

T.C
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ
TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülşen Büşra SARRAFOĞLU

İstanbul

Nisan- 2019

T.C
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ
TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülşen Büşra SARRAFOĞLU

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul

Nisan-2019


Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

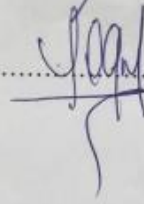
Danışman Doç. Dr. Özgür KÖKALAN


.....

Üye Prof. Dr. İbrahim Güran YUMUŞAK


.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE


.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

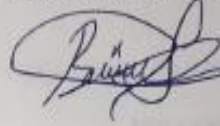

Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım "örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizliğin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi" adlı çalışmamın ilk baştan sonuçlandığı aşamaya kadar aşılan süreçte bilimsel ahlak ve geleneğe dikkatle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, bu çalışmada tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, araştırmamda doğrudan ya da dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Gülşen Büşra SARRAFOĞLU



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde bilimsel katkıları ve desteklerini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan danışmanım Doç. Dr. Özgür KÖKALAN'a ve tüm değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca başta eğitim olmak üzere her alanda maddi manevi desteğini esirgemeyen, öz verili bir şekilde büyüten ve yetiştiren babam Timur SARRAFOĞLU'na, fedakârlığı ile her zaman yanımda destekçim olan annem Nilay SARRAFOĞLU'na, değerli büyüklerime ve bana manevi destek olan kız kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

Gülşen Büşra SARRAFOĞLU

İSTANBUL - 2019

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Gülşen Büşra SARRAFOĞLU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Nisan-2019,

Araştırmada, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizliğin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırma anket yönetimi kullanılmıştır. Veriler nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 363 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anketler elektronik olarak toplanmıştır. Araştırmada bir basit olasılıklı örnekleme türü olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS 23 ve AMOS 23 istatistiksel paket programları ile yapılmıştır. Verilerin analizinde, “Betimleyici İstatistikler”, “Doğrulayıcı Faktör Analizi” ve “Yapısal Eşitlik Modeli” kullanılmıştır. Bulgulara göre; örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel alt boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin uzlaşmacı ve savunmacı alt boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki tespit edilirken, uysal boyutu ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL SILENCE ON JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION

Gülşen Büşra SARRAFOĞLU

Master's Thesis, Business Management

Thesis Advisor: Doc. Dr. Özgür KÖKALAN

April-2019,

The aim of this research is to demonstrate the effects of organizational justice perception and organizational silence on job satisfaction and turnover intention, and to determine the relationship between these variables. In the research, questionnaires was conducted and the data is analyzed by quantitative research methods. In accordance with this purpose, 363 people working in public and private sectors were surveyed. Convenience sampling was used in the research. The data were analyzed by the use of SPSS 23 and AMOS 23 package software. To analyze the data “Descriptive Statistics”, “Confirmatory Factor Analysis” and “Structural Equation Modeling” were used. According to the findings, a significant relationship was found between the distributive, procedural and interpersonal subdimensions of organizational justice and job satisfaction and turnover intention. While a significant relationship was found between prosocial and defensive subdimensions of organizational silence and job satisfaction and turnover intention, there was no significant relationship between the acquiescent dimension and job satisfaction and turnover intention.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Silence, Job Satisfaction, Turnover Intention

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	i
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	2
1.3. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları.....	3
İKİNCİ BÖLÜM	4
ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ	4
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi.....	4
2.2. Örgütsel Adalet Tanımı.....	5
2.3.Örgütsel Adalet Teorileri.....	6
2.3.1. Reaktif(Tepkisel)-İçerik Teorileri.....	7
2.3.2. Proaktif (Önlemsel)-İçerik Teorileri.....	8
2.3.3. Reaktif -Süreç Teorileri.....	8
2.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri.....	9
2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	10
2.4.1. Dağıtım Adaleti.....	10
2.4.2. İşlemsel (prosedür) Adalet.....	11
2.4.3. Etkileşimsel Adalet.....	11

2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	12
2.5.1.Örgütsel Sessizlik Tanımı.....	12
2.5.2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler.....	14
2.5.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	17
2.5.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	20
2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	21
2.6.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	21
2.6.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki eden Faktörler.....	22
2.6.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi.....	25
2.6.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	26
2.7. İŞ TATMİNİ.....	27
2.7.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi.....	27
2.7.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	29
2.7.3. İş Tatmininin Sonuçları.....	34
2.8.Değişkenler Arası İlişkiler.....	36
2.8.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	36
2.8.2.Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	39
2.8.3. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	41
2.8.4. Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	43
2.8.5. Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	45
2.8.6.İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	49
YÖNTEM.....	49
3.1. Veri Toplama Aracı.....	49
3.2. Veri Analiz Metotları.....	50
3.3. Araştırmanın Evreni.....	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	55
ARAŞTIRMA BULGULARI	55
4.1.Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli	55
4.2.Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ölçüm Modeli	58
4.3.İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi	61
4.4.İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi	62
4.5.Ana Hipotezlerin Analizi	62
4.6.Alt Hipotezlerin Analizi.....	65
BEŞİNCİ BÖLÜM	72
SONUÇ VE ÖNERİLER	72
KAYNAKÇA	76
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR

Tablo 2.1 :Örgütsel Sessizliğin Boyutları	17
Tablo 2.2 :İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler	22
Tablo 3.1 :Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları	51
Tablo 3.2 :Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri	53
Tablo 4.1 :Örgütsel Adalet İçin Harman Tek Faktör Testi	55
Tablo 4.2 :Örgütsel Adalet Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerleri	57
Tablo 4.3 :Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayılar	57
Tablo 4.4 :Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Tek Faktör Testi	59
Tablo 4.5 :Örgütsel Sessizlik Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerleri	60
Tablo 4.6 :Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayılar	60
Tablo 4.7 :Ana Hipotezlere İlişkin İlişkiler ve Katsayılar	63
Tablo 4.8 :Alt Hipotezlere İlişkin İlişkiler ve Katsayılar	67

ŞEKİLLER

Şekil 4.1 :Örgütsel Adalet Ölçeğinin İlk Ölçüm Modeli	56
Şekil 4.2 :Örgütsel Adalet Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli	58
Şekil 4.3 :Örgütsel Sessizlik Ölçeği İlk Ölçüm Modeli	59
Şekil 4.4 :Örgütsel Sessizlik Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli	61
Şekil 4.5 :Ana Hipotezlere İlişkin Model	62
Şekil 4.6 :Ana Hipotezlere İlişkin Son Model	64
Şekil 4.7 :Alt Hipotezlere İlişkin Yapısal Model.....	66
Şekil 4.8:Alt Hipotezlere İlişkin Nihai Yapısal Model	71



KISALTMALAR LİSTESİ

Akt : Aktaran

Ed : Editör

vd : Ve Diğerleri



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Küreselleşen, hızlı ekonomik ve teknolojik değişimlerin yaşandığı iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve başarılı olabilmesinin şartlarından birisi de yine o örgütlerin en değerli varlığı ve sermayesi olan çalışanlarının örgüte sağladıkları katkılarını en üst seviyeye çıkarmalarıdır. Bu bağlamda çalışanların iş tatmini ve verimlerini arttıran, örgüte bağlılıklarının oluşmasını sağlayan kavramlardan birisi de örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, çalışanların, örgüt içerisindeki çalışma saatleri, ücret dağıtımı, terfi, iletişim, dağıtım konusunda uygulanan prosedürler vb. gibi konularda iş görenler arasında adil davranılması gerekliliği ile ilgili adalet algılarını kapsamaktadır. Çalışanlarda olumsuz adalet algılamalarının meydana gelmesi ise örgütsel bağlılığını etkileyerek iş tatminlerinin azalmasına ve neticede işten ayrılma niyetine girmelerine sebebiyet vererek örgüte olumsuzluk olarak geri yansıtılmaktadır.

Çalışanların örgüt faaliyetleri ya da işleri ile ilgili görüş, fikir ve düşüncelerini üst yönetime karşı bilinçli olarak dile getirmemeleri durumu literatürde örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır. Bu davranış biçiminin altında yatan bazı sebepler hiyerarşiden, iletişim bozukluğundan ya da iş görenlerin korku, kaygı ve endişe gibi bazı bireysel tutumlarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla örgütün çalışma sistemi üzerinde olumsuz etkileri olan sessizlik davranışının aynı zamanda çalışanlar üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti de sessizliğin oluşmasına neden olan örgütsel faktörlerdendir.

Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin değişimini ve gelişimini olumsuz etkilememesi açısından yöneticilerin, çalışanların görüş, fikir ve isteklerini rahatça ifade etmelerinde onlara yardımcı olmaları oldukça önemlidir. Yine çalışanların örgüt ve üst yönetime karşı güven duygusu hissetmeleri kendilerini rahatça ifade edebilme ve doğru bilgi paylaşımı gibi olumlu davranışları meydana getirmektedir.

Çalışanlarda, örgütsel adalet algılarının azalması ve örgüt ile ilgili konularda sessiz kalma davranışı içinde bulunmaları iş görenlerin iş tatminlerini etkileyecek, onların işlerine ve örgütlerine olan bağlılığını azaltacak ve sonuç olarak işten ayrılma niyeti içinde olacaklardır. Söz konusu hususların göz önünde bulundurulması ile hazırlanan

çalışmada farklı sektörlerde çalışmakta olan bireylere örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik düzeylerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Bu çerçevede gerçekleşen çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve kısıtlarının açıklandığı bölüm yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti kavramları ile ilgili literatür taraması yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bölüm içerisinde ilgili kavramlar arasındaki ilişkilere ve konu ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi konu edinilmiştir. Bölüm içerisinde araştırmanın veri toplama araçları tanıtılmış, veri analiz metotları ve araştırma evrenine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma kapsamında test edilecek model ve hipotezler, araştırmanın veri analiz yöntemleri, araştırma yöntemi çerçevesinde yapılan analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Araştırma, örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında ayrıca örgütsel adaletin “dağıtımsal”, “prosedürel” ve “etkileşimsel” olarak adlandırılan üç alt boyutu ile örgütsel sessizliğin “uysal”, “savunmacı” ve “uzlaşmacı” olarak adlandırılan üç alt boyutunun, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik, çalışan bireylerin algılarını ve verimlerini, işleriyle ilgili tutum ve davranışlarını etkileyebilen kavramlardır. Özellikle son yıllarda ele alınan örgütsel sessizlik kavramı ile birlikte çalışanların bilgi ve fikir paylaşımlarından neden kaçındıklarının araştırılması, örgütlere de bu konuda bilgi sağlamak ve dikkat çekmek adına yardımcı olabilmesi hedeflenmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı, hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde olumsuz etkileri olabilen ve çalışanların iş tutumlarını da önemli ölçüde etkileyen bir sorun olmaktadır. Örgütsel sessizliğin az çalışılan bir konu olmasının nedenleri, sessizliğin konuşmayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması ve çoğu kişi tarafından konuşmanın yokluğu olarak görülmesi olarak ifade edilmektedir (Van Dyne, Ang, ve Botero, 2003). Bir iletişim sorunu olarak görülen örgütsel sessizlik kavramının soyut

ve ölçülmesi zor bir kavram olması, olumsuz bir çağrışım meydana getirmesi gibi nedenlerle yurt içi ve yurt dışı çalışmalarda yeterince ele alınmadığı görülmektedir.

Dolayısıyla örgütsel sessizlik kavramının zor ve Türkiye’de az çalışılan bir konu olması, bu araştırmanın Dünya’da yapılmış çalışmaların örnekleriyle benzerlik veya farklılıklarının görülmesi açısından önemlidir. Ve yine çalışanların adalet algılamalarının iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin bu konuda Dünya’da yapılmış araştırmalar ile farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca araştırma sonuçlarının, çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkisi, birbiri ile olan ilişkisi ve bu ilişkinin iş yaşamına olan etkilerinin anlaşılmasında araştırmacılara ve örgüt yöneticilerine ışık tutacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Tezin araştırma kısmı Türkiye genelinde farklı sektörlerdeki 363 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın temelinde insan olmasından dolayı sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü olan genel sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerli olmaktadır.

Basit olasılıklı örnekleme yöntemi ile belirlenen ve ulaşılabilen örneklem grubuna; demografik özellikler, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini içeren anketler uygulanmış ve 363 anket araştırmanın analizlerinde değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma 2017 Aralık ve 2018 Temmuz ayları arasında Türkiye genelindeki faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan işgörenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırmada ele edilen değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabilme ihtimalinden dolayı araştırmanın bulguları, uygulanan zaman dilimi ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Kavram olarak, bireylerin haklarına saygı göstermeye, haklarını gözetme ve yerine getirmeye herkesin hakkını eşit ve adil şekilde korumaya adalet denir. İnsanların barış içinde uygar şartlar altında yaşamlarını sürdürmeleri ve belirli amaçlar etrafında toplanıp örgütlenebilmeleri için adalet gereklidir (Eker, 2006: 2).

Yapılan faaliyetler ve çalışanların örgüte kazandırdıkları fayda sonucu ortaya çıkan yarar ve maliyetlerin, birey ve gruplar arasında eşit olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili karar ve davranış üzerinde duran adalet yaklaşımı, temel yaklaşım olarak ahlaki davranış değerlerini ortaya koymaktadır. Genel bir ifade ile tarafsız bir şekilde kuralların uygulandığı, eşit miktarda maliyet ve yararın dağıtıldığı, zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir ortamda veya örgütte işgörenlerin adalet algısı yüksektir (Black ve Porter, 2000: 122).

Örgütsel adaletin, işgörenlerin bireysel doyumu ve örgütün işlevlerini eksiksiz bir biçimde yerine getirebilmek için gerekli olduğunu, adaletsizliğin örgütsel sorun olarak görülmesi gerektiği örgütsel adaletin temelini oluşturan etkenlerdendir. Son yıllarda bu konu üzerinde birçok çalışma yapılmasına rağmen, günümüzde geçerli olan adalet kavramının temeli Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği "Eşitlik Teorisi" ne dayanmakta olup esasını, bireylerin sağladığı katkılar ile orantılı olarak karşılığını örgüt çıktıklarından almasıdır (Karriker ve Williams, 2009: 114).

İşgörenlerin çabası, sahip olduğu yetenek ve eğitim sonucu örgüte kazandırdıkları fayda ve maliyeti, elde ettikleri yarar ve getiri olarak karşılaştırmakta aynı zamanda bu kazanımları diğer çalışanların getirisi ile kıyaslamaktadırlar. İşgören karşılaştırma sonucunda örgütün adaletsiz davrandığına kanaat getirirse başka bir deyişle, verdiği emek karşılığında hak ettiği ücreti alamadığını düşündüğü takdirde, işe karşı soğuma veya örgüte zarar verme yolunu seçecektir. Çalışanlarda adaletsizlik algısının oluşabileceği birçok farklı durumla karşılaşmak mümkündür. Tam tersi olarak işgören eşitliğin sağlandığını düşünüp veya kendi lehine bir yarar algılar ise örgüte bağlılığı artar ve adalet algısı yükselir (Tutar, 2007: 99).

Adalet algılaması sadece yarar veya çıktıların karşılaştırılması değil, örgütün bu kuralları uygulama şekli ve çalışanlar arasındaki etkileşimde bu algının odağında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, 1993: 651).

Örgütsel adaletin önemine vurgu yapan çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Wright ve ark.(2008) araştırmalarında örgütsel adaleti ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Wong ve ark.(2004) örgütsel adalet ve güven ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi, Fischer (2004) örgütsel adaleti çalışanların örgüte bağlılıklarını ödüllendirme aracı olarak ele almıştır. Chiaburu ve Lim (2008) yaptığı çalışmalarında yöneticilere karşı güven duyma ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık ilişkisini ele almıştır. Yperen ve ark (2000) ve Skarlicki ve Folger (1997) yönetici davranışları ve örgütsel kararların çalışanların örgütsel adalet algısına etkileri üzerinde çalışmışlardır. Chiu ve Wang (2006) çalışmalarında bilgi paylaşımı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Yeniçeri vd., 2009: 84-85).

2.2. Örgütsel Adalet Tanımı

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda araştırmacılar bu kavrama ilişkin birçok tanım geliştirmişlerdir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Barnard (1938) örgütlerdeki adaleti sağlamanın temel unsurunun birlik ve beraberlik anlayışına dayanmakta olduğu şeklinde tanımlamaktadır (Colquitt, Corpanzano ve Greenberg, akt. Yerlikaya, 2008: 4).

Homans'a göre (1961) örgütsel adalet, ceza ve ödül dağıtımında uyulması gereken prosedürün uygunluğunu açıklamaktır. Örgütsel adalet çalışma hayatında önemli yere sahip bir kavramdır. Adaletin ve ahlaki uygulamanın örgütte hakim bir duruma getirilmesini ifade eder. (Leventhal vd., akt. Alper, 2007: 5)

Rawls (1971) göre sosyal örgütlerin temelini adalet oluşturmaktadır. Çalışanların eşit fırsat haklara sahip olması adaletin iki temelini oluşturduğunu savunur (Eker, 2006:2).

Moorman (1991) örgütsel adaleti, çalışma alanları ile direkt bağlantılı olarak tanımlamıştır. Ona göre örgütsel adalet, işgörenlerin çalışma alanlarında adaletli davranış aramaları, olmadığı durumlarda işgörenlerin işle ilgili davranış ve tutumlarının değişip değişmediğidir (Sezgin, 2009: 26)

Pillai (1999) de bu kavramı açıklarken çalışanların haklarının ve adaletinin yöneticiler tarafından korunması gerektiğini savunur. Corpanzano'da benzer şekilde tanımlamalarla aynı doğrultuda bir görüş ortaya koymaktadır (Eberlin ve Tatum.,akt. Özler, 2012: 42).

Tyler (2000) ise örgütsel adaletin sosyal yönünü ön planda tutarak; birey, örgüt, grup, toplum etkileşimi sonucunda üyelerin aklında oluşan bir kavram olarak tanımlamıştır. Tyler'a göre algılanan adalet kavramı, bireylerce paylaşılma ölçüsü grup içi veya gruplar arasındaki sosyal uyumu kolaylaştırmaktadır (Moorman, 1991: 845).

Örgütsel adalet, işgörenlerin tutumları üzerinde etkisi olan, bireylerin örgüt içindeki çalışma ve ücret gibi koşulları kapsayacak uygulamalar ile birlikte sosyal etkileşim derecesini belirleyen bir kavram olarak tanımlanmıştır (Dinç ve Ceylan, 2008: 14). Ayrıca örgütsel adalet, çalışanların yönetimle, çalışma arkadaşlarıyla ve örgütle olan bağlarını açıklayan bir kavramdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4) Özetle örgütsel adalet, çalışanlara ücret, terfi ve cezaların nasıl uygulanacağı, örgütsel kararların nasıl gerçekleştirileceği, bu kararların çalışanlara söylenme şekli ve işgörenlerin tüm bunları nasıl algıladıkları olarak açıklanabilir (İçerli, 2010: 69).

2.3.Örgütsel Adalet Teorileri

Kavramsal açıdan ele alındığında günümüze kadar örgütsel adalet adına bir çok teori ortaya konularak geliştirildiği görülmektedir. Bu teorilerin de örgütsel adalet olgusuna önemli katkılar yaptığı ortadadır. Örgütsel adalet konusu ile ilgili ilk kavramın Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet Teorisi" ortaya çıktığı ve Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ile biçimlendiği anlaşılmaktadır (Greenberg, 1987: 11). İlk ortaya atıldığı zamanlardan günümüze değin örgütsel adalet şeması gelişerek detaylarıyla ifade edilmeye çalışılmıştır (İşbaşı, 2000: 43). Ama kavramsal olarak belirttiğimiz teoriler büyük öneme sahip olmakla birlikte en çok kullanılan sınıflandırmayı Greenberg ortaya koymuştur (Eğilmez, 2011: 9).

Greenberg 1987 senesinde, örgütsel adalet konusu ile ortaya atılan teorileri inceleyerek sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmasına göre, reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutları şekilde iki çeşit boyutu ortaya koymuştur. Greenberg ayrıca bu sınıflandırmanın da kendi içlerinde çeşitli teoriler meydana getirdiğini ifade etmiştir (Yürür, 2005: 111).

Yukarıda belirttiğimiz Greenberg'in sınıflandırmasını reaktif-proaktif ve süreç-içerik olarak iki ayrı boyut şeklinde görsek de kendi aralarında oluşturduğu reaktif-içerik, proaktif-içerik, reaktif-süreç ve proaktif-süreç teorileri olarak dört grup oluşturulmaktadır. Reaktif teoriler, işçilerin adaletsiz kararlara verdikleri tepkileri incelerken, Proaktif teoriler ise adaletli şekilde kararlara verilen pozitif tepkileri ele almaktadır. Süreç teorileri çalışanlar arasında uygulamaya konulan kuralları adaletli olup olmadığı ile ilgilenirken, içerik teorileri ise sonuçta ödül-ceza dengesinin ne kadar adil olduğu ile ilgilenmektedir (İçerli, 2010: 71).

2.3.1. Reaktif(Tepkisel)-İçerik Teorileri

Çalışanların işyerlerinde adaletli olmayan davranış ve tutumlara karşı verdikleri karşılıkları inceleyen teoridir. Adams'ın Eşitlik teorisi bu konuda geliştirilen birçok teorinin içlerinde en fazla öne çıkanıdır. Çalışanlar kendilerine karşı adaletsiz uygulamalara negatif tepki göstermekte ve bu tip uygulamalardan kaçmakta veya bu davranışları düzeltme yoluna gitmektedirler. Teorinin reaktif-içerik teorisi diye isimlendirmesinin neden ise fertlerin adaletsiz kaynak dağıtımına zıt verdikleri tepkisel davranışlara odaklanmasıdır (Aksoy, 2012: 80-81).

Bu teoride çalışanlar örgüte kattıkları kazanımlarını (bireysel eğitim, deneyim, gayret vb.) ve bunun sonucunda (maaş, prim, ofis ve gerekler vb.) kazançlarını kendisi ile aynı statüde olan personel ile karşılaştırarak adil olup olmadığını kıyaslamaktadır. Eşitlik durumu ortaya çıkmadığında sonuçlar negatif olmaktadır. Eşitsizliğin bu sonuçlar doğuracağını bilen idareciler personele bunun bilinciyle yaklaşmalı ve ödül-ceza dengesinde eşitlik teorisine göre hareket etmelidir. (İyibilgin, 2012: 49).

Adam's teorisinde eşitsizliğin adaletten yoksun tutumları beraberinde getireceğini ifade etmiştir. Böyle bir ortamda yani eşitlik denklemi içinde kişi ve diğer kişi olarak iki taraf bulunduğunu söyleyerek pozitif destek gören kişi suçluluk psikolojisine girerken diğer kişinin de ona karşı ters psikoloji içine girmesine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların faydalarının düşeceği örgütün zarar edeceğini ifade etmektedir. Çalışan ne kadar adil ücretlendirilirse verimliliği o derece artacaktır (Çökük, 2013: 8).

2.3.2. Proaktif (Önlemsel)-İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorilerinin işgörenlerin adil veya adil olmayan kazanım dağılımlarına tepkisi ile ilgilenirken, proaktif içerik teorileri tam tersine işgörenlerin adil kazanım, adil uygulama ve davranışların elde edilmesine ilişkin çabaları inceler.

Leventhal (1976), kazanılan ödüllerin işgörenlerin verdikleri emek ve sağladıkları katkılar ile doğru orantılı şekilde olabilmesi için çaba gösterdiklerini ileri sürmüştür. Yapılan çalışmalarda ödül, ücret, terfi vb. kazanımları hak eden işgörenlerin katkıları ile orantılı şekilde olmak üzere bölüştürüldüğü görülmüştür. Bununla birlikte bazı araştırmalar, ödülü paylaşmayan yöneticilerin bazen eşitlik normlarını ihlal ettiğini, işgörenin kazanımları hak etmiş olup olmasına bakılmaksızın eşit şekilde paylaştırıldığı veya işgörenlerin gereksinim ve ihtiyaçlarına göre paylaştırıldığını göstermektedir. Bu ihlalin uygun şartlar sağlandığı müddetçe kabul edilebileceğini savunan Leventhal (1976-1980), “Adalet Yargı Kuramı” nı geliştirmiştir (Greenberg, 1987: 12-13). Bu kurama göre ödül paylaşım sistemleri kullanılarak, çalışanların pozisyonlarına göre değişik dağıtım kararları alınıp uygulanmaktadır (Greenberg, 1987:13’den akt. İçerli, 2010: 74).

Proaktif içerik teorisi içerisinde incelenebilecek bir diğer kuram ise Larner’in “Adalet Güdüsü” kuramıdır. Larner ‘e göre adalet, işgörenlerin temel kaygısıdır. Adaleti moral yönüyle inceleyen Laner, dağıtım uygulamalarında 4 prensip belirlemiştir. Bunlardan birincisi olan Rekabet İlkesi; işgören performansının göz önünde tutularak dağıtım ve paylaşım yapılmasıdır. İkinci ilke olan Eşitlik ilkesine göre dağıtımlar her koşulda eşit olmalıdır. Üçüncü Eşit Temelli Paylaşım İlkesi; dağıtımın katkılara göre yapılması ilkesidir. Son olarak Marksist Adalet İlkesi ise, kişilerin ihtiyaçlarına göre dağıtım yapılması ilkesidir (Özen, 2002: 110, Greenberg, 1987: 13).

Yukarıda vurgulanan görüşlerde bazı farklılıklar olsa dahi her iki teoride de farklı koşullar altında kazanımların işverenler tarafından nasıl dağıtılması gerektiğine dair benzer önermeler yapılmaktadır. Ödül dağıtım kararları, her iki teori için de ilgili oldukları proaktif içerik teorisi içerisinde değerlendirilmektedir.

2.3.3. Reaktif -Süreç Teorileri

Alınan karar sonucundaki adalete yoğunlaşan reaktif içerik teorilerinden net olarak ayrılamaz şekilde görüldüğü halde süreç teorileri, adaletli davranışı karar verme

sürecinde aramaktadırlar (Greenberg, 1987: 13). Bu teori, işgörenlerin karar verme sürecindeki kontrol imkanları ve kullanılan süreçlere nasıl tepki verdikleri ile ilgilendir.

Yapılan bazı araştırmalar özellikle hukuki alanda kullanılan prosedürlerin alınan kararlarda toplum tarafından kabul görmesinde önemli etkisi olduğunu göstermiştir. Buradan yola çıkan araştırmacılar John Thibaut ve Laurans Walker (1978), anlaşmazlık yaşayan tarafların bu anlaşmazlıkları çözüme ulaştıracak uygulamalara gösterdikleri tepkileri incelemişler ve ortaya çıkardıkları “Prosedür Adaleti Teorisi”nde davalı, davacı ve aracı rolündeki yargıç olmak üzere üç farklı taraf aynı zamanda iki ayrı aşama tanımlamışlardır (Greenberg, 1987: 14-15). Anlaşmazlıkların çözümü sürecinin iki aşaması ise, “süreç aşaması” ve “karar aşaması”dır. Süreç aşamasında tarafların ortaya koyduğu deliller sunulur. Karar aşamasında ise ortaya konulan delillerin anlaşmazlığı çözmek için kullanılıp karara bağlandığı aşamadır. Anlaşmazlıkların çözüm sürecinde kullanılan delillerin seçim işlemleri ve toplanma aşamasına “süreç kontrolü”, çözüm aşamasında kullanılan karar kontrol gücü ise “karar kontrolü” olarak adlandırılmaktadır (İçerli, 2010: 76).

Thibaout ve Walker’ın ortaya çıkarmış oldukları “Prosedür Adalet Teorisi” çalışanların, karar alınması aşamasındaki prosedürlere olan tepkilerle ilgilenmesi nedeni ile reaktif-süreç teorileri kapsamında yer almaktadır (Özen, 2002: 111).

2.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi, dağıtımın adaletli şekilde yapılabilmesi için kullanılması gereken prosedürlerin nasıl olması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır (Greenberg, 1987: 14-15).

Önemli ölçüde Karuza, Fry, ve Leventhal “Dağıtım Tercihi Teorisi” ile ortaya atılan teoridir. Bu teori Leventhal’ın geliştirmiş olduğu adalet yargı teorisinin köklerinden alınmış olup geliştirilmiş üst versiyonu niteliğindedir. Bu teoriye, prosedür ile ilgilenmesi açısından proaktif süreç teorileri kategorisinde yer verilmektedir.

Dağıtım Tercihi Teorisi, belli bir kalıba uygun prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı olarak, adil uygulama gerçekleştirme imkanı vermesi açısından tercih edilme oranlarının daha yüksek olduğunu gösterir. İlgili teoride, adil uygulama prosedürlerinin sahip olması gereken sekiz özellik savunulmaktadır. Bu özellikler: (a) kişilerin, haklarında karar verecek olan kişiyi seçme hakkına sahip olması, (b) tutarlı

kurallara dayanan, (c) doğru bilgiye dayanan, (d) karar alma gücü yapısını tanımlayan, (e) kişileri önyargılara karşı koruyan, (f) kişilerin bilgi almasını sağlayan, (g) prosedürlerde değişiklik yapma olanağı sağlayan, (h) etik kurallara ve yaygın olan ahlaki standartlara dayalı prosedürlerdir.

Yukarıdaki kriterlere uygun olarak belirlenen prosedürlerin daha adil olduğu düşünülmekte ve tercih edilmektedir (Greenberg, 1987: 14-15; İçerli, 2010: 77; Dilek, 2004: 23).

2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin kaç boyut ile açıklandığı konusunda farklı düşünce ve görüşlerin olduğu görülmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22). Konuya dair ilk araştırmalarda örgütsel adalet, dağıtımsal boyut ile prosedür boyutu ile ele alınmıştır. Sonraki süreçte ise Bies ve Moog (1986) , çalışanların adalet algılarının işlemler uygulandığı esnada karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine duyarlı olduklarını fark etmişlerdir. Bu üçüncü yönü, adaletin iletişim ölçütü olarak ifade etmişlerdir. Ve etkileşimsel adalet boyutu olarak adlandırmışlardır (Irak, 2004: 33). Sonraki süreçte araştırmacılar, örgütsel adaleti, dağıtımsal, prosedür ve etkileşimsel adalet olarak üç boyut ile incelemişlerdir (Yürür, 2009: 169).

2.4.1. Dağıtım Adaleti

İşgörenlerin yaptıkları işin karşılığında elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülen karşılığın, adaletli olup olmadığına ilişkin inançlara odaklanır (Giap ve Hackermeier, 2005: 5). Dağıtımsal adaletin konusu, hizmetler, roller, görevler, maller, ücretler, fırsatlar, ödüller, terfiler vb. örgüt içinde dağıtılan her türlü değerlerin mevcut bireyler arasındaki paylaşımıdır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 21). Kısaca örgütteki çıktıların dürüst bir şekilde paylaşılmasıdır (Lambert, Hogan ve Griffin, 2007: 645).

Başka bir ifade ile çalışanlar örgüte kattıklarına inandıkları değer karşılığında almaları gereken ödül ve kazanç miktarına ilişkin algılamalarının göstergesidir (İnce ve Gül, 2005: 77).

Adalet algısına ilişkin gösterge; çalışanın bilgi, beceri ve yeteneğinin örgüte kattığı değer ile doğru orantılı şekilde, yöneticilerin sağlayacağı karşılığın eşit işe eşit ücret, ödüllerin adil dağılımı, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi unsurların örtüşmesidir. Çalışanların ödül konusunda olumsuz kanaat geliştirmelerinin muhtemel

üç nedeni vardır. Çalışanların, ödül dağıtımını konusu ile ilgili kararın sonuçlarını, resmi süreçleri, karar sorumlusu olan yöneticilerin izledikleri yolu adaletsiz görmeleri ve değerlendirmeleridir (Yperen, 2000: 292).

2.4.2. İşlemsel (Prosedür) Adalet

Dağıtımsal adaletin konusunu, kararlar ile ilgili sonuçların adil olarak algılanması oluştururken, işlemsel adaletin, işgörenlerin karar alma sürecine katılabilmeleri, karar alma sürecinin adilliği, objektifliği veya tarafsızlıkla ilgili algılarına işaret etmektedir (Moon ve ark., 2008: 85).

Beugré ve Baron (2001), işlemsel adalet algısının, işgörenlerin sistemi olumlu yada olumsuz değerlendirmelerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Irak, 2004: 30). Folger ve Crapanzano, işlemsel adaleti bireylerin kazanımlarının belirlenmesinde kullanılan süreç ve metodlar ile ilgili algılama olarak tanımlamışlardır (Crapanzano ve Folger, 1991: 134). Konovsky, işlemsel adaletin nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiş ve aynı zamanda dağıtım kararlarının nasıl verildiği üzerinde durmuştur (Konovsky, 2000: 492). Thibault ve Walker'ın "Prosedür Adalet" kuramına göre, işgörenler, işlemler yada karar alma sürecinde kontrollerinin olduğunu algıladıklarında, yapılan işlemleri daha adil olarak görmektedirler. Yani, işgörenler söz haklarının olduğu işlemleri, süreçlerde veya işlemlerde sonuç uygunsuz olsa dahi birey olarak katıldıkları için adil olarak algılamaktadırlar (Özmen, Arkak ve Özer, 2007: 22). Ayrıca Thibault ve Walker, işlemsel adaletin iki alt boyutunun olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi; karar alma sürecinde kullanılan uygulamalar ve yöntemlerin yapısal özelliği, çalışanların fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsayan boyut, ikincisi; karar alma sürecinde kullanılan uygulama ve politikaların karar alıcılar tarafından uygulama şeklini kapsayan boyuttur (Titrek, 2009: 554).

2.4.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamalar esnasında çalışanlar ile yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişim, çalışanların maruz kaldığı davranış ve tutumlar, saygı, nezaket ve dürüstlük gibi yönleri esas alır (Greenberg, 1990: 411). Başka bir deyişle, etkileşim adaleti; yöneticilerin işgörelere karşı tutum ve davranışları, prosedür ve uygulamaların yöneticiler tarafından işgörelere uygulanma şekli ile ilgilidir. Örgütsel adaletin sosyal yönü olan etkileşimsel adalet kişiler arası ilişkilere yapılan yatırım ve bu ilişkiler sonucu elde edilen çıktılara vurgu yapar (Ramamoorthy ve ark., 2004: 249).

Etkileşimsel adaletin işlerlik kazanmasında ve uygulanmasında, örgütsel güven, bilgi paylaşımının önemi ve güven ortamının yaratılması, örgütsel performansın artırılması açısından oldukça önemlidir (Paré ve Tremblay, 2007: 329). Çalışanlar alınan kararların hangi tarzda söylendiğine bakıp, yöneticilerin kendileri ile ve diğerleri ile kurdukları iletişimi karşılaştırarak adalet ararlar (Yeniçeri vd., 2009: 87). Etkileşimsel adaletin iki yönü bulunmaktadır (Colquitt, 2001: 386). Birincisi, kişiler arası adalet; astların üstlerine karşı saygı ve nezaketi, aynı şekilde diğer çalışanlara karşı gösterdiği tutum ve davranışların saygı ve nezaket çerçevesinde olmasını gerektirir. İkincisi, bilgilendirme adaleti; üstlerin örgütsel uygulamalar esnasında astlarını bilgilendirmesi, çıkarlarının korunması, özlük ve sosyal hakları konusunda bilgilendirmesi, astların bilgi edinme hakkına saygı göstermek gibi anlamları kapsamaktadır (Tutar, 2007: 99).

Yöneticilerin etkileşimsel adalet algısı konusunda sapmaları önlemek, çalışanların tepkisine neden olmamak ve adaleti etkin kılmak için dört ölçütü aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Özdevecioğlu, 2003: 79; Kwak, 2006: 10).

- 1. Açık Sözlülük:** Doğru sözlü ve samimi olmak, çalışanlar ile kurulan iletişimde dürüst ve samimi olmak.
- 2. Uygunluk:** Yanlış söylemlerden kaçınmak, kişileri huzursuz hissettirecek hareketlerden sakınmak.
- 3. Saygı:** Nezaketli davranmak, yöneticilerin çalışanlara karşı aşağılayıcı ve saldırgan davranışlardan kaçınması. Çalışanlara karşı içten ve samimi davranması.
- 4. Gerekçeleştirme:** Yöneticilerin aldığı kararlar sonucu ortaya çıkan sonuçları açıklamaya özen göstermesi ve uygun açıklama yapabilmeleri.

2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.5.1. Örgütsel Sessizlik Tanımı

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin fikir ve düşüncelerini ifade edememe veya geri çekilme ve tepki olarak gösterdikleri davranışlar olarak ifade edilmektedir. Örgütler çalışanlarına karşı adalet ve uyum içinde olmaları gerektiğini bu sayede örgütsel

başarıya ulaşacaklarını bilmelerine rağmen, işgörenlerin sessizlik davranışlarını bilerek veya bilmeyerek tetiklemektedirler (Bildik, 2009: 34). Ayrıca örgütsel sessizlik, organizasyonun karşı karşıya kaldığı durumlarda işgörenlerin sessiz kalma, gereken tepkiyi gösterememe durumudur (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539).

Örgütsel sessizlik örgüt içerisinde çalışmakta olan bireylerin çalışma koşulları içerisinde karşılaşmış oldukları sorunları dile getirememesi durumudur. Bu durum bazen çalışan bireyin örgüt içerisinde de var olan yerini koruyabilmek ya da kötü kişi olmak istememesi tutumundan kaynaklanabilmektedir. Çalışan bireyler herhangi bir sorun karşısında düşünceleri rahatlıkla dile getirmenin karşılığında oluşabilecek durumlardan dolayı korku ve endişe duymaktadırlar. Örgüt içerisinde bu durumun oluşmasına örgütsel sessizlik denmektedir. Ya da bir başka tanımla ifade etmek gerekirse örgütsel sessizlik için şunu da söylemek mümkündür. Bulunduğu kuruma bağlılığı olan birey kendini oraya ait hissetmektedir ve bu nedenle gerçekten sorun oluştuğu ve örgütünde aslında haksız olduğu durumlar da bu birey örgüte bir zarar gelsin istemez ve bu nedenle de fikirlerini dile getirmekten kaçınır. Örgüt içinde sessizliğin olması kimi zaman çalışan birey için iyi sonuçlar doğursa da aslında doğru bir tutum ve davranış olarak kabul edilmemelidir. Oluşan sorunlara sadece bu düşüncelerden dolayı çözüm üretilmemesi bu sorunu daha kalıcı hale getirebilir. Ve zamanında örgütsel sessizlik olmasa çözümlenebilecek olabilen bu durum çözümlenemez hale gelebilir.

Bowen ve Blackmon(2003) örgütsel sessizliği çalışanların örgütü ilgilendiren konularda veya tartışma ortamlarında serbest katılım sağlamadıkları durum olarak belirtmişlerdir. Morrison ve Miliken (2000) örgütsel sessizliği iki boyutta ele almaktadırlar. Bunlar örgüt yöneticilerinin olumsuz tavır sergileyebileceğine karşı olan korkular, yöneticilerin dolaylı inançları şeklindedir. (Nartgün ve Karta,2013: 50). Blackman vd. (2009), örgütsel sessizliği iki açıdan ele alır. Bunlar çalışanın susmayı tercih etmesi ve konuşmasına izin verilmemesi şeklinde ayrılmaktadır. Bu etkenler içsel ve dışsal nedenlere bağlı olabilmektedir. Ayrıca sessizliğin önemine ilişkin iki vurgu yapılmaktadır. Birincisi öğrenmeyi anlamak için sessizliğin doğasının bilinmesi gerektiğinin önemi, ikincisi yönetici eğitiminin planlanması, kolaylaştırılması ve nasıl başarıya ulaşıldığı konusunun anlaşılmasını sağlayan içsel süreç önemi şeklindedir (Akt. Kahveci ve Demirtaş, 2013:167).

Pinder ve Harlos ise bir durumu ya da olguyu düzeltebilecek ya da değiştirebilecek düşünceyi açıklamaktan kaçınmayı ve gizlemeyi örgütsel sessizlik olarak izah etmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Bu yazarların tanımlarından yola çıkarak aşağıdaki ifadelere yer verebiliriz:

- a) Örgütsel sessizlik kurum içerisinde haksızlıklar ile oluşan adaletsizlik neticesinde ortaya çıkan bireysel ya da grup çalışanlarının devam ettirebildiği ve başka faktörler ile de dinamik kalabilen bir süreçtir.
- b) Örgütsel sessizlik birçok nedenden meydana gelebilir. Aynı zamanda bu durumu işgören bireylerin içsel durumlarını da ifade edebilir.
- c) Örgütsel sessizlik örgüt içerisinde iletişim kısıtlılığı nedeni ile de ortaya çıkabilmektedir.
- d) Örgütsel sessizlik örgüt içerisinde oluşan sorunlara karşı işgören tarafından olumlu ya da olumsuz durumlara karşı tutumdan da meydana gelebilmektedir.
- e) Örgütsel sessizliğin örgüt dışından herhangi biri tarafından anlaşılması oldukça zor olabilmektedir (Saçılık, 2014: 32).

2.5.2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Sessizlik kavramı soyut ve öznel bir kavram olmasından dolayı çalışanların sessiz kalma nedenleri için net şeyler söylemek hatalı olabilmektedir. Çalışanların fikir, düşünce, bilgi ve duygularını açıkça ifade etmekten kaçınması durumunda ifade edilemeyen düşüncelerin ve bilginin tespiti kolay olmamakta ve sessizlik davranışı nedenlerini belirlemek zor hale gelmektedir. Sessizlik, örgüt yapısına ve farklı iş alanlarına göre farklılık gösterebilmektedir (Eroğlu vd., 2011: 102).

Daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında çalışanların sessiz kalmalarına etki eden nedenler; bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Milliken vd., 2003: 1467; Premeaux ve Bedeian, 2001: 13; Pinder ve Harlos, 2001: 345). Çalışmamızın bu bölümünde Çakıcı'nın sınıflandırması esas alınarak örgütsel sessizliği etkileyen faktörler bu üç başlık altında incelenecektir.

2.5.2.1. Bireysel Faktörler

Sessiz kalma davranışı birçok nedene bağlı olmakla birlikte çalışanın bireysel özellikleri ile de ilgili olabilmektedir. Çalışan birey bir konu hakkında fikrini söylemeden önce söyleyeceklerinin sonucunda ortaya çıkabilecek neticeleri

değerlendirmekte ve ona göre harekete geçmektedir. Çalışan bu değerlendirmeyi yöneticileri ile iletişim ve örgütsel konularda gerçekleştirmektedir (Taşkıran, 2011: 84). Piderit ve Ashford (2003), ortaya koymuş oldukları araştırmada çalışanın sessiz kalma davranışında bulunmasının önemli nedenlerinden biri olan korku ve örgüt içi imajlarına gelebilecek zararlardan duyacakları rahatsızlıkta bireylerin sessiz kalma nedeni olarak vurgulanmaktadır. Miliken ve diğerleri (2003), yapmış olduğu araştırmaya göre ise çalışanlar açıkça fikirlerini söylemek istememelerinin nedeni olumsuz bir kişilik olarak algılanma korkusu duymalarıdır. Yapılan çalışmaya katılanlar ayrıca güven kaybı, destek görmeme, iş kaybı, terfi alamama korkusu ve dedikoducu durumuna düşme gibi nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedirler.

Öz saygı, kontrol odaklılık, iletişim kaygıları, yaş, cinsiyet, tecrübe ve eğitim gibi faktörler de çalışanların sessizlik davranışlarının diğer bir nedenleri olarak gösterilmektedir (Öztürk, 2017: 26).

2.5.2.2.Örgütsel Faktörler

Pinder ve Harlos (2001); Milliken vd. (2003); Bowen ve Blackmon (2003); Premeaux (2001) ve Çakıcı (2007)'nin yaptığı araştırmalarda örgütsel faktörler doğrultusunda, örgütsel sessizliği ; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, psikolojik şiddet ve örgüt kültürü olarak sıralamaktadırlar (Eroğlu vd., 2011: 102). Adaletsizlik kültürünün görüldüğü örgütlerde çalışanların sessizlik davranışları artmaktadır. Bu örgütlerin özellikleri; iş ilişkilerinin çalışan ilişkilerine göre daha değerli görülmesi, merkezileşmenin yüksek olması, otoritenin hakim olduğu bir yönetim biçimi, iletişimdeki eksiklikler, sıkı denetimdir (Çakıcı, 2007: 157; Harbalıoğlu, 2014: 22). Sessizlik iklimini oluşturan faktörlerde, örgüt yapı ve politikalarında merkezileşme, yöneticilerin fikir ve düşüncelerini açıklayan çalışanlara karşı olumsuz tutum ve davranış geliştirme gibi uygulamalar gözlemlenmektedir. Bunun neticesinde çalışanlar örgütlerine karşı sessizlik iklimi içerisine girmektedirler. Sessizlik ikliminin bir kültür olarak yerleştiği örgütlerde çalışanlar düşüncelerini ifade etmekten kaçınmakta, istenmeyen durumların ortaya çıkamaması için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Alkan, 2016: 26). Psikolojik şiddet kavramı alanında yapılan incelemelerde, çalışanların birbirlerini rahatsız edici davranışlarda bulunması ve yaşanan huzursuzluk neticesinde örgütlerde görülen gerilim ve çatışma ortamı, sesliliği önemli

ölçüde etkilemektedir (Tınaz, 2006: 12). Örgüt kültürü kavramına göre ise örgütlerin sahip olduğu kültür örgütler açısından olumlu bir iklim oluştursa da çalışanların sessiz kalmalarını önemli ölçüde etkileyen örgütsel faktör olarak görülmektedir (Korkmaz, 2017: 43).

Örgütsel sessizliğe neden olan bir diğer etmen ise öğrenilmiş çaresizliktir. Çalışanlar fikir ve düşüncelerini ifade etmek istediklerinde örgüt tarafından kısıtlanıyor yada engelleniyorsa bu durum zamanla çalışanlar üzerinde öğrenilmiş çaresizliğe yol açacaktır. Ne zaman konuşmak isteseler susturduklarından dolayı sessizliği tercih etme yoluna gideceklerdir (Durak, 2012: 52).

2.5.2.3. Yönetmel Faktörler

Çalışanların sessizlik davranışlarının önemli nedenlerinden biri de yönetmel faktörlerdir. Çalışanların sessiz kalma nedenleri arasında sayılan olumsuz tepki ile karşılaşma durumu, damgalanma, iş ilişkilerinde meydana gelebilecek zarar gibi durumlar ile karşı karşıya kalmalarına neden olan bireyler, yöneticileri veya üstleridir. Yöneticilerin tutumlarının çalışanlar üzerindeki etkileri bireysel sebeplerden daha fazla olmaktadır (Efe, 2018: 69).

Sessizliğe neden olan etmenlerden biri de olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Yöneticiler çalışanların gözünde yeteneksiz ve beceriksiz duruma düşmek istemezler. Bu nedenle çalışanların düşüncelerini umursamazlar ve isteklerini duymazlıktan gelirler. Özellikle özgüveni ve yöneticilik tecrübeleri zayıf olan yöneticiler geri bildirim almaktan çekinirler ve aldıklarında ise suçlama ve eleştirme yoluna giderler (İşleyici, 2015: 47).

Morrison ve Milliken'e göre yönetici yapısı da sessizliği oluşturan etmenler arasındadır. Yönetici ve çalışanlar arasında cinsiyet, ırk, köken gibi farklılık veya benzerlik durumlarının yüksek düzeyde olması halinde de örgütsel sessizliğin belirginleştiği ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

Yöneticilerin yönetme biçimleri ve çalışana olan önyargılı inanışta örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. İlk olarak çalışanların tembel, bencil ve kendi çıkarlarını ön plana çıkaran bireyler oldukları, ikincisi yöneticilerin her şeyin en doğrusunu bildiklerine yönelik inançlar sessizliğe neden olan etmenler ile örtüşmektedir (Taşkırın, 2010: 114). Yine yönetici ve çalışan ilişkisi arasındaki mesafe de sessizliğe neden

olabilmektedir. Mesafeli ilişki düzeyi arttıkça yöneticilerin çalışana olan güveni de azalacaktır.

2.5.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel sessizliğin oluşumuna neden olan etkenleri düşündüğümüzde bu etkenlerinde örgütsel sessizliği ortaya çıkarmasına neden olan tutum ve davranışlar olduğunu söylemek de mümkündür. Örgütsel sessizliği sadece kişinin durumlar karşısındaki sessizliği ya da tepkisiz olarak kalması şeklinde yorumlamamak gerekir. Çünkü her insanın ruh halini tam olarak tanımlayabilmek ve anlayabilmek ya da bu insanların hangi olaylar karşısında ne şekilde tutum ve davranış sergileyeceklerini bilmek zordur. Bu nedenden dolayı örgütsel sessizliğin doğmasına neden olan durum birçok içsel sebebe bağlanabilir. Bu tarz insanlar örgütsel sessizliği tercih ederken bazen kendilerini ait hissetmeme bazen de dış etkenlerden ya da kurum içi çalışan diğer kişilerden korkma ya da bunun gibi birçok sebep yüzünden bu tutumda bulunabilirler (Örenlili, 2018: 30).

Örgütsel sessizliği Dyne ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarla 3 boyut altında toplamışlardır. Daha sonra ise bu konu üzerinde yapılan ya da yapılacak olan araştırmalar bu 3 boyut üzerinden ele alınarak geliştirilmiş olup kullanılmıştır. Dyne ve arkadaşlarının geliştirdiği 3 boyut şu şekildedir.

- Sessizliğin kabullenici olması
- Sessizliğin korunma amacıyla düşünülmesi
- Sessizliğin örgüt içi yarar sağlayan türde olması (Dyne vd., 2003: 1360-1362).

Tablo 2.1. : Örgütsel Sessizliğin Boyutları

DAVRANIŞ TİPİ	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ: İşle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin kasti olarak ifade edilmemesi.
ÇALIŞAN GÜDÜSÜ	

<p>Serbest Davranış</p> <p>Boyun eğme temelinde fark yaratamayacağı hissi</p>	<p>KABUL EDİLMİŞ SESSİZLİK</p> <p>Örnekler;</p> <p>Fikirlerin boyun eğme temelinde esirgenmesi Öz yeterliliğin bir fark yaratmak için düşük olduğu düşüncesinden dolayı fikirlerin kendine saklanması</p>
<p>Kendini Koruma Davranışı</p> <p>Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi</p>	<p>KORUNMACI SESSİZLİK</p> <p>Örnekler;</p> <p>Sorunlarla ilgili bilgilerin korku temelinde esirgenmesi Kendini korumak amacıyla gerçeklerin göz ardı edilmesi</p>
<p>Diğer Merkezli Davranış</p> <p>İşbirliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi</p>	<p>ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK</p> <p>Örnekler;</p> <p>Gizli bilgilerin işbirliği temelinde esirgenmesi Özel bilgilerin örgüte fayda sağlayacak şekilde korunması</p>

Kaynak: Van Dyne, Ang ve Boreto, 2003: 1363

2.5.3.1.Kabullenici / Uysal Sessizlik

Kabullenici sessizlik; çalışanların bilerek kendisini dışarıda bırakması, kasıtlı olarak sessizliği seçmesi şeklindeki durumdur. Çalışanın, örgütü karşı karşıya kaldığı herhangi bir durumdan kurtaracak bilgi ve yeteneğe sahip olmasına karşın herhangi bir faaliyete geçmeyerek isteksiz ve ilgisiz davranışlar sergilemesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Zehir, 2011: 1). Marrison ve Milliken yapmış oldukları çalışmalarda kabullenici sessizliği araştırmışlardır ve buna göre bu tutumun çalışan bireylerin örgüt içindeki fikirlerinin hiçbir kademe de değer görmemesinden kaynaklandığını ve buna bağlı olarak da bu bireylerde kendilerinin değersiz olduğu hissine vararak bu durumu kabul edip örgütsel sessizliği meydana getirmiştir kanısına varmışlardır. Bu fikirden yola çıkarak şunları söylemek mümkündür:

- Örgütsel sessizliği tercih eden çalışanlar örgütte var olan durumların artık değişmeyeceğini ve söyledikleri fikirlerin kimse tarafından dikkate alınmayacağını ve var olan durumda düzelmeyeceğine olan inançlarında dolayı örgütsel sessizliğe devam etmektedirler.
- Kabullenici davranış tutumunda hakim olan inanç bu konu böyle gelmiş böyle gider şeklindedir.

- Çalışan bireyler örgüt adına yaptıkları ya da yapacak oldukları işler karşısında değer ve ilgi görmedikçe bir zaman sonra onlar da örgüte karşı aynı tutum ve tavra bürünürler.

2.5.3.2.Korunma Amaçlı / Savunmacı Sessizlik

Örgütsel sessizlik için yapılan tüm tanımlar dahilinde korunmacı sessizliği şöyle tanımlamak mümkündür: Kendini savunma davranışının altında yatan sebep olarak kaygı ve korku bulunmaktadır. Bu sebeple çalışan bilgi ve görüşlerini saklama yoluna giderek kendini dışarıdan gelebilecek zararlardan korumaktadır. Bu davranış sonucunda çalışan yapılan bireysel yanıtlara karşı tepkisiz kalma veya saklama yoluna gitme, sorunları görmezden gelme, örgüt yararına olan yeni düşünce ve fikirleri gizleme gibi davranışlar sergilemektedir (Çakıcı, 2010: 33-34).

Korunmacı yaklaşım bireyin bu sessizliği sağlamadığı durumda karşısına çıkabilecek tehdit ya da korkular nedeniyle örgütsel sessizliğe başvurması şeklindedir. Bu durum örgütsel sessizliğe neden olan durumlar içerisinde en etkili sebeplerden biri olarak nitelendirilebilir. İnsanlar işsiz kalabilecekleri korkusuyla ya da kedilerine bir zarar gelebileceği düşüncesiyle bu tutum ve tavır içerisinde bulunabilmektedirler.

2.5.3.3. Örgüt Yararına / Uzlaşmacı Sessizlik

Örgüt yararına sessizlikte, çalışan temelde fedakârlık ve işbirliğine dayandırılmış duygular neticesinde, birey, örgüt ve toplum yararına olacak iş hakkındaki konularda bilgi ve düşüncelerini ifade etmeyerek sessiz kalma yolunu tercih etmeleridir. Bazı araştırmacılar bu konuda yapmış oldukları çalışmalarda şu kanıya varmışlardır. Çalışan bireylerin diğer çalışan kişileri ya da bu bireylere fayda sağlamak veya örgüte gelebilecek herhangi bir zararı önlemek ya da örgüte fayda sağlayacak bir durum için görüş, fikir ve önerilerini belirtmeyerek sessiz kalmak istemeleridir (Gül ve Özcan, 2011: 112).

Bu davranış şekli ile örgütsel sessizliğin oluşturulması bu tavrı ve tutumu sergileyen kişinin kurum içinde fedakârlık ve merhamet duygularının ön planda olduğunu göstermektedir. Örnek vermek gerekirse kurum içinde bir konu hakkında çoğunluk içerisinde alınmış ortak bir karara saygı duymak örgütsel sessizlik olarak gösterilebilir. Bu durumda aralarında kaynaşma sağlamış olan bireylere karşıt görüş bildirmemek hem onların hem de örgütün yararına bir menfaat oluşturacaktır. İşte bu gibi

durumlarda merhamet ve fedakârlık göstermek bu kişinin örgütsel sessizliğe başvurması için geçerli bir sebeptir diyebiliriz. (Gegeoğlu, 2018: 34-35).

2.5.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizliğin hem bireylerde hem de örgütlerde meydana getirmiş olduğu bazı sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlara örgüt açısından baktığımızda, çalışanlardaki sessizlik davranışlarının örgütlerin büyümesi, gelişmesi ve değişmesinde önemli bir engel olarak gözükmektedir. Çalışanlar örgüt hakkında fikir ve düşüncelerini açıkça dile getirmediklerinde iletişim aksamalarının yaşanmasına, bilgi paylaşımında eksikliklere neden olmakta ve örgütün ilerlemesinin önü kesilmektedir. Bilgi ve iletişim eksikliği çalışanların yanlışlıkları tam anlamıyla kavrayamaması nedeni ile iyileştirmeye yönelik düşüncelerinde ortaya çıkamamasına neden olmaktadır. İyileştirmenin olmadığı ortamda yanlışlıklar giderek çoğalır ve örgütü önemli ölçüde etkiler. Farklı görüş ve bakış açıları sessizlik nedeni ile gelişemez ve farklı bakış açılara sahip olmayan örgütler başarı sağlayamaz. (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1454).

Örgütlerin, iş görenlerin önerilerini göz ardı etmesi bir süre sonra çalışanların sorunlar karşısında tepkisiz ve sessiz kalmalarına neden olmaktadır. İş süreçlerinde oluşan problemleri hemen çözmek örgüte fayda sağlamaktadır. Fakat çalışan sessizliği yönetimin sorunun temeline inmesine, doğru zaman ve doğru müdahale de gecikmesine sebebiyet vermesinden dolayı örgüte zarar vermektedir (Kumral, 2017: 33).

Sessizlik nedeni ile karar sürecinde oluşan tek yönlü karar mekanizması farklı bakış açılarını ve daha etkili sonuçları engellemektedir. Örgütte meydana gelen sessizlik iklimi ve tek yönlü kararı beraberinde yanlış kararları, adaletsizliği, yönetim yetersizliğini getirerek örgüt performansının düşmesine ve örgüt faydasına olan karar verme kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2000: 706).

Örgüt yararı ve devamlılığının sağlanması açısından çalışan sessizliğinin çözümünün sağlanması gerekmektedir. Engellenmeyen sessizlik durumu örgüt içi sorunların artmasını ve örgütleri amaca ulaştıracak stratejilerin oluşmasını zorlaştırarak başarı sürecinin uzamasına neden olacaktır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1460).

Günümüz rekabet ortamında yöneticiler devamlılığı sağlamak adına ortaya çıkabilecek her türlü sorunu ortadan kaldırmalı veya en aza indirmeye çalışmalıdırlar. Bu amaç doğrultusunda çalışanların fikir ve düşüncelerine önem vermeleri, motivasyon sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri sağlandığı takdirde çalışan uyumu ve verimlilik sağlanmış olacaktır. Böylece çalışanlar örgütün ihtiyaç ve hedeflerini kendi hedefleri gibi görerek motivasyonlu ve verimli bir şekilde hedeflere ulaşmak için faaliyetlerde bulunacaklardır. Aksi takdirde ise örgütün verimlilik düzeyi ve performansı düşecek ve hedefe ulaşmak zor hale gelebilecektir (Kır, 2018: 23).

Sessizlik davranışının bireysel sonuçlarına bakıldığında; çalışanlarda iş tatminlerinin, verimliliklerinin ve bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca sessizlik durumu çalışmada stres, huzursuzluk ve motivasyon kaybını meydana getirmektedir (Brinsfield, 2009: 62). Çalışanların işleriyle ilgili konularda düşüncelerini rahatça ifade edememesi gerginlik ve zamanla işten uzaklaşma gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İşine ve yeniliğe konsantre olamayan çalışanın yaratıcılığını da engellenmektedir. Bu gibi sonuçlar çalışanlarda stres, depresyon ve düşük iş tatmini gibi önemli bireysel sorunları ortaya çıkarmaktadır (Taşkırın, 2011: 89-90).

2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.6.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Günümüz şartlarında örgütlerin sürekli gelişen ve değişen bir çevrede olmaları ve bunların getirdiği bazı riskler ile beraber varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet ortamlarından avantajlı çıkabilmeleri için güçlü ve yetenekli bireylere sahip olmanın öneminin büyük olduğunu, bu sebeple örgütlerin çalışanların işten ayrılma niyetini dikkate almaları gerekmektedir. Bu sebeple yöneticiler, örgüt ve bireyler uyum içerisinde çalışmalı ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına neden olan etmenlerin yöneticiler tarafından belirlenip gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Erez, 2018: 48).

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin iş koşullarından dolayı duyduğu memnuniyetsizlik sonucu gösterdikleri bir eylem şeklinde tanımlanmaktadır (Rusbult vd., 1988: 599). Çalışanlar örgüte kattıkları katkı ve hizmet ile orantılı olarak örgütten belli bir karşılık beklerler. Bekledikleri karşılığı göremediklerinde ise yabancılaşan, kendini o işe ait görmeyen ve sonuç olarak örgüte, işine, yönetici ve çalışma arkadaşlarına karşı

olumsuz tavır sergileyen bireylerin planlanmış davranış biçimidir (Taslak, 2008: 125). Başka bir ifade ile, çalışanların çalıştıkları kurumdaki işlerine yakın bir tarihte son vermeyi planlamalarıdır (Mobley, 1982: 111). Çalışanların gelecek bir tarihte örgütten ayrılmayı planlaması üzerinde duran bu kavram, bu planı eyleme dönüştürmesi, eyleminin hedefi olan örgüt ve yeni iş alternatifleri süreci üzerine kuruludur (Hughes, Avey ve Nixon, 2010: 353).

Genel bir ifade ile işten ayrılma niyeti, belli bir amaç veya meydana gelen farklı etkenler neticesinde çalışanların işten ayrılmayı tasarlaması ve yakın bir aralıkta işi bırakma düşüncesine girmesi ve yeni iş arama niyetini ifade eder.

2.6.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyeti içerisinde olmasını meydana getiren birçok farklı etken bulunmaktadır. Bu faktörlerin örgütler tarafından net olarak anlaşılması ve gereken tedbirlerin uygulanması hem işverenler açısından hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. İlgili tedbirlerin alınması, örgütleri çalışanların ayrılması sonucu gireceği maddi ve manevi kayıptan kurtulmakla birlikte, çalışanlarda da örgütle ilgili olumsuz davranış ve düşüncelerden uzaklaştıracaktır. Bu konudaki araştırmaları sonucu Cotton ve Tuttle (1986), bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere 3 gruba ayırarak işten ayrılma niyetini oluşturan etmenleri incelemiştir. Bu faktörler tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 2.2.: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler

Çevresel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Bireysel Faktörler
İstihdam Algısı İşsizlik Oranı İşgücüne Katılım Oranı Sendikaların Varlığı	İş Performansı Rol Belirsizliği İşi Tekrarlama Ücretten Memnuniyet İş Arkadaşlarından Memnuniyet	Yaş Kıdem Cinsiyet Eğitim Medeni Durum Yetenek

	Terfi ve Gelişme İmkanlarından Memnuniyet İşten Memnuniyet Örgütsel Bağlılık	Zeka Beklentiler Bakmakla Yükümlü Olduğu Birey Sayısı
--	---	--

Kaynak: Cotton ve Tuttle, 1986: 55-70; Eren, 2007:36.

2.6.2.1. Çevresel Faktörler

Örgütler açısından bazı faktörleri engellemek mümkün değildir. Kontrol altında tutulamayan bazı çevresel şartlar; genel ekonomik durum, milli gelir, hükümet politikaları özellikle örgütteki ekonomik değişimler çalışanların örgütle ilgili fikirlerini değiştirmekte ve işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Tutar, 2000: 71-82). Turizm ve tarım sektöründe görülen mevsimsel dalgalanmalar özellikle sezonun sona ermesiyle çalışanları işten ayrılma niyetine itmektir. Ayrıca sanayi sektöründe görülen iniş çıkışlar, emek yoğun çalışılan işlerde teknolojinin gelişmesiyle beraber işgörenleri azaltma politikaları ve farklı sektörlerdeki cazip iş fırsatları, göz önünde bulundurulması gereken ve işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 400-401).

2.6.2.2. Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgüte bağlı faktörler örgüt yönetimi tarafından önlenebilen faktörler olarak değerlendirilmektedir. Cotton ve Tuttle (1986: 57), örgütsel nedenleri; iş performansı, ücret memnuniyeti, iş tekrarı, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık olarak ifade etmişlerdir.

Bazı araştırmacıların işten ayrılma eğilimi ile ilgili olarak örgütsel adalet konusunun üzerinde durmalarının sebebi, çalışanların adalet algılamalarının örgütsel bağlılığı arttırması ve örgüte duyulan gurur neticesinde ayrılma eğilimlerinin azalması olarak ifade edilmiştir (Demircan ve Yıldız, 2009).

İşten ayrılma niyetini etkilediği ifade edilen bir diğer unsur iş çevresidir. İşin çalışan performansını yansıtacak şekilde düzenlenmesi iş tatmini olumlu yönde etkilerden işten ayrılma niyetini azaltacağı ifade edilmiştir (Çekmecelioğlu, 2005: 26).

Çalışanlar iş yerlerinde kendilerini daha özgür ve değerli hissetmek istemektedirler. Çalışanların işten ayrılma niyetine girmesi performans düşüklüğüne, işten ayrılması örgüte maddi ve manevi zarar sebebiyet verecektir. Bu durumda örgütlerin çalışanlar için özgürlük ya da statü, yüksek ücret gibi motive edici imkanlar sağlanması halinde çalışanların işten ayrılma niyetleri azalacak ve iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler içinde olacaklardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702; Fındık, 2011: 31).

Diğer örgütsel nedenler olarak örgütün konum olarak çalışana uzaklığı, çalışma şartlarının zorluğu ve yoğun iş yükü, çalışanlara sağlanan imkanların kısıtlı olması, iş memnuniyetsizliği ve örgüt ortamının uygunsuzluğu çalışanların işten ayrılma niyetini arttırabileceği söylenebilir.

2.6.2.3. Bireysel Faktörler

Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu gibi demografik değişkenleri işten ayrılma niyetini etkileyen önemli faktörlerdendir. Cotton ve Tuttle (1986) yapmış oldukları araştırmada çalışanların yaş, kıdem ve bakmak zorunda olduğu kişi sayısının işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisini, yetenek ve eğitim seviyesinin çalışanın işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Cinsiyet bakımından bakıldığında erkek çalışanlar kadınlara oranla daha az örgütte kalma eğilimi gösterdikleri ifade edilmiştir. Medeni duruma bakıldığında evli çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca Cotton ve Tuttle yapmış oldukları analiz sonucunda zeka ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkiye rastlamamışlardır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

Demografik özellikler dışında çalışanların dışa dönük, duygusal, sempatik olma gibi kişisel özellikleri de işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Dışa dönük bireylerde yönetim ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan iyi ilişkiler sebebiyle işten ayrılma niyetleri daha düşük olabilmekteyken bazen de dışa dönük bireyler farklı iş olanaklarına da açık oldukları için işten ayrılma niyetleri fazla olabilmektedir. Duygusal bireyler ise iş yerinde güven problemi ve olumsuz düşüncelere yatkın olmalarından dolayı işten ayrılma niyetleri daha fazla etkilemektedir. Sempatik bireyler ise çalışma arkadaşları ve örgüt ile uyum içerisinde olumlu ilişkiler geliştirmesinden dolayı işten ayrılma niyetleri daha az gözlemlenmektedir.

Ayrıca çalışanların yaptıkları işlerin karmaşıklığı, zorluk derecesi, monotonluğu gibi etkenler çalışanların iş verimini düşürerek negatif bir etkiye neden olmaktadır. Bu durumda çalışanlar daha basit ve karmaşık olmayan işler tercih etmek isteyebilirler. İş zenginleştirme ve monotonluluğu azaltmak verimliliği arttırabilmektedir. Dolayısıyla iş karmaşıklığı ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmaktadır (Zimmerman, 2008: 309-348).

2.6.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Çalışanların işten ayrılma niyeti, işi terk etmenin bir öncülü olarak kabul edilmektedir. İşten ayrılma niyetini önlemek, işletmenin pozitif ve negatif yönlerini tanımlayarak başlar ve olumlu yönleri vurgulanırken olumsuz yönlerini azaltma veya ortadan kaldırma ile devam eder. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmak adına, kontrol edilebilir çalışma koşulları yaratarak ilerleme için fırsatlar sunmak, iş güvenliği, adil bir ücret, çalışanların işlerini takdir etmek ve değer verildiğini göstermek gibi bazı politikaların sağlanması gerekmektedir (CCH Business Owner's Toolkit, 2001).

Çalışanların ayrılma niyetine girmesini önlemek adına etkili bir insan kaynağı planlaması yapılmalıdır. Doğru kişiyi işe almak organizasyon ve çalışan arasında uyum sağlamaktır. Bunu yapmak için çalışanın kapsamlı bir değerlendirilmesi yapılmalıdır. Ayrıca yöneticiler çalışana kurs, eğitim, ücret, ödül, terfi gibi imkanları sağlaması gerekmektedir.

İşten ayrılma niyetinin önlenmesine yönelik uygulamalardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Agin, 2010: 32-33).

- İş alım süreçlerinin geliştirilmelidir. Böylece uygun çalışana işe almak ve organizasyon ile uyumu kolaylaşacaktır.
- İşin ilk haftalarından itibaren çalışanın güvenini kazanarak örgütsel bağlılık oluşturarak başarı için entegre edilmelidir.
- Çalışana kendini gösterme ve büyüme fırsatları sağlanmalıdır.
- Örgütlerin bireysel ödül sistemi uygulaması gerekmektedir. Çalışan için daha anlamlı hale gelerek motivasyonunu artırır.
- Örgüt ile ilgili bir problem ile karşılaşıldığında çalışanlara çözüm için katılım imkanı sağlanmalıdır. Bu durum çalışanların aidiyet duygusunu gelişmesini sağlamaktadır.

2.6.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti, örgüt genelinde sorun olmakta, zaman kaybı, maliyet gibi etkiler meydana getirmektedir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin yüksek seviyede olduğu işletmelerde verimsizlikten dolayı işgücü devir hızı etkilenmekte, müşteri memnuniyeti ve gelecek dönemlerdeki hedeflenen karlılık ve gelir oranları olumsuz yönde etkilenmektedir (Zimmerman, 2008: 309). Örgütlerdeki nitelikli ve etkin işgücü kaybı maliyet yüküyle beraber çıktılarında olumsuz yönde yansımaktadır (Barutçugil, 2004).

İşten ayrılma niyetinin örgüt açısından olumsuz olan sonuçları şu şekildedir :

- Verilen eğitimler ve işe alıştırma süreci neticesinde oluşan maliyet
- Yeni çalışan bulmak ve işe alım maliyetleri
- Aksamaya uğrayan üretim süreci neticesinde oluşan maliyet
- Verimlilik kaybı
- İletişim ve sosyal yapının bozulması
- İşlerinde tecrübe, bilgi ve belli bir başarıya ulaşan, yüksek performans gösteren çalışan kaybı
- İşten ayrılma neticesinde diğer çalışanların iş tatminlerinin düşmesi
- İşten ayrılan çalışanların örgüt hakkında olumsuz yorumda bulunması (Özdevecioğlu, 2004: 112).

İşten ayrılma niyeti sadece örgütler açısından değil birey açısından da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İş değişikliği sebebiyle yeni iş başvurusunda bulunan bireyler, örgütlerin kendi hakkında bazı bireysel özellikleri, örgütsel bağlılığı ve güveni kuşku uyandıracaktır. İş görenin sıklıkla işten ayrılma niyetine girmesi ve iş değiştirmesi, başvuru yapılacak örgütler tarafından şüpheli yaklaşıma sebebiyet vermektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 99). İşten ayrılma sebebiyle yaşanacak stres, aile ve sosyal hayatta olumsuzluklara ve gerilemeye neden olabilmektedir. Bunların yanında işten ayrılma niyetinin bazı olumlu sonuçları da bulunmaktadır. İşgörenin yeni işinde daha mutlu olması ve uyum yakalaması iş tatminine dolayısıyla daha az stres yaşamasına olanak sağlayabilir. Ayrıca tecrübe ve kabiliyetlerini daha iyi kullandığı bir ortamda daha başarılı ve mutlu olmaktadır. Bunlara ek olarak yeni kariyer fırsatları, daha çok kazanç elde etme şansı, yeni bir ortam ve çevre işten ayrılmanın olumlu sonuçlarına örnek gösterilebilmektedir (Mobley, 1982: 115).

2.7. İŞ TATMİNİ

2.7.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

Günümüzde çalışanların vakitlerinin büyük bir bölümünü geçirdiği çalışma alanları ve iş arkadaşları, çalışanlar üzerinde birtakım tecrübeler, duygulara ve tatmin veya tatminsizlik duygularının meydana gelmesine yol açmaktadır. Çalışanların verdiği emek ve yaptığı iş karşılığı ile orantılı olarak örgütten aldığı olumlu maddi-manevi geri dönüşler iş tatmini, aksi halinde ise iş tatminsizliğini oluşturmaktadır.

İş tatmini kavramı ilk olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı (1954) ve Herzberg'in çift faktör teorisi(1959) ile teorik olarak ortaya çıkmaktadır (Yumuşak ve Özafşarlıoğlu, 2013: 58).Bu kavram farklı görüş ve biçimlerde birçok şekilde tanımlanmıştır.

Genel bir ifade olarak iş tatmini, çalışanın yaptığı işten duydukları memnuniyet derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Koustelios, 2001: 354). İş tatmini, çalışanların işten duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik neticesinde iş yapma şekilleri ve tutumları olarak, ifade edilebilir, ayrıca çalışanların sahip olduğu inanç, bilgi ve duyguları da iş tatmini içermektedir (Konuk, 2006: 59).

Başka bir ifadeyle iş tatmini, bireyin çalışma hayatı ve şartları ile uyumlu bir ilişki kurması neticesinde oluşan memnuniyetle orantılı olarak yaptığı işe karşı pozitif yönde bir yaklaşım sergilemesi olarak ifade edilebilir (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Çalışanların yapmış oldukları işin sonucunda almak istedikleri ve elde ettikleri yararın uyumu anlamına gelmektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40) . Bireylerin çalışma arkadaşlarıyla ortaya çıkardığı işin veya eserin sonucu duyduğu mutluluk ve elde ettiği kazanç miktarı neticesinde oluşan tatminliktir (Eren, 2001: 202).

Anlaşılacağı üzere iş tatmini kavramı üzerine birçok tanımlama yapılmıştır. Genel bir ifadeyle çalışanların sahip oldukları işin özellikleri, örgüt politikaları ve çalışma arkadaşlarıyla yakaladığı uyum sonucu ekonomik, fiziksel ve psikolojik açıdan beklentilerini karşılaması neticesinde haz ve hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur.

Günümüzde çalışanların ve nitelikli iş gücünün örgütler açısından öneminin değişen ve gelişen rekabet ortamları ile baş etme konusunda büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Örgütler devamlılığı sağlamak ve rekabet ile başa çıkmak adına

elindeki nitelikli iş gücünü ve çalışanları örgüte bağlılığını sağlamalıdır (Somuncuoğlu; 2013: 57). Örgütsel açıdan iş tatminin önemi, işe yabancılaşma, verimsizlik, işten ayrılma v.b. kavramların iş tatmini ile olan ilişkisine dayanmaktadır. İş tatminin sağlanması halinde çalışanlarda meydana gelebilecek fiziksel rahatsızlıklar, uykusuzluk, verimsizlik, davranış bozuklukları, işten soğuma gibi nedenlerin önüne geçilmiş olacaktır (Gök, 2006: 296-297).

İş tatmini, çalışanların zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdiği iş ortamlarını göz önüne aldığında yaşam tatminini etkilemesi açısından da büyük öneme sahiptir (Smither, 1998: 237). İş tatminin sağlanması yalnızca iş ve örgüt ile değil özel hayat ile de ilgilidir. Çalışanların özel hayatlarındaki problemler veya yaşam kaliteleri iş tatmini ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir. İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar örgüt açısından büyük yarar sağlamaktadır. İş hakkındaki tutumların iyileştirilmesi, astların üstleri üstlerin asları ile iletişiminin düzenlenmesi, çalışan sorunlarının daha kolay tespit edilmesi, yönetim ve değişim planları gibi konular sağlanacak yararlarından bazılarını oluşturmaktadır (Davis ve Newstroom, 1993: 261).

İş tatminin sağlanması çalışanların işlerine daha sıkı bağlanmasını ve verimliliği sağlayacaktır. İşinde tatmin olan bireyler daha az izin kullanmakta ve işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. İş tatminsizliği sonucu örgütte düşen verimlilik, grev, işin yavaşlaması ve diğer bazı sorunlar meydana gelmektedir (Erdoğan, 1996: 246-250).

İş yeri örgütsel politikalar, kurum içi tutum ve davranışlar çalışan bireyler üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bir kurumun çalışan bireyden var olan beklentilerini yerine getirebilmesi aynı şekilde bu bireyinde kurum üzerinden var olan beklentilerinin karşılanmış olmasına bağlıdır. Kurum ve çalışan arasındaki beklenti doğru orantılı bir ilişki biçimi şeklinde nitelendirilebilir. Buna bağlı olarak çalışan bireyin kurum içinden karşılanan her türlü beklentisi onun iş tatmini artmış ve kuruma daha bağlı birey olmasını sağlamış olacaktır. Birey eğer iş yeri memnuniyet noktasını ulaşmış ise bunu kuruma daha etkili bir şekilde yansıtacaktır. Bir işletmede, iş tatminin önemi kurumun varlığını sürdürebilmesi hem kurumun maddi manevi kaynaklarına hem de örgüt içi ve örgüt dışı politikalarına bağlıdır. Bir kurum öncelikle kendi örgütsel işlevlerinde başarıyı, memnuniyet ve güveni yakalayabilmişse bunu örgüt dışına da aynı şekilde yansıtacaktır. Kurumun manevi kaynağı olarak çalışan bireyleri örneklendirme olarak ele alabiliriz. Kurum içi bir çalışanın memnuniyet düzeyi bu

kurumun da başarı anahtarlarından biridir. Bu nedenle iş tatmini önemli bir konu olarak ele alınmalı ve çalışan bireylerin çalışma koşulları hakkında yeterli destek sağlanmalıdır. Örgüt içerisinde yerini edinmiş olan bir çalışan, işine daha bağlı bir hale gelmiş olacaktır. Bu da iş tatmininde doyum noktasının yüksek olmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde örgüt içinde yer edinemeyen bireyler ise iş tatmininde yetersiz doyum içersin de kalacak ve bu da örgütten uzaklaşmasına ve çalışma kalitesinin düşmesine sebep olacaktır. Bir kurumda iş tatmini temelde başarıyı yakalayabilmenin en önemli adımlarından biridir diyebiliriz.

2.7.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

2.7.2.1. Bireysel Faktörler

a) Yaş

İş tatmini ile ilgili araştırmaların birçoğunda yaş faktörü ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Genç yaşlarda görülen ve tatminsizliğin en büyük etkeni olan tecrübesizlik ve uzmanlık alanlarının henüz oluşmamış olması ayrıca yükselme, statü hayali ve diğer işlere ilişkin farklı beklenti içinde olmaları tatminsizlik sebeplerindedir (Çalışkan, 2005: 10).

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi U şekline benzer bir eğri ile açıklayan Herzberg, genç ve çalışma hayatına yeni başlamış bireylerin iş tatminlerinin yüksek olduğunu söylerken bu durumun özellikle 30'lu yaşlara doğru azalmakta olduğunu açıklamaktadır (Uyargil, 1988: 22). İlerleyen yaşlarda ise iş tatmininin tekrar yükseldiğini ve bu ilişkinin araştırma yapılan nesile göre farklılık gösterebileceğine değinmiştir.

Yaşın artmasıyla birlikte iş tatmininin artması olasılığı edinilen tecrübe, beceri ve daha iyi iş çıkarma gibi ilişkilerle bağlantılı olduğundan iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Groot ve Brink, 1999: 355). Yaşı büyük çalışanların iş koşullarına daha iyi uyum sağlaması, yüksek maaş alması ve ödülllerinin artması, iş tatminlerinin oluşmasında diğer bir rol oynayan etkenler olduğu söylenmektedir. 40'lı yaşlarda düşen iş tatmininin 50'li yaşlarda arttığı söylenmektedir (Yelboğa, 2007: 3).

b) Cinsiyet

Bireysel faktörler içerisinde incelenen cinsiyet etkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara bakıldığında tutarlı olmayan farklı sonuçların ortaya konduğu

görülmektedir. Ortaya konulan bu araştırmaların kimisine göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduğu savunulurken, kimi araştırmalar ise erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Bir diğer görüş ise cinsiyetin iş tatmini üzerinde bir farklılık oluşturmadığı yönündedir.

Bazı araştırmaların ortaya koyduğu kadın çalışanlarda görülen iş tatminin erkeklere oranla fazla olmasının nedenleri, kadınların erkeklere göre işten beklentilerinin daha az olması, iş ortamında kurulan olumlu ilişkiler ve işten duyulan memnuniyetsizliği fazla dile getirmemeleri şeklinde açıklanmaktadır (Kırel, 1999: 117). Tam tersi durumu ortaya koyan araştırmalara göre ise erkelerin iş tatminlerinin fazla olmasının nedeni olarak kadınların iş hayatına girmeleri ile birlikte ev aile vb. sorumluluklarının artmasıyla gelen performans ve motivasyon kaybı olabileceği ayrıca erkeklerin iş hayatından beklentilerinin ve elde etmek istediklerinin fazla olması sebebiyle tatminlerinin yüksek olması şeklinde açıklanmaktadır (Sığrı ve Basım, 2006: 133).

Sonuç olarak iş tatmini ve cinsiyet ile ilgili yapılan araştırmalarda kesin bir sonuca varılamamakla birlikte bu faktörün olumlu veya olumsuz olduğu konusunda da kesin sonuçlara ulaşmanın zor olduğu görülmektedir.

c) Eğitim

Araştırmalar bireyin eğitim seviyesinin artmasıyla orantılı olarak iş tatminlerinin de yüksek olacağı yönündedir. Bunun nedeni olarak eğitim seviyesinin artması ile bireyin beklenti ve hedeflerine uygun işler bulacağı, yapacağı işi daha iyi kavrayacağı ve bu sayede göstereceği motivasyon ve performans sebebiyle iş tatminlerinin daha yüksek olacağı söylenebilmektedir (Eker, 2006). Bazen ise bireylerin eğitim seviyelerinin yükselmesiyle beraber iş tatminlerinin düştüğü gözlemlenmektedir. Bireyin aldığı eğitim seviyesine göre yaptığı iş beklentilerini karşılamıyor ise iş tatmini düşük olacaktır.

d) alışma Süresi

Çalışma sürelerinin artmasıyla beraber işgörenlerin gelir, görev ve buldukları pozisyonlarda farklılık beklenmektedir. Çalışma süresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamada çalışanların örgüte verdiği emek ve zaman birlikte örgütten aldığı karşılığın artması söylenebilmektedir (Sığrı ve Basım, 2006: 133).

Bazı araştırmalara göre iş hayatinde 10 yıldan fazla tecrübesi olan çalışanlar ve yeni başlayanların iş tatminlerinin yüksek olduğu söylenmektedir (Petty, Brewer ve Brown, 2005: 60).

Çalışanlarda meydana gelen problemlerin ve gelecek kaygılarının çalışma süresi arttıķa çözüme ulaştığı gözlemlenmektedir. Ve böylece iş tatmininde artış meydana gelmektedir. Çalışanlarda özellikle genç ve tecrübesiz bireylerde görülen örgütten beklentilerin gerçekçi olmaması ise iş tatminin düşmesine sebep olmaktadır.

e)Medeni Durum

Medeni durum ve iş tatmini arasında ilişkiler incelendiğinde evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre daha çok sorumluluk almaları nedeni ile iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Ancak yapılan bazı araştırmalar çalışanların evli veya bekar olmasının iş tatmini üzerinde doğrudan bir etki yaratmadığı çıkarımına ulaşılmıştır.

f)Kişilik zellikleri

İş tatminini etkileyen faktörlerden olan eğitim, yaş, tecrübe gibi faktörlerin yanında kişilik özellikleri de bireyin iş tatmini ve işine karşı geliştirdiği tutum açısından etkili bir faktör olmaktadır. Kişilik denilen olgu, bireylerin belirleyici ve diğerlerinden ayıran davranış yapısıdır. Bireyin hayatı boyunca tekrarladığı ve onun davranış kalıbı haline gelen tutumları, insanlarla olan ilişkileri, becerileri, hoşlandığı veya hoşlanmadığı Şeyler bireyin kişiliğini oluşturmaktadır (Budak, 2006: 57).

Yapılan araştırmalar sonucu iş tatmini ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin yüksek olduğu görülmektedir. İnsan ilişkileri kuvvetli olan, dışa dönük ve pozitif çalışanların iş tatmininin yüksek olması beklenmektedir. Yapılan araştırmaların birçoğuna göre kişilik özelliklerinin olumlu veya olumsuz iş tatmini üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir (Ghazzavi, 2008: 4).

Yeterince zgven sahibi olamayan, kendine güvenemeyen çalışanlar, bu tür özelliklerini daha çok daha çok geliştiren çalışanlara göre işlerinden daha az tatmin olmaktadırlar. Eleştiriye kapalı, kaygılı, uyum mekanizması gelişmemiş bireyler eleştiri ve karşısında çabuk kırılmakta ve daha fazla kaygıya sahip olmakta ve iş tatminleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Kişiliğin bütün yönlerini dengeli ve uyumlu biçimde geliştiren bireyler başarı odaklı olmakta ve işine daha çok

değervermektedir (Başaran, 2008: 220). Yapılan araştırmalar ışığında kişilik özelliklerinin iş tatmini ve örgüt başarısında önemli bir etkisi olduğu söylenebilmektedir.

2.7.2.2.Örgütsel Faktörler

a) Yönetim Tarzı

Örgütsel açıdan iş tatmini duygusunun en belirleyici özelliklerinden bir tanesi de yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilemiş oldukları tavır ve tutumlar olmaktadır. Bu tavır ve tutumlar çalışanların motivasyon, verimlilik, işe bağlılık ve iş tatmini seviyeleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlara karşı gösterilen ılımlı yaklaşımlar, ilgi gösterme, destek sağlama gibi tutumlar çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiler sağlamaktadır. Çalışanlara karşı hissettirilen uyum ve örtüşmenin örgüt çıkarı ve çalışanların kendi çıkarları arasında olacağı hissi, çalışanların örgüte duyacağı güvenin ve saygınlığın böylece tatminliğin artmasına sebep olmaktadır (Demiralp, 2018: 47).

Farklı yönetim tarzları yönetici ve çalışan arasındaki ilişki bakımından önemlidir. Katı kurallara sahip, mesafeli, otoriter yaklaşımlar çalışanın hem psikolojisini hem iş tatmini duygusunu olumsuz yönde etkilemekle birlikte, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi kısıtlandırıp, uzaklaşmaya sebebiyet verecektir. Örgütün devamlılığı ve sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için yöneticinin çalışanın dünyasına yakın olması ve ulaşabilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar aşırı baskıcı ve gözetimci bir yönetimin çalışanları olumsuz etkilediğini göstermektedir (Keser, 2009: 110). Sonuç olarak uygulanan yönetim tarzı, yöneticinin çalışanları göz ardı etmeyen, beklenti ve çıkarlarına önem veren ve çalışan ile iletişim kurmaktan kaçınmayan bir davranış ve tutum sergilemesi çalışanların iş tatminlerinin olumlu yönde artması açısından önemli olmaktadır.

b) Ücret ve Terfi

Çalışanın bir hizmet, çalışmanın karşılığı veya örgüte sağladığı bir yarar karşılığında düzenli aralıklarla almış olduğu para şeklinde tanımlanan ücret, çalışanın iş tatmini veya tatminsizliği açısından önemli bir etmen olmaktadır. Ücret bir bireyin hayatını devam ettirmesi ve temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için önemli bir araçtır. Çalışanların verdikleri emek karşılığında aldıkları ücret çalışan için tatmin edici

seviyede ise bu iş tatmini seviyesini de yükseltecektir. Aksi takdirde çalışanlar emeklerinin karşılığını almadıklarını düşündüklerinde bu durum çalışanlarda verimsizlik ve iş tatminsizliğini meydana getirecektir (Özlü, 2016: 51).

Bazı araştırmacılar, insanı en yüksek derecede motive eden şeyin para olduğunu ve para ile yarışabilecek başka bir motive kaynağının bulunmadığını ifade etmektedirler (Demiralp, 2018: 44). Çalışanlar kendi kazandıkları ile aynı işi yapan başka işletmelerdeki çalışanların kazandıklarını karşılaştırma yoluna giderek ücretlerinin adil olup olmadığı yönünde çıkarımda bulunmaktadırlar. Ücretinin adil olmadığını düşünen çalışanın iş tatmini azalacaktır. Bu bakımdan çalışanın emeği ve başarısı ile orantılı olarak adil ücret belirlenmesi gerekmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

Bireyin rütbesini, pozisyonunu, sosyal statüsünü arttıran terfi, aynı zamanda bireye motivasyon kaynağı olmasından dolayı iş tatminini arttıran bir etmen olarak görülmektedir. Çalışanın örgütünden alacağı ücretin artacağına inanması ve terfi etme olanağının olacağına inanması işe karşı olumlu bir tutum takınmasına ve tatmine olanak sağlayacaktır (Eren, 2001: 248).

Zamanla deneyim ve tecrübe kazanan çalışanlar buldukları konum ve pozisyonun yetersiz olduğunu düşünmeye başlamaktadırlar. Bu düşünce ile beraber yükselmek istemektedirler. Bu imkanın sağlanmayacağı ortamlarda bireylerin çalışma verimi düşmekte dolayısıyla iş tatminlerinde de düşüş yaşanmaktadır. Bulduğu konumdan memnun olan ve terfi gibi bir düşüncesi bulunmayan çalışanlar terfi bekleyenlere göre daha çok iş tatminine sahip olmaktadır (Meriçöz, 2015: 34). Sonuç olarak çalışanlara gerektiğinde adil bir terfi imkanı sağlamak iş tatminlerini olumlu yönde arttırmaktadır.

c) İşin Niteliği

Yapılan işin niteliği iş tatminin etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanlara çalışma esnasında sağlanan bir takım serbestlik, inisiyatif kullanabilme gibi imkanlar motivasyonlarını arttırmasında ve tatminlerinde olumlu geri dönüşler sağlamaktadır. Ayrıca işin çalışana statü kazandıran ve çekici bir iş olması, birbirini tekrar eden tekdüze işlerle kıyaslandığında daha çok iş tatmini sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 115).

Çalışanın beceri ve yeteneklerine uygun nitelikte işler yapması, hem bireysel çıkarlar hem de örgüt çıkarlarının uyuşmasının sağlanması tatmin açısından önemli olmaktadır. Çalışanların sahip olduğu yetenek ve becerilerinin kullanılma fırsatlarının tanınması ile birlikte özel nitelikli işlerde başarı sağlanması durumunda geri bildirim almaları da çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır (Ardıç, Baş, 2001:5). Ayrıca yapılan işin zor, farklı ve ilginç olması çalışanlara yeni şeyler katması ve edinilen yeni tecrübeler de tatmin nedeni olarak sayılmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 23).

d) Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, iş tatmini üzerinde etkisi olduğu düşünülen diğer bir etkidir. Bireylerin çalışma ortamlarının fiziksel yapısının iş verimliliği ve çalışanların motivasyon ve tatminleri üzerinde önemli bir etken olduğu söylenmektedir. Çalışma şartlarının uygun olması ve gerektiğinde düzeltilmesi, işin niteliğine uygun gerekli araç gereçlerin sağlanması çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir. Sonuç olarak uygun veya uygun olmayan çalışma koşullarının çalışanların iş tatminleri üzerinde belirli bir etkisi olduğu söylenebilmektedir.

e) Örgütsel İletişim

Çalışanlar ile yönetim arasında gerçekleşen etkin ve sürekli bir iletişim çalışanlar açısından tatmin seviyelerinin yükselmesi yönünde olumlu bir etkidir. Örgüt içerisinde çalışanların sözlü veya yazılı farklı kanallar aracılığı ile yönetim ile iletişim halinde olması, gerektiğinde bilgi alma, öneride bulunabilme, ve önemli kararlarda katkı sağlayabilmesi, çalışanların kendilerini örgütün parçası olarak görmelerine ve tatmin seviyelerinin yükselmesine olanak sağlamaktadır (Samadov, 2006: 18).

Örgüt içi iletişimin tek yönlü olması iş tatminsizliği ve değersizlik gibi nedenlere yol açmaktadır. Sadece emir veren yönetici konumunda olmayan çalışanlarında fikirlerini alan bir yönetim tarzı çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler. Gereksiz zaman kayıplarının yaşanmadığı, doğru ve etkili bir iletişim hem örgüt başarısı açısından hem de çalışan emeklerinin karşılığını daha çabuk görmeleri dolayısıyla iş tatminlerinin yükselmesi açısından önemli bir etkidir (A.g.e.:33).

2.7.3. İş Tatmininin Sonuçları

Bireylerde iş tatminini yüksek olması hem örgüt açısından hem de toplum açısından faydalı ve istenilen bir durumdur. Bununla beraber iş tatmini bireyde hayat tatminine

ve genel mutluluğa etki eden ve beraberinde bireylere başarı, performans, verimlilik ve motivasyonu da getirmesi açısından önem arz etmektedir. İş tatmininin getirdiği bazı önemli sonuçlar bulunmaktadır.

İşlerinde mutlu ve tatmin seviyeleri yüksek çalışanların örgütlerine sağladıkları fayda ve iş verimliliklerinin arttığı gözlemlenmektedir. Bunun yanında çalışma hayatında mutlu olan bireylerin iş ve örgütlerine sağladığı birçok olumlu katkı bulunmaktadır. Yapılan birçok araştırmaya göre bireyin işe gelmeme oranı ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. İş tatmini yüksek olan bireylerin örgüte bağlılığı artmakta, işe karşı tutumları değişmekte ve işe gelmeme veya rapor alma gibi yapılan devamsızlıkların azaldığı gözlemlenmektedir. Bu durum iş gücü maliyetlerinde de düşüşe sebebiyet vermektedir. Ayrıca personel devir hızında düşüşe ve daha verimli, etkin bir örgüt yapısının oluşmasında etkili olan önemli bir olgudur. Bazı araştırmalara göre iş gücü piyasasına etki eden temel nedenlerden biri de iş tatminsizliğidir (Demiralp, 2018: 50)

Örgütsel başarının sağlanmasında çalışan tatmini ve sadakati önemli olmaktadır. Çalışanın örgütün başarısını gözetmesi ve örgütle amaçlarının bir olması beraberinde başarı getirecektir. Çalışanın iş tatmini sonucu gelen başarı ile birlikte örgütler daha iyi çıktılar elde edeceklerdir. Bununla birlikte örgütler daha kısa bir zamanda hedeflerine ulaşacaklardır. (Aypar, 2017: 51).

İş tatmininin örgüte sağladığı diğer bir fayda ise çalışanları buldukları örgütte tutmasıdır. Çalışanlar zamanla işlerinde uzmanlaşmakta ve deneyim kazanmaktadırlar. Zaman zaman örgütler etkin personel yetiştirmek amacıyla eğitim fırsatları sunmaktadır. Çalışanların örgütte tutunamaması ise örgüte maliyet yükü doğurmaktadır. İş tatmini çalışanı örgütte tutması açısından önemli olmaktadır. İş tatminsizliği bireyin bulunduğu örgüte uyum içinde çalışmamasına ve yaptığı işi sevmemesine neden olmaktadır. Örgüt amaçları ve yöntemlerini benimsemeyen bireylerde iş veriminin düştüğü gözlemlenmektedir (Demiralp, 2018: 51).

İş tatmini çalışanın motivasyonunu da olumlu yönde etkilemektedir. Örgütten beklentileri ve elde ettikleri birbirine paralel olan durumlarda çalışan iş zevkini tatmakta ve mutlu olmaktadır. Bu motivasyonu arttırmaktadır (Yılmaz, 2012: 48). Performans ve iş tatmini arasında da olumlu yönde bir ilişki bulunmakta ve iş tatmini

yüksek olan bireylerin performansının da yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Atılmış, 2016: 38).

İş tatminlerinin sağlanması açısından bireylerin işlerini algılama biçimleri, aile hayatına, topluma ve kendilerine karşı olan davranış ve tutumlarda belirleyici özellik taşımaktadır. Stresin hakim olduğu bir çalışma ortamında, fiziksel sorunlarla beraber psikolojik rahatsızlıklarda görülmekte ve iş tatminsizliği duygusu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001: 202). Bruke'nin yapmış olduğu bir çalışmada, iş tatminsizliği sonucu baş ağrıları, tükenmişlik duygusu, nefes darlığı problemi gibi kısa süreli fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıkabileceği ve bu durumların iş tatmini ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir (Demiralp, 2018: 51).

Günümüzde iş hayatında görülen rekabet ortamlarının artması ile birlikte örgütlerin başarıya ulaşmaları insan kaynaklarında fark yaratmasıyla mümkün olmaktadır. Örgütler örgütsel vatandaşlığa önem verdikleri ve destek oldukları ölçüde verimli çalışan ve devamlılık sağlayan bireylere sahip olmuş olacaktırlar. Örgütsel vatandaşlığın sağlanması, çalışanların görevlerini yerine getirmekle birlikte buldukları birimi geliştirmek ve işlerinde elinden gelenin fazlasını yapmaları neticesinde örgütte başarı ve profesyonellik sağlayacaktır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık yöneticilerin üzerinde durması ve değer vermesi gereken bir etmen olmaktadır (Küçükaltan, 2015: 53).

Kısaca yukarıda belirtilen bilgiler ışığında iş tatmin, çalışanın mutluluğu, motivasyonu, ruhsal ve fiziksel sağlığı noktasında önemli olmakla birlikte örgüt açısından da başarı ve istenilen hedeflere ulaşmada önem arz etmektedir.

2.8. Değişkenler Arası İlişkiler

2.8.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Çalışanların sessizlik davranışlarına neden olan ve sessizlik tutumlarına etki eden bir başka faktör de örgütsel adalet algısı olmaktadır (Karaeminoğulları, 2006). Örgütün en önemli sermaye ve rekabet kaynağı olan insanın örgütsel sessizliğine neden olabilecek etkenlerin belirlenmesi ve gerekenin yapılması örgüt yararı açısından önem taşımaktadır.

Örgütün aldığı kararları ve uygulamalarını adil olarak algılayan çalışanlar, sessiz kalmayarak konuşma noktasında motive olabilmektedirler. Sessizlik, aynı zamanda

çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları adaletsiz uygulamalara ve davranışlara gösterdiği bir tepki olarak cevap niteliği taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışılan örgüte yönelik yüksek adalet algısının çalışanların sessizlik davranışlarını azalttığını ortaya koymaktadır. Adaletsiz uygulamaların sıklıkla yaşandığı ve sessizlik kültürünün olduğu bir örgüt içerisinde çalışanlar sessizlik tutumlarını sürdürmeyi seçebilmektedirler. Ayrıca çalışan ve yönetici arasında algılanan mesafe düzeyi ve yöneticilerin adaletsiz tutumları sessizlik davranışlarını etkilemektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 359).

Sessizlik kavramının adalet teorisi çerçevesinde ele alınmasıyla beraber ilk olarak 1980 yılında birlikte incelenmiştir. Bu dönemde örgütsel adalet ve çalışanların konuşması ile ilgili çalışmalara odaklanılmıştır (Bagheri vd., 2012: 48). Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda adalet ve sessizliğin örgütler açısından önemli bir rolü olduğu ve çalışanların davranış, tutum, inanç ve hislerine etki etmede önemli güce sahip olduğu vurgulanmaktadır (Ünlü vd., 2015: 141).

Morrison ve Milliken'e göre ise örgüt içerisinde karar verme prosedürlerinin kalıplaşması, ücret dağıtımında adaletsizlik, yönetimdeki yetersizlik gibi örgütsel etkenler sessiz kalma nedeni olmakla beraber yine örgütün yararına olacak konularda sessiz tutumu devam edecektir. (Morrison ve Milliken, 2000).

Pinder ve Harlos (2001), literatür taraması yapmışlar ve adaletsizlik algısının sessizliğe yönlendirdiğini savunmuşlardır. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin gelişmesine sebep olan örgütsel özelliklerin belirtildiği bir model geliştirmişlerdir.

Tangıralla ve Ramanujam (2008), a prosedürel adaletin çalışan sessizliği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, prosedürel adaletin çalışan sessizliğinin bireysel düzeydeki etkisini azalttığını ortaya koymuşlardır.

Karacaoğlu ve Cingöz (2009) çalışmalarında, örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti ve örgütsel sessizlik arasında ters yönlü ilişki tespit etmiş, Örgütlerdeki uygulamalarda adalet arttıkça çalışanların sessizlik tutumlarının azalabileceğini ifade etmişlerdir.

İşleyici (2015), çalışmasında örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Özçınar ve arkadaşları (2015) tarafından örgütsel adaleti ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, örgütsel sessizlik alt boyutları ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Emre (2010) yaptığı çalışmada örgütsel adalet algıları ve boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiş, analizleri sonucunda örgütsel adaletin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Taşkıran (2010) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiş, uygulamaya yönelik adalet algısının bireysel sessizlik tutumu ve ilişkisel sessizlik üzerinde etkisi görülmüştür. Çalışanların kazanımlarının belirlenmesinde kullanılan prosedür ve yöntemlerle ilgili adalet algılarının yüksek olması bireysel sessizlik tutumlarını da arttırdığını belirtmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili algılarının yüksek olması, örgüt ve çalışma arkadaşlarının yarar görmesi ve onları korumak amacıyla ilişkisel sessizlik tutumu göstermelerine neden olmaktadır(Taşkıran, 2010).

Güvenli tarafından yapılan çalışma ise dağıtım adaleti ve örgütsel sessizlik tutumu arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Polis memurları üzerinde yapılan çalışma kapsamında, polis memurları gösterdikleri çaba ve hizmet karşılığında aldıkları ücret ve ödüllerin dağıtımının adil olmadığını düşünmektedirler. Bu düşüncede olan polis memurları, motivasyon düşüklüğü yaşamakta, ilgisiz kalarak düşünce ve fikirlerini ifade etmeden kaçınma gibi örgüt içinde sessiz kalma davranışı göstermektedirler (Güvenli, 2014).

Ünlü (2015) tarafından öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında etkileşim, dağıtım ve işlemsel adalet boyutlarının savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunurken, kabullenici ve korumacı sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Tulubas ve Celep (2012) tarafından akademisyenler ile yapılan çalışmalarında, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sessizliği önemli ölçüde etkilediğini ifade etmişlerdir. Araştırma, akademisyenlerin sessizlik davranışını adaletsizliğe karşı bir strateji olarak kullandıkları bulgularına ulaşmıştır. Kaynak dağılımındaki adaletsizlik algısına sahip bireyler düşüncelerini örgütleriyle paylaşmamaktadır.

Çalışanların örgütleriyle ilgili adaletsizlik algılamaları neticesinde tepki göstermemeleri ve sessiz kalmaları, zamanla artan iş tatminsizliğine, örgütlerdeki sorunları çözme ve geliştirmeye ilgili fikir, düşünce ve bilgiyi söylemekten kasıtlı olarak kaçınmalarına neden olacaktır. Bu durum örgütlerin varlıklarını sürdürülebilirlikleri açısından tehlikeli olmaktadır (Sözen vd., 2009: 406).

2.8.2.Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Çalışanların örgüt kararlarında süreçleri adaletli şekilde algılaması; bu algılamının örgüt yönetimine karşı olumlu pozitif tavır ve hareketler göstermelerini sağlarken olumsuz algılamalarda ise tam tersi duruma neden olabilmektedir. Çalışanların birtakım tutum ve davranışlarını biçimlendirmede, örgütler üzerinde önemli etkisi olan adalet algılamaları etkin rol oynamaktadır (İyigün, 2012: 60).

Örgütsel adalet algılamaları olumsuz olan çalışanlar, işyerlerinde verimsiz, huzursuz ve başarısız olmakta, düşük performans sergilemekle, devamsızlık ve işe karşı yabancılaşma ile birlikte örgüt yönetimine karşı itaatsizlik içine girmektedirler. Genellikle literatürde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu görülmekte ve çalışanların adalet algılamalarının yüksek olmasının iş tatminini yükselttiği belirtilmektedir (Derya ve Özler, 2006: 53).

Örgütsel çevre, çalışan tatminini, kendi özel rollerine göre daha çok etkilemektedir. Bu durum, örgüt sistemindeki adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetini ne derecede etkilediği gibi konularda araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir (Dailey ve Kirk, 1992: 307). Literatür incelemelerinde, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran ve test eden birçok çalışma bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmekte, yüksek adalet algılamalarının çalışanların iş tatminini artırdığı vurgulanmaktadır. Fakat örgütsel adaletin hangi boyutlarının iş tatminini belirlediği net olmamakla birlikte bazı araştırmalar dağıtım adaletinin iş tatmininin güçlü belirleyicisi olduğunu, bazıları işlemsel adaletin iş tatminini belirlediği, bir diğer araştırma sonucuna göre ise her ikisinin iş tatminini belirlediğini göstermektedir.

Cohen-Charash ve Spector (2001) yaptıkları araştırmada dağıtım adaletinin iş tatmininin daha önemli belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşırken, Colquitt ve ark. (2001) araştırmalarında işlemsel adaletin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir (Clay-Warner vd., 2005: 392).

Folger ve Konovsky (1989) yılında yaptıkları bir araştırmada dağıtım ve işlemsel adaletin iş tatmini ile ilişkisi olduğu ve bu ilişkinin farklı olduğu bulmuşlardır. Buna göre çalışanların güven ve bağlılıkları işlemsel adalet ile yakın ilişkilirken, ücret tatmininin ise dağıtım adaleti ile daha yakın ilişkilidir. Ayrıca bu çalışma, Tyler, Rasinski ve McGraw'nın 1985 yılında yapmış oldukları çalışmaya ile aynı bulgulara sahiptir. (Robinson, 2004; 13 içinde Tyler, Rasinski ve McGraw, 1985; Folger ve Konovsky, 1989).

1996 yılında Martin ve Bennett tarafından yapılan bir araştırmada, dağıtım ve işlemsel adaletin iş tatmini değişkenlerinden olan performans, ücret, iş çevresi gibi değişkenlere etkilerinin anlamlı yönde olduğu bulunmuştur. Bu çalışma işlemsel adaletin doyumsuzluğun etkilerini artırmakta olduğunu göstermektedir (Wasti, 2001: 36).

McFarlin ve Sweeney (1992) tarafından yapılan araştırmada işlemsel ve dağıtım adaletin, iş tatmini ile ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Dağıtım adaletin ücret, iş doyumu gibi kişisel doyumunun belirleyicisi, işlemsel adaletin de örgütsel kazanımların belirleyicisi olmada daha iyi olduğunu kanıtlamışlardır. Bu çalışma, iş tatmini ile dağıtımsal adaletin daha çok ilişkili olduğunu saptamıştır (Robinson, 2004; 14 içinde McFarlin, Sweeney ve Cotton, 1992).

Robinson (2004: 73), tarafından yapılan çalışmanın regresyon analizi sonucuna göre ise, örgütsel adaletin çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle dağıtım adaletin iş tatmini üzerinde daha fazla etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adaletin olmadığını düşünen çalışanların iş tatminlerinin düşük olduğu sonucu ise Fryxell ve Gordon (1998) Cobb ve Frey (1996) gibi bazı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Wasti, 2001: 36).

Sarker vd. (2003: 745) tarafından yapılan araştırmaya göre örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu bulunmuştur. Bu çalışmaya göre özellikle etkileşim ve prosedürel adaletin iş tatmininde önemli olduğunu, dağıtım adaletin ise iş tatminini daha az etkilediğini savunmuşlardır.

Yıldırım (2007: 253), yaptığı araştırmada iş tatmini ve çalışanların adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemiş; örgütsel adaletin boyutları olan işlemsel, etkileşimsel,

dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğunu savunmuştur.

Yürür (2008: 295), tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu çalışmaya göre iş tatmini üzerinde prosedür ve etkileşim adaletinin etkili olmasına karşın, dağıtım adaleti algısı açısından bu etkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Meriçöz (2015), yaptığı çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisini incelemiştir. Sonuç olarak; çalışanların dağıtımsal adalet algısı ve prosedürel adalet algısının iş tatminini pozitif yönde etkilediğini bulmuştur

İşcan ve Sayın (2010: 203) çalışmalarında, “güvenin ana kaynaklarından birini teşkil eden “ bir öge olarak ele aldıkları örgütsel adalet ve iş tatmini arasında ilişkiyi güçlü ve anlamlı olarak ortaya koymaktadırlar.

Schmiesing, Safrit ve Gliem, tarafından 2003 yılında yapılan araştırmada iş tatmini ile örgütsel adalet arasında olumlu ilişki tespit etmişlerdir. Bu çalışma özellikle, dağıtım adaletinin iş tatminine etkisinin az olduğunu, prosedürle etkileşim adaletinin ise iş tatmininde önemli olduğunu savunmuşlardır (Schmiesing, Safrit, Gliem, 2003: 25-31).

Field ve arkadaşları tarafından Hong Kong‘da 1014 kişi üzerinde telefonla yaptıkları bir araştırmaya göre etkileşim ve prosedür adalet algılanmasının yüksel olması iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve bu kişilerde iş tatmininin de yüksek olduğunu öngörmüşlerdir. Bu çalışmaya göre dağıtım adaleti algısının iş tatmininde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Fields vd., 2000: 547-562).

2.8.3. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Çalışanlar buldukları örgüt içerisinde adil davranılmadığını algıladıklarında örgüte karşı olumsuz davranış ve tutum içerisine girmeleri kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu algılama beraberinde çalışanlarda tatminsizlik, memnuniyetsizlik, güvensizlik, örgüte bağlılığın azalması vb. tutumlara neden olabilmektedir. Adalet çalışanların moral ve motivasyonlarının sağlanmasında önemli bir etkidir. Adalet algılamalarının olumsuz olması beraberinde işe devamsızlık, işe yabancılaşma, tükenmişlik, verimsizlik, işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Dailey ve Kirk'in (1992: 305) tarafından yapılan çalışmada adalet algısı boyutlarından prosedürel adaletin işten ayrılma niyetinde en duyarlı faktör olduğu belirlenmiştir. Alexander ve Ruderman'ın (1987:177) çalışmasında ise dağıtımsal adalet algısı boyutunun işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilgili olduğunu rapor etmişlerdir.

Bazı çalışmaların aksine Altıntaş tarafından, Türkiye'deki devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan çeşitli ünvanlardaki akademisyenlerle yaptığı çalışmada ise dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Altıntaş, 2006).

Çakar ve Ceylan tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgüte olan bağlılığı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Çakar ve Ceylan, 2005). Baltacı vd. tarafından konaklama işletmeleri yöneticileri üzerinde yapılan araştırmasında örgüt çalışanlarının adalet algılamalarının artmasının işten ayrılma niyetini düşürdüğü sonucuna varmıştır.. (Baltacı vd, 2014).

Pare ve Tremblay ise adaletin işlemsel boyutunun işten ayrılma niyetine etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların adalet algılarının azalmasının işten ayrılma niyetini arttırdığını öne sürmüştür (Pare ve Tremblay, 2007). Yine Özer ve Günlük yapmış olduğu çalışmasında işlemsel adalet algısı arttıkça işten ayrılma eğilimlerinin azaldığını ortaya koymuştur.(Özer ve Günlük, 2010).

Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından yapılan çalışmada dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğunu savunmuşlardır.Harris ve ark dağıtım adaleti bireysel çıktıların belirleyicisi, prosedür adaletinin ise örgütsel çıktıların belirleyicisi olduğunu savunmuşlardır. (Harris ve ark., 2007).Byrne çalışmasında örgütsel adalet algısının yüksek olması çalışanların iş tutumlarına olumlu etki, yüksek bağlılık ve iş tatmini; düşük stres ve işten ayrılma niyeti demektir (Byrne, 2005: 179).

Çekmecelioğlu (2005) yaptığı araştırmasında, fikirlerin adil bir şekilde değerlendirildiği, işbirliğinin ve katılımcıların önem verildiği örgütlerde, işten ayrılma niyetinin olumsuz şekilde olduğu saptanmıştır. Gürpınar yaptığı çalışmasında ise, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile işten ayrılma niyetinin negatif bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (Gürpınar, 2006).

Örücü ve Özafşarlıoğlu yaptıkları çalışmalarında örgütsel adaletin üç boyutu olan işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti algılamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelediği araştırma sonucunda, çalışanların işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algıları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenlerin işten ayrılma niyetini örgütsel adalet faktörlerinin düşürdüğü neticesine ulaşmışlardır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 335).

Bayarçelik ve Fındıklı (2017: 16) tarafından örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetleri üzerine yapılan çalışmada çalışanların hem dağıtım hem de etkileşim adaleti değerlemelerinin artması çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı sonucunu bulmuşlardır. Kıratlı (2015: 139) işten ayrılma üzerinde örgütsel adaletin etkisini incelediği araştırma sonucuna göre örgütsel adalet algısının, işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği ve aralarında doğrudan bir ilişki olduğunu saptamışlardır.. Küçükodacı, otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (Küçükodacı, 2014: 116).

Dittrich ve Carell (1979) yaptıkları çalışmalarında, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ilişki olduğunu belirlemişler aynı şekilde Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları çalışmalarında aynı sonuca ulaşmışlardır (Wasti, 2001: 36).

Çalışanların, örgüt içerisindeki uygulamaları adaletsiz bulmaları, verilen hizmet karşısında beklentilerinin karşılanmaması, istemedikleri davranış ve değerlendirmelere maruz kalmaları durumlarında ortaya çıkan huzursuzluk ve motivasyon kaybı sonucu işe gelmek istememekte hatta işten ayrılma niyetine girmektedirler. Çalışanların buldukları örgütte pozitif yönde oluşan adalet algıları ise motivasyonu, güveni, verimlilikleri örgüte bağlılıkları, performansı ve işe kalma niyetleri de aynı oranda arttıracadı düşünölmektedir..

2.8.4. Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Sessizliğin başlayabilme sürecinde, çalışanın örgüt ile ilgili bir sorun hakkında görüşünü paylaşmamayı seçmesi ve zamanla görüşlerini paylaşmada isteksiz hale gelmesi ile birlikte çalışanlar arasında yayılarak örgütsel sorun oluşturabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395).

Örgütsel sessizliğin hem örgüt hem de çalışan açısından sonuçları arasında; çalışanların kendilerinin değersiz hissettirilmesi nedeni ile güven, bağlılık ve adanmışlık duygularının azalması ve iş tatminleri ve memnuniyet seviyelerinin düşmesi gibi etkenler sayılabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-716; Milliken, vd., 2003: 17; Pinder ve Harlos, 2001: 334-335).

İş tatmini üzerinde örgütsel sessizliğin ve sesliliğin etkileri araştıran çalışmalar yapılmış bundan farklı olarak Ping tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik, iş tatmini nedeni mi sonucu mu olduğu açısından bakılmış ancak bu konuda kesin bir sonuca ulaşılmamıştır (Ping 2002'den Akt. Amah ve Okafor, 2010),

Morrison ve Milliken'in gerçekleştirdiği teorik çalışmada, çalışan sessizliğinin iş tatmininin düşmesine yol açabileceği ileri sürülmüştür (Morrison ve Milliken, 2000). Vakola ve Bouradas ise çalışmasında sessizlik davranışı ve sessizlik iklimi ile örgütsel bağlılık ve İş tatmininin hem sebep hem sonuç olarak birbirlerini etkileyebileceğini belirtmiştir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Kolarska ve Aldrich yaptıkları çalışmalarında iş tatminsizliği sonucu çalışanların örgüt içinde yapabilecekleri bazı seçeneklerden bahsetmiştir. Bunlar, işinde tatminsiz olan çalışanın işinden ayrılması, ayrılma imkanı yoksa sorunları karşısında ses çıkartması, hiçbirini yapamadığı takdirde son seçenek olarak susması şeklinde sıralamaktadır (Kolarska ve Aldrich, 1980).

Perlow ve Williams, çeşitli sektör ve farklı ölçeklerden yararlanarak, çalışan ve yöneticiler ile yaptıkları görüşmeler neticesinde, sessizlik davranışının özellikle bireyler üzerinde düşük verimlilik, stres, kin, utanma ve iş tatmini gibi psikolojik ve duygusal sonuçları olduğunu saptamışlardır (Perlow ve Williams, 2003).

Kulualp ve Çakmak tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik türlerinin algılanan örgütsel destek, yönetim açıklığı ve iş tatmini değişkenleri tarafından etkileri analiz edilmiştir. Bu çalışmada, çalışan sessizliği ve iş tatmini ilişkisine odaklanmış, çalışanlarda sessizlik düzeyinin iş tatminsizliğine neden olduğunu sonucuna ulaşan çalışmalardan farklı olarak, iş tatmininin çalışan sessizliğinin belirleyicisi olup olmadığı incelemişlerdir. İş tatmininin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Savunmacı sessizliğin ise her üç bağımsız değişken (algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini) tarafından etkilendiğini tespit etmişlerdir (Kulualp ve Çakmak,2016).

Turan ve Haşit yaptıkları çalışmada, çalışanlardaki sessizlik davranışının iş tatmini, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışma sonucunun iş tatmini ile ilgili olan kısmına göre işgören sessizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Turan ve Haşit, 2017).

Demirtaş ve Nacar tarafından okul yöneticisi ve öğretmenlerin iş doyumunu ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla yapılan araştırmaya göre çalışanların hem iş doyumunu hem de örgütsel sessizlik algıları orta düzeyde bulunmuş, İş doyumunu ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Demirtaş ve Nacar, 2018).

Aktaş ve Şimşek yaptıkları araştırmalarında bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları arasındaki etkileşimi araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmada bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumunu algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür (Aktaş ve Şimşek, 2015).

2.8.5. Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Sessizlik davranışının hem çalışan açısından hem de örgüt açısından pek çok olumsuz sonucu olmaktadır. Bu durum, örgüt idarecileri tarafından iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, çalışanların üstleriyle olan iletişimi daha kolay olacak, işten ayrılma niyetleri azalacak ve memnuniyet seviyelerinin arttığı daha rahat bir ortam sağlanabilecektir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise örgüt, çalışanların düşünce ve fikirlerini daha rahat ifade ettiği ortamdaki yararlanarak yenilik ve değişimlere adapte olabilecektir.

Örgüt tarafından değer görmediğini düşünen ve kendisini değersiz hisseden çalışan sessizlik tutumuna sahip olmaktadır. Örgüt ortamlarındaki iletişim eksikliği ve belirsizlik beraberinde stres, güvensizlik, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık, verimsizlik ve işten ayrılma niyetinde artışa neden olabilmektedir. Yine çalışanın iyi olduğu konularda sessiz kalması da, kendini aciz hissetmesine ve işten ayrılma niyetlerinde artışa sebep olabilmektedir (Çakıcı, 2008: 119).

Örgütsel sessizlik, çalışanların iş yerleri ile ilgili olumsuz durumlara karşı yapıcı fikir sunmalarını engelleyerek; örgüte bağlılıkta düşüş, iş tatminsizliği ve işten ayrılma davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışanın bildiği ve iyi olduğu

konularda sessiz kalması ve içine düştüğü çelişki durumu çalışanları rahatsız ederek, acizlik duygusu ile kendilerini örgüt içerisinde değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008: 119). Bu durum da çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabilmektedir. Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin olumlu yönde olması, iletişimde açıklık, başarı fırsatı ve kariyer gelişimi yaratacak olanakların sağlanması çalışanın kendini değerli hissetmesini sağlayacaktır. Örgüte ait hisseden çalışanın ise işten ayrılma niyeti azalırken örgütsel bağlılığını da arttıracaktır. Yetersiz terfi, beklentilerin karşılanmaması, iletişimsizlik gibi olumsuz durumların açıkça ifade edilememesi durumunda kişiler arası çatışma ve iş gören devrinde artışın yaşanması kaçınılmazdır (Wanous vd.,2000; Andersson ve Bateman, 1997; Andersson, 1996).

Bazı araştırmalar ise sessizliği itiraz olarak kabul etmekte, memnuniyetsiz olan çalışanların sessiz bir şekilde işten ayrılabilmesine neden olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca çalışanın sessizlik içinde olması, bilinçli olarak bağlılığından ve insiyatif kullanmaktan vazgeçmesi işi için daha az çaba göstermesine ve içsel olarak işten ayrılması anlamına gelebilmektedir. Çalışanın içsel olarak işinden ayrılması işine karşı öneri ve eleştiride bulunmayan, kararlara karşı yorumsuz kalan bir özelliğe sahip olması demektir (Seçer, 2012: 557). Örgütlerdeki çalışan sessizliği aynı zamanda çalışanların içsel olarak işinden ayrılmaları sonucunu da doğurabilmektedir.

Pinder ve Harlos (2001), yaptıkları çalışmalarında örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunma amaçlı boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttıracaklarını ifade etmektedirler. Dolayısıyla kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik olumsuz algı oluşturmakta, hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Koruma amaçlı sessizlik ise olumlu algılanmaktadır.

Elçi, Karabay Erdilek, Alpkın ve Şener (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Olğun (2017) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Savunmacı ve uysal sessizlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif anlamlı ilişki bulunurken, korumacı sessizlik boyutu ile negatif anlamlı ilişki bulunmuştur.

2.8.6.İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Çalışanlar işten ayrılma niyetlerini, işe veya işyerine karşı duydukları tatminsizlik derecesinde değerlendirebilmektedirler. Çalışana göre bu değerlendirmenin negatif olması, işe ve işyerine karşı soğukluk ve yabancılaşma bununla beraber uygun olmayan tutum ve iş davranışları gösterme ve neticesinde ise işten ayrılma niyeti içerisinde girebilmesi şeklinde görülebilmektedir (Daloğlu, 2002:22).

Birçok araştırma ise iş tatmini seviyelerinin yüksek olmasının çalışanların işten ayrılma niyetlerini düşürdüğünü ortaya koymuştur. Çalışanların işe ve işyerine karşı pozitif düşüncelere sahip olması kendilerine uygun iş ortamını oluşturan örgütlerine karşı güven ve daha fazla bağlılık oluşmasına ve örgütlerine karşı pozitif iş tutumları göstermelerine neden olacağı söylenebilmektedir (Polat ve Meydan, 2010:146).

Bazı araştırmalar iş tatmininin, işten ayrılma niyetinin meydana gelmesinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bazı durumlarda ise, iş tatmini işten ayrılma niyetini tahmin etmek için kullanılmıştır. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakacak olursak; Malezya’da hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre iş tatmini, işten ayrılma niyetini bağımsız olarak tahmin edebilmektedir (Ramoo vd.,2013:3147-3148). Jaramillo, Mulki ve Solomon tarafından yapılan çalışmada, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi olduğuna belirtmişlerdir. İş tatmini, işten ayrılma niyetiyle ters ilişkilidir. İşinden memnun ve tatmin olan çalışanlar, yeni iş arama konusunda daha düşük motivasyona sahip olurlar (Jaramillovd, 2006). Kaya tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre iş tatmini seviyesi yükseldikçe çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirlenmiştir (Kaya 2010: 221). Waqas vd. tarafından yapılan çalışmada iş tatmini örgüt başarısı açısından önemli bir etken olmaktadır ve iş tatmini ile işe duyulan bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır (Waqas vd.,2014: 154).

İş tatmini çalışanın beklentisi ile de yakından ilgili olmaktadır. Beklentileri ile karşılaştıkları birbirine uymayan çalışanlar bir süre sonra işten ayrılma niyetine girmekte veya ayrılma kararı almaktadırlar (Şimşek vd., 2001: 285). Düşük düzeyde iş tatmini, örgütlerde işten ayrılma niyeti içindeki çalışan oranını yükseltmektedir (Newstrom ve Davis 1982: 199).

Rusya’da yapılan bir araştırmaya göre mavi yakalı çalışanlar için, kişisel ilişkiler ve yapılan işten duyulan tatmin kıyaslandığında, ücretten duyulan tatmin, bu çalışanlara göre işten ayrılma niyetinin en güçlü negatif göstergesidir (Balabanovavd.,2016: 21).

Batı Cape’te turizm sektörü üzerine yapılan bir araştırmada, iş tatmini seviyesi düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksek düzeydedir. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli ve ters orantılı bir ilişki vardır (Appollis, 2010: 139). Chatzoglou vd. yaptıkları çalışmaya göre, iş tatmininin sağlanmasında etkili maaş, terfi imkanı, kurumla ve iş arkadaşlarıyla kurulan iyi ilişkiler gibi etkenlerin oluşturulmasının yanında bu değişkenlerin güçlendirilmesinin de önemli olduğu belirtilmiştir. Çalışanların bağlılık düzeyinde iyileşme sağlayan iş tatmini, işten ayrılma niyetlerini azaltır (Chatzoglou vd. 2011).

Kısaca alışanların iş tatminleri yüksek olduğu takdirde, işlerine karşı gösterdikleri performans iş tatmini olmayanlara göre yüksek olmakta, işlerine bağlılık düzeyi artmakta ve işine zamanında gelmekte, iş değiştirme veya ayrılma niyeti eğiliminde olmamaktadırlar (nler vd., 2014: 240). İşinden tatmin olan çalışanlarda devamsızlık oranı ve ayrılma niyeti oranı daha düşüktür (ekmecelioğlu, 2007: 85).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ele alınmaktadır. Araştırmanın evreni, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçek ve veri analiz metotları ile ilgili ayrıntılı bilgiler bu bölümde yer alacaktır.

3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Sessizlik”, “İşten Ayrılma Niyeti” ve “İş Tatmini”ni belirlemeyi amaçlaya dört ölçekten ve 5 adet sosyo-demografik sorudan oluşan bir anket Google Form yöntemi ile elektronik olarak toplanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan tüm ölçekler “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” olarak kodlanmış 5’li Likert Tipi Ölçekle ölçülmüştür. Ölçeğin puanlanmasında kullanılan aralıklar şu şekildedir:

- 1,00 – 1,79 Kesinlikle katılmıyorum
- 1,80 – 2,59 Katılmıyorum
- 2,60 – 3,39 Kararsızım
- 3,40 – 4,19 Katılıyorum
- 4,20 – 5,00 Kesinlikle Katılıyorum

Araştırma kapsamında kullanılan “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Organizational Justice Scale) Niehoff ve Moorman tarafından 1993’te geliştirilmiştir. Ölçek toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki maddelerin 1-6 arasındaki ifadeler dağıtımsal adalet, 7-11 arası ifadeler prosedürel adalet ve 12-22 arası ifadeler ise etkileşimsel adalet boyutlarını ölçmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan bu ölçek Polat (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Polat (2007) ölçeğe ilişkin iç tutarlılık katsayısını 0.96 olarak tespit etmiştir.

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Sessizlik” ölçeği, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş, Yanık (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, “Uysal”, “Savunmacı” ve “Uzlaşmacı” olarak adlandırılan 3 boyuttan ve her bir boyutu 5 ifade ile ölçen toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1-5 ifadeler “Uysal” boyutu, 6-10 ifadeler “Savunmacı” boyutunu, 11-15 ifadeler

“Uzlaşmacı” boyutunu ölçmektedir. Yanık (2012) ölçeğe ilişkin iç tutarlılık katsayısını 0.81 olarak tespit etmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Turnover Intention Scale), “Sıklıkla işimi bırakmayı düşünüyorum”, “Önümüzdeki yıl aktif olarak yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksek” ve “Önümüzdeki yıl içerisinde işimden ayrılacağım” şeklinde ifade edilmiş üç sorudan oluşmaktadır. İşte ayrılma niyetine ilişkin ölçek soruları Cammann, Fichman, Jenkins, ve Klesh tarafından 1979’de geliştirilmiştir.

Çalışmada kullanılan “İş tatmini Ölçeği” (Job Satisfaction Scale), 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler bir kişinin genel iş tatminini ölçmek için 1992 yılında Agho, Price, and Mueller tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, “Nadiren işimden sıkılırım”, “Başka bir iş aramayı düşünmüyorum” ve “Çoğu zaman işime büyük bir hevesle gidiyorum” şeklinde ifadeler bulunmaktadır.

3.2. Veri Analiz Metotları

Verilerin analizi SPSS 23 ve AMOS 23 istatistiksel paket programları ile yapılmıştır. Verilerin analizinde, “Betimleyici İstatistikler”, “Doğrulayıcı Faktör Analizi” ve “Yapısal Eşitlik Modeli” kullanılmıştır.

Veri analizinde değişkenlerin ölçülmesi ve değişkenler arası ilişkilerin yorumlanması için son yıllarda sıklıkla kullanılan “Yapısal Eşitlik Modeli” (YEM) kullanılmıştır. YEM, modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanmasında bütüncül bir bakış açısı sağlayan istatistiksel bir yöntemdir. YEM süreci kurumsal yapının kurulması ile başlar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Daha sonraki aşamada, teori temel alınarak modele ilişkin yapısal eşitlikler kurulmakta ve modelde yer alan parametreler tahmin edilmektedir. En son aşamada ise, tahmin sonuçları uyum iyiliği indeksleri ile değerlendirilmekte, gerekli olduğu durumlarda modelde düzenlemeler ve değişiklikler yapılarak modelin son hali verilmektedir ve modele ait sonuçlar yorumlanmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). YEM ile gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasında analiz yapılabilmektedir. Doğrudan gözlenemeyen örtük değişkenler, direkt ölçülemez. YEM’de, örtük değişkenler en az bir gözlenen değişkene bağlıdır ve o şekilde ölçülebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2001). YEM modellerinde, bir değişken aynı anda hem bağımsız hem de bağımlı değişken olarak kullanılabilir. Bu nedenle model araştırmada kullanılan değişken, bağımsız veya bağımlı değişkenler olarak

gruplandırılmamaktadır (Simşek, 2007). YEM temel olarak iki modelden oluşur. İlk model “Ölçüm Modeli” olarak adlandırılır. Ölçüm modelinde tüm örtük değişkenleri gözlenebilen değişkenler ile açıklamak amaçlanmaktadır. Ölçme modelini testinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır. YEM’in diğer modeli olan “Yapısal Model”i, örtük değişkenler arasındaki ilişkileri gösterir (Eroğlu, 2003). Yapısal model, yol analizi ile gerçekleştirilmektedir. Bu analiz çoklu regresyon ile yakından ilişkilidir. Yol analizinde, aynı anda birden fazla bağımlı değişken yer alabilmektedir. Ayrıca yol analizi çoklu regresyona göre daha açıklayıcı ve kapsamlı bir analiz yöntemidir (Meydan ve Şeşen, 2001). Bu yöntemin kullanılabilmesinin temel bir takım şartları vardır. Bu şartlardan ilki veri setinin normal dağılıma uymasındır. Ayrıca YEM modelinin kullanılabilmesi için kurulan modelin uygunluğunun değerlendirilmesi gereklidir. Bu aşamada uyum iyiliği (Goodness of Fit) indeksleri kullanılmaktadır (Simşek, 2007). Literatürde pek çok farklı uyum indeksi mevcuttur. Araştırmalarda ise genel olarak farklı endekslere yer verilmektedir. Literatürde birkaç endeksinin sonuçlarının birlikte verilmesi tavsiye edilmektedir (Hair vd., 2010).

Bu çalışmada, uyum indekslerinden, normlu ki-kare değeri (χ^2/df), GFI (Uyum iyiliği indeksi), RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) ve AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi) verilmiştir. Bu endekslere ait eşit değerler Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 3.1: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA < 0,08$	$0,08 \leq RMSEA < 0,10$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	$0,85 \leq GFI < 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,80 \leq AGFI < 0,85$

Bu çalışmada ayrıca modelin yapı geçerliliğinin analizde yer alması gereken yakınsak geçerliliği analiz edilmiştir. Yakınsak geçerlilik örtük değişkenin içinde yer alan değişkenliğin gözlenen değişkenler tarafından ne ölçüde ölçüldüğünü gösterir. Yakınsak geçerliliği sağlanabilmesi için “Çıkarılan Ortalama Varyans” (AVE)

değerinin 0,50'den büyük olması istenmektedir (Hair vd., 2010). Yapı geçerliliği için ayrıca ayırt edici geçerlilik analizi yapılmalıdır. Bu geçerlilik bir örtük değişkenin diğer örtük değişkenlerden ne kadar farklı olduğunu, ayırt edilebilir olup olmadığını ifade etmektedir. Ayırt edici geçerlilik kapsamında en büyük paylaşılan değişkenlik (MSV) ve ortalama paylaşılan değişkenlik ve AVE değerleri kullanılmaktadır. Ayırt edici geçerlilik için AVE değerinin MSV değerinden büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2010).

Çalışmada ayrıca metot yanlılığı (method biases) analiz edilmiştir. Metot yanlılığı ölçek tipine, ölçek uzunluğuna, soruların içeriğine, cevaplama biçimine göre değişkenliğe ve yanlılığa sebep verebilmektedir. Yaygın metot yanlılığı (common method bias), ölçek içinde yer alan değişkenlerin büyük bir kısmının tek bir değişken ile açıklanması sonucu ortaya çıkar. Yanlılığı test etmek için genellikle Harman Tek Faktör Testi (Harman's single-factor test) kullanılır. Bu test esnasında açıklayıcı faktör analizi yapılır ve toplam değişkenliğin ne kadarının tek faktör tarafından açıklandığına bakılır (Podsakoff vd., 2003). Çalışma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerdeki yaygın metot yanlılığı Harman Tek Faktör testi ile analiz edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni

Araştırma, toplam 363 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma katılımcılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan kurumun türü, işyerinde çalışma süreleri gibi sosyo-demografik özelliklerine ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. Demografik özelliklerden elde edilen bulgu ve değerlendirmeler örneklem içindeki dağılımları ve frekansları tablolar yolu ile açıklanmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo- Demografik Özellikleri

Özellikler	Değişkenler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	234	64,5
	Kadın	129	35,5
	Toplam	363	100
Yaş	25 ve altı	59	16,3
	26-35 yaş aralığı	108	29,8
	36-45 yaş aralığı	112	30,9
	46-55 yaş aralığı	72	19,8
	56 ve üzeri	12	3,3
	Toplam	363	100
Kurumun Türü	Özel Sektör	250	68,9
	Kamu	113	31,1
	Toplam	363	100
Eğitim Durumu	Lise	84	23,1
	Ön lisans	47	12,9
	Lisans	152	41,9
	Yüksek lisans	71	19,6
	Doktora	9	2,5
	Toplam	363	100
Çalışma Süresi	5 yıldan az	163	44,9
	6-10 yıl	78	21,5
	11-15 yıl	41	11,3
	16-20 yıl	29	8
	20 yıldan az	52	100
	Toplam	363	100

Araştırma katılımcılarının cinsiyetlere göre dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılan 363 çalışanın 129'unun (% 35,5) kadın, 234'ü (% 64,5) erkek olduğu görülmektedir. Araştırma içerisinde erkek çalışan katılımları sayıca fazla olmasıyla birlikte araştırma için her iki cinsiyetten yeterli düzeyde katılımcının olduğu görülmektedir

Çalışanların yaşı ise 25 ve altı, 26-35, 36-45, 46-55, 56 ve üzeri olmak üzere 5 kategoride incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında %16,3'ünün 25 ve altı, %29,8'inin 26-35, % 30,9'unun 36-45,

%19,8'inin 46-55, %3,3'ünün 56 ve üzeri yaş dağılımında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlardan yüksek oranları 26-35 ve 36-45 yaş aralığındaki genç ve orta yaş grubu oluşturmaktadır. Yine katılımcıların 250'sini (68,9) özel sektörde çalışanlar, 113'ünü (31,1) kamuda çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılım 5 kategoride incelenmiştir. Bu dağılımların % 23,1'inin lise mezunu, %12,9'unun ön lisans mezunu, %41,9'unun lisans mezunu, %19,6'sının yüksek lisans mezunu ve %2,5'inin doktora mezunu oluşturmakta, katılımcıların büyük çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması çalışmanın içeriğinin doğru algılanabilmesi bakımından olumlu bir katkı sağlamıştır.

Katılımcıların çalışma süresi incelendiğinde % 44,9'unun 5 yıldan az, %21,5'inin 6-10 yıl %11,3'ünün 11-15 yıl, %8'inin 16-20 yıl, % sinin 20 yıldan az sürede özel sektör veya kamu kurumlarında çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılar içerisinde 5 yıldan az sürede çalışanların grubun en yüksek dağılımı olduğu görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya ilişkin ana hipotez ve alt hipotezlerin analizinden önce ilk olarak araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra öncelikle ana hipotezler, sonrasında da alt hipotezler test edilmiştir.

4.1.Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli

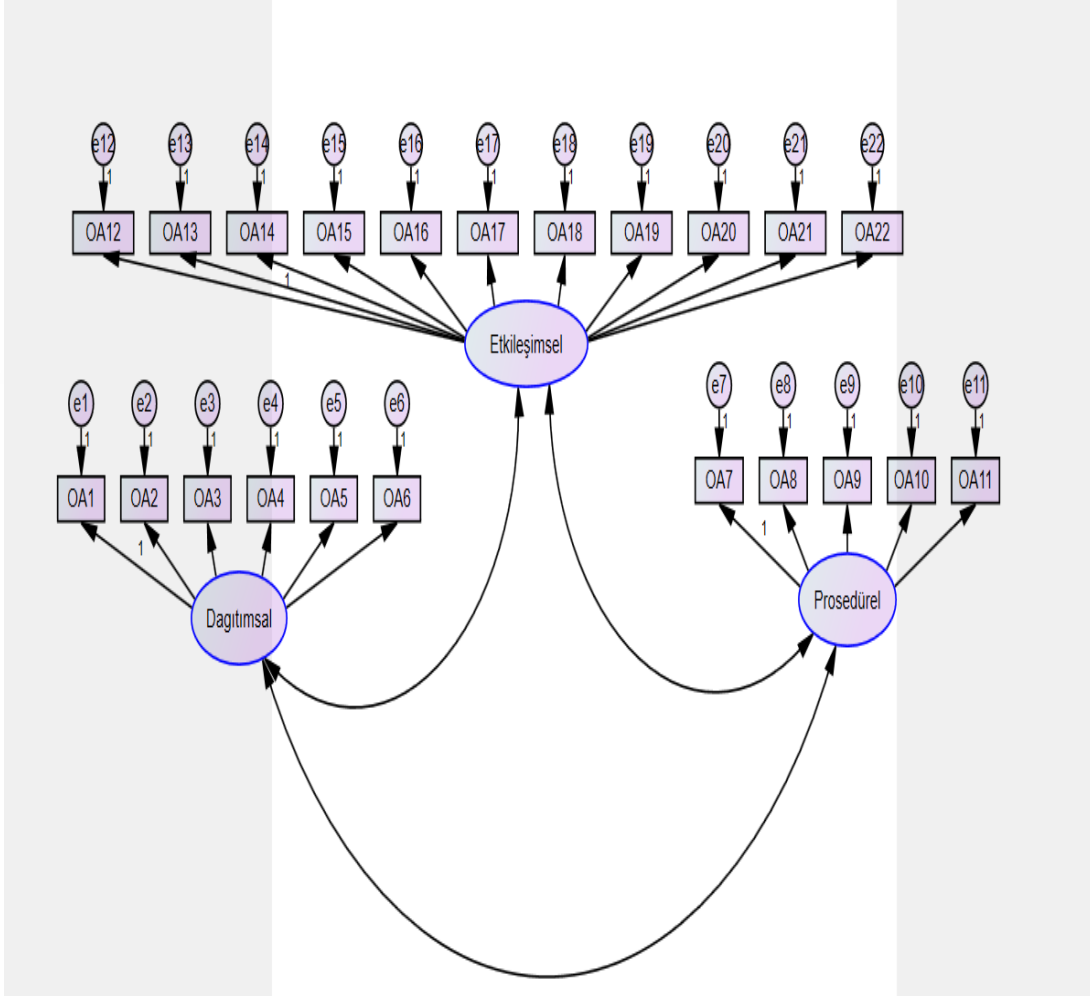
Bu bölümde ilk olarak Örgütsel Adalet ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve verilerin güvenilirlikleri ve tutarlılığı analiz edilmiştir. Örgütsel Adalet kapsamında kullanılan ölçeğin “Dağıtımsal”, “Prosedürel” ve “Etkileşimsel” olarak adlandırılan üç alt boyutu vardır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinin ilk aşamasında Harman Tek Faktör Testi (Harman’s Single Factor Test) ile yaygın metot yanlılığı durumuna bakılmıştır. Burada amaç kullanılan ölçek tipi, soruların içeriği, cevaplama biçimi, ölçek uzunluğu gibi nedenlerden dolayı veri setinde oluşabilecek yanlılığı ve değişkenliği test etmektir. Çıkan sonuçlarda toplam değişkenlik içindeki ne kadarının tek faktör tarafından açıklanmasına bakılmaktadır. (Podsakoff vd., 2003). Yapılan analizin sonucunda, tek bir faktörün, Tablo 4.1’de de görüldüğü üzere (% 49,05) değişkenliğin çoğunu açıklamadığı görülmektedir. Bu durumda yaygın metot yanlılığı bulunmamaktadır.

Tablo 4.1: Örgütsel Adalet İçin Harman Tek Faktör Testi

Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	11,011	49,052	49,052	11,011	49,052	49,052
2	1,656	7,527	56,579			
3	1,051	4,775	61,354			

Sonrasında Örgütsel Adalet ölçeğinin güvenilirliği için Cronbach’s Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve 1’e yakın olan Alfa katsayısı güvenilir olarak değerlendirilir (Yıldırım, 2007: 134). Örgütsel adaletle ilgili toplamda 22 soru vardır. İçsel tutarlılık güvenilirliği için 22 değişkenin Alpha değerine bakılmış sonucunda ilgili soruların Cronbach Alfa değeri 0,950 olarak

bulunmuştur. Bu ise ölçek güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Bu analizler sonrası model AMOS programı ile oluşturulmuş daha sonrasında test edilmiştir. Ölçüm modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Örgütsel Adaletin Ölçeğinin İlk Ölçüm Modeli

Bir sonraki aşamada modelin yapı geçerliliği test edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda Örgütsel Adalet ölçeğinin üç alt boyutunun hepsinin AVE değerlerinin 0.500’den ve MSV değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm alt boyutların Cronbach Alfa değerinin en az 0.844 olduğu saptanmıştır. Diğer bir değişle ölçeğin güvenilirliği ile ilgili bir problem yoktur. Yapılan yapı geçerliliği testleri sonucunda Örgütsel Adalet Ölçeği için yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 4.2’de verilmiştir.

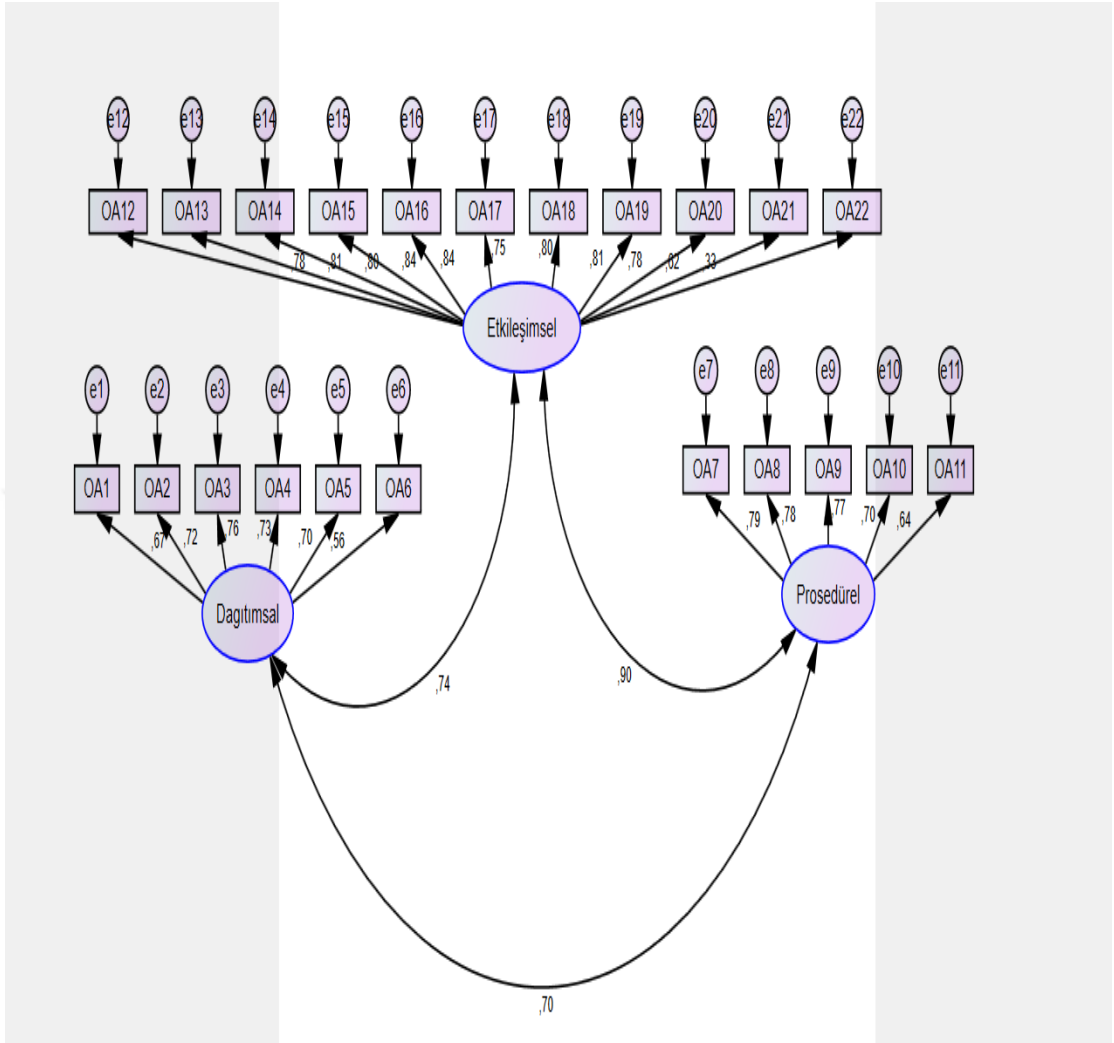
Tablo 4.2: Örgütsel Adalet Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerleri

	CR	AVE	MSV	ASV	Prosedürel	Dağıtimsal	Etkileşimsel
Prosedürel	0,884	0,605	0,364	0,308	0,778		
Dağıtimsal	0,890	0,574	0,291	0,272	0,503	0,757	
Etkileşimsel	0,945	0,610	0,364	0,327	0,603	0,539	0,781

Bu aşamada elde edilen uyum indeksleri χ^2/df : 3,417; RMSEA:0,082; CFI: 0,909; GFI: 0,850 ve AGFI: 0,815 olarak bulunmuştur. Bulunan model uyum endekslerin sonucu, ölçeğin ana modele iyi derecede uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.3’de görüldüğü gibi, ölçeğe ilişkin ilgili tüm değişkenlerin anlamlılık düzeylerinin 0.01 den düşüktür. Şekil 4.2’de, Örgütsel Adalet Ölçüm modeli ve katsayılar gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayılar

			Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
OA1	<---	Dağıtimsal	1,000	0,675			
OA2	<---	Dağıtimsal	1,107	0,720	,093	11,926	***
OA3	<---	Dağıtimsal	1,106	0,763	,088	12,513	***
OA4	<---	Dağıtimsal	1,011	0,726	,084	12,002	***
OA5	<---	Dağıtimsal	,959	0,696	,083	11,587	***
OA6	<---	Dağıtimsal	,815	0,561	,085	9,567	***
OA7	<---	Prosedürel	1,000	0,792			
OA8	<---	Prosedürel	,947	0,777	,060	15,851	***
OA9	<---	Prosedürel	,917	0,769	,059	15,650	***
OA10	<---	Prosedürel	,833	0,701	,060	13,983	***
OA11	<---	Prosedürel	,787	0,642	,063	12,590	***
OA12	<---	Etkileşimsel	1,000	0,779			
OA13	<---	Etkileşimsel	1,092	0,811	,064	17,099	***
OA14	<---	Etkileşimsel	1,136	0,795	,068	16,675	***
OA15	<---	Etkileşimsel	1,123	0,842	,063	17,965	***
OA16	<---	Etkileşimsel	1,154	0,845	,064	18,033	***
OA17	<---	Etkileşimsel	1,068	0,754	,068	15,601	***
OA18	<---	Etkileşimsel	1,057	0,800	,063	16,814	***
OA19	<---	Etkileşimsel	1,069	0,807	,063	17,005	***
OA20	<---	Etkileşimsel	1,022	0,778	,063	16,216	***
OA21	<---	Etkileşimsel	,927	0,621	,075	12,389	***
OA22	<---	Etkileşimsel	,439	0,331	,070	6,262	***



Şekil 4.2: Örgütsel Adalet Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli

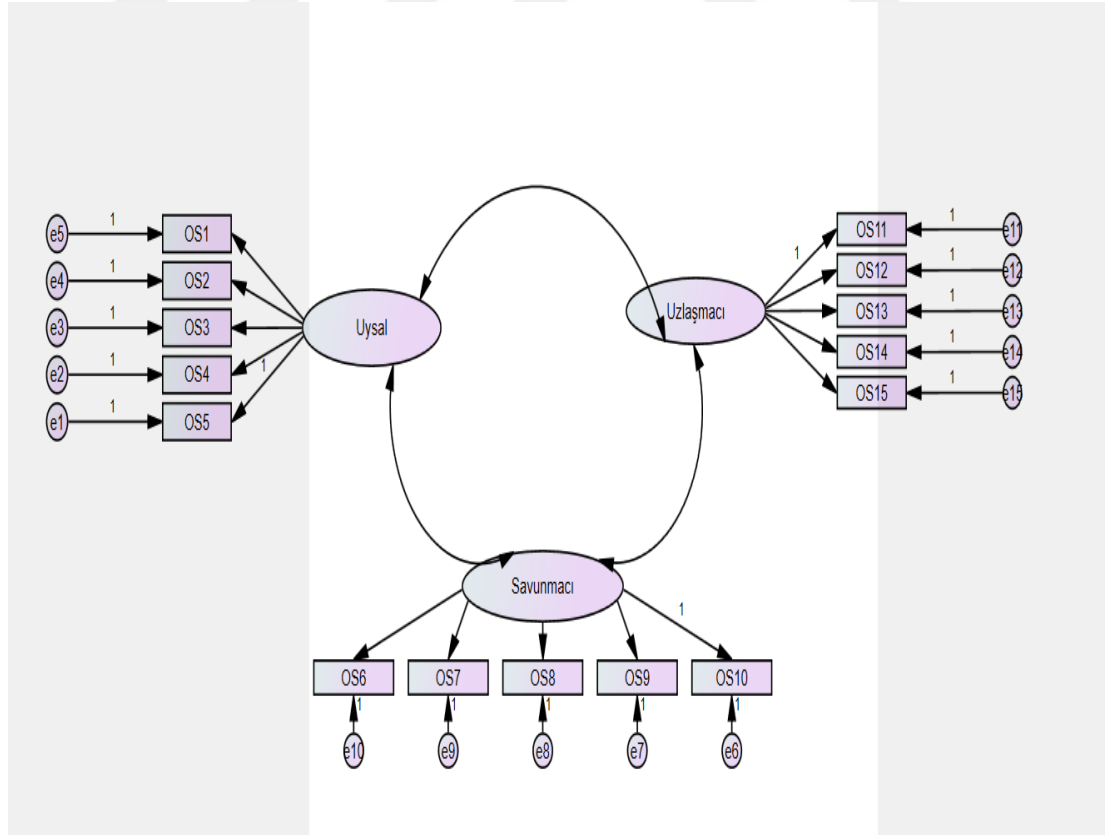
4.2.Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ölçüm Modeli

Bu bölümde Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ni oluşturan ve “Uysal”, “Savunmacı” ve “Uzlaşmacı” olarak adlandırılan boyutlar için ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu aşamada ilk olarak Harman’s single-factor test aracılığı ile yaygın metot yanlılığı test edilmiştir. Tablo 4.4 de görüldüğü üzere, ölçeğe ilişkin yaygın metot yanlılığı bulunmamaktadır.

Tablo 4.4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Tek Faktör Testi

Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	6,027	40,181	40,181	6,027	40,181	40,181
2	2,777	18,512	58,692			
3	1,079	7,195	65,888			

Çalışmanın bu aşamasında ölçeğin içsel güvenirliğine bakılmıştır. Toplamda 15 değişkenin Cronbach Alpha değeri 0,770 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu analizler sonrası model AMOS programı ile oluşturulmuş daha sonrasında test edilmiştir. Ölçüm modeli Şekil 4.3’de gösterilmiştir.



Şekil 4.3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İlk Ölçüm Modeli

Bir sonraki aşamada Örgütsel Sessizlik modelin yapı geçerliliği test edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda Örgütsel Sessizlik ölçeğinin üç alt boyutunun hepsinin AVE değerlerinin 0.500'den ve MSV değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm alt boyutların Cronbach Alfa değerinin en az 0.853 olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle ölçeğin güvenilirliği ile ilgili bir problem yoktur. Yapılan yapı geçerliliği testleri sonucunda Örgütsel Adalet Sessizlik için yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5 : Örgütsel Sessizlik Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerleri

	CR	AVE	MSV	ASV	Uysal	Savunmacı	Uzlaşmacı
Uysal	0,853	0,542	0,276	0,177	0,736		
Savunmacı	0,902	0,647	0,276	0,204	0,525	0,805	
Uzlaşmacı	0,873	0,580	0,133	0,106	-0,280	-0,365	0,761

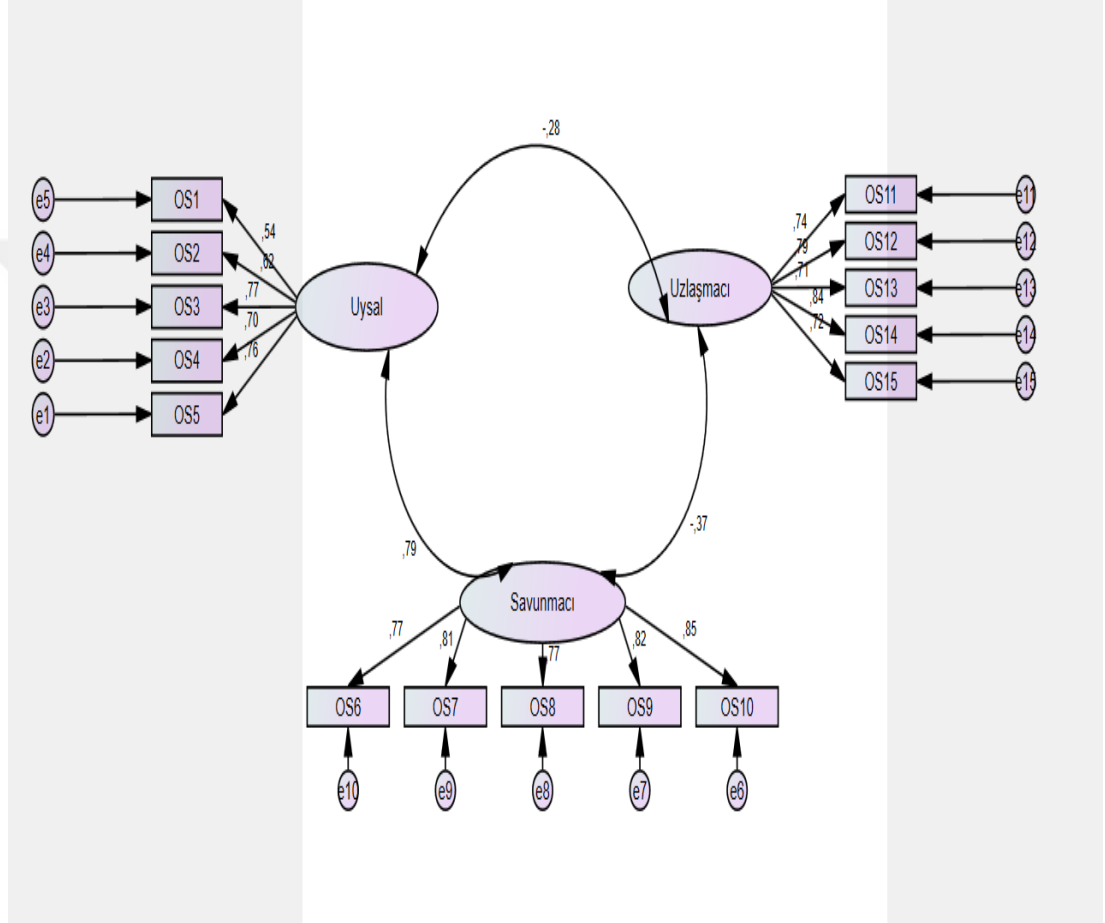
Bu aşamada elde edilen uyum endeks sonuçlarına göre χ^2/df : 3,103; RMSEA:0,076; CFI: 0,936; GFI: 0,911 ve AGFI: 0,877 olarak bulunmuştur. Hesaplanmış model uyum endekslerinin sonucunda, çalışma da kullanılan model ile Örgütsel Sessizlik modelinin iyi derece uyumu göstermektedir. Tablo 4.6'da görüleceği gibi, Örgütsel Sessizlik değişkenlerinin anlamlılık düzeylerinin 0.001 den düşüktür.

Tablo 4.6: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin İlişkiler ve Katsayılar

			Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	C.R.	p
OS5	<---	Uysal	1,000	0,765			
OS4	<---	Uysal	,914	0,702	,071	12,826	***
OS3	<---	Uysal	,964	0,765	,069	13,983	***
OS2	<---	Uysal	,765	0,62	,068	11,260	***
OS1	<---	Uysal	,669	0,541	,069	9,761	***
OS10	<---	Savunmacı	1,000	0,851			
OS9	<---	Savunmacı	,957	0,823	,050	19,013	***
OS8	<---	Savunmacı	,957	0,767	,056	17,103	***
OS7	<---	Savunmacı	,900	0,807	,049	18,461	***
OS6	<---	Savunmacı	,898	0,772	,052	17,256	***
OS11	<---	Uzlaşmacı	1,000	0,741			

OS12	<---	Uzlaşmacı	1,061	0,789	,073	14,445	***
OS13	<---	Uzlaşmacı	,930	0,709	,072	12,966	***
OS14	<---	Uzlaşmacı	1,000	0,839	,065	15,277	***
OS15	<---	Uzlaşmacı	,997	0,721	,076	13,177	***

Buradan hareketle düzenlenen örgütsel sessizlik ölçüm modeli ve katsayılar Şekil 4.4'te gösterilmiştir.



Şekil 4.4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli

4.3.İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Çalışmanın bu aşamasında iş tatmini ölçeğinin içsel tutarlık güvenilirliğini test etmede toplamda 6 değişkenin bulunduğu Cronbach Alpha değerine bakılmıştır. Bulunan değer 0.821 olarak 0.70 eşik değerinin üstündedir. Bu sonuç değişkenler üzerinde içsel tutarlık olduğunu göstermektedir.

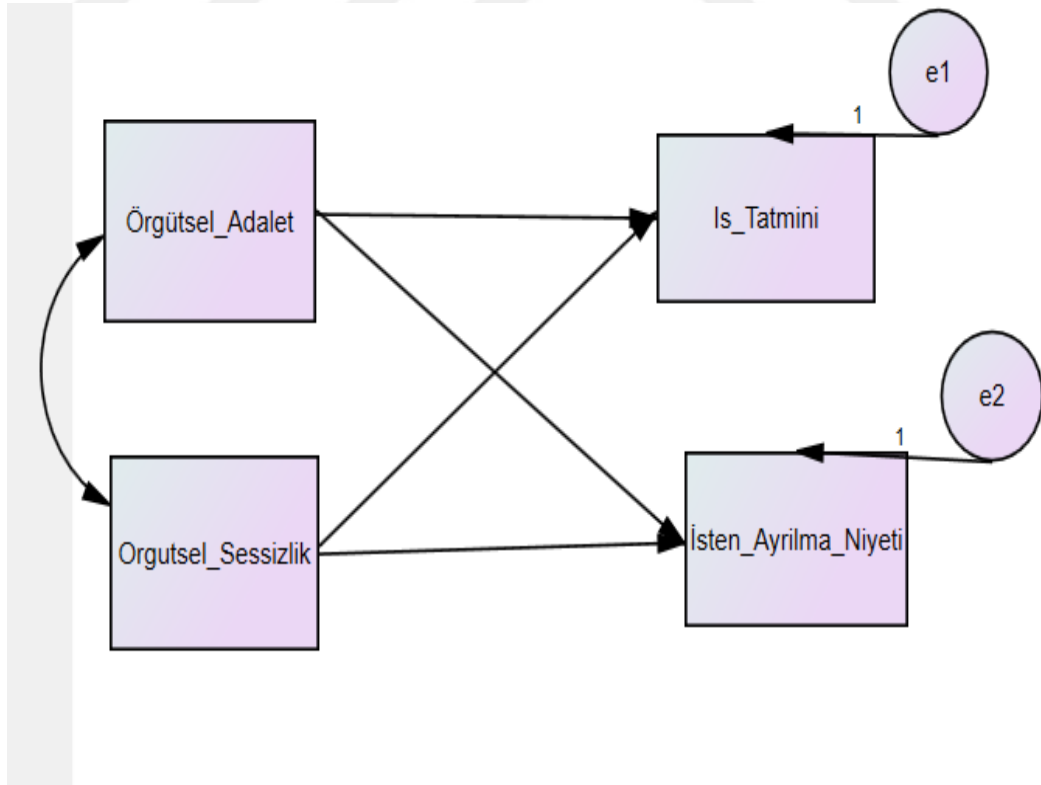
4.4.İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İşten ayrılma niyeti ölçeği içsel tutarlık güvenilirliğini test etmede toplamda 3 değişkenin bulunduğu Alpha değerine bakılmıştır. Bulunan değer 0,843 olarak 0.70 eşik değerinin üstündedir. Bu sonuç değişkenler üzerinde içsel tutarlık olduğunu göstermektedir.

4.5.Ana Hipotezlerin Analizi

Bu çalışma, katılımcıların çalıştıkları şirketlere ilişkin örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğe ilişkin algıların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Ana hipotezler, bağımsız değişkenler olan örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin bağımlı değişkenler olan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında kurulmuştur. Hipotezler AMOS ile analiz edilmiştir. Analiz için kurulmuş model Şekil 4.5 'de gösterilmiştir.

Şekil 4.5: Ana Hipotezlere İlişkin Model



Araştırma ilişkin ana hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Örgütsel sessizliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum endeksleri, $\chi^2/df:0.81$; RMSEA:0,04; CFI:0,93; GFI:0,92 ve AGFI: 0,90 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar sonucunda modelin iyi derecede uyumlu olduğu saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, ana hipotezlerin sınanmasına ilişkin bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7: Ana Hipotezlere İlişkin İlişkiler ve Katsayılar

			Tahmin	Standart Hata	S.E.	C.R.	P
İş Tatmini	←-	Örgütsel Adalet	,494	,482	,047	10,468	***
İşten Ayrılma Niyeti	←-	Örgütsel Adalet	-,409	-,308	,065	-6,259	***
İş Tatmini	←-	Örgütsel Sessizlik	-,010	-,006	,075	-,129	,898
İşten Ayrılma Niyeti	←-	Örgütsel Sessizlik	,344	,164	,103	3,326	***

H₁: Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının iş tatmini boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta = 0.494$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların örgütsel adalet algısı artınca, iş tatmini düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuçlara göre, H₁ hipotezi kabul edilmiştir

H₂: Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi ($\beta = -0.409$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Yani, çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algılarının artması durumunda işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu sonuçlara göre, H₂ hipotezi kabul edilmiştir

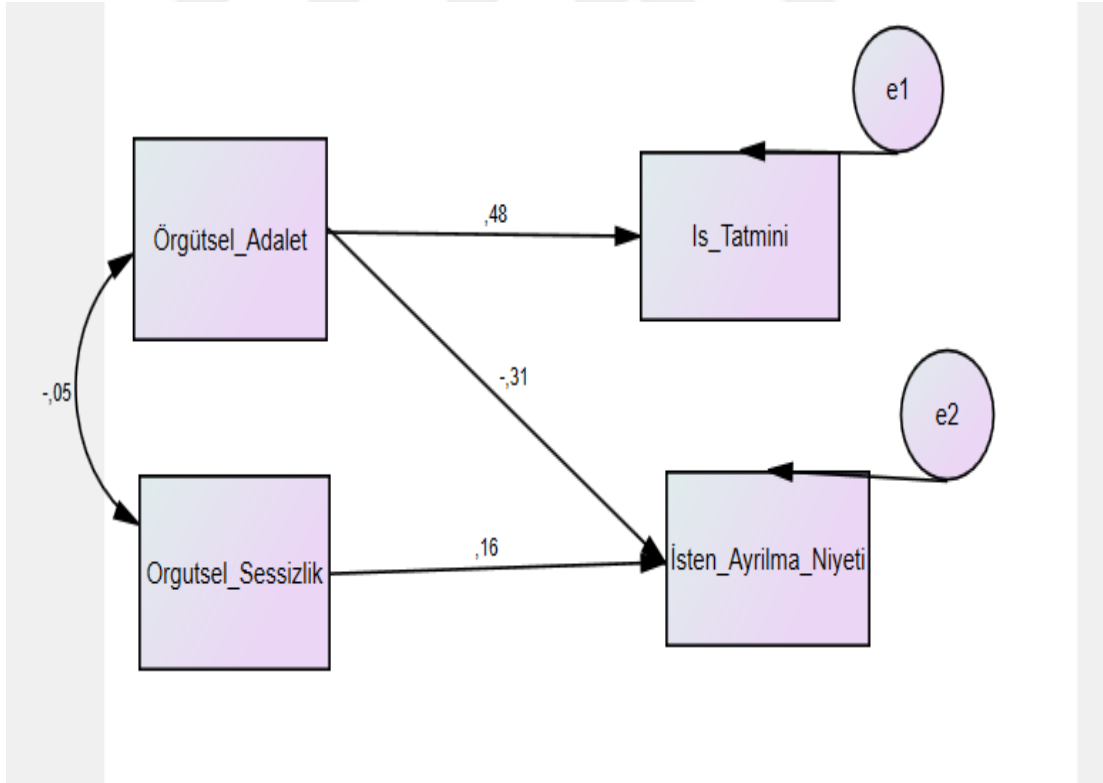
H₃: Örgütsel sessizliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel sessizlik algısının iş tatmini boyutu üzerinde anlamsız ve negatif etkisi ($\beta = -0.010$) bulunmaktadır ($p > 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların örgütsel sessizliğin iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, H₃ hipotezi reddedilmiştir.

H₄: Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel sessizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta = 0.344$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Yani, çalışanların örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının artması durumunda işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Bu sonuçlara göre, H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

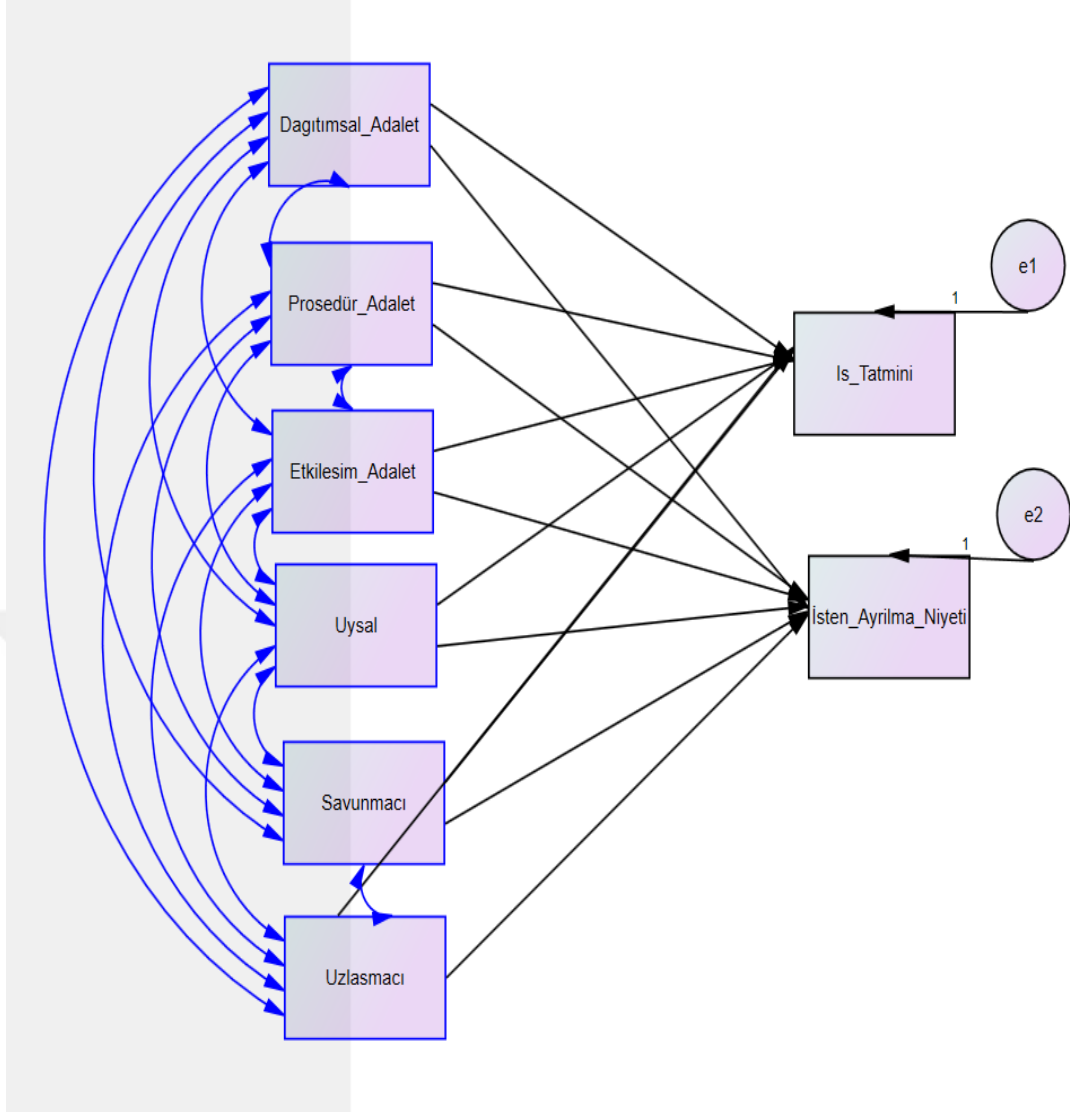
Anlamlı olmayan ilişki boyutu olan örgütsel sessizliğin iş tatmini üzerindeki etkisi modelden çıkarılarak model tekrar çalıştırılmış ve tüm ilişkilerin anlamlı olduğu yeni model elde edilmiştir. Şekil 4.6'da ilişkiler ve katsayılar gösterilmektedir.



Şekil 4.6: Ana Hipotezlere İlişkin Nihai Yapısal Model

4.6.Alt Hipotezlerin Analizi

Bu aşamada araştırmaya ilişkin alt hipotezler, bağımsız değişkenler olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizliğin alt boyutları ile bağımlı değişkenler olan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında kurulmuştur. Örgütsel adalet; “Dağıtım”, “Prosedür” ve “Etkileşim” adaleti olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik, “Uysal”, “Savunmacı” ve “Uzlaşmacı” olarak adlandırılan üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında kurulmuş tüm alt hipotezler için AMOS ile model kurulmuş ve çalıştırılmıştır. Alt hipotezler için oluşturulmuş model Şekil 4.7’de gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda alt hipotezlere ilişkin modelin uyum endeksleri $\chi^2/df:0.99$; RMSEA:0,05; CFI:0,92; GFI:0,94 ve AGFI: 0,91 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar modelin iyi derecede uyumlu olduğunu ispatlamaktadır. Bir sonraki aşamada modelin çalıştırılması ile elde edilen ikili ilişkiler incelenmiş ve anlamlı olmayanlar modelden çıkarılmıştır. Tüm ilişkilerin anlamlı olduğu yeni model oluşturulmuştur. Modeldeki anlamlı tüm ilişkiler ve Katsayılar Şekil 4.7 ‘de gösterilmiştir.



Şekil 4.7: Alt Hipotezlere İlişkin Yapısal Model

Yapılan araştırmanın sonuçlanabilmesi ve çalışmanın hedeflerine ulaşması için ana hipotezlerin alt boyutları ile oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_{1a}: Dağıtımsal adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Prosedürel adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Etkileşimsel adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Dağıtımsal adalet alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Prosedürel adalet alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Etkileşimsel adalet alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: Uysal sessizlik alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: Savunmacı sessizlik alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: Uzlaşmacı sessizlik alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4a}: Uysal sessizlik alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4b}: Savunmacı sessizlik alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c}: Uzlaşmacı sessizlik alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 4.8’de, alt hipotezlere ilişkin bulgular yer almaktadır. Hipotezlerin sınanmasına ilişkin bulgular şu şekildedir;

Tablo 4.8 : Alt Hipotezlere İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

			Tahmin	Std Hat	S.E.	C.R.	P
İş Tatmini	<---	Dağıtımsal Adalet	,283	0,305	,056	5,050	***
İş Tatmini	<---	Prosedürel Adalet	,196	-0,219	,068	2,866	,004
İş Tatmini	<---	Etkileşimsel Adaleti	,381	0,403	,079	4,835	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Uysal	-,013	-0,010	,084	-,158	,874
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Savunmacı	,328	0,273	,078	4,194	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Uzlaşmacı	-,166	-0,130	,062	-2,678	,007
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Dağıtımsal Adalet	-,232	-0,193	,077	-2,999	,003
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Prosedürel Adalet	-,286	0,246	,094	3,023	,002
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Etkileşimsel Adaleti	-,405	-0,331	,109	-3,721	***
İş Tatmini	<---	Uysal	,050	0,048	,061	,827	,408
İş Tatmini	<---	Savunmacı	-,113	-0,122	,057	-1,999	,046

			Tahmin	Std Hat	S.E.	C.R.	P
İş Tatmini	<---	Uzlaşmacı	,178	0,180	,045	3,961	***

H_{1a}: Dağıtımsal adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta = 0.283$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların dağıtımsal adalet algısı artınca, iş tatmini düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuçlara göre, H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir

H_{1b}: Prosedürel adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Prosedürel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta = 0.196$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların prosedürel adalet algısı artınca, iş tatmini düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuçlara göre, H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir

H_{1c}: Etkileşimsel adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Etkileşimsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta = 0.381$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların etkileşimsel adalet algısı artınca, iş tatmini düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuçlara göre, H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2a}: Dağıtımsal adalet alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Dağıtımsal adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi ($\beta = -0.232$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların dağıtımsal adalet algısı artınca, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu sonuçlara göre, H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2b}: Prosedürel adalet alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Prosedürel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi ($\beta = -0.286$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların prosedürel adalet

algısı artınca, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu sonuçlara göre, H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2c}: Etkileşimsel adalet alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Etkileşimsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi ($\beta = -0.405$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların etkileşimsel adalet algısı artınca, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu sonuçlara göre, H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{3a}: Uysal sessizlik alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Uysal sessizlik algısının iş tatmini üzerinde anlamsız ve pozitif etkisi ($\beta = 0.050$) bulunmaktadır ($p > 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların uysal sessizlik algısı ile iş tatmin düzeyleri arasında bir etkileşim yoktur. Bu sonuçlara göre, H_{3a} hipotezi reddedilmiştir.

H_{3b}: Savunmacı sessizlik alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Savunmacı sessizlik algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif etkisi ($\beta = -0.113$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların savunmacı sessizlik algıları artınca, iş tatmin düzeyleri düşmektedir. Bu sonuçlara göre, H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{3c}: Uzlaşmacı sessizlik alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Uzlaşmacı sessizlik algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta = 0.178$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların uzlaşmacı sessizlik algıları artınca ile iş tatmin düzeyleri de anlamlı olarak artmaktadır. Bu sonuçlara göre, H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{4a}: Uysal sessizlik alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Uysal sessizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamsız ve pozitif etkisi ($\beta = 0.013$) bulunmaktadır ($p > 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların uysal sessizlik algısı ile işten ayrılma düzeyleri arasında bir etkileşim yoktur. Bu sonuçlara göre, H_{4a} hipotezi reddedilmiştir.

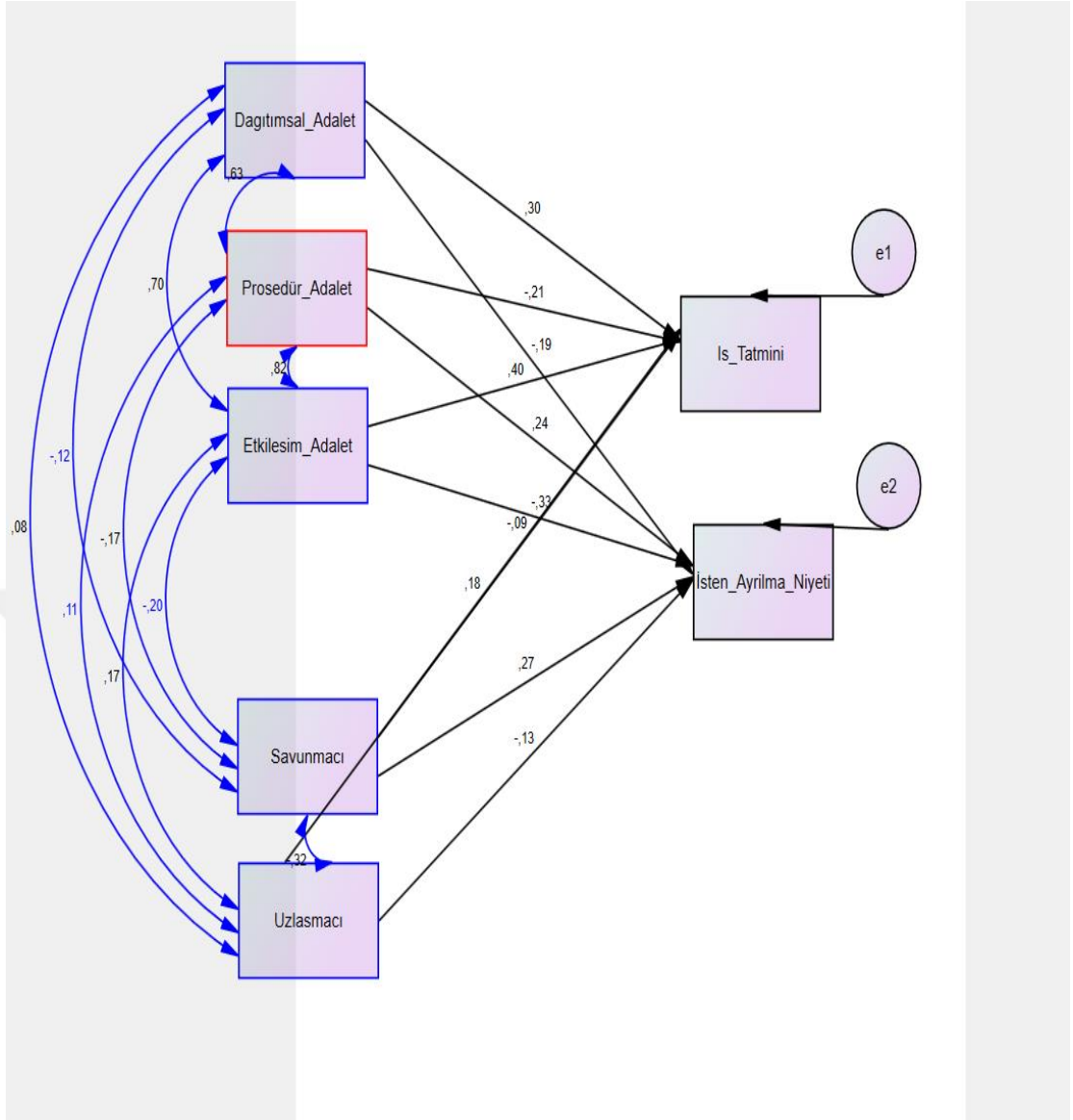
H_{4b}: Savunmacı sessizlik alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Savunmacı sessizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta=0.328$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların savunmacı sessizlik algıları artınca ile işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Bu sonuçlara göre, H_{4b} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{4c}: Uzlaşmacı sessizlik alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Uzlaşmacı sessizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi ($\beta=-0.166$) bulunmaktadır ($p < 0.05$). Bir başka deyişle, çalışanların uzlaşmacı sessizlik algıları artınca, işten ayrılma niyeti anlamlı olarak azalmaktadır. Bu sonuçlara göre, H_{4c} hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analizlerin sonucunda alt hipotezlere ilişkin modelin son hali Şekil 4.8'de yer almaktadır.



Şekil 4.8: Alt Hipotezlere İlişkin Nihai Yapısal Model

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Tezin araştırma kısmı Türkiye genelinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 363 kişi üzerinde yapılmıştır. Basit olasılıklı örnekleme yöntemi ile belirlenen ve ulaşılabilen örneklem grubuna; demografik özellikler, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini içeren anketler uygulanmış ve 363 anket araştırmanın analizlerinde değerlendirmeye alınmıştır.

Bu çalışmada örgütsel adalet algısı dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak 3 boyutuyla ele alınmaktadır. Bunun nedeni çalışanların dağıtımına, yapılan işlemlere ve iletişime verdikleri önem olmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı ise genel kabul görmüş olan uysal, savunmacı ve uzlaşmacı boyutları ile ele alınmaktadır. Diğer taraftan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti tek boyut olarak incelenmiştir.

Çalışmada ilk olarak örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının iş tatmini boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0.494$) etkisi bulunmuştur. Araştırmanın birinci ana hipotezi olan örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu doğrulanmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların örgütsel adalet algısı artınca, iş tatmini düzeyleri de artmaktadır.

Adaletin alt boyutlarının iş tatminine olan etkisine bakıldığında ise bu üç alt boyutun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmuştur. Bu sonuç ile çalışanların dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet algıları arttıkça, iş tatmini düzeylerinin de artacağını söylemek mümkün olmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkarak çalışanların, örgütsel çıktı ve ödül kararları, adil dağıtım ve yöntemleri konusunda olumlu algılamaları sağlanırsa, iş tatminlerinin artacağı, işlerine karşı bağlılık ve saygılarının da artacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu yapılan literatür taramasıyla da desteklenmektedir.

Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisini incelediğimizde, işten ayrılma niyeti örgütsel adaletten ($\beta = -0.409$) anlamlı ve negatif düzeyde etkilenmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelediğimiz analizler neticesinde ise, işten ayrılma niyetinin dağıtım adaletinden ($\beta = -0.232$)

prosedür adaletinden ($\beta = -0.286$) ve etkileşim adaletinden ($\beta = -0.405$) anlamlı ve negatif düzeyde etkilendiği ortaya konulmuştur. Bu sonuç ile çalışanların dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet algıları arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azalacağını söylemek mümkün olmaktadır. Bununla birlikte örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu yapılan literatür taramasıyla da desteklenmektedir.

Örgütler açısından insan kaynağının önemli olduğu günümüzde, çalışanları yalnızca görevleri yerine getiren ve para kazanan bireyler olarak değil, aynı zamanda örgütün davranış ve kararlarını sorgulayıp gerektiğinde tepki gösteren bireyler olarak düşünülmelidir. Örgütler açısından bu tepkilerin en önemlisi ise işten ayrılma olmaktadır. Adaletin sağlandığı bir örgüt yapısı içerisinde çalışanların işten ayrılmaya meyillerinin de azalacağı açıktır. Bunu sağlamak adına yöneticilerin çalışma ortamında adaleti tesis etmeleri önem arz etmektedir. Adaletin sağlandığı bir iş ortamında çalışanların iş tatminleri ve verimliliği artacak, işlerine ve örgüte daha fazla yoğunlaşarak ayrılma niyetinden uzaklaşacaklardır. Adaletin sağlandığını düşündükleri bir örgütte çalışanlar, işlerine ve örgütlerine sahip çıkarak bağlılıklarını da arttıracakları düşünülmektedir.

Örgüt içerisinde sorunlar hakkında görüşlerini, fikir ve düşüncelerini kolaylıkla dile getiremeyip kendini doğru şekilde ifade edemeyen, bazen de üst yönetime karşı hissedilen korku, kaygı, endişe gibi nedenlerle fikirlerini gizleyen çalışanların olduğu örgütlerde bilgi paylaşımının doğru olarak gerçekleşmemesi nedeni ile örgütsel sessizliğin meydana geldiği gözlenmektedir. Bu davranış biçiminin hem örgütler hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu çalışmada da incelenen ve konusunu oluşturan olumsuz etkiler çalışanlarda oluşan iş tatminlerinde azalma ve işten ayrılma niyetleridir.

Bu çerçevede de araştırmada ki bir diğer değişken olan örgütsel sessizlik değişkeninin iş tatminine olan etkisini incelediğimizde anlamsız ve negatif etkisi ($\beta = -0.010$) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirdiğimizde savunmacı sessizlik algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif etkisi ($\beta = -0.113$) olduğu belirlenmiştir. Uzlaşmacı sessizlik algısı üzerinde ise anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta = 0.178$) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik boyutlarından uysal sessizlik boyutunun ise iş tatmini üzerinde ($\beta = 0.050$) etkisi bulunamamıştır.

Bu sonuçlara göre, çalışanların örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının iş tatmini üzerinde anlamsız etkisi belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde, çalışanların savunmacı sessizlik algılarındaki artış, iş tatmin düzeylerini düşürmektedir. Bu sonuca göre kaygı, korku, işsiz kalabilecekleri ya da kedilerine bir zarar gelebileceği düşüncesi çalışanın iş tatmininde düşüşe sebep olması beklenen bir durum olmaktadır. Çalışanların uzlaşmacı sessizlik algılarındaki artış ise iş tatmin düzeyleri de anlamlı olarak arttırmaktadır. Çalışanın örgüte gelebilecek herhangi bir zararı önlemek ya da örgüte fayda sağlayacak bir durum için sessiz kalması bunu temelde fedakarlık duygusu ile yapması iş tatmini seviyesinde de artış sağlaması şeklinde değerlendirilebilir. Çalışanların uysal sessizlik algısı ile iş tatmin düzeyleri arasında bir etkileşim bulunamamıştır.

Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde ($\beta = 0.344$) anlamlı ve pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelendiğinde ilk olarak savunmacı sessizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ($\beta=0.328$) belirlenmiştir. Uzlaşmacı sessizlik boyutu incelendiğinde işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi ($\beta = -0.166$) belirlenmiştir. Uysal sessizlik algısının ise işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi ($\beta = 0.013$) bulunmamaktadır.

Bu sonuçlara göre, çalışanların örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının artması durumu işten ayrılma niyetlerini de arttırmaktadır. Örgütsel sessizlik boyutlarının işten ayrılma niyetine olan etkisine bakıldığında, savunmacı sessizlik algısının artması işten ayrılma niyetini de arttırmaktadır. Kendini savunma davranışının altında yatan sebep olarak kaygı, korku, işsiz kalabilecekleri ya da kedilerine bir zarar gelebileceği düşüncesi bulunmaktadır. Bu özelliklere sahip çalışanların işten ayrılma niyeti içerisinde olmaları beklenen bir durumdur. Uzlaşmacı sessizlik boyutu incelendiğinde, çalışanların uzlaşmacı sessizlik algıları artınca, işten ayrılma niyeti anlamlı olarak azalmaktadır. Çalışanın temelde fedakârlık ve işbirliğine dayandırılmış duygular neticesinde, bireylere veya örgüte gelebilecek herhangi bir zararı önlemek ya da örgüte fayda sağlayacak bir durum için sessiz kalmaları, işten ayrılma niyetlerinin azalması üzerinde de etkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Uysal sessizlik boyutu incelendiğinde ise, çalışanların işten ayrılma düzeyleri arasında bir etkileşim bulunamamıştır. Örgüt içinde konuşmaya isteksiz, çatışmadan kaçınan, ilgisiz

davranışlar sergileyen, alınan kararlara razı olan, durumları sineye çeken davranışların çalışanlarda, işten ayrılma niyeti konusunda bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir.

Rekabet ortamının arttığı iş dünyasında işletmelerin başarılı olmaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri adına örgüt çalışanlarının ve örgüte yaptıkları katkılarının çok önemli olduğu günümüzde, kendilerine güvenen ve çevreden gelebilecek tehditlere hemen cevap verebilen, sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyen çalışana daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle çalışan davranışları örgüt performansı açısından önemli olmaktadır. Özellikle farklı yetenek ve bilgi düzeyine sahip, gerektiği yerde müdahale edebilen, inisiyatif kullanabilen çalışanları istihdam etmek ve çalışanın örgüte olan katkısını optimum düzeye çıkarmak için örgütlerin de gerekli çalışmaları yapmaları gerekmektedir.

Çalışmada ki sonuçlardan yola çıkarak çalışan bireylerin örgütlerinde algıladıkları adalet ve ödül dağıtım kararları ile ilgili adaletsizlik bireylerin iş tatminlerini düşüreceğini ve işten ayrılma niyetlerinin artacağını göstermektedir. Burada yöneticilere düşen, çalışanların örgütlerini adil algılamalarını sağlamalarıdır. Yine hem çalışanlarda iş tatminini artırıp ayrılma niyetlerini azaltmak adına hem de örgütlerdeki maliyeti azaltıp zaman tasarrufu sağlamak adına çalışanlara kendilerini daha özgür hissedecekleri bir ortam sağlamaları, karar sonuçları üzerinde söz haklarının olduğunu hissettirmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerin gerek sorun çözme gerek büyüme ve gelişme faaliyetleri önünde önemli bir engel olduğu ve anlaşılması zor bir davranış biçimi olan örgütsel sessizlik konusunda örgüt yöneticileri veya liderlerin işletmelerde örgütsel sessizliğe yol açabilecek ve ya var olan durumu artırabilecek uygulamaları ortadan kaldırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Yine bu kapsamda sessizlik tutumunun etkilerini azaltıcı ve engelleyici sürdürülebilir insan odaklı yönetim politikaları geliştirmelerinin zorunluluğunu söylenebilmektedir.

Ortaya konulan çalışmanın yönetim-örgütsel davranış alanına katkı sağlaması hedeflenmektedir. Yapılan literatür taramasında örgütler açısından önemli olduğu düşünülen örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili özellikle yerli literatürde yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Dolayısıyla ilgili değişkenler arası ilişkilerin incelenmesini literatüre önemli katkı sağlaması bununla birlikte sonraki çalışmalar için temel ve fikir oluşturacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Agin, Ö. (2010). *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit .
- Aksoy, C. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Çalışanların Adalet Alguları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1 (24): 205-230.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1 (2): 177-198.
- Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel, Adalet Algulamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisine Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2): 19-40.
- Amah, O. E., & Okafor, C. A. (2010). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*, 3 (4), 267-277.

- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11): 1411-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5): 449-469.
- Appollis, V. P. (2010). *The Relationship Between Intention to Quit, Psychological Capital and Job Satisfaction in the Tourism Industry in the Western Cape*. University of the Western Cape, Cape Town, South Africa.
- Atılmış, T. (2016). *İşletmelerde Kontrol Odağı Ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aypar, Z. (2017). *Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminleri Üzerindeki Rolü*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Mojtaba, N. A. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1): 47-58.
- Balabanova, E., vd. (2016). Job Satisfaction, Blat and Intentions to Leave Among Blue – Collar Employees in Contemporary Russia. *Baltic Journal of Management*, 11(1): 21-43.
- Baltacı, A. G., Güçlü, A. G., ve Çeliker, A. G. (2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3): 353-370.
- Barling, J., & Michelle, P. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6): 649-656.
- Barutçugil, G. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul : Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara.

- Bayarçelik, E. B., & Fındıklı, M. M. (2017). İş Tatmininin, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracılık Rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(10): 16-31.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Black, J. V., & Porter, L. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. Prentice Hall, New Jersey.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393-1417.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1): 1-18.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation*. PhD Thesis. Ohio State Üniversitesi, Ohio – USA.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesislerinde Bir Uygulama*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduce the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2): 175-200.
- CCH Business Owner's Toolkit. (2001). *Knowing What Makes Morale High*. http://www.hrtools.com/HREssentials.P05_4001.asp. [4 May 2005] adresinden alınmıştır
- Chatzoglou, P. D., & Diamantidis, A. D. (2011). Human Resource Involvement, Job-Related Factors and Their Relation with Firm Performance: Experiences from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (7): 1531-1553.

- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18 (4): 391-409.
- Cokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (1. Baskı b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386.
- Colquitt, J. A., vd. (2001). Justice At The Millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86 (3): 425-445.
- Cotton, L. J., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11 (1): 55-70.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural Justice and Worker Motivation. R. STEERS, & L. PORTER içinde, *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill, 131-143.
- Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimini Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1): 52-66.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1): 117-134.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): 145-162.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3 (1): 9-18.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2011). Algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim Dergisi*, 22 (68): 29-47.

- Çekmecelioğlu, G. H. (2003). İş Çevresinin Algılanan Teşvik Edici Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkileri. *Verimlilik Dergisi*, 3: 75-83.
- Çekmecioğlu, G. H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2): 23-39.
- Çökük, S. (2013). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45(3): 305-317.
- Daloğlu, M. (2002). *Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş Gücü Devri, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demiralp, M. (2018). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demircan, N., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28).
- Demirtaş, Z., & Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Journal of Educational Reflections*, 2 (1): 13-23.
- Derya, N., & Özler, E. (2006). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Yayınları.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Dinç, A., & Ceylan, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar. *CÜ İİBF Dergisi*, 9 (2): 13-29.

- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: 1. Baskı, Ekin Yayınevi.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1359-1392.
- Eberlin, J. R. (2008). Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making and Leadership. *Management Decision*, 46 (2): 310-329.
- Efe, D. (2018). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sessizlik Ve Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir KamuBankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*.Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.
- Eker. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doymu Üzerindeki Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İzmir.
- Elçi, M., vd. (2014). The mediating Role Of Mobbing On The Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention, *Social and Behavioral Science*. 150: 455-464.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*.Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, A. (2007). *Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım*.Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* . (Genişletilmiş 7.Baskı): Beta Yayınevi, İstanbul. .
- Erez, B. (2018). *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeve İşten ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*.Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Alanya.

- Eroğlu, E. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul .
- Eroğlu, H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2): 97-124.
- Fields, D., vd. (2000). Distributive and Procedural Justice As Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behaviour*, 21: 547- 562.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1): 111-130.
- Gegeoğlu, T. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ghazzavi, I. (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda. *The Business Review*, 11: 1-10.
- Giap, B., & Hackermeier, I. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs. *Psychology of Excellence Instructional Design, Job Analysis & Job Design*, 2-14.
- Gök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1): 291-317.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12: 9–22.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2): 399-411.
- Groot, W., & Brink, H. (1999). Job Satisfaction Of Older Workers. *International Journal Of Manpower*, 20 (6): 344.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2): 107-134.
- Gürpınar, G. (2006). *An Emprical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention*. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güvenli, D. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma..* Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis (Seventh Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.* <http://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019> (7. Baskı b.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Harris, K., Andrews, M. C., & Kacmar, M. K. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitude. *Journal of Business Psychology*, 22: 135- 144.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden heart stop atient safety. *Health Services Research*, (41): 1539–1554.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, London : Harvard University Press.
- Hughes, L., Avey, J., & Nixon, D. (2010). Relationships Between Leadership And Followers' Quitting Intentions and Job Search Behaviors. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 17 (4): 351–362.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1): 67-88.

- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Irak, D. U. (2004). Irak, Örgütsel Adalet : Ortaya Çıkışı , Kurumsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13): 25-43.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, GG Tatmini ve Örgütsel Güven. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4): 195-216.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- İyibilgin, Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21): 49-64.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet-Kuramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21): 49-64.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 26 (3): 271-282.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim Ve Bilim*, 38 (167).
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 698-705). Eskişehir.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35 (1): 112 -1.
- Kaya, İ. (2010). Otel işletmelerinde iş görenlerin iş tatminini etkileyen iş bırakma eğilimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2): 219-236.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kır, A. (2018). *Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu Ve Çalışan Performansı İlişkisi*. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kıratlı, M. (2015). *Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Ev Mobilyası Üretimi Yapan İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2): 115-136.
- Kolarska, L., & Aldrich, H. (1980). Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline. *Organization Studies*, 1 (1): 41-58.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26 (3): 489-511.
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Korkmaz, E. (2017). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Koustelios, A. (2001). Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Grek Teachers. *The International Journal Of Educational Management*, 15 (7): 354.

- Kulualp, H. G., & Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (1): 123-146.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri Nezaketsizliği Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükaltan, D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükodacı, Z. B. (2014). *Birey Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lambert, G. H., Hogan, L. H., & Griffin, M. L. (2007). Lambert The Impact Of Distributive and Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, Organizational Commitment. *Journal Of Criminal Justice* (35): 644-656.
- Leventhal, G. S. (1976). *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationships*. Wayne State University, Department Of Psychology.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D., & Cotton, J. L. (1992). Attitudes toward employee participation in decision-making: A comparison of european and american managers in a united states multinational company. *Human Resource Management*, 31(4): 363-383.
- Meriçöz, S. (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine Ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milliken Frances, J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal Of Management Studies*, 40 (6): 1453- 1476.

- Mobley, W. (1982). Some Unanswered Questions In Turnover And Withdrawal Research. *The Academy Of Management Review*, 7 (1): 111-116.
- Moon, H., & Kamdar, D. (2008). Meor We? The Role of Personality And Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1): 84-94.
- Moorman, H. R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76 (6): 845-855.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Nartgün, Ş. Z., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2): 47-67.
- Newstrom, J., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. (9th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Olğun, S. (2017). Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örenlili, M. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik Ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23): 335-339.
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1): 39-51.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13): 150-171.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılana örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, (21): 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4): 97-115 .
- Özen, J. (2002). Örgütsel Adalet Türleri. *HFSA*, (5): 107-117.
- ÖZER, G., & GÜNLÜK, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2): 459-485.
- Özkalp, E., & Kırrel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özlu, B. (2016). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Ünitelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini Ve İş Gören Devir Hızı Algısı: Gaziantep'te Bulunan 4 Ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1): 17-33.
- Öztürk, F. T. (2017). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32 (3): 326-357.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81 (5): 52-58.
- Petty, G. C., Brewer, E. W., & Brown, B. (2005). Job Satisfaction Among Employees of a Youth Development Organization. *Child & Youth Care Forum*, 34 (1): 57-73.

- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Response To Perceived Injustice. *Research In Personnel And Human Resources Management*, , 20: 331-369.
- Ping, R. A. (2002). Is There Simultaneity in Satisfaction, Voice, and Alternative Attractiveness in Channel Relationship? *Academy of Marketing Science Conference*.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 879-903.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimler Enstitüsü Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1): 145-162.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring On Predicting Speaking Up On The Workplace. *Journal Of Management Studies*, 40 (6): 1537-1562.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions. *British Journal of Management* (15): 247-258.
- Ramoo, V., Khatijah, L. A., & Chua, Y. P. (2013). The Relationship between Job Satisfaction and Intention to Leave Current Employment among Registered Nurses in a Teaching Hospital. *Journal of Clinical Nursing*, 22 (21): 3141-3152.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of Literature. *Journal of Applied Psychology*, 2 (4): 698-714.
- Robinson, K. L. (2004). *The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variable*. A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of

- Responses To Declining Job Satisfaction. *The Academy Of Management Journal*, 31 (3): 599-627.
- Saçılık, T. (2014). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarker, J. S., Crossman, A., & Chinmeteepituck, P. (2003). The Relationships Of Age And Length Of Service With Job Satisfaction: An Examination Of Hotel Employees İn Thailand. *Journal Of Managerial Psychology*, 18 (7): 745-758.
- Schmiesing, R., Safrit, R. D., & Gliem, J. A. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10 (2): 25-31.
- Seçer, B. (2012). *İçsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi*. (A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür, Dü) Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Sezgin, O. (2009). *Exploring The Relationship Between The Concepts Of Organizational Culture, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sığırı, U., & Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *S.U.İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12): 131-154.
- Simşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler Ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Smither, R. D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. (3rd Ed.). New York.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O., & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyon Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 395-408.

- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş örgütlerde davranış* (2.Baskı b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Girişve Örgütlerde Davranış* (6. Baskı b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31): 121-144.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Titrek, O. (2004). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2): 551-573.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of PerceivedProceduralJustice on FacultyMembers' Silence: TheMediating Role of Trust in Supervisor. *Social and Behavioral Sciences*, 47: 1221-1231.
- Turan, B., & Haşit, G. (2017). Beyaz Yakalı Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik: Banka Şubesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 6 (3): 22-36.
- Tutar. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3): 97-120.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim* (1.Baskı b.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tyler, T. R., Rasinski, K. A., & McGraw, K. M. (1985). The Influence of Perceived Injustice on the Endorsement of Political Leaders. *Journal Of Applied Social Psychology*, 15 (8): 700-725.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction İn Total Quality

- Management Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5 (2): 247 -272.
- Uyargil, C. (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye’de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını* , İstanbul.
- Ünler, E., Kılıç, B., & Çıray, J. C. (2014). İletişim ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11 (41), 237-250.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5 (2): 140- 157.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27: 441-458.
- Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The moderating effects of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (11): 2829-2861.
- Wanous, J. P., Reichers, A., & Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25 (2): 132- 145.
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., et al. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning and Development*, 4 (2): 141-161.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1: 33-50.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1): 3-16.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişimlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründeki İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi SBE Dergisi*, 4 (2): 1-18.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Z.Seçkin. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Kamu İİBF Dergisi*, 11 (16): 83-99.

- Yerlikaya, A. (2008). *İş Yerlerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkileri*. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 62 (1): 253-278.
- Yılmaz, B., & Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2 (4): 93-108.
- Yılmaz, Ç. (2012). *Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel Ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yperen, N. W., & vd. (2000). Injustice and Employees' Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect. *Social Justice Research*, 13 (3): 291-312.
- Yumuşak, S., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4 (2): 56-79.
- Yürür, Ş. (2005). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2): 111-123.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2): 295- 312.
- Zehir, C. (2013). *Mahalle Baskısı Ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı*. <http://www.millihaber.com/20110521/Mahalle-Baskisi-Ve-Orgutsel-Sessizlik-Sarmalinin-Yikilisi.php> E.T: 10.07.2013 adresinden alınmıştır
- Zimmerman, D. R. (2008). Understanding The Impact Of Personality Traits On Individuals Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model. *Personel Psychology* (61): 309-348.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü programı kapsamında devam etmekte olduğum MBA eğitimimde **“Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”** isimli tez çalışmam kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmama sağlayacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Büşra SARRAFOĞLU
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz Kadın Erkek

2. Yaşınız 25 ve altı 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri

3.Eğitim Durumunuz Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans
 Doktora

5. Çalıştığınız Kurumun Türü Özel Sektör Kamu

6.Çalıştığınız Üniversitedeki Çalışma Süreniz

5 yıldan az 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 20 yıldan fazla

Örgütsel Adalet	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4. Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim.					
5. İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
6. Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.					
7. Yöneticim, işimle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarımın bu kararlarla ilgili endişelerini dinler.					
8. Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder.					
9. Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir.					
10. İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.					
11. Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.					
12. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır.					
13. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.					
14. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.					
15. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.					
16. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.					
17. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.					
18. Yöneticim işimle ilgili aldığı kararların haklı gerekçesini bildirir.					
19. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.					
20. Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.					
21. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
22. Çalıştığım kurumun tüm sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.					

Örgütsel Sessizlik	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta gönülsüzümdür.					
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.					
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5. Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6. İşletmedeki devamlılığımı korumak ve yöneticimin tepkisinden korktuğum için çoğunlukla değişime yönelik önerilerimi açıklamamayı tercih ederim.					
7. İşletmedeki devamlılığımı korumak için hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumlar görmezden gelirim.					
9. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11. Kurumumla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim					
12. Kurumuma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
13. Kurumuma ait sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14. Kurumuma yarar sağlamak amacıyla özel, açıklanmaması gereken bilgileri korur ve saklarım.					
15. Kurumum ile işbirliğine dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					

İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi keyif alarak yapıyorum					
2. İşimi ortalama bir çalışanın sevdiğinden daha çok seviyorum.					

3. Nadiren işimden sıkılırım.					
4. Başka bir iş aramayı düşünmüyorum.					
5. Çoğu zaman işime büyük bir hevesle gidiyorum.					
6. İşimden oldukça memnunum.					
7. Sıklıkla işimi bırakmayı düşünüyorum.					
8. Önümüzdeki yıl aktif olarak yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksek.					
9. Önümüzdeki yıl içerisinde işimden ayrılacağım.					



ÖZGEÇMİŞ

GÜLŞEN BÜŞRA SARRAFOĞLU

Kişisel bilgiler:

- Adres: Türkiye - İstanbul(Anadolu) - Üsküdar
- E-mail: busrasrrfogu@hotmail.com
- Doğum tarihi: 04.041991

Eğitim bilgileri:

- **Lisans: Aksaray Üniversitesi, Kamu Yönetimi 2009-2013**
- **Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Yönetimi 2016-2019**
- **Özel Sema Lisesi:2005-2009**

İş deneyimleri:

- 2014-2016 Kapalı Çarşıdaki kendimize ait işletme.

Yayınlar:

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. 15. Uluslararası Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Kongresi, Fas.

Yabancı dil:

- **İngilizce: İyi**