bahsetmektedir. Sosyal mübadele ilişkisi kişiler arası herhangi bir zorunluluktan bağımsızdır (Foa ve Foa, 1980). Burada bir birey diğerine herhangi bir katkıda bulunmuşsa diğerinin de buna aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Ancak bu karşılığı sınırlayan zaman ve nitelik kısıtı yoktur. Gönüllülük esastır zorunluluk söz konusu değildir. Kişiler arasında gerçekleşen faydalandırma ilişkisinde mübadeleye bahis konu, bir pazarlık unsuru olarak görülmez ve maddi bir karşılık temeline oturtulmaz. Bu nedenle bu mübadele neticesinde elde edilen kazanımların ileriye dönük olarak niteliği belli edilmemiş bir takım sorumluluklar yüklüyor olması sosyal mübadele ilişkisini ekonomik ilişkiden ayıran en önemli özelliklerindedir. Bu kişiler arası gerçekleşen ikili ilişkide elde edilen kazanım karşılıklı güven ve arkadaşlığın ifadesi olarak kabul edilir (Gürbüz, 2006).

Ekonomik mübadele ilişkisi sosyal mübadele ilişkisinin aksine gönüllü ve işbirlikçi davranışlardan uzak sözleşmeler vb. gibi resmi bir takım prosedürlere dayanmaktadır(sözleşmeler vb.). Buradaki yarar, karşılıklı faydadan daha çok maddiyata dayalıdır (Moideenkutty, 2005).

Kuram incelendiğinde işgörenlerin de işverenleriyle benzer bir ilişkiye sahip oldukları söylenebilir. Bu ilişki iş gören açısından ilk amiri ve örgütle mübadele ilişkisi olmak üzere iki yönde gelişir.

Bunlardan ilki işgörenin ilk amiri ile olan mübadelesinde karşılıklı iletişimin kalitesini ifade eden lider ve üye mübadelesidir. Diğeri de işgörenin örgütle kurduğu ilişkinin kalitesini ifade eden örgütsel destek algısıdır (Masterson vd. 2002).

Bu bağlamda görülmektedir ki örgütler çalışanlarına bir takım kazanımlar verdiğinde işgörenler bu duruma olumlu olarak karşılık verme gereksinimi duymaktadırlar. Diğeri bir ifadeyle çalışanlar iş ortamında adilliği algıladıklarında göstermeleri gereken performanstan daha fazla performans ortaya koyabilirler (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993). Bu noktada görülmektedir ki adalet algılayan işgörenin örgütsel sessizlik davranışı sergilemesi beklenmemektedir.

Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerine etkisini araştırdığımız bu çalışmada sosyal mübadele kuramı araştırma sorumuzun çözümüne kaynak teşkil etmesi itibari ile araştırmanın kuramsal alt yapısını oluşturmaktadır.

3.1.2. Eşitlik Kuramı

Örgütsel adalet konusunun temelini oluşturur nitelikteki Adams'ın hakçalık, eşitlik kuramı sosyal mübadele kuramının bir uzantısı niteliğindedir.

Eşitlik kuramı özde bireyin kendini diğer bireylerle şartlar veya sahip oldukları bakımından bir karşılaştırmaya gittiğinde eşit hissedip hissetmemesi ile ilgilidir (Adams, 1965).

Adams kuramın açıklamasını yaparken iki değişkenden yararlanmaktadır. Girdiler(inputs) ve çıktılar(outputs). Girdiler; bireylerin örgüte katıldıklarında beraberlerinde getirdikleri deneyim, eğitim, yetenek, yaş, performans vb. beceriler olarak ifade edilirken çıktılar; bireylerin örgütün verimliliği için ortaya koydukları ve ileriye dönük örgütte kendi menfaatleri için bir sermaye olarak kullandıkları becerileri neticesinde elde ettikleri terfi, ücret, statü vb. durumlar olarak tanımlanmaktadır (Irak, 2004:28).

Bu bağlamda bireyler örgüte yapmış oldukları katkı oranında yani girdi oranında çıktı beklentisine girmektedirler. Birey yapmış olduğu oranlama neticesinde yani örgüte yapmış olduğu katkılar neticesinde elde ettiği kazanımları başkalarının kazanımları ile karşılaştırmaya gider (Greenberg, 1996:24).

Bu karşılaştırmanın neticesinde birey olumsuz yönde eşitsizlik hissederse hakça olmayan bu olumsuz davranışı, performans düşüklüğü gösterme, zam isteme veya işten ayrılma gibi davranışsal veya bilişsel tepkiler gösterme yoluyla değiştirmeye gider. Birey başkalarıyla kendi kazanımlarını karşılaştırması neticesinde girdilerinden çok çıktı elde ettiğini hissettiği takdirde bu defa kendini üzgün ve suçlu hissedebilir (Irak, 2004:28).

Eşitlik kuramı, bir takım sosyal konuların açıklanmasına yardımcı olmasına rağmen pek çok yönden araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir (Cropanzano vd., 2001). Eleştiriler kuramın ilişkideki tarafları sadece güdüsel ve bilişsel varsayımlar çerçevesinde tanımlamış olması nedeniyle eksik olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak yine de Adams'ın sonradan, eşitsizlik durumunda ortaya çıkan gerilimi azaltmak amacıyla kullanılan yolları açıklamak için Festinger'in Bilişsel Çelişki Kuramından (Cognitive Dissonance Theory) yararlanması önemli bir katkı olarak değerlendirilmiştir (Beugré, 1998).

Kurama yönelik diğer bir eleştiri konusu ise kişisel değişkenlik durumunun göz ardı edilmiş olması hususudur. Miles vd.(1994) bu hususu göz önünde bulundurarak "denklik duyarlılığı" kavramını geliştirmişlerdir. Bu kavram insanların hakkaniyete yaklaşımlarını 3 grupta toplamıştır. Buna göre birinci gruptaki insanlara göre denklik, eğer kişinin kazanımları karşılaştırma yaptığı kişilerin kazanımları ile eşitse hakkaniyet sağlanmıştır ve bu kişiler "denkliğe duyarlı" kişiler olarak tanımlanmaktadır. İkinci gruptaki insanlarsa kazanımlarının diğerlerinden daha fazla olmasını tercih eden kişilerdir ve bu tip insanlar "alıcı tip" olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü ve sonuncu grup ise kendi kazanımlarının diğerlerinden daha düşük olmasını arzu eden ve bu gerçekleştiğinde daha mutlu olan gruptur ve bu grupta "verici tip" olarak tanımlanmaktadır (Atalay, 2007:5).

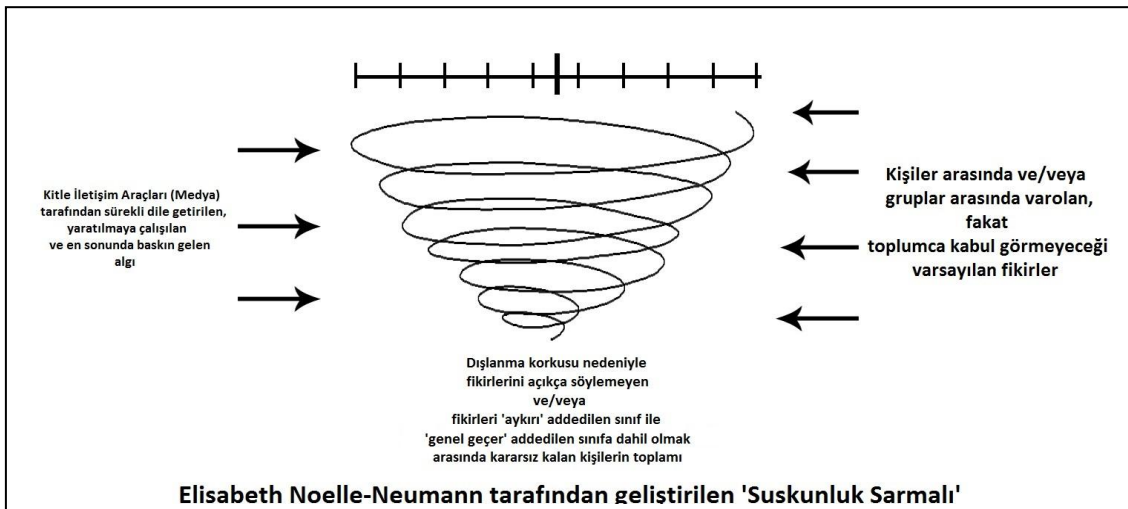
Bireyin eşitsizlik hissetmesi durumunda performans düşüklüğü, sessizlik, işten ayrılma vb. davranışlar sergilemesi (Organ, 1988; Moorman, 1991), araştırmamızın da temelini oluşturan örgütsel sessizlik kavramını açıklar niteliktedir. Kendi katkı kazanım oranı ile karşılaştırma yaptığı çalışanın katkı kazanım oranı arasında adaletsizlik algılayan bireyin, katkısını azaltmak için örgütsel meselelerle ilgili konuşmaması beklenebilir. Bu nedenle Adams'ın eşitlik kuramı araştırmanın kuramsal çerçevesinde yer almaktadır.

3.1.3. Sessizlik(Suskunluk) Sarmalı

Sessizlik sarmalı Kuramı Alman siyaset bilimci Elisabeth Noelle-Neumann(1974) tarafından geliştirilen bir siyaset bilimi ve kitle iletişim kuramıdır ve kuramın çıkışı siyasi partilerin seçim öncesi ne kadar oy alacaklarının tahmin edilmesi çalışmalarına dayanmaktadır. Bireyin sahip olduğu düşüncenin, parçası olduğu topluluğun(sınıf, hastane, belediye otobüsü, orduda yemekhane, akraba ziyareti vb.) kabul ettiği genel geçer doğrularla uyuşmaması durumunda birey dışlanmak korkusuyla düşüncelerini ifade etmekte kendini sınırlar ve vazgeçer. Ancak birey düşüncesinin toplum nezdinde kabul görmeye başladığını sezerse kendi düşüncesini yüksek sesle dile getirmeye başlar (Noelle-Neumann, 1974:43, Rigel, 2000:32).

Bowen ve Blackmon(2003)sessizlik sarmalı kavramını örgüt açısından ele alarak işgörenlerin örgüt içi desteği sağladıklarında düşüncelerini ifade edebileceklerini aksi takdirde sessizliği tercih edeceklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte işgörenler örgütün diğer üyelerinin fikir beyan etmeye karşı olduklarını düşünüyorlarsa, ya yanlış beyanatta bulunacaklardır ya da sessizliği tercih edeceklerdir (Blackmon ve Bowen; 2003:1397) şeklinde tanımlamaktadırlar.

Şekil 1: Sessizlik (suskunluk) Sarmalı



Kaynak: Sessizlik Sarmalı (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1397)

Sessizlik Sarmalı Kuramında dört temel faktör söz konusudur bunlar;

1. Birey ya da grup kendi görüşlerinin toplum tarafından kabul görmeyeceğini biliyordur ancak kaybedeceği bir şey olmadığına inanarak ya da inanmayarak sarmaldan çıkarlar veya zaten her zaman azınlık tarafında olacaklarının farkındadırlar ve bu nedenle görüşlerinden taviz vermezler.
2. Bir mesajın kitle iletişim araçları vasıtasıyla sürekli tekrarlanması suretiyle genel geçer bir düşünce olduğunun benimsenmesi diğer bir ifadeyle toplumsal algı oluşturulması.
3. Fikirleri nedeniyle aykırı olarak kabul gören grup ile görüşleri genel geçer addedilen gruba dahil olmak arasında, dışlanma endişesiyle açık fikir beyan edemeyen kararsız kalan kişiler.
4. Kuramda esas olan doğru ya da yanlış ortaya çıkarmak olmadığı gibi sadece iki grubun ya da düşüncenin birbirleri üzerlerine etkisini incelemekte değildir. Birden fazla değer yargısının (siyasi görüş, dini inanış, kanı, yaklaşım vb.) oluşturduğu iklim içerisinde sessizlik Kuramı eğilimlerinin hangi yönde olduğu ve zamanla değişkenlik gösterip göstermediğini araştırır (Noelle-Neumann, 1974).

Yukarıda yapılan tanım ve kuramın özellikleri ışığında ifade etmek gerekirse kuram bireyin sessiz kalırken birtakım dengeleri gözettiğini belirtmektedir (Noelle-Neumann, 1974). Yani birey bazen kendine ait görüşleri bildirerek kendini ifade edebilme hürriyetini işten ayrılmamaya, toplum tarafından kabul görmeye, dışlanmamaya veya baskı görmemeye tercih edebilmektedir.

Kuramın bu ve benzer özellikleri göz önünde bulundurulduğunda örgütlerde gerçekleşen sessiz kalma davranışını açıklamaya çalışan örgütsel sessizlik kavramının kuramsal alt yapısını teşkil etmektedir.

3.2.Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik İlişisine Dair Görgül Araştırmalar

Örgütsel adaletin çalışan sessizliğini azaltacağı veya tersine adaletsizliğin örgütlerde sessizliğe neden olacağı düşüncesine yol açan kuramların ardından, bu düşüncüyü destekleyen araştırmalara bakıldığında genel olarak çalışanların adalet algısı ve sessizlik davranışları arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir.

Alanda yapılmış çalışmalar incelendiğinde Pinder ve Harlos(2001)'un örgütler ve askeri ortamları konu alarak yayınlamış oldukları “Adaletsizliğe Tepki Olarak Sessizlik” başlıklı çalışma karşımıza çıkmıştır. Yazarlar kavramı Adaletsizlik Kültürü, Sağır Kulak Sendromu ve Sessizlik İklimi kavramları çerçevesinde ele almış ve değerlendirmişlerdir. Buna göre Örgütsel Sessizlik kavramının, doğru kavramsallaştırılmamasından kaynaklı olarak kavramın ilk başlarda antropoloji ve sosyoloji alanlarında olduğu kadar ilgi görmediğinden ve son dönem ilgi görmeye başladığından bahsetmektedirler.

Yaptıkları araştırma neticesinde Pinder ve Harlos, (2001) bir takım bulgulara ulaşmışlardır. Buna göre çalışanın sessizliği seçmesinde ki öncelikli neden örgüt içerisinde haksızlığa uğradığı düşüncesi olabilir. Ve çalışan bu duruma tepki olarak sessizliği seçebilmektedir. Ve sessizlik davranışı diğer örgütsel davranışlarında bir nedeni olarak incelenebilir. Bir diğer bulgu ise sessizlik kavramının pozitif iyi huylu örgütsel koşullar olarak değerlendirilmesinin bir hata olduğu yönündedir. Çünkü kavram ret anlamına gelmektedir.

Konuyla ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında özellikle son yıllarda ilgi gördüğü söylenebilir. Özçınar vd.(2015) tarafından beş işletmede 337 çalışanla yüz yüze görüşme yoluyla örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerine olan etkisinin ölçülmeye çalışıldığı çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Emre(2010) tarafından Kocaeli Üniversitesi Teknopark çalışanları üzerinde yapılan çalışmada çalışanların örgütsel adalet algıları ve boyutları(dağıtım, prosedür, etkileşim ve bilgilendirmeye ilişkin adalet) ile örgütsel sessizlik ve boyutları(savunmacı, özgüvensiz, ilişkisel, razı/kabulcü, sapkın/anormal sessizlik) arasındaki ilişkileri

incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda örgütsel sessizlik davranışı üzerinde örgütsel adaletin negatif yönlü bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

İşleyici(2015) tarafından Zonguldak'ta çalışan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerine etkisi demografik özellikler üzerinden(Yaş, Cinsiyet, Kıdem, Mezun olunan okul türüne ve Çalışma süresine göre). Analiz sonuçları yorumlanırken öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarının Örgütsel Sessizlik üzerine etkisi %0.01 ve %0.05 düzeylerinde anlamlı olduğu tespitine yer verilirken bu ilişkinin yönü hakkında bir bilgi verilmemiştir. Yaş, Cinsiyet, Kıdem, Mezun olunan okul türüne göre ve Çalışma süresine gibi ifadelerden oluşan demografik özelliklerin düşük düzeyde örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğu tespitinde bulunulmuştur. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Güvenli(2014) tarafından yapılan araştırmada Ankara Sincan İlçe Emniyet müdürlüğünde görev yapan 150 güvenlik görevlisi üzerinde Örgütsel Adalet ve Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan Dağıtım Adaleti ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüşse de örgütsel adalet algısının diğer alt boyutları olan etkileşim ve bilgilendirme adaleti ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Ünlü(2015) tarafından Balıkesir Bandırma'da görev yapan 350 öğretmenle yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma neticesinde öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü, korumacı ve kabullenici sessizlik düzeyleri ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik boyutları arasında negatif ilişki beklerken sadece örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan prososyal sessizlik ile pozitif ilişki beklenmektedir. Çalışanların dağıtım adaleti algıladıkları ortamda prososyal sessizlik davranışı sergilemeleri beklenmektedir çünkü prososyal sessizlik davranışında savunmacı ve kabullenici sessizlik davranışının aksine bireysel yarar gözetmeksizin

örgüt menfaatine bir sessiz kalma davranışı söz konusudur. Bu nedenle Dağıtım adaleti ile prososyal adalet ilişkisinin pozitif yönlü olmasını bekliyoruz hipotezimiz prososyal sessizliğin pozitif yüklenmesi üzerine kurulmuştur.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan kuram ve araştırma sonuçlarına dayanarak geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler aşağıda sunulmaktadır.



BÖLÜM 4: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacına, modeline, hipotezlere, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına ve kullanılan ölçeğe ait bilgilere yer verilmiştir.

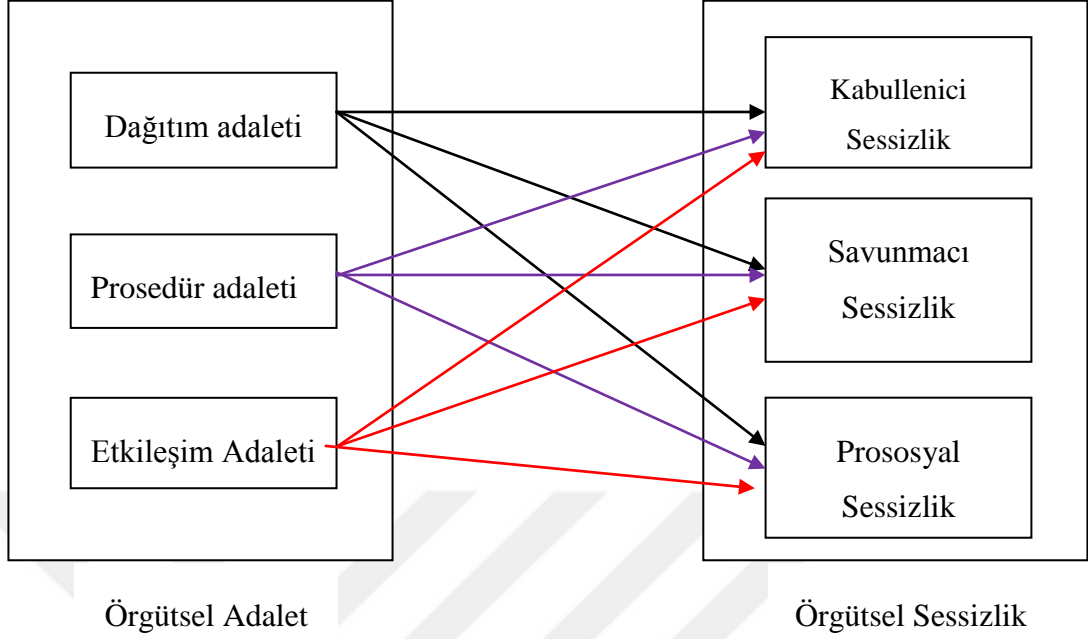
4.1 Araştırmanın Amacı

Bireylerin, ödüllendirilme beklentisi (saygılı davranılma, onurlandırılma, arkadaşlık, ciddiyet vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürmesi temeline dayanan Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) bireyin sahip olduğu kazanımları başkalarının kazanımlarıyla karşılaştırarak tatmin ya da tatminsizlik yaşaması temeline dayanan Eşitlik Kuramı (Adams, 1965) ve bireyin ait olduğu toplumda çoğunluk tarafından genel geçer olarak kabul görmüş davranış veya görüşe karşı aykırı bir görüş veya davranış sergilemekten, dışlanma vb. korkularla kendini alı koyması temeline dayanan Sessizlik Sarmalı (Noelle-Neumann, 1974) Kuramlarını temel alarak çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerine olan etkisini açıklayabilmek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler

Tezin üçüncü bölümünde açıklanan kuram ve araştırma sonuçlarına dayanarak çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizliklerini etkileyeceği düşünülen bu araştırmanın modeli ve araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir. Model oluşturulurken örgütsel adalet kavramı üzerinde yapılan araştırmalar incelenmiş ve kavramın Dağıtım adaleti, Prosedür adaleti ve Etkileşim Adaleti olmak üzere üç boyutuyla ele alındığı görülmüştür (Chan,2007, Yürür ve Mengenci, 2014, Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bu çalışmada da örgütsel adalet kavramı bu üç boyutuyla ele alınarak aşağıda şekil üzerinde açıklanmaya çalışılan modelle örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenecektir.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



Hipotez 1. Çalışanların dağıtım adaleti algılarının kabullenici sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 2. Çalışanların dağıtım adaleti algılarının savunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır

Hipotez 3. Çalışanların dağıtım adaleti algılarının prososyal sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır

Hipotez 4. Çalışanların prosedür adaleti algılarının kabullenici sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 5. Çalışanların prosedür adaleti algılarının savunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 6. Çalışanların prosedür adaleti algılarının prososyal sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 7. Çalışanların Etkileşim Adaleti algılarının kabullenici sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 8. Çalışanların Etkileşim Adaleti algılarının savunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır

Hipotez 9. Çalışanların Etkileşim Adaleti algılarının prososyal sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır

4.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Yalova ilinde faaliyet gösteren turistik otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini belirlerken maddi olanaklar ve zamanın kısıtlılığından dolayı kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında Yalova’da faaliyet gösteren 7 otelin çalışanlarına ulaşılabilmiş ve çalışanlarının örgütsel adalet algılarını ölçmek ve varsa bu algının örgütsel sessizlik davranışları üzerine nasıl bir etkisinin olduğunun ölçümünü yapabilmek için çalışanlara toplamda 350 adet anket dağıtılmıştır.

Dağıtılan bu anketler işyerinin yoğunluğu göz önünde bulundurularak 2 haftalık süreler içerisinde toplanmıştır. Dağıtılan 350 anketin 220 tanesinin doldurulduğu 130 tanesinin boş kaldığı toplanan anketlerden anlaşılmıştır. Doldurulan 220 anket incelendiğinde 40 tanesinin anket üzerinde uyarı bulunmasına rağmen katılımcılar tarafından sadece ön yüzünün doldurulduğu ve arka yüzünün boş bırakıldığı tespit edilmiş ve bu nedenle araştırmaya dahil edilememiştir. 10 adet anket ise değerlendirilebilir nitelikte olmadığından çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Sonuç olarak toplam 170 anket araştırmaya dahil edilmiştir.

Ankete katılan çalışanların %56,5’i (n=96) erkek, %43,5’i (n=74) kadındır. Katılımcıların %20’sinin (n=34) 18-22 yaş grubunda olduğu gözlenirken, %24,7’sinin (n=42) 23-27 yaş, %25,3’ünün (n=43) 28-32 yaş, %15,9’unun (n=27) 33-37 yaş, %8,2’sinin (n=14) 38-42 yaş arasında ve %5,9’unun (n=10) 43 ve üzeri yaş grubunda olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %21,8’inin (n=37) ilköğretim, %32,9’unun (n=56) lise, %24,7’sinin (n=42) yüksekokul, %17,1’inin (n=29) lisans ve %3,5’inin ise (n=6) lisansüstü mezunu olduğu gözlenmiştir.

Medeni durumları incelenen katılımcıların %40'ının (n=68) evli, %60'ının ise (n=102) bekârlardan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılan kişilerin %35,9'unun (n=61) kıdem yılı 1 yıl olarak gözlenirken, %37'sinin (n=63) 2-5 yıl, %20'sinin (n=34) 6-10 yıl, %5,9'unun (n=10) 11-15 yıl ve %1,2'sinin (n=2) 16-20 yıl olarak saptanmıştır.

Çalışmaya katılan kişilerin %74,7'sinin (n=127) iş yerindeki pozisyonu çalışan olarak gözlenirken, %20,6'sının (n=35) orta düzey yönetici ve %4,7'sinin (n=8) üst düzey yönetici olduğu gözlenmiştir. Katılımcılara ait demografik özelliklerin tablo ile gösterimi aşağıda Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	n	%	
Yaş	18-22 Yaş	34	20,0
	23-27 Yaş	42	24,7
	28-32 Yaş	43	25,3
	33-37 Yaş	27	15,9
	38-42 Yaş	14	8,2
	≥43 Yaş	10	5,9
Cinsiyet	Erkek	96	56,5
	Kadın	74	43,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	37	21,8
	Lise	56	32,9
	Yükseköğretim	42	24,7
	Lisans ve Üzeri	35	20,6
Medeni Durum	Evli	68	40,0
	Bekar	102	60,0
Kıdem Yılı	1 Yıl	61	35,9
	2-5 Yıl	63	37,0
	6-10 Yıl	34	20,0
	11-15 Yıl	10	5,9
	16-20 Yıl	2	1,2
İşyerindeki Pozisyon	Çalışan	127	74,7
	Orta Düzey Yönetici	35	20,6
	Üst Düzey Yönetici	8	4,7

4.4. Veri Toplama Araçları

Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerine etkisinin incelendiği bu araştırmada veri toplama araçları içerisinde katılımcılara ulaşmada sayı ve zaman dikkate alındığında görece daha etkili olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma için uygulanan ankette, örgütsel adalet ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve

katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili veri toplamaya yönelik ifadeler yer almaktadır.

4.4.1.Örgütsel Adalet Ölçeği

Kullanılan ankette çalışanların örgütsel adalet algısı Colquitt(2001) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği ile ölçülmüştür. Örgütsel adalet ölçeği prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve bilgilendirmeye ilişkin adalet olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel adalet ölçeğinin 20 maddesi bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7 nci ifadeler prosedür adaletine, 8, 9, 10 ve 11 inci ifadeler dağıtım adaletine, 12, 13, 14 ve 15 inci ifadeler Etkileşim Adaleti ve 16, 17,18,19 ve 20 nci ifadeler ise Bilgilendirmeye İlişkin Adaletle yönelik işgören algısını belirlemektedir. Sorulara verilen cevaplar likert tipi ölçeklenmiş olup, madde puanları, kesinlikle katılıyorum 5, Katılıyorum 4, Kararsızım 3, Katılmıyorum 2, Kesinlikle katılmıyorum 1 olarak kodlanmıştır.

Katılımcıların puanının yüksek olması örgütsel adalet algılarının yüksek, puanın düşük olması ise algılarının düşük olduğu anlamına gelmektedir. “İşimden elde ettiğim kazanım işim için ortaya koyduğum çabanın karşılığıdır”, “Yöneticim bana nazik bir şekilde davranır”, ve “Yöneticim benimle olan iletişimde dürüştür” araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği sorularından bazılarıdır.

4.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik ölçeği 2003 yılında Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından literatüre kazandırılan ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe’ ye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeğidir toplam 15 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte kullanılan 1, 2, 3, 4 ve 5 inci ifadeler kabullenici sessizliği, 6, 7, 8, 9 ve 10 uncu ifadeler savunmacı sessizliği ve 11, 12, 13, 14 ve 15 inci ifadeler ise prososyal sessizliği ölçen ifadelerdir.

Ölçek 5'li likert formatında hazırlanmıştır. Katılımcıların 1-5 arasında kendine yakın hissettiği durumu işaretlemesi beklenmiştir. Madde puanları, kesinlikle katılıyorum 5, Katılıyorum 4, Kararsızım 3, Katılmıyorum 2, Kesinlikle katılmıyorum 1 olarak kodlanmıştır. Buna göre örgütsel sessizlik ölçeğinden alınabilecek en yüksek puan 75 en düşük puan ise 15 dir. Katılımcıların yüksek puan alması örgütsel sessizlik davranışının yüksek puanın düşük olması ise örgütsel sessizlik davranışının düşük olduğu anlamına gelmektedir. “Çalıştığım yerde yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam”, “Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem” ve “Kurumumda gördüğüm küçük-büyük tüm aksaklıkları önemser ve sürekli dile getiririm” ifadeleri ölçekte yer alan ifadelerden bazılarıdır.

4.5. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ayrı ayrı faktör analizi yapılmış ve alt boyutları tespit edilmiştir. Alt boyutların tespit edilmesinden sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analizlere ilişkin bilgiler sırasıyla aşağıda sunulmuştur. Analizler SPSS 23.0 veri inceleme programı ile teste tabi tutulmuştur.

4.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel adalet yazınında 4 boyut olarak yer alan Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizin yapılabilirliğine ilişkin KMO and Barlett Testi Tablo 2’de gösterilmektedir.

KMO ölçütü	0,90-100 arasında olduğunda	mükemmel
	0,80-0,90 arasında olduğunda	oldukça iyi
	0,70-0,79 arasında olduğunda	iyi
	0,60-0,69 arasında olduğunda	orta
	0,50-0,50 arasında olduğunda	zayıf
	<0,50 olduğunda ise kabul edilemez olduğu belirtilmektedir. (Norusis, 1985).	

Tablo 3: Örgütsel Adalet KMO Ve Barlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,894
Barlett Küresellik Testi	Ki kare	1870,452
	Serbestlik derecesi	0,190
	Anlamlılık	0,001

Bu çalışmadaki KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0.894 olduğu görülmektedir. Bu değerin KMO için oldukça iyi bir değer olduğu ve ilgili veri gruba analiz yapılmasının uygun olduğu söylenebilir. Bartlett Küresellik Testi, korelasyon matrisinin benzer matris olup olmadığı hipotezini test etmek için kullanılmış olup ve bu hipotez $p < 0.001$ seviyesinde reddedilmiştir. Bu da bize maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 4: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler			
	1	2	3	4
A10-İşimden elde ettiğim kazanım işyerime sağladığım katkının karşılığıdır.	0,825			
A9-İşimden elde ettiğim kazanım yaptığım işe uygundur.	0,764			
A11-İşimden elde ettiğim kazanım performansımın karşılığıdır.	0,750			
A8-İşimden elde ettiğim kazanım işim için ortaya koyduğum çabanın karşılığıdır.	0,748			
A3-Prosedürler, işyerimde tutarlı bir şekilde uygulanır.		0,736		
A5-Prosedürler doğru bilgiye dayanır.		0,684		
A4-Prosedürler önyargıdan uzaktır.		0,660		
A7-Prosedürler etik ve ahlaki standartlara uygundur.		0,608		
A1-Prosedürler esnasında duygu ve düşüncelerimi ifade edebilirim.		0,600		
A2-Prosedürlerin sonucunda elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.		0,570		
A6-Prosedürlerin sonucunda elde edilen kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.		0,394		
A14-Yöneticim bana saygılı davranır.			0,801	
A13-Yöneticim bana değer verir.			0,793	
A12-Yöneticim bana nazik bir şekilde davranır.			0,723	
A15-Yöneticim bana haksız eleştiri yapmaktan kaçınır.			0,705	
A20-Yöneticim herkesin anlayacağı dilden konuşur.				0,756
A17-Yöneticim uygulanan prosedürleri bütünüyle açıklar.				0,750
A18-Yöneticimin prosedürlerle ilgili açıklamaları mantıklıdır.				0,683
A19-Yöneticim işimle ilgili detayları zamanında bildirir.				0,641
A16-Yöneticim benimle olan iletişiminde dürüştür.				0,553

Örgütsel Adalet ölçeğinin istatistiksel analizinde keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi kullanılmıştır. Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizinde Varimax rotasyonu uygulanıp Faktör analizine tabi tutulduğunda ifadelerin 4 faktör altında toplandığı görülmüştür.

Faktör 1 (Dağıtım adaleti) : 4maddeden oluşur bu boyutun ifadeleri şunlardır: 8, 9, 10, 11.

Faktör 2 (Prosedür adaleti) : 7 maddeden oluşur bu boyutun ifadeleri şunlardır: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Faktör 3 (Etkileşim Adaleti) : 4 maddeden oluşur bu boyutun ifadeleri şunlardır: 12, 13, 14, 15.

Faktör 4 (Bilgilendirmeye İlişkin Adalet) : 5 maddeden oluşur bu boyutun ifadeleri şunlardır: 16, 17, 18, 19, 20 sorularından oluştuğu görülmektedir.

Faktör ağılıkları incelendiğinde Faktör 1’de en düşük 0.748 en yüksek 0.825; Faktör 2’de en düşük 0.394 en yüksek 0.736; Faktör 3’de en düşük 0.705 en yüksek 0.801 ve Faktör 4’de en düşük 0.553 en yüksek 0.756 arasında saptanmıştır.

4.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel Sessizlik anketinin istatistiksel analizinde keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi kullanılmıştır. Keşfedici (açıklayıcı) faktör analizinde varimax rotasyonu uygulanıp faktör analizi neticesinde ifadeler 3 faktör altında toplamıştır. Keşfedici (açıklayıcı) faktör analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Barlett Küresellik testine bakılmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü 1’e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4’de Örgütsel Sessizlik anketinin KMO ve Bartlett testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO Ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,885
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	1058,059
	Serbestlik derecesi	0,105
	Anlamlılık	0,001

Bu çalışmada KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0.885 olduğu görülmektedir. Bu değer KMO için oldukça iyi bir değer olduğu ve ilgili veri grubu analiz yapılmasının uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Bartlet Küresellik Testi, korelasyon matrisinin benzer matris olup olmadığı hipotezini test etmek için kullanılmış olup ve bu hipotez $p<0.001$ seviyesinde reddedilmiştir. Bu da bize maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Gösterim Tablosu

	Sorular
Faktör 1 (Kabullenici Sessizlik)	1, 2, 3, 4, 5
Faktör 2 (Savunmacı Sessizlik)	6, 7, 8, 9, 10
Faktör 3 (Prososyal Sessizlik)	11, 12, 13, 14, 15

Bu 3 faktör çalışmada kullanılan ölçeğin varyansının %59.6'sını açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksekse, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Faktör analizine ilişkin faktör ağırlıkları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler		
	1	2	3
KAS1-Çalıştığım yerde yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	0,771		
KAS3-Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	0,708		
KAS2-Çalıştığım yerde alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	0,621		
KAS4-Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.	0,563		
KAS5-İş ortamının nasıl iyileştirileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmedeği için paylaşmam.	0,367		
SAS3-Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.		0,770	
SAS4-Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.		0,742	
SAS5-Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.		0,725	
SAS1-Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.		0,682	
SAS2-Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.		0,654	
PSS5-Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.			0,761
PSS2-Çalışma arkadaşlarımla yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.			0,744
PSS3-Kurum çalışanlarına ait özel bilgileri gerektiğinde açıklarım.			0,693
PSS4-İş ortamının koşullarından bazen gereksiz yere yakındığım olur.			0,643
PSS1-Kurumumda gördüğüm küçük-büyük tüm aksaklıkları önemser ve sürekli dile getiririm.			0,629

Bu ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısı tablo 6'da gösterilmektedir. Buna göre ölçeğin orijinaline uygun (Dyne, Ang ve Botero, 2003) bir faktör yapısı sergilediği görülmüştür.

Faktör 1 (kabullenici sessizlik) : 5 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun ifadeleri, şunlardır: 1, 2, 3, 4, 5.

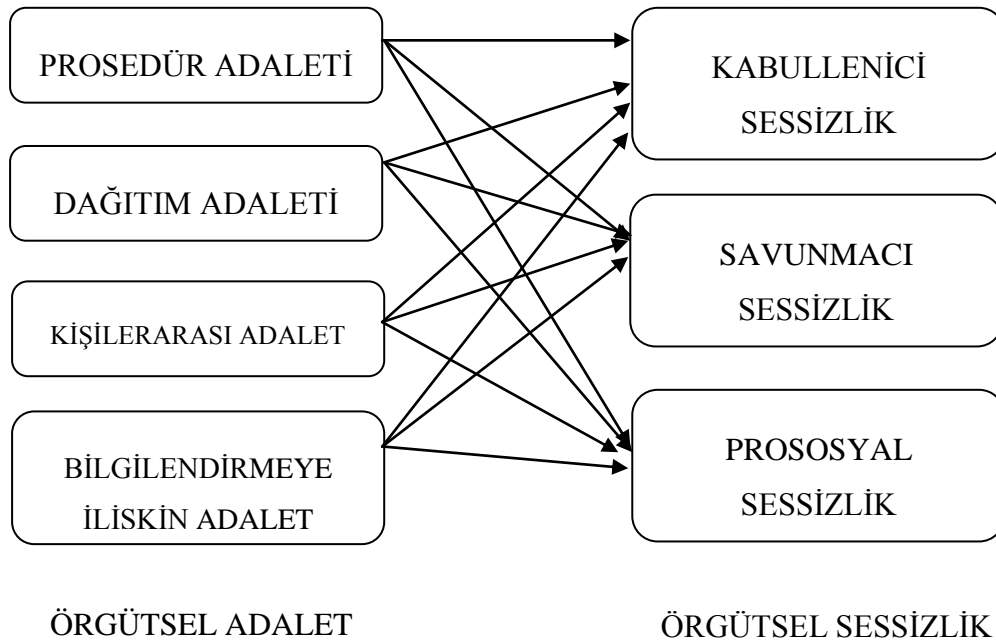
Faktör 2 (savunmacı sessizlik) : 5 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun ifadeleri, şunlardır: 6, 7, 8, 9, 10.

Faktör 3 (prososyal sessizlik) : 5 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutun ifadeleri şunlardır: 11, 12, 13, 14, 15 sorularından oluştuğu görülmektedir.

Faktör ağılıkları incelendiğinde Faktör 1’de en düşük 0.367 en yüksek 0.771; Faktör 2’de en düşük 0.654 en yüksek 0.770 ve Faktör 3’de en düşük 0.629 en yüksek 0.761 arasında saptanmıştır.

Yapılan faktör analizleri sonuçlarına göre örgütsel adalet alt boyutları daha önce yapılmış çalışmalara (Yürür ve Demir, 2011, Yürür, Nart ve Yazıcı, 2015, Yürür, 2008, Berber 2010, Karademir ve Çoban, 2010, Bozkurt, 2015) dayanarak oluşturulan modeldeki gibi 3 boyutlu(dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) değil ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 4 boyutta ve ifadeler orijinalinde olduğu gibi aynı faktörlere yüklenmiştir.. Buna göre yenilenen araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibidir.

Şekil 3: Yenilenen Araştırma Modeli



Eklenen ve Revize Edilen Hipotezler

Hipotez 7. Çalışanların “Kişilerarası Adalet” algılarının “Kabullenici Sessizlik” üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 8. Çalışanların “Kişilerarası Adalet” algılarının “Savunmacı Sessizlik” üzerinde negatif etkisi vardır

Hipotez 9. Çalışanların “Kişilerarası Adalet” algılarının “Sosyal Sessizlik” üzerinde pozitif etkisi vardır

Hipotez 10. Çalışanların “Bilgilendirmeye İlişkin Adalet” algılarının “Kabullenici Sessizlik” üzerinde negatif etkisi vardır.

Hipotez 11. Çalışanların “Bilgilendirmeye İlişkin Adalet” algılarının “Savunmacı Sessizlik” üzerinde negatif etkisi vardır

Hipotez 12. Çalışanların “Bilgilendirmeye İlişkin Adalet” algılarının “Sosyal Sessizlik” üzerinde pozitif etkisi vardır

4.5.2. Güvenirlilik Analizi

Faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktörlerin güvenilirliğinin test edilebilmesi için içsel tutarlılık analizi uygulanmıştır. İçsel tutarlılık analizinde, Cronbach’s Alfa (alfa katsayısı) genel olarak kullanılan bir yöntemdir (Altunışık vd., 2010). Yapılan analizlerde 170 kişiden elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; her hangi bir değişken silinmesi halinde ölçeğin alfa katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach’s alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da

sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamaya yarar. Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

$0.0 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Altunışık vd. 2010).

Örgütsel Adalet anketinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0.924$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebilir.

Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeğinin İç Tutarlılığının Güvenilirlik Değeri

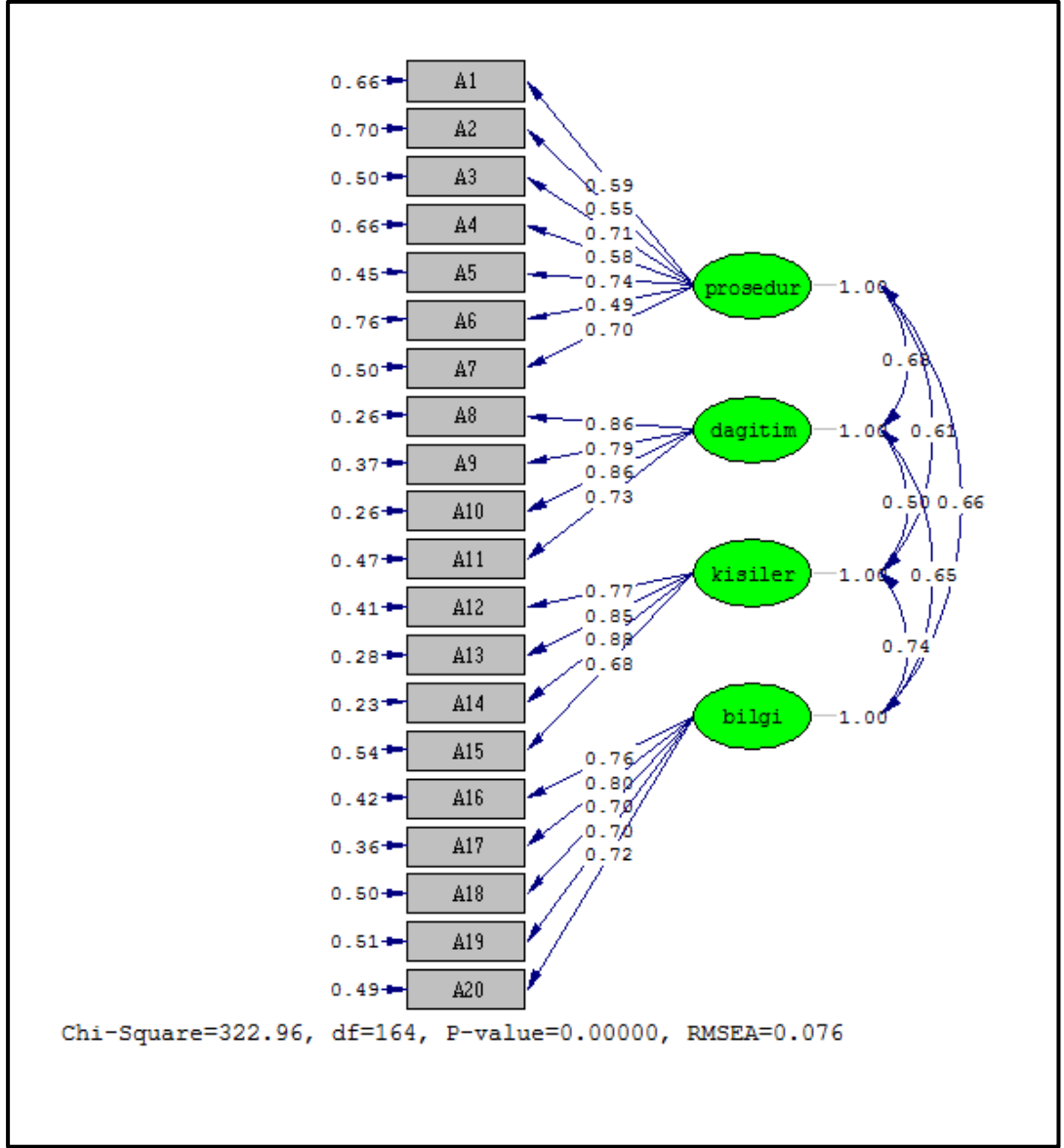
Cronbach's Alfa	n
0,924	20

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 8'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin faktörden çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 4 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 9: Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde bütün korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's alfa
A1	67,11	195,023	0,503	0,922
A2	67,22	196,967	0,482	0,922
A3	67,26	194,205	0,591	0,920
A4	67,32	197,475	0,441	0,923
A5	67,36	191,973	0,617	0,919
A6	67,25	198,128	0,420	0,923
A7	67,15	192,150	0,585	0,920
A8	67,28	186,213	0,709	0,917
A9	67,49	188,287	0,617	0,919
A10	67,39	187,635	0,640	0,919
A11	67,18	189,389	0,594	0,920
A12	66,93	193,084	0,586	0,920
A13	67,06	192,411	0,632	0,919
A14	67,07	189,462	0,693	0,918
A15	67,15	194,647	0,537	0,921
A16	67,14	188,059	0,684	0,918
A17	67,13	190,717	0,682	0,918
A18	67,16	192,943	0,582	0,920
A19	67,22	193,556	0,611	0,919
A20	67,22	192,964	0,571	0,920

Şekil 4: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği



Modelin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçümleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltilmeli Ki-kare (χ^2/df) değeri) Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,076	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,93	Kabul Edilebilir
NNFI	$0,97 \leq NNF \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,96	Kabul Edilebilir
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,97	Kabul Edilebilir
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,95 \leq IFI \leq 0,97$	0,97	Kabul Edilebilir
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,058	Kabul Edilebilir
RFI	$0,90 \leq RFI \leq 1$	$0,85 \leq RFI \leq 0,90$	0,92	İyi uyum
χ^2 / df	$0 < \chi^2 / df < 3$		1,97	İyi uyum

Modelin sonuçları incelendiğinde; RMSEA uyum ölçümü 0,076 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden RFI ölçümleri iyi uyum gösterirken; NFI, NNFI, CFI, IFI, SRMR ölçümleri kabul edilebilir uyum göstermektedir. Buna göre uyum ölçülerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de iyi uyum göstermesi, verilerimizin iyi uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Örgütsel Adalet Ölçek Puanlarının Dağılımı

	Soru sayısı	Min-Mak (Medyan)	Ort±SD	Cronbach's Alpha
Prosedür adaleti	7	1,14-5,00	3,50±0,75	0,815
Dağıtım adaleti	4	1,00-5,00	3,41±1,11	0,884
Kişilerarası Adalet	4	1,00-5,00	3,69±0,92	0,869
Bilgilendirici adalet	5	1,00-5,00	3,56±0,89	0,856
Toplam Örgütsel adalet	20	29-100	70,74±14,56	0,924

Prosedür adaleti 1,14 ile 5 arasında değişen puanlar almakta olup ortalaması 3,50±0,75; dağıtım adaleti ortalaması 3,41±1,11; Kişilerarası Adalet puanı 3,69±0,92; bilgilendirme adaletti puanı ise 3,56±0,89 olarak saptanmıştır. Ölçekten alınan toplam puan 29 ile 100 arasında değişmekte olup ortalaması 70,74±14,56 dır.

Örgütsel Sessizlik anketinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0.883$ güvenilirlik değeri elde edilmiş Tablo 11'de gösterilmiştir. Buna göre ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 12: Örgütsel Sessizlik Anketinin İç Tutarlılığının Güvenilirlik Değeri

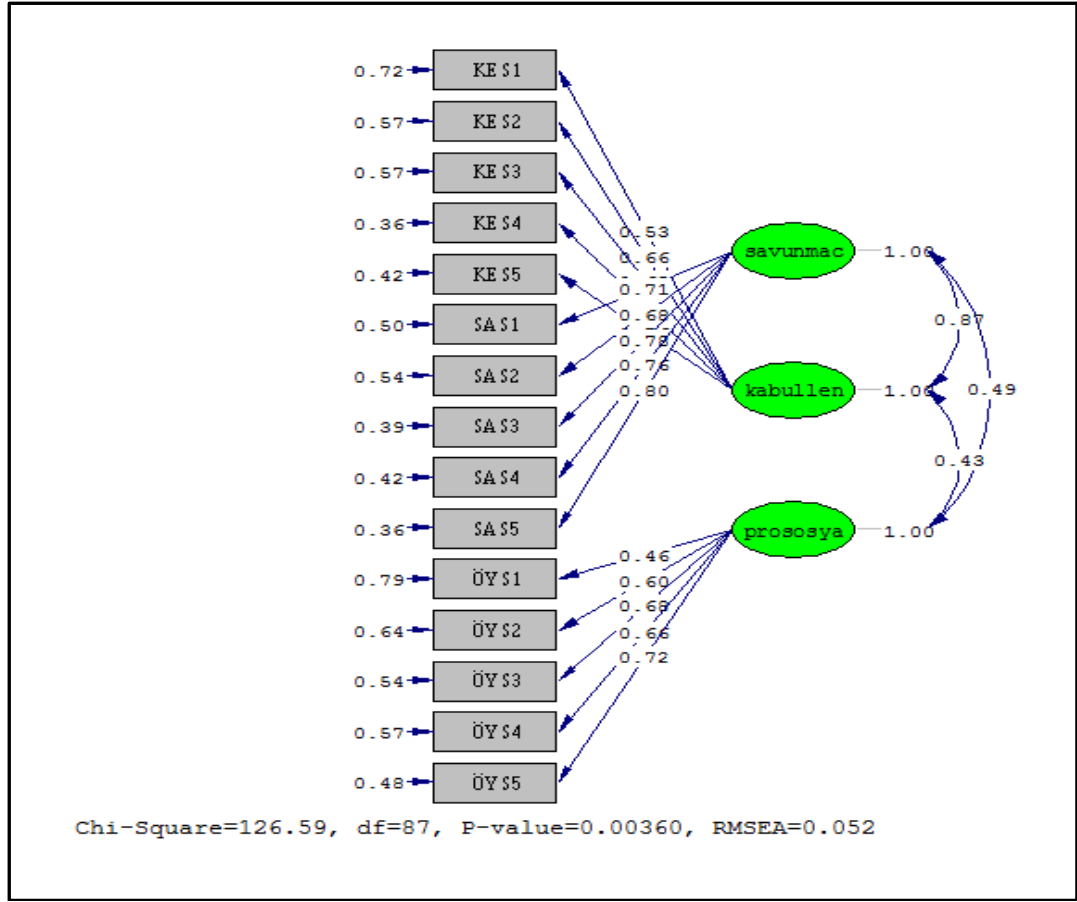
Cronbach's Alfa	n
0,883	15

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 12'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin faktörden çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 3 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 13: Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde bütün korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's alfa
KAS1	36,81	135,187	0,437	0,877
KAS2	36,63	129,891	0,598	0,870
KAS3	36,75	130,956	0,534	0,873
KAS4	36,77	127,870	0,644	0,868
KAS5	36,84	129,334	0,645	0,869
SAS1	36,82	130,679	0,599	0,871
SAS2	36,88	129,423	0,592	0,871
SAS3	36,87	127,462	0,663	0,867
SAS4	36,85	127,610	0,641	0,868
SAS5	36,86	126,390	0,699	0,866
PSS1	36,18	137,448	0,285	0,883
PSS2	36,22	134,704	0,366	0,881
PSS3	36,72	131,491	0,475	0,876
PSS4	36,46	131,445	0,473	0,876
PSS5	36,30	132,377	0,470	0,876

Şekil 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği



Modelin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçümleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltilmeli Ki-kare (χ^2/df) değeri) Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Ölçüleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$		0,052	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$		0,95	Kabul Edilebilir
NNFI	$0,97 \leq NNF \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$		0,98	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$		0,98	İyi uyum
IFI	$0,97 < IFI < 1$	$0,95 \leq IFI < 0,97$		0,98	İyi uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$		0,049	İyi uyum
RFI	$0,90 \leq RFI \leq 1$	$0,85 \leq RFI \leq 0,90$		0,93	İyi uyum
χ^2/df	$0 < \chi^2/df < 3$			1,45	İyi uyum

Modelin sonuçları incelendiğinde; RMSEA uyum ölçümü 0,052 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden NFI ölçümleri kabule dileyebilir uyum gösterirken; NNFI, CFI, IFI, SRMR, RFI ölçümleri iyi uyum göstermektedir. Buna göre uyum ölçülerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de iyi uyum göstermesi, verilerimizin iyi uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçek Puanlarının Dağılımı

	Soru sayısı	Min-Mak (Medyan)	Ort±SD	Cronbach's Alpha
Kabullenici Sessizlik	5	1-5	2,52±0,96	0,815
Savunmacı Sessizlik	5	1-5	2,43±1,05	0,863
Prososyal Sessizlik	5	1-5	2,91±1,00	0,759

Kabullenici sessizlik puanları ortalaması 2,52±0,96; savunmacı sessizlik puanı 2,43±1,05 ve prososyal sessizlik puanları ise 2,91±1,00 olarak saptanmıştır.

Toplam ölçeğin ve alt boyutların Cronbach's Alfa iç tutarlılık değerleri incelendiğinde Kabullenici sessizlik faktörü için 0.815; Savunmacı sessizlik faktörü için 0.863; Prososyal sessizlik faktörü için 0.759 ve toplam ölçek için 0.883 olarak saptanmıştır (Tablo 11 ve Tablo 14).

4.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik alt boyutlarının ölçeklerinin ortalama ve standart sapmaları ve boyutların aralarındaki ilişkilerin gösterildiği tanımlayıcı istatistiklere ait veriler yansıtıldıktan sonra hipotezlerin test edildiği regresyon analizlerine yer verilecektir.

4.6.1. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki Tablo15 aracılığı ile gösterilmektedir.

Tablo 16: Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişkenler	N	Ort	S.Sap ma	1	2	3	4	5	6	7
Dağıtım Adaleti	170	3,50	1,112	1						
Prosedür Adaleti	170	3,57	,752	,573**	1					
Kişilerarası Adalet	170	4,00	,927	,453**	,511**	1				
Bilgilendirmeye İlişkin Adalet	170	3,80	,887	,572**	,545**	,656**	1			
Kabullenici Sessizlik	170	2,40	1,000	0,151	0,002**	0,232	0,569	1		
Savunmacı Sessizlik	170	2,20	1,307	0,265	0,001**	0,452	0,390	,592**	1	
Prososyal Sessizlik	170	3,00	1,004	0,729	0,809	0,808	0,126	,344**	,275**	1

P<,01*, p<,05**

Tablo 15 de yer alan örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğe ait değerlere bakıldığında araştırma kapsamındaki katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algısının yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algılarının etkileşim ve bilgilendirmeye ilişkin adalet algılarından daha düşük olduğu, kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışlarının prososyal davranışlarından daha düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmanın değişkenlerinin korelasyon katsayılarına bakıldığında dağıtım adaleti boyutu ile prosedür adaleti boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,573$; $p<,05$), dağıtım adaleti boyutu ile kişilerarası adalet boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,453$; $p<,05$), dağıtım adaleti boyutu ile bilgilendirmeye ilişkin adalet boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,572$; $p<,05$), prosedür adaleti boyutu ile kişilerarası adalet boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,511$; $p<,05$), prosedür adaleti boyutu ile bilgilendirmeye ilişkin adalet boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif

($r=0,545$; $p<,05$), prosedür adaleti boyutu ile kabullenici sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,002$; $p<,05$), prosedür adaleti boyutu ile savunmacı sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,001$; $p<,05$), kişilerarası adalet ile bilgilendirmeye ilişkin adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,656$; $p<,05$), kabullenici sessizlik boyutu ile savunmacı sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,592$; $p<,05$), kabullenici sessizlik boyutu ile prososyal sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,344$; $p<,05$), son olarak savunmacı sessizlik boyutu ile prososyal sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,275$; $p<,05$) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon tablosu incelendiğinde en yüksek korelasyonun $r=0,656$; $p<,05$ ile kişilerarası adalet ile bilgilendirmeye ilişkin adalet arasında olduğu görülmektedir.

4.6.2. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular

Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik davranışını nasıl etkilediğinin cevaplanmaya çalışıldığı bu araştırmada çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel adalet alt boyutlarının kabullenici sessizlik davranışına etkisine (Hipotez 1, 4, 7 ve 10) yönelik analiz sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir. Tablo 16’deki sonuçlara bakıldığında çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarında ki değişimin yaklaşık olarak %46’sının örgütsel adalet boyutları ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2 = ,046$). F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=3,043$; $p=0,019$; $p<0,05$).

Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; Prosedür Adaleti boyutu ve Bilgilendirmeye İlişkin Adalet boyutlarının Kabullenici Sessizliği açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p=0,023$; $p<0,05$ $p=0,009$; $p<0,01$).

Beta katsayılarının işaretine bakıldığında, etki ilişkisinin prosedür adaleti ile kabullenici sessizlik arasında negatif, bilgilendirmeye ilişkin adalet algısı ile kabullenici sessizlik arasında ise pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Buna göre

prosedür adaleti puanları arttıkça kabullenici sessizlik puanı düşecektir, bilgilendirmeye ilişkin adalet puanları arttıkça ise kabullenici sessizlik puanı artacaktır.

Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamındaki çalışanların prosedür adaleti algıları, kabullenici sessizlik davranışlarını azaltırken, bilgilendirmeye ilişkin adalet algıları, kabullenici sessizlik davranışlarını artırmaktadır. Buna göre Hipotez 4 kabul, Hipotez 1 ve 7 reddedilmiştir. Hipotez 10 ise istatistiksel olarak anlamlı ve %99 oranında kabul edilebilir olmasına rağmen hipotezde belirtilenin tersi yönde yani pozitif yönlü bir ilişki içinde olması nedeniyle reddedilmiştir.

Tablo 17: Örgütsel Adaletin Kabullenici Sessizliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

R² = 0,069; Düzenlenmiş R² = ,046; F= 3,043; p=0,019*				
Bağımsız değişkenler	B	β	t	P
Prosedür Adaleti boyutu	-0,291	-0,227	-2,291	0,023*
Dağıtım Adaleti boyutu	-0,042	-0,049	-0,493	0,622
Kişilerarası Adalet boyutu	-0,151	-0,145	-1,410	0,160
Bilgilendirmeye İlişkin Adalet boyutu	0,317	0,291	2,626	0,009**
Bağımlı değişken: Kabullenici Sessizlik				
p<0,05* p<0,01**				

Örgütsel adalet alt boyutlarının savunmacı sessizlik davranışına etkisine(Hipotez 2, 5, 8 ve 11) yönelik analiz sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17’deki sonuçlara bakıldığında çalışanların savunmacı sessizlik davranışlarında ki değişimin yaklaşık olarak %61’inin örgütsel adalet boyutları ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R² = ,061).

F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=3,738; p=0,006; p<0,01). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; Prosedür Adaleti boyutu ve Bilgilendirmeye İlişkin Adalet boyutlarının Savunmacı Sessizliği açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (p=0,002; p<0,01 p=0,011; p<0,05).

Beta katsayılarının işaretine bakıldığında, etki ilişkisinin prosedür adaleti ile negatif yönlü bilgilendirmeye ilişkin adalet ile pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Buna göre prosedür adaleti puanları arttıkça savunmacı sessizlik puanı düşecek, bilgilendirmeye ilişkin adalet puanları arttıkça ise savunmacı sessizlik puanı da artacaktır.

Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamındaki çalışanların prosedür adaleti algıları savunmacı sessizlik davranışını azaltırken bilgilendirmeye ilişkin adalet algıları, artırmaktadır. Yani bu sonuçlara göre hipotez 5 kabul iken hipotez 2 ve 8 reddedilmiştir. Hipotez 11 ise istatistiksel olarak anlamlı ve %99 seviyesinde kabul edilebilir olmasına rağmen yön olarak hipotezde belirtilenin aksine pozitif bir ilişki içinde olması nedeniyle reddedilmiştir.

Tablo 18: Örgütsel Adaletin Savunmacı Sessizliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

R² = 0,083; Düzenlenmiş R² = ,061; F= 3,738; p=0,006**				
Bağımsız değişkenler	B	β	t	P
Prosedür Adaleti boyutu	-0,436	-0,313	-3,180	0,002**
Dağıtım Adaleti boyutu	0,030	0,032	0,328	0,743
Kişilerarası Adalet boyutu	-0,112	-0,099	-0,968	0,334
Bilgilendirmeye İlişkin Adalet boyutu	0,335	0,283	2,577	0,011*
Bağımlı değişken: Savunmacı Sessizlik				
p<0,05* p<0,01**				

Örgütsel adalet alt boyutlarının prososyal sessizlik davranışına etkisi (Hipotez 3, 6, 9 ve 12) tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18’deki sonuçlara bakıldığında çalışanların Prososyal Sessizlik davranışlarında ki değişimin yaklaşık olarak %12’sinin örgütsel adalet boyutları ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R² = ,012).

F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (F=1,518; p=0,197; p>0,05). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında;

Bilgilendirmeye İlişkin Adalet boyutunun Savunmacı Sessizliği açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p=0,017$; $p<0,05$). Beta katsayılarının işaretine bakıldığında, etki ilişkisinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir.

Buna göre bilgilendirmeye ilişkin adalet puanları arttıkça prososyal sessizlik puanı da artacaktır. Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamındaki çalışanların bilgilendirmeye ilişkin adalet algıları, prososyal sessizlik davranışlarını artırmaktadır. Bu sonuçlara göre hipotez 12 kabul, hipotez 3, 6 ve 9 reddedilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Adaletin Prososyal Sessizliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

R² = 0,036; Düzenlenmiş R² = ,012; F= 1,518; p=0,197				
Bağımsız değişkenler	B	β	t	P
Prosedür Adaleti boyutu	0,005	0,004	0,036	0,972
Dağıtım Adaleti boyutu	-0,083	-0,092	-0,915	0,361
Kişilerarası Adalet boyutu	-0,171	-0,157	-1,506	0,134
Bilgilendirmeye İlişkin Adalet boyutu	0,308	0,272	2,413	0,017*

Bağımlı değişken: Prososyal Sessizlik

p<0,05* p<0,01**

Örgütsel adaletin prososyal sessizlik üzerine etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel adaletin alt boyutlarından bilgilendirmeye ilişkin adalet alt boyutunun prososyal sessizlik ile pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ancak örgütsel adaletin diğer alt boyutlarının ise prososyal sessizlik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre bu model kısmen doğrulanabilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine ilişkin ayrıntılı sonuçlar tablo 20 yardımıyla gösterilmiştir.

Tablo 20: Hipotezlerin Desteklenip Desteklenmediğine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	B	P	Hipotez Desteklendi mi?
Hipotez 1. Çalışanların dağıtım adaleti algılarının kabullenici sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.	-0,049	0,622	Desteklenmedi
Hipotez 2. Çalışanların dağıtım adaleti algılarının savunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.	0,032	0,743	Desteklenmedi
Hipotez 3. Çalışanların dağıtım adaleti algılarının prososyal sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır	-0,092	0,361	Desteklenmedi
Hipotez 4. Çalışanların prosedür adaleti algılarının kabullenici sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.	-0,227	0,023**	Desteklendi
Hipotez 5. Çalışanların prosedür adaleti algılarının savunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.	-0,313	0,002**	Desteklendi
Hipotez 6. Çalışanların prosedür adaleti algılarının prososyal sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,004	0,972	Desteklenmedi
Hipotez 7. Çalışanların Etkileşim Adaleti algılarının kabullenici sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.	-0,145	0,160	Desteklenmedi
Hipotez 8. Çalışanların Etkileşim Adaleti algılarının savunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.	-0,099	0,334	Desteklenmedi
Hipotez 9. Çalışanların Etkileşim Adaleti algılarının prososyal sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	-0,157	0,134	Desteklenmedi
Hipotez 10. Çalışanların “Bilgilendirmeye İlişkin Adalet” algılarının “Kabullenici Sessizlik” üzerinde negatif etkisi vardır.	0,291	0,009**	Desteklenmedi
Hipotez 11. Çalışanların “Bilgilendirmeye İlişkin Adalet” algılarının “Savunmacı Sessizlik” üzerinde negatif etkisi vardır.	0,283	0,011*	Desteklenmedi
Hipotez 12. Çalışanların “Bilgilendirmeye İlişkin Adalet” algılarının “Prososyal Sessizlik” üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,272	0,017*	Desteklendi
p<0,05* p<0,01**			

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

İşgörenlerin örgüt içerisinde kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığına dair algıları olarak tanımlanan (Folger ve Cropanzano, 1998) örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerine nasıl etki edeceğini ortaya koymaya çalışmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bilindiği üzere örgüt içerisinde adalet algılayan işgören, ses çıkararak deneyimleri, öngörülerini ile örgüt kararlarının alınmasında fikir beyan ederek örgütün gelişimine katkıda bulunmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010; Özmen vd., 2007).

Literatürde ifade edildiği üzere sessizlik davranışı örgütte çoğulcu görüşün ortaya çıkmasına engel olmakta (Morrison ve Milliken, 2000) ve bu durum da örgütün gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz durumların yaşanmaması için örgütsel adalet konusu örgütler açısından önem arz etmektedir.

Araştırmada örgütsel davranış konularından örgütsel sessizliğin bir öncülü olarak örgütsel adalet kavramının örgütsel sessizlik üzerine etkisi araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için Yalova ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmesi çalışanlarına anket uygulanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde araştırma neticesinde ortaya konulan bulguların, örgütsel davranış yazını çerçevesinde değerlendirilip Türkiye bağlamında ne anlama geldiği açıklanmaya çalışılacaktır.

Çalışanların adalet algılarının örgütsel sessizlik davranışı üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, 12 adet hipotez belirlenmiştir. Buna göre örgütsel adaletin 4 alt boyutunun kabullenici ve savunmacı sessizlikle negatif yönlü, prososyal sessizlik ile pozitif yönde ilişkili çıkması beklenmekteydi. Çünkü ilk iki sessizlik türü kişinin kendi menfaatleri ile ilgili olduğundan (Dyne vd., 2003) örgütsel adalet algılanması durumunda bireyin sessizlik davranışı sergilemesi beklenmemekteydi. Ancak prososyal sessizlik davranışında kişi için önemli olan kurum ve arkadaşlarının menfaati olduğundan (Dyne vd., 2003) işgörenlerin adalet algılamaları halinde örgüt ve çalışanlar menfaatine sessizlik davranışı sergilemeleri beklenmekteydi. Yapılan analizler neticesinde prosedür adaletinin kabullenici ve savunmacı sessizlik ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif, bilgilendirmeye ilişkin adaletin ise kabullenici,

savunmacı ve prososyal sessizlik ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlardan prosedür adaletinin kabullenici ve savunmacı sessizlik ile olan ilişkisinin araştırmanın kuramsal modeline uygun olduğu görülmüştür. Bilgilendirmeye ilişkin adalet algısının örgütsel sessizliğin 3 alt boyutu ile olan pozitif ilişkisi modelde sadece prososyal sessizlik alt boyutu düzeyinde kabul edilebilmektedir.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde işgörenlerin performansları karşılığında elde ettikleri kazanımların hangi kriterlere göre belirlendiği ve bu kriterlerin oluşturulması süreçlerinin ve işlemlerinin işgörenlerce ne ölçüde adil algılandığı şeklinde tanımlanan (Konovsky, 2000) prosedür adaleti kavramının işgörenlerce önemsendiği (Bies ve Shapiro, 1988:676) ve prosedür adaleti algısı arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizliğin azalmasına neden olduğu görülmektedir.

Alanda yapılmış örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar incelediğinde Güvenli(2014)' nin tükenmişliğin, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik etkileşiminde bir ara değişken olup olmadığını emniyet çalışanları üzerinde sorguladığı araştırmasında prosedür adaleti ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum kamuda çalışıp aynı zamanda hiyerarşik bir yapı içerisinde bulunan emniyet teşkilatı mensuplarının dağıtım prosedürlerini oluşturan kıstasları, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan iletişim ve bilgilendirme davranışlarını adil algılamadıkları görülmüştür. Bu yönüyle araştırmacının sonuçları ile bu araştırmanın bulguları farklılık göstermiştir. Bu farklılığın ise iki araştırmanın örnekleminin farklı çalışma disiplinine ve mevzuata sahip sektörlerden olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Kamu çalışanlarının ücretlendirme ve terfi gibi kazanımlara ilişkin ve bu kazanımları ortaya çıkaran prosedürlere ilişkin algıları, doğrudan kurumlarına yönelik olarak oluşmamaktadır. Çünkü kamuda bu kazanımlara ilişkin kural ve prosedürler merkezi yönetim tarafından belirlenip uygulanmaktadır. Memurların kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı göstermelerinin sebebinin ise kamu personelinin özel sektör çalışanlarına kıyasla sektör değiştirme veya kurum değiştirme olanaklarının çok daha kısıtlı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durumun çalışmalar

arasındaki temel ayırt edici nokta olduğu düşünülürken bu nedenle de bulgular arasında farklılık olduğu değerlendirilmektedir.

Emre(2010)'nin Kocaeli teknopark çalışanları üzerinde yapmış olduğu örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisini araştırdığı çalışmada elde ettiği bulgularla bu çalışmanın sonuçları karşılaştırıldığında regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu yönüyle Emre'nin(2010) araştırması, bu çalışmadaki prosedür adaleti ile sessizlik alt boyutları ilişkisi düzeyinde birbirlerini destekler niteliktedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında ilişki inceleyen bir diğer çalışma da Ünlü vd.(2015)'in lise ve ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sessizlik davranışı üzerine etkisinin karşılaştırıldığı çalışmadır. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre prosedür adaletinin savunmacı sessizlik ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki içerisinde olduğu ancak kabullenici ve prososyal sessizlik davranışı ile bir ilişki tespit edilemediği görülmektedir. Bu durumun kamu çalışanı olan öğretmenlerin, çalışma şartları ve özlük hakları itibarıyla özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlere oranla şartlarının daha iyi olduğu değerlendirilmesinde bulunarak kurumdaki olumsuzluklara karşı kabullenici bir sessizlik gösterdikleri ve aynı zamanda kurum menfaatine prososyal sessizlik davranışı sergileyerek düşüncelerini yöneticilerine yansıtmaya çalıştıkları değerlendirilmektedir.

Alanda yapılan diğer araştırmalar irdelendikten sonra bu çalışmanın bulguları incelendiğinde, prosedür adaleti algısının arttığı durumda pasif bir tepki olarak görülen kabullenici sessizlik davranışının ve kasıtlı bir fayda maliyet analizini içinde barındıran savunmacı sessizliğin azalması, kazanımın kendisinden çok elde edilen kazanımın dağıtımına ilişkin sürecin daha çok önemsendiğinin göstergesi olabilir. Bu sürecin adil algılanması işgörenleri örgüt yararına olabilecek bir takım sesleri(olumlu görüş, kanaat, bilgi) çıkarmaya teşvik ederken kazanımın dağıtımının adilliklerinin etkilememesi dikkat çekici bir nokta olarak görülmektedir.

Bu tez araştırmasında elde edilen sonuçlardan bir diğeri de, işgörenlerin prosedürleri adil algılayıp kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışlarını azaltmalarına rağmen örgüt menfaatine sessiz kalmayı ifade eden prososyal sessizlik davranışında artış olması beklenirken azalma olmuş olmasıdır. Çünkü adalete ilişkin algının varlığına bağlı olarak sessizlik davranışında azalma beklenen işgörenlerin, gerektiğinde örgüt yararına sessiz kalmaları da beklenebilir. Ancak sonuçların bu şekilde gerçekleşmemesi prososyal sessizlik davranışını modelde belirtilen bağımsız değişkenlerden daha kuvvetli etkileyen değişkenlerin varlığını düşündürmektedir. Bu nedenle bundan sonra bu alanda araştırma yapacak olan araştırmacılara, modele dışarıdan etki edebileceği düşünülen başka bir bağımsız değişkenin, ılımlaştırıcı veya ara değişken etkisinin olup olmadığının ölçülebilmesi için model yeniden oluşturularak araştırma yapılması tavsiyesinde bulunulabilir.

Bu çalışmada regresyon analizleri neticesinde elde edilen bir diğeri bulgu ise dağıtım adaleti ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında bir ilişkiye rastlanmamış olmasıdır. Güvenli(2014) ve Emre(2010)'nin yapmış olduğu araştırmalarda dağıtım adaleti ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre araştırmalar ile bu çalışma arasında dağıtım adaleti boyutu kapsamında farklılık tespit edilmiştir. Çalışmalar arasındaki bu farklılığın ise öncelikli olarak sektörlerin farklılığından ve çalışanların sosyo ekonomik ve hukuki haklarının farklılaşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kamu çalışanlarının işe başlamadan önce hangi pozisyonda çalışan personelin ne kadar maaş aldığı bilgisine ulaşmaları özel sektör çalışanlarına oranla daha kolay olması ve terfi gibi bir takım kazanımların belirli bir sıraya göre yapılıyor olması veya kurallarının şeffaf olması gibi etmenler sektörler arasındaki farklılığı açıklar niteliktedir. Bu farklılıklar çalışanlarda motivasyon kaybı, performans düşüklüğü ve sessizlik gibi bir takım örgütsel sonuçlara neden olabilmektedir (Eroğlu, 2007: 418). Ünlü vd.(2015)'in yapmış olduğu araştırmada ise dağıtım adaletinin kabullenici sessizlik davranışı üzerine pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla dağıtım adaletinin sessizlik üzerindeki etkisi ile ilgili araştırma bulgularının tutarsızlık gösterdiği söylenebilir. Bu da iki değişken arasındaki ilişkiyi sorgulayan yeni araştırmaların gereğine işaret etmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan analizlerden elde edilen bir diğer bulgu da bilgilendirmeye ilişkin adalet algısı ile ilgilidir. Elde edilen sonuçlara göre bilgilendirmeye ilişkin adalet algısı örgütsel sessizlik boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Burada prososyal sessizlik davranışının pozitif yönlü çıkması araştırma kapsamında beklenen bir sonuç iken kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarının pozitif yönlü çıkması beklenen bir sonuç değildir. Elde edilen bu bulgular, işgörenlerin dağıtım, prosedür, iş ve işleyişlere ilişkin olarak işletmede etkin bir bilgilendirmenin yapılması neticesinde; benim düşünmeme, üretmeme ve sorunlara çözüm bulmaya çalışmama gerek yok çünkü yöneticim benim yerime bunları yapıyor ve atılması gereken adımları atıyor diyerek sessizlik davranışı sergilediklerini düşündürmektedir. Bu durumun “yöneticiye duyulan güven” gibi modele dışarıdan etki eden başka bir bağımsız değişkenin aracı ya da ılımlatıcı etkisinin varlığına işaret edebileceği değerlendirilmektedir.

Güvenli(2014)’ nin araştırmasında bilgilendirmeye ilişkin adalet algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında bir ilişki tespit edilemezken Emre(2010)’nin araştırmasında etkileşim adaleti ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre literatürde yapılan araştırmalarla bu çalışma bilgilendirmeye ilişkin adalet algısının örgütsel sessizlik alt boyutlarına etkisi bağlamında birbirlerini desteklememektedirler.

Sonuç olarak bu araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular oluşturulan araştırma modelini kısmen açıklar niteliktedir. Bu bulgular hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarına ait olduğundan, bundan sonra bu alanda araştırma yapacak olan araştırmacıların turizm sektöründe farklı bir alanda faaliyet gösteren tur operatörleri ve seyahat acenteleri çalışanları üzerinde yapmaları önerisinde bulunulabilir.

Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bu araştırma Yalova ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 170 katılımcı ile sınırlıdır. Bununla birlikte araştırmada elde edilen bulgular, katılımcılardan bilgi toplamak için kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinde yer alan ifadelerle araştırmacı tarafından oluşturulan demografik

özellikleri belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Kısıt olarak ifade edilebilecek bir diğer unsur ise araştırmaya katılan çalışanların 5’li likert tipi şeklinde oluşturulan anket formunda düşünce, görüş ve algılarını samimi olarak belirttikleri düşünülmüştür.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerine etkisinin ölçüldüğü bu çalışmaya yönelik ifade edilebilecek bir başka kısıt ise veri toplama aşamasında, hem evrenin tamamına ulaşabilmenin zorluğu hem de kısıtlı maddi imkânlardan dolayı kolayda örneklem yönteminin seçilmesidir. Bu sebeple, yapılan analizlerle elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi mümkün değildir. Bununla birlikte araştırmanın modeli oluşturulurken örgütsel sessizliğe etki edebilecek birçok bağımsız değişken mümkünken sadece örgütsel adalet ile ölçüm yapılmış olması da kısıt olarak ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, A.; (2009), *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ADAMS, Stacy J.; (1965), “Inequity In Social Exchange”. In L. Bergowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (PP.269-299), New York: Academic Press
- ALGIN, İlknur; (2014), *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ALTUNIŞIK, R, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım; (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, 6. Basım. Sakarya.
- ATALAY, Dilek Dürdane; (2007), *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BARÇIN, Nafi; (2012), *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BARLING, J. ve Philips, M. (1993), “*Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study*”, *Journal of Psychology* 127 (6), 649 – 656.
- BAYSAL, A. C. ve Tekarslan, E.; (1996), “İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri”, Avcıol Basım, İstanbul.
- BELANGER, I.; McNally J. ve Flint D.; (2006), “Models Of The Effects Of Monitoring On Perceptions Of Trust, Organizational Justice And Organizational Outcomes”, *The Business Review*, 6, 1, 51-55.

- BERBER, Aysin; (2010), *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BEUGRE, Constant D.:(1998), “Managing Fairness in Organizations”, Greenwood Publishing Group, West port, CT, USA.
- BEUGRE, Constant D.; (2002), "Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective", *Int. J. of Human Resource Management*13:7 PP.1091–1104.
- BEUGRÉ, Constant D. ve BARON, Robert A.; (2001),“Perceptions Of Systemic Justice: The Effects Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice”, *Journal of Applied Social Psychology*,31(2), 324-339.
- BIES, Robert J.; (2001), “Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane”, *Advances in organizational justice* (PP. 89-1189).Stanford, CA: Stanford University Press.
- BIES, Robert J. ve Moag, Joseph S.; (1986), “Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*” 1(1), 43-55.
- BIES, Robert J.; (1986), “Identifying Principles of Interactional Justice: The Case of Corporate Recruiting.” In RJ Bies (Chair), *Moving beyond equity theory: New directions in research on justice in organizations*. Symposium conducted at the meeting of the *Academy of Management*, Chicago.
- BLACK, J. Stewart. ve Porter, Lyman W.:(2000), “Management: Meeting New Challenges”, *Prentice Hall*, New Jersey.
- BLADER Steven L. ve Tyler Tom R.:(2003), “What Constitutes fairness In Work Settings A Four-Component Model Of Procedural Justice”, Department of Psychology, New York University, New York, NY, USA, *Human Resource Management Review*13-107–126.

- BLAU, P.(1964). "Exchange And Power In Social Life", New York:Jossey-Bass.
- BOWEN, F. ve BlackMON, K.; (2003), "Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice", *Journal Of Management Studies*. 40(6), 1393-1417.
- BOZKURT, Emrah; (2015), *Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BUCHANANOLSON, Julie B., and Boswell, Wendy R.; (2002), "The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent", *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1167-1174.
- BRINSFIELD, Chad T., Edwards, Marissa S., ve Greenberg, Jerald; (2009),"Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", İçinde J. GREENBERG ve M. S. EDWARDS (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*. (s. 3-37), England: Emerald Group Publishing.
- BRINSFIELD, Chad T.; (2009), *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors* Dissertation, PhD Thesis, Ohio State University, Ohio – USA.
- BROCKNER, Joel, Tyler, Tom R., Schneider ve Rochelle Cooper; (1992), "The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall", *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- CHAN, M. (2000), "*Organizational Justice Theories and Landmark Cases*" *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1):68–88.
- CİHANGİROĞLU, Necmettin ve Yılmaz, Ali; (2010), (Victor H.Vroom'dan aktaran), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:19, Konya.

- COLQUITT, Jason A.; (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86:3,386-400.
- COLQUITT, Jason A.; Donald E. Conlon; Michael J. Wesson; Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng.; (2001), "*Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, ss. 425-445.
- COHEN, R. L.; (1990), "Justice, voice and Silence", in International Conference on Social Science and Social Dilemmas, Utrecht, The Netherlands
- COHEN-CHARASH, Yochi ve Spector Paul E.; (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86:2, 278-321.
- CONLEE, Mary Charles ve Tesser, Abraham; (1973), "The Effects Of Recipient Desire To Hear On New Stransmission", *Sociometry*, 36 , 588-599,
- COWHERD, Douglas M. ve Levine David; (1992), "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*; 37, 2; ABI/INFORM Completepg. 302.
- CROPANZANO, Russell, ve Randall, Marjorie L.; (1993). "Injustice And Work Behavior: A Historical Review", In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the work place: Approaching Fairness in Human Resources Management* (PP. 3-20). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- CROPANZANO, R.; Byrne Z. S.; Bobocel R. D.; Rupp D. E.; (2001), "*Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice*", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp. 164-209.
- CROPANZANO, R.; Prehar, C.A.; Chen, P.Y.; (2002), "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice" *Group & Organization Management*, 27, 3, 324-352

- CROSBY, F.; (1976), “*A Model Of Egoistical Relative Deprivation*”, *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- ÇAKIR, Özlem; (2006), “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, *Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*, Ankara.
- ÇAKICI, Ayşehan; (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16 (1), 145-162.
- ÇAKICI, Ayşehan; (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇAKMAK, Kadriye Övgü; (2005), *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇARIKÇI, İlker H.; (2000), “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 155-168.
- DEMİR, M. ve Tütüncü, Ö; (2010), “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 21(1), 64-74.
- DURAK, İbrahim; (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- DUNNET Flintt, D.; (2006), “Part Time Workers And Organizational Justice”, *The Business Review*, 5, 1, 39-43
- DYNE, Linn Van, Ang, Soon ve Botero, Isabel C.; (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi Dimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

- EDMONDSON, Amy C. ve Detert, James R.; (2005),“The Role of Speaking Up in Work Life Balancing”, Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives kitabı içinde, Editor: Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.
- EKER, G.; (2006), *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EMRE, Orhan; (2010), *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞAN, İlhan; (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ERDOĞAN Ebru; (2011), *Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERGİN, Feridun; (1964), *İktisat*, Hamle Matbaası, İstanbul 1964, 533-535
- EROĞLU, Ahmet H.; Adıgüzel, Orhan, Öztürk ve Can Umut; (2011), “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16,Sayı: 2, s. 97-124.
- EROĞLU, F.; (2007), *Davranış Bilimleri*. (8. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- EROL, Günay; (2012), *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FARRELL, Dan;(1983), “Exit, Voice, Loyalty And Neglect As Responses To Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study”, *Academy of Management Journal* 26 (4): 596-607.

- FOA, Edna B ve Foa, Uriel. G.; (1980), *Resource Theory: Interpersonal Behavior As Exchange*, Social Exchange: Advances In Theory And Research içinde, K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), New York: Plenum Pres, 77-94.
- FOLGER, R ve Konovsky, M.A.; (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, Iss 1, 115-131.
- FOLGER, Robert; (1986), "Rethinking Equity Theory. A Referent Cognitions Model" Justice in Social Relations Critical Issues in Social Justice, Pub:Hans-Werner Bierhoff, Ronald L. Cohen, Jerald Greenberg, Springer Science & BusinessMedia,2013,https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=o7PfBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA145&ots=XyOjZoTg6v&sig=e6s3pE4_NOE0OkT9bF04-mHRALc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- FOLGER, Robert; (1987), "Distributive and Procedural Justice in the Work Place", *Social Justice Research*, No. 1: 143-159.
- FOLGER, Robert ve Cropanzano Russell; (1998), "Organizational Justice and Human Resource Management", *Sage Publications*, London Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, Vol.31, No: II, 2001:326.https://books.google.com.tr/books?id=HL11AwAAQBAJ&lpg=PP1&ots=VXw_CTOqKq&dq=organizational%20justice%20and%20human%20resource%20management%20pdf&lr&hl=tr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false.
- FOLGER, R. ve J. Greenberg (1985), "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personel Systems", Ed. K. Rowland ve G. Ferris., *Research in Personnel and Human Resources Management*, *Greenwich, Ct; Jai Press*, 3, 141-183.
- FREEDMAN, Sara; (1976), "Equity Theory Revisited: Comments And Annotated Bibliography." *Advances in experimental social psychology* v.9 p: 43-90.

- GILLILAND, Stephen W.; (1993), "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4 (Oct., 1993), PP. 694-734
- GÜRBÜZ, Sait; (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3:48-75
- GÜRİZ Adnan; (1994), "Adalet Kavramının Belirsizliği", *Adalet Kavramı İçinde*, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, S.5-25.
- GREENBERG, Jerald; (1987), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology* Vol. 72. No. 1, 55-61
- GREENBERG, Jerald;(1990a), "Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions Of Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, 12(1) 11-157.
- GREENBERG, Jerald;(1990b), "Yesterday, Today and Tomorrow" *Journal of Management* VOL.16, No:2, 399-432
- GREENBERG, Jerald ve Cropanzano, Russell; (1993), "The Social Side Of Fairness: Interpersonal And Informational Classes Of Organizational Justice. Justice In The Workplace: Approaching Fairness İn Human Resource Management", *Lawrence Erlbaum Associates*, Hillsdale, NJ.
- GREENBERG, J. (1996), "The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.24.
- GREENBERG, Jerald; (2001), "*The Seven Loose Can (n)ons of Organizational Justice*", Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California (içinde).

- GÖRGÜLÜER, Ayça, Aysun; (2013), *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜLŞEN, Polat;(2015), *İşletmelerde Psikolojik Şiddet Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNDOĞAN, Ali Osman; (2003),“Hak ve Adalet”, Muğla Üniversitesi Adalet Sempozyumu
- GÜRİZ, Adnan; (1994), “Adalet Kavramının Belirsizliği”, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara s.13-20.
- GÜVENLİ Demir, Rabia; (2014), *Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HALİS Muhsin ve Akova Orhan; (2008), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet*, Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Ed.) *Turizm işletmelerinde Çağdaş Yönetim Tekniklerinin içinde* Ankara: Detay Yayıncılık, ss. 459-486.
- HIRSCHMAN Albert O.; (1970), “Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline In Firms, Organizations, and States”, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HOFSTEDE, Geert; (1991), “*Cultures and Organizations Soft Ware Of The Mind Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival*”, Harper Collins Manufacturing, Glasgow, S.5
- HUANG, X., Vliert, E.V. ve Veght, G.V.; (2003), “Break the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?”, *Academy of Management Proceedings* 2003, IM: K1-K5.

- IRAK, Doruk Uysal; (2004), (Stouffer, Suchman, DeVinney, Star ve Williams; 1949, Cropanzona ve Randall, 1993'den aktaran), "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, 7, 13, 2004.
- İÇERLİ, Leyla; (2010), "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*(5:1)
- İŞBAŞI, Özen Janset, (2001), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi* - Başkent Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 1, Sayı: 1, 51-73, (2001).
- İŞCAN, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan; (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), ss.181-201.
- İŞLEYİCİ, Kevser; (2015), *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KARA, Mevlüt;(2011), *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARADEMİR, Tamer ve Çoban, Bilal; (2010), "Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* Cilt 4, Sayı 1, s. 48-62.
- KARAEMİNOĞULLARI, Ayşegül; (2006), *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KAYA, Pir Ali; (2008), *Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme*
Prof.Dr.Nusret Ekin'e Armağan, Türk Ağır Sanayii Ve Hizmet Sektörü Kamu
İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No:38, Tandoğan, ANKARA
- KONOVSKY, Mary A.; (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact on
Business Organizations", *Journal Of Management*, 26(3), 489-511.
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi; (2008), "Örgüt Kuramının Temelleri", *Cumhuriyet
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1.
- LEVENTHAL, Gerald S.; (1976),"What Should Be Done with Equity Theory? New
Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships", National
Science Foundation, Washington, D.C.
- LEVENTHAL, Gerald S.; (1980),"What should be done with equity theory?" In K.J.
Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis(Eds.), *Social exchange: Advances in
theory and research* (PP. 27-55). New York: Plenum Press.
- LIND, E. Allan ve Tyler, Tom R.; (1988), "The Social Psychology Of Procedural
Justice". Springer Science & Business Media
- MASTERSON, Susanne S.; Kyle Lewis; Barry M. Goldman ve Taylor, M. Susan;
(2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair
Procedures and Treatment On Work Relationships", *Fortcomingin the
Academy of Management Journal Integrating Justice and Social Exchange*,
Vol: 43/4: 438- 448.
- McGOWAN, R.; (2003), "Organizational Discourses: Sounds of Silence", 3rd
International Critical Management Studies Conference, Lancaster University.
- MIKULA, Gerold, Petri, Birgit, ve Tanzer Norbert; (1990), "What People Regard As
Unjust: Types And Structures Of Everyday Experiences Of İnjustice" *European
Journal of Social Psychology*, 20(2), 133-149.

- MILES, Edward W.; Hatfield, John .D.; Huseman ve Richard C.; (1994),“Equity Sensitivity And Outcome Importance”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15,Issue 7, Pages585-596.December 1994.
- MILLIKEN, F.; Morrison, E. Ve Hewlin, P. (2003), “An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward And Why”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1453-76.
- MOIDEENKUTTY, Unnikammu; (2005), “Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship”, *The Journal of Behavioral and Applied Management*, 6(2), 88-108.
- MOORE, Barrington; (1978), “Injustice: The Social Basis Of Obediens And Revolt”. White plains. NY:M.E. Sharp
- MOORMAN, Robert H.:(1991), “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions İnşence Employee Citizenship?”, American Psychological Association, Inc. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, s. 845-855.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe, ve Milliken, Frances J.:(2000), “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, 25(4).
- NAKANE Ikuko; (2006), “Silence And Politeness In Intercultural Communication In University Seminars”, *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- NEAR, J. P. ve Miceli, M. P.; (1985), “Organizational Dissidence: The Case Of Whistle-Blowing”, *Journal of Business Ethics*, 4, PP.1-16.
- NIEHOFF, Brian P. ve Moorman Robert H.; (1993), "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36:3, 527-556.
- NOELLE-NEUMANN, Elisabeth; (1974), “The Spiral Of Silence, A Theory Of Public Opinon”, *Journal of Communication*, 24(2), 43-51

- NORUSIS, Marija J.; (1985), "SPSS-X Advanced Statistics Guide", No. HA32. N65
1985.
- ORGAN, D.W. (1988). "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis."
Journal of Management,14:547-557.
- ORUÇ, Şükran; (2015), *Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖNEN, M. Oğuzhan; (2008), *Dünya'da ve Türkiye'de Turizm*, Türkiye Kalkınma Bankası Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, Ankara
- ÖZÇINAR, Mehmet Faruk, Demirel Yavuz ve Özbezek B. Dilek; (2015), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı:13, s.150-171.
- ÖZDEMİR, L. ve Uğur, S. 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.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, Temmuz-Aralık: 77-96.
- ÖZEN, Janset; (2002), *Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri*, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, Haziran, Sayı:5: 107-117.
- ÖZGEN Isıl ve Olca Sürgevil; (2009), *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranışın İçinde, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık.

- ÖZMEN, Ömür N. T., Arbak, Yasemin, ve ÖZER SÜRAL Pınar; (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 7(1), 17–33.
- ÜNLÜ, Yavuz, Hamedoğlu, Mehmet Ali ve Yaman, Erkan; (2015); “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” *Sakarya University Journal of Education*, 5/2 (Ağustos/August 2015) ss. 140-157.
- PEIRCE, Ellen, Smolinski Carol A. ve Rosen, Benson; (1998), “Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears”, *Academy of Management Executive*, Cilt 12, Sayı 3, 1998, ss.41-54.
- PFEFFER, Jeffrey ve Langton, Nancy; (1993), “Administrative Science Quarterly”, Vol. 38, No. 3, PP. 382-407
- PFEFFER, Jeffrey ve Davis-Blake, Alison; (1992), “Salary Dispersion, Location In The Salary Distribution, And Turnover Among College Administrators”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, No. 4, PP. 753-763Publishedby: Sage Publications, Inc.
- PIDERIT Sandy Kristin ve Ashford Susan J.; (2003), “Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- PINDER, Craig C., ve Harlos, Karen P.; (2001), “Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived In justice”, *Research In Personel And Human Resources Management*, 20, 331-370.
- POLAT, Soner; (2007), *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleriyle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- PREMEAUX, Sonya Fontenot; (2001), *Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up In The Workplace*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Loisiaana State University.
- PREMEAUX, Sonya Fontenot ve Bedeian, Arthur G.; (2003), “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace”, *Journal of Management Studies*, Vol: 40, No: 6, p. 1537-1562.
- RALSTON, David A.; Hallinger, Philip; EGRI, Carolyn P. ve Naothinsuhk, Subhatra; (2005), “The Effects Of Culture And Life Stage On Workplace Strategies Of Upward Influence : A Comparison Of Thailand And The United States”. *Journal of World Business*, 40, 321-337.
- ROGERSON C.,M., (2002). “Tourism-Led Local Economic Development: The South African Experience” *Urban Forum*, 13, Sf: 95-119.
- RİGEL, Nurdoğan; (2000), “Zihnin Yüreği Nasıl Susuyor?”, *İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 10, s. 15-39.
- SAUNDERS, David M.; Sheppard, Blair H.; Knight, Virginia ve Roth, Jonelle; (1992),“Employee Voice to Supervisors, Employee Responsibilities and Rights” *Journal*, 5 (3), 241- 259.
- SAUNDER, M. N. K. ve THORNHILL (2004), ‘A Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework’, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), 493-515.
- SELZNICK, P.; (1948), “*Foundations of a Theory of Organization*”, *American Sociological. Review*, 13:25-35 (1948).
- SKARLICKI, Daniel P., ve Folger, Robert; (1997),“Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- SUSSMAN L.; (2008), “*Disclosure, Leaks, and Slips: Issues and Strategies For Prohibiting Employee Communication*”, *Business Horizons* 51(4): 331-339.

- SHEPPARD, Blair H. ve Lewicki, Roy J.; (1987), "Toward General Principles Of Managerial Fairness", *Social Justice Research*, 1(2), 161-176. doi:10.1007/BF01048014
- ŞEHİTOĞLU, Yasin; (2010), *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAKEUCHI, Riki; Marinova, Sophia V.; Lepak, David P ve Moon, Henry K.; (2004), "Justice Climate As A Missing Link for the Relationship Between High Investment HRM Systems and OCBS", *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.
- TAN, Ç.; (2006), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*, Yüksek Lisan Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAŞKIRAN, Erhan; (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü)*, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, Eylül, İstanbul.
- TDK, (2016a), "Adalet", http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.56f10a13254998.94571968, 11.03.2016
- TDK, (2016b), "Örgüt", http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.56f10ae3442599.42195284, 19.03.2016
- THIBAUT, John, Walker, Laurens (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum Lawrence Erlbaum Associates, 1975. Pp. vii, 150. \$9.95.
- TOPAKKAYA, Arslan; (2008), "Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles - Platon Karşılaştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi Felsefe Dergisi*, Sayı: 6, Aralık, s. 27-47.

- TYLER, Tom R. ve Robert Folger (1980), “*Distributional and Procedural Aspects of Satisfaction with Citizen-Police Encounters*”, Basic and Applied Social Psychology, Vol. 1, No: 4, s. 281-292.
- WOSIŃSKA, Wilhelmina; (1987), “Stress In The Hospital Setting And Injustice Experienced By Medical Staff”, Polish Psychological Bulletin.
- VAN DYNE, Linn, Ang, Soon, ve Botero, Isabel C.; (2003), “Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”, *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. doi:10.1111/1467-6486.00384
- VROOM Victor H.;(1964), “Work And Motivation”. New York: Wiley, 331 PP. Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh. PAJ
- YAGIL, Dana; (2006), “The Relationship of Abusive And Supportive Workplace Supervision To Employee Burnout and Upward Influence Tactics”, *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49-65.
- YAZICIOĞLU, İrfan ve Topaloğlu, Işıl Gökçe; (2009), "Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3–16.
- YENİÇERİ, Özcan, Demirel, Yavuz, Seçkin, Zeliha; (2009), “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
- YILMAZ, Gözde; (2004), *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmış Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YÜRÜR, Senay; (2005), *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi Ve Bir Uygulama*, Yayımlanmış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- YÜRÜR, Senay; (2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol.13(2), ss. 295-312.
- YÜRÜR. Senay, (2009), *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*, içerisinde 167-208, Editörler: Keser, Aşkın; Yılmaz, Gözde ve Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- YÜRÜR, Senay ve Demir, Kemal; (2011), “Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2011, C.16, S.3, SN.311-335.
- YÜRÜR, Senay, Mengenci, Cengiz; (2014), “Örgütsel Adalet Ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı:24* (2014) - Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/JMER389>
- YÜRÜR, Senay, Nart, Sima, Yazıcı, Nihal; (2015), “Örgütsel adalet algısı olumsuz durumları ifşa etme (whistleblowing) konusunda çalışanları cesaretlendirir mi? Kamu çalışanları üzerine bir araştırma” Gazi Osman Paşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Enstitüsü, ^üncü Örgütsel Davranış Kongresi
- ZENGİN, B.; (2010), “Türk Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisine Reel ve Moneter Etkileri”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5-(1), 105-123.
- ZOHAR, Dov; (1995), "Journal of Organizational Behavior", Vol. 16, No. 5, PP. 487-495

EKLER

Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Değerli Katılımcı

Bu anket formu bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırma ile çalışanların kuruma ilişkin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sessizlik davranışlarına etkisi araştırılmaktadır. Elde edilecek bilgiler bilimsel platformlarda değerlendirilecek olup, kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Yapılacak olan yayınlarda kurum adı veya cevaplayıcıların adına yer verilmeyecektir. **Objektif cevaplamanız, en önemli ve en değerli katkınız olacaktır.** Teşekkür ederim.

Danışman: Doç.Dr.Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi) Araştırmacı: Oğuzhan YURTSEVEN (Yalova Üniversitesi)

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz : Bay Bayan
Medeni Durumunuz : Evli Bekar
Yaşınız : 18-22 23-27 28-32 33-37 38-42 43 ve üzeri
Bu İşyerindeki Kıdeminiz(yıl) : 1 2-5 6-10 11-15 15-20 20 ve üzeri
Eğitim Düzeyiniz : İlköğretim Lise Yüksekokul Lisans Lisansüstü
İşyerindeki Pozisyonunuz : Çalışan Orta Düzey Yönetici Üst Düzey Yönetici

	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
	1	2	3	4	5
Aşağıdaki 7 ifadeyi işyerinizde uygulanan iş yapma prosedürlerini düşünerek yanıtlayınız					
1-Prosedürler esnasında duygu ve düşüncelerimi ifade edebilirim.					
2-Prosedürlerin sonucunda elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.					
3-Prosedürler, işyerimde tutarlı bir şekilde uygulanır.					
4-Prosedürler önyargıdan uzaktır.					
5-Prosedürler doğru bilgiye dayanır.					
6-Prosedürlerin sonucunda elde edilen kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.					
7-Prosedürler etik ve ahlaki standartlara uygundur.					
Aşağıdaki 4 ifadeyi şuanki işyerinizde elde edilen kazanımların dağıtımını düşünerek değerlendiriniz.					
8-İşimden elde ettiğim kazanım işim için ortaya koyduğum çabamın karşılığıdır.					
9-İşimden elde ettiğim kazanım yaptığım işe uygundur.					
10-İşimden elde ettiğim kazanım işyerime sağladığım katkının karşılığıdır.					
11-İşimden elde ettiğim kazanım performansımın karşılığıdır.					
Aşağıdaki 4 ifadeyi işyerinizdeki yöneticinizin davranışlarını düşünerek değerlendiriniz.					
12-Yöneticim bana nazik bir şekilde davranır.					
13-Yöneticim bana değer verir.					
14-Yöneticim bana saygılı davranır.					
15-Yöneticim bana haksız eleştiri yapmaktan kaçınır.					
Aşağıdaki 5 ifadeyi yöneticinizin prosedürlerle ilgili bilgi paylaşımını düşünerek değerlendiriniz.					
16-Yöneticim benimle olan iletişiminde dürüsttür.					
17-Yöneticim uygulanan prosedürleri bütünüyle açıklar.					
18-Yöneticimin prosedürlerle ilgili açıklamaları mantıklıdır.					
19-Yöneticim işimle ilgili detayları zamanında bildirir.					
20-Yöneticim herkesin anlayacağı dilden konuşur.					
Aşağıdaki 8 ifadeyi kurumunuza güven düzeyinizi düşünerek değerlendiriniz.					
21-Çalıştığım kurum bütün çalışanlarına adil davranır.					
22-Çalıştığım kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.					
23-Çalıştığım kurum genelde açıklıkla yönetilir.					
24-Çalıştığım kurumda performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.					
25-Çalıştığım kurum çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.					
26-Çalıştığım kurum çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır.					
27-Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
28-Çalıştığım kuruma her zaman güvenirim.					

	Katılmıyorum	Kesinlikle					
	Kesinlikle	Katılmıyorum					
	1	2	3	4	5		
29-Çalıştığım yerde yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam .							
30-Çalıştığım yerde alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım .							
31-Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam .							
32-Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım .							
33-İş ortamının nasıl iyileştirileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmedeği için paylaşmam .							
34-Yetersiz biri olarak görülmekten çekindiğim için sessiz kalırım .							
35-Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım .							
36-Konuşmanın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım .							
37-Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım .							
38-Konuşmam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım .							
39-Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem .							
40-Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım .							
41-Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım .							
42-Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçırım .							
43-Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım .							
44-Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim .							
45-Konuştüğüm zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım .							
46-Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım .							
47-İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım .							
48-Kurumun bilgilerinin açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim .							
49-Kurumunda gördüğüm küçük-büyük tüm aksaklıkları önemser ve sürekli dile getiririm .							
50-Çalışma arkadaşlarımla yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem .							
51-Kurum çalışanlarına ait özel bilgileri gerektiğinde açıklarım .							
52-İş ortamının koşullarından bazen gereksiz yere yakındığım olur .							
53-Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım .							
54-Çalışma arkadaşlarımla kalbini kırmamak adına sessiz kalırım .							
55-Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım .							
56-Sonun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım .							
57-Çatışma yaşamamak için sessiz kalırım .							
58-İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim .							

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Samsun'un Çarşamba ilçesinde doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Samsun'un Çarşamba ilçesinde tamamladıktan sonra lise eğitimini Samsun Anadolu Meslek Lisesinde tamamladı. Lisans eğitimini 2004-2008 yılları arasında Gazi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Eğitimi bölümünde tamamladı. Yüksek Lisans eğitimini Yalova Üniversitesi İşletme bölümünde yapmıştır.

2009-2013 yılları arasında Türk Silahlı Kuvvetlerinde Subay olarak görev yaptı ve kendi isteği ile ayrıldı. 2013 yılından buyana Yalova Üniversitesinde İdari kadroda görevini sürdürmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.

