



**T.C.**

**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
NEDENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÜNİVERSİTE  
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Tezin Yazarı**

**İslam KÖSEOĞLU**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN**

**BURDUR 2016**





T.C.

**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
NEDENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÜNİVERSİTE  
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Tezin Yazarı**

**İslam KÖSEOĞLU**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN**

**BURDUR 2016**



M.A.K.Ü SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 31.05.2016 tarih ve 2016/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 16.06.2016 tarihinde tez savunma sınavı yapılan İSLAM KÖSEOĞLU'nun "**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK NEDENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**" konulu tez çalışması İletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

:Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN

ÜYE

:Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

ÜYE

:Yrd. Doç. Dr. Ömer AKGÜN TEKİN

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etik kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

**İslam KÖSEOĞLU**

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalıŐmasının gerçekleŐtirilmesinde benden yardımını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle bana daima yol gÖsteren danıŐman hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN'E, ArŐ. Gör. Dr. Mehmet Günay ÜNSAL'A, YaŐar ARDIÇ'A ve bu süreçte bilgisine danıŐtıęım herkese teşekkür ediyorum. Ayrıca bu uzun ve yorucu tez yazım sürecinde beni sürekli destekleyen, maddi ve manevi olarak her daim yanımda olan eŐim Emine Hanım'a sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

**İslam KÖSEOğLU**

**Burdur-2016**

(KÖSEOĞLU, İSLAM, *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2016)

## ÖZET

Belirli amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için ortaya çıkan örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için insana duyulan ihtiyaç vazgeçilmezdir. Bu yüzden iş görenlerin ne düşündüğü, ne algıladığı ve ne hissettiği önemlidir.

Bu araştırmanın temel amacı, üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algısını ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiyi tespit ederek bu iki değişken arasında ilişkinin hangi düzey olduğunu ortaya koymaya çalışmaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel adalet kavramı ve alt boyutlarına ait teorik bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel sessizlik kavramına ilişkin teorik bilgiler verilerek, örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, araştırmanın temel amacı doğrultusunda araştırma örnekleminde toplanan veriler SPSS 20,0 programı kullanılarak analiz edilerek, ulaşılan bulgular yorumlanmıştır. Verilerin analizinde Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi, regresyon analizi, OneWayAnova analizi ve T- testi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, üniversite çalışanları.

*(KÖSEOĞLU, İSLAM, The Relations Between Organizational Justice and Organizational Silence: A Study On University Staff, Master Thesis Burdur, 2016)*

### ABSTRACT

Organizations that emerge in order to achieve certain goals definitely need individuals. Thus, the opinion, perception and feeling of the staff is very important.

The aim of this study is to determine the organizational justice and organizational silence level of university staff and present the level of correlation between the variables.

The study consists of three parts. In the first part, the theoretical frame of the concept of organizational justice and its dimensions are presented. In the second part, the theoretical frame of the organizational silence is presented and there are reasons and results of organizational silence are discussed. In the third part, collected data are analysed with the statistical program, SPSS 20.0, and findings are discussed. Within the analyses, Pearson product-moment correlation coefficient, correlation analysis, regression analysis, one way Anova and T-Test are used. The results show that there is a significant correlation between organizational justice and organizational silence.

**Keywords:** Organizational justice, organizational silence, university staff



## İçindekiler

Tablolar Dizini .....	
Şekiller Dizini .....	
KISALTMALAR LİSTESİ .....	
GİRİŞ.....	
I.BÖLÜM.....	
1.ÖRGÜTSEL ADALET.....	
1.1. Adalet Kavramı.....	
1.2. Örgütsel Adalet .....	2
1.3. Örgütsel Adaletin Kaynakları.....	4
1.3.1. Adil Dağıtım.....	4
1.3.2. Adil İşlem.....	5
1.3.3. Adil Etkileşim.....	5
1.4. Örgütsel Adalet Teorilerinin Boyutları .....	5
1.4.1. Reaktif – Proaktif Boyut .....	6
1.4.2. İçerik ve Süreç Boyutu.....	6
1.5. Örgütsel Adalet Teorileri.....	7
1.5.1. Eşitlik Teorisi .....	7
1.5.2. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi .....	10
1.5.4. Folger'in Bilişsel Kaynaklar Teorisi.....	11
1.6. Örgütsel Adaletin Türleri .....	11
1.6.1. Dağıtım Adaleti .....	12
1.6.2. Prosedür Adaleti .....	14
1.6.3.Etkileşim Adaleti .....	16

1.6.4. Bilgesel Adalet .....	18
1.6.5. Kişiler Arası Adalet .....	19
1.7. Örgütsel Adalet ile İlişkili Kavramlar .....	20
1.7.1. İşten Ayrılma Düşüncesi .....	20
1.7.2. Örgütsel Bağlılık .....	21
1.7.3. İş Tatmini .....	22
1.7.4. Örgütsel Güven .....	23
1.8. Örgütsel Adaletle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	24
II. BÖLÜM .....	25
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK .....	25
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı .....	25
2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri .....	26
2.2.1. Fayda Maliyet Analizi .....	26
2.2.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi .....	27
2.2.3. Kendini Uyarılma Teorisi .....	29
2.2.4. Bekleyiş Teorisi .....	30
2.2.5. Abilene Paradoksu .....	31
2.2.6. Sağır Kulak Sendromu .....	31
2.3. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Nedenler .....	32
2.3.1. Örgütsel ve Çevresel Nedenler .....	32
2.3.1.1. Sessizlik İklimi .....	32
2.3.1.2. Kültür .....	32
2.3.1.3. Adaletsizlik Kültürü .....	33
2.3.2. Yönetmel Nedenler .....	34
2.3.3. Bireysel Nedenler .....	34

2.3.3.1. Yöneticilere Güvenilmemesi .....	35
2.3.3.2. Dışlanma Korkusu .....	35
2.3.3.3. Kişisel Özellikler .....	36
2.4. Örgütsel Sessizliğin Boyutları .....	36
2.4.1. Kabul Edilmiş Sessizlik .....	36
2.4.2. Örgüt Yararına Sessizlik .....	37
2.4.3. Korumacı Sessizlik .....	37
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	38
2.6. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	39
III. BÖLÜM .....	41
3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK NEDENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....	41
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	41
3.2. Araştırmanın Kısıtları .....	41
3.3. Araştırmanın modeli .....	42
3.4. Hipotezler .....	42
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	44
3.6. Verilerin Toplanması .....	44
3.7. Verilerin Analizi .....	45
3.8. Bulgular .....	45
3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	46
3.8.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği .....	48
3.8.3 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	48
3.8.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	49
3.8.5. Araştırma Ölçeklerine Yönelik Normallik Testleri .....	49

3.8.6. Ölçeklere İlişkin Bazı Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
3.9. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	54
3.10. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Düzeyi Üzerindeki Etkisi .....	58
3.10.1. Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin Yönetmel Nedenler Üzerindeki Etkisi.....	59
3.10.2. Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İş ile İlgili Korkular Üzerindeki Etkisi.....	60
3.10.3. Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin Tecrübe Eksikliği Üzerindeki Etkisi.....	61
3.10.4. Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İzolasyon Korkusu Üzerindeki Etkisi.....	62
3.10.5. Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İlişkileri Zedeleme Korkusu Üzerindeki Etkisi.....	63
3.11. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Demografik Özelliklerine Göre Farklılığı.....	64
3.11.1. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Göre Farklılığı..	64
3.11.2. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Medeni Durumuna Göre Farklılığı.....	64
3.11.3. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Yaşa Göre Farklılığı.....	66
3.11.4. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı.....	66
3.11.5. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Gelir Durumuna Göre Farklılığı.....	67
3.11.6. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Çalışma Yılına Göre Farklılığı .....	68
3.11.7. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı.....	68

3.11.8. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılığı.....	69
3.11.9. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının İdari Göreve Göre Farklılığı .....	70
3.12-Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılığı .....	70
3.12.1. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılığı .....	70
3.12.2. Çalışanlar Örgütsel Sessizlik Düzeyi Medeni Duruma Göre Farklılığı .....	71
3.12.3. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Yaşa Göre Farklılığı....	72
3.12.4. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı.....	73
3.12.5. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Gelir Durumuna Göre Farklılığı.....	73
3.12.6. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı .....	74
3.12.7. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı.....	75
3.12.8. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılığı .....	76
3.12.9. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin İdari Göreve Göre Farklılığı.....	77
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
EKLER .....	93
Ek 1 .....	94
I.BÖLÜM.....	94
II. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ.....	95

III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ .....	95
Ek 2 .....	98
ÖZGEÇMİŞ .....	100



## Tablolar Dizini

Tablo 1: Adalet Teorileri Sınıflandırmasını Açıklayan Sorular.....	7
Tablo 2: Davranış Tipi ve Sessizlik İlişkisi.....	38
Tablo 3: Katılımcıların Frekans ve Yüzdeler Dağılımı İle İlgili Bulgular .....	46
Tablo 4: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri .....	48
Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri.....	49
Tablo 6 : Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Kolmogorov-Smirnov (K-S) Normallik Testi.....	50
Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Kolmogorov-Smirnov (K-S) Normallik Testi.....	50
Tablo 8: Çalışanların Örgütsel Adalet ile İlgili Değerlendirmeleri.....	51
Tablo 9: Çalışanların Örgütsel sessizlik ile İlgili Değerlendirmeleri.....	53
Tablo 10: Korelasyon Derecesi.....	54
Tablo 11 : Değişkenler Arası Korelasyonlar .....	55
Tablo 12: Örgütsel Adalet Algısının ile Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi .....	59
Tablo 13: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin Yönetmel Nedenler Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi .....	59
Tablo 14: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İşle İlgili Korkular Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi .....	60
Tablo 15: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin Tecrübe Eksikliği Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi .....	61
Tablo 16: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İzolasyon Korkusu Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	62
Tablo 17: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İlişkileri Zedeleme Korkusu Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi.....	63
Tablo 18: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Göre Farklılığı .....	64

Tablo 19a:Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Medeni Durumuna Göre Farklılığı.....	65
Tablo 20: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Yaşa Göre Farklılığı .....	66
Tablo 21: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı.....	66
Tablo 22: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Gelir Durumuna Göre Farklılığı .....	67
Tablo 23: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Çalışma Yılına Göre Farklılığı .....	68
Tablo 24: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı.....	69
Tablo 25:Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılığı.....	69
Tablo 26: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının İdari Göreve Göre Farklılığı	70
Tablo 27: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılığı	71
Tablo 28: Çalışanlar Örgütsel Sessizlik Düzeyi Medeni Duruma Göre Farklılığı .....	71
Tablo 29: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Yaşa Göre Farklılığı.....	72
Tablo 30: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı.....	73
Tablo 31: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Gelir Durumuna Göre Farklılığı.....	73
Tablo 32: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı .....	74
Tablo 33: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı.....	75
Tablo 34: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılığı.....	76



Tablo 35: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin İdari Göreve Göre Farklılığı

.....77



## Şekiller Dizini

Şekil 1: Bowen and Blackmon Sessizlik Sarmalı .....	30
Şekil 2: Araştırmanın Modeli.....	45



## KISALTMALAR LİSTESİ

age.	: Adı geçen eser
agm.	: Adı geçen makale
agt.	: Adı geçen tez
bkz.	: Bakınız
Çev.	: Çeviren
s.	: Sayfa
S.B.E	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
ss.	: Sayfadan sayfaya
sy.	: Sayı
ts.	: Tarihsiz
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
vs.	: vesaire

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağda bilim ve teknolojinin hızla gelişmesi beraberinde insan kaynaklarını, organizasyonların beşeri yapılarını değişime uğratmıştır. Artık hem çalışanın konumu farklılaşmış hem de tüketici konumunda olan bireylerin istek ve ihtiyaçları bu gelişme ekseninde değişime uğramıştır(Şahin,2010:23).

Teknolojinin hızla gelişmesine karşın beşeri sermayeye olan ihtiyaç her zaman önemini korumuştur. Karşılıklı menfaat ilişkisi içerisinde hem bireylerin hem de örgütlerin amaç ve hedefleri ortaya çıkmıştır. İhtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerini gerçekleştirmek gibi amaçlarla örgütsel yapının parçası olan bireylerin örgüt içinde görev ve sorumlulukları vardır (Kara, 2011:9).

Toplumsal hayata çok önemli katkılar sağlayan örgütlenmelerden birisi de üniversitelerdir. Bireylerin gelişimine ve gelecekteki statülerinin temeline katkı sağlayan üniversiteler aynı zamanda biliminde öncülüğünü yapmaktadır. Bunun yanında üniversiteler, “Milletin bozulmamış(otantik) kültürünü, üniversitenin tanımı gereği, önce kendisi özümlemek, sonra içinde bulunduğu topluma, geleneksel özlü değerlerin yeni nesillere itina ile aktarılmasını temin etmek” olarak tanımlanır(Bolay,2011:106).

Adalet, “çalışanların güven ve güvenilme ile ilgili duygularını açıklayan bir çerçeve olarak” ifade edilmiştir. Bu kapsamda genel bir değerlendirme yapıldığında ise adalet; hak ve hukuku gözetme, yerine getirme anlamını taşımaktadır (Saunders ve Thornhill, 2003:360). Örgüt içindeki uygulamaların adil olması, ahlaki olarak kabul edilebilir olması ise örgütsel adaleti ifade eder. Adaletli uygulamaların olduğu örgütlerde yöneticilerin davranışları örgüt personelinin örgüte karşı güven ve aidiyet duygularını artırır. Üniversiteler de kendilerine yükledikleri misyon bakımından örgütsel adaletin en iyi şekilde uygulandığı örgütler olmalıdır.

Yukarıda tanımlanan üniversite ve adalet kavramları dikkate alındığında adaletin en özümsemesi gereken yerlerden örgütlenmelerden biriside üniversiteler olması gerektiği ortadadır. Bireyin yetişmesi ve topluma ait olması açısından bu konuda üniversitelere önemli görevler düşmektedir.

Örgüt içi iletişim günümüz çalışma hayatında önemli yer tutmaktadır. Örgütsel iletişimi belirleyen çeşitli etmenler vardır. Bunlardan bazıları yöneticilerin tutumu, işin kaybedilmesi kaygısı, dışlanma korkusu gibi nedenlerdir. İş görenlerin çalışma

ortamındaki iletişimi dikey, yatay ve çapraz olabilir. Fakat çoğu durumlarda iş görenler yukarıdaki nedenlerden dolayı bilgiyi kendinde tutmayı tercih edebiliyor. İşte bireylerin sergilemiş oldukları sessiz kalma davranışı örgütler içi olumsuz sonuçlar doğurabilir (akıcı, 2008: 87).

Gelecek kuşakların yetiştirildiği örgüt olarak niversiteler, yönetici ve çalışanları arasındaki hakkaniyetli ilişkilerle ve yöneticilerin çalışma ortamında oluşturacakları, çalışanların rahatça kendini ifade edebileceği örgüt ortamıyla gelişim ve değişime ayak uydurabilirler. Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu, örgütsel adalet algısının gelişmediği ortamlarda örgüt amaçlarına ulaşmada sorun yaşanabilir. O halde üniversitelerin kendilerinden beklenen amaçların yerine getirebilmeleri için yönetim kademelerinin çalışma ortamlarını demokratik ilişkilerin srdrldği, çalışanların hak arama ve ifade etme zgrlğinin olduğu ortamlara çevirmesi gerekir. Üniversiteler bilimin temsil edildiği kuruluşlar olarak, adaletin objektif bir Şekilde uygulandığı, eleştiride bulunma ve ifade etme zgrlğinin en iyi uygulanabilir yerler olması bakımından önemlidir.

Bu araştırma, niversite alışanlarında örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir.

# I.BÖLÜM

## 1.ÖRGÜTSEL ADALET

### 1.1. Adalet Kavramı

Her insan yaşadığı çevrede, kendisini toplumsal düzenin içerisine entegre etmeye çalışırken belli bir adalet arayışı içerisine girer. Bu durum sosyal hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. İnsan sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla da toplumda, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet insanın yaşadığı çevrede muhakkak olmak zorundadır ( Tetik, 2012: 240).

Adalet kavramıyla ilgili sözlüklerde şu tanımlamalar yapılmıştır:

- “Şeylerin yerli yerine konması. Her şeyin olması gerektiği yerde bulunması”.
- “Haklı ile haksızın ayırt edilmesi; haklıya hakkının verilmesi; kişilerin hak ettikleri şeye sahip olabilmeleri”.
- “Kendine ait olan alanda, kendi mülkünde tasarrufta bulunmak; başkasının hakkına tecavüz etmemek” (Kalkışım, 2013: 91).

Adalet kavramı insanların temel hak ve özgürlüklerinin tüm dünyada adil bir şekilde düzenlenmesi amacıyla birleşmiş milletlerin hazırlamış olduğu raporda 1948 yılında sosyal yaşama girmiş ve kullanılmaya başlanmıştır. Bu bildiriye toplumsal gerçeklik, eşit haklar, eşit dağıtım kavramlarına vurgu yapılmıştır (Tan, 2006).

Beugre ve Barol örgütsel adaleti; “Bireyin iş arkadaşları üstleri ve kurumlarla olan ilişkileri açısından, algılanmalarını içeren sosyal bir sistemdir” diye tanımlarken Greenbeg’e göre ise örgütsel adalet, “iş yerinde adaletin, bireye olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir terimdir” (Çakır, 2009: 25).

Adalet kavramı bütün toplumlarda aynı şeyi çağırır; hakkın teslim edilmesi, eşitsizliklerin giderilmesi, hem bireyin hem de toplumun huzurlu ve güven içinde yaşayabilmesidir. Tarih boyunca toplumsal kaosun, kargaşanın önlenmesi

için başvuru yegâne şey adalet olmuştur. Çağdaş yönetim anlayışının gelişmesiyle beraber örgütlerde örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmış bu kavram üzerine ve bu kavramın ilişki içerisinde olduğu kavramlar üzerinde çalışmalar yapılmış, örgüt çalışanları üzerine etkileri araştırılmış ve araştırılmaya devam etmektedir(Çakır, 2009: 26).

## 1.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet örgütteki üyelerin, örgüt tarafından kendine karşı tutum ve davranışları, haklı veya haksız olarak değerlendirmeleriyle ilgilidir. Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar yönetenlerin karar alma süreci ve iş görenler arası davranışlar, alınan kararların ortaya çıkardığı kazanımların doğruluğuna ilişkin çalışanların tutum ve davranışları üzerine örgütsel adaletin rolü olduğu savunulmaktadır (Ülker, 2008: 197)

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaların kökenini Adams'ın (1965) "eşitlik teorisi" oluşturmaktadır. Bu teoride çalışanların gayretleri ile örgüte kattıklarına inandıkları katkıya karşılık olarak ulaştıkları çıkarlar ile başka örgütlerde çalışanların elde ettikleri çıkarları ile karşılaştırılmaktadır (Adams'tan akt. Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 84).

Kavramsal olarak örgütsel adalet, değişik yazarlarca değişik şekillerde tanımlanmıştır. "Bireyin ait olduğu örgütteki algılanan adaleti örgütsel adalet" olarak tanımlayan ilk kişi Greenberg (1987) olmuştur. Bu kavram ilk olarak Greenberg tarafından ortaya atılsa da ilk olarak ikinci dünya savaşı yıllarında kullanıldığı görülmektedir. Askerlerin disiplin açısından orduya uyumu konusunda Stouffer vd. (1949) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada orduda görev yapan bireylerin terfileri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi saptamak için ortaya konulan çalışmalarda kullanılmıştır (Colguit'ten akt. Aslantürk ve Şahan, 2012: 138).

Bireyler iş gördükleri örgüt, üstleri, mesai arkadaşları ve yaptıkları işle ilgili olarak gözlemlerde bulunurlar. Bu gözlemler sonucunda işleri, örgütleri ve amirleriyle ilgili algılar geliştirirler ve bunlarda iş görenlerin başarılarını ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Çalışanlar bu algılara bağlı olarak örgüt içerisindeki adalet algısını hem bireysel olarak hem de çalışma ortamında tartışarak ölçme yoluna gidebilir. Bu durum sonucunda çalışanların adaletli gördükleri davranışlar karşısında olumlu adaletsiz olarak

algıladıkları davranışlar karşısında ise olumsuz yönde tepkiler gösterdikleri yapılan çalışmalar da ortaya konulmuştur (Acar, 2013: 201).

Bir örgüt içerisinde çalışanların, örgütte yerine getirilen uygulamaların adil olarak algılanmalarının, değişime karşı meydana gelecek direnci negatif yönde etkileyeceğini ve değişime karşı geliştirdikleri tutumları azaltacağını ve yöneticilerin astlarına hem ödüllerin dağılımında hem kurum içerisindeki karar alma mekanizmasının işleminde, hem bireysel hem de çalışanların sosyal ilişkilerinde adil davranması gerektiği sosyal bilimcilerce vurgulanmışlardır (Tan, 2006: 20).

Örgütsel adalet, yönetim uygulamalı psikoloji aşamalarında yaygın bir şekilde araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmalar şunu göstermiştir ki; örgütsel adaletin hem örgüt hem de çalışanlar açısından sonuçlar doğurduğudur. Kuşkusuz adalet tüm çalışanlar için bir moral ve motivasyon aracıdır çalışanların adalet algılarına göre moralleri belirlenir ve örgütte kalmaları ya da ayrılmaları gibi sonuçlar ortaya çıkarır (Selçuk, 2010).

Örgütsel adalet algısı çalışanların verimini üzerinde önemli etkilere neden olur; çalışanların işlerini daha özverili yapmaları örgüte ve yöneticilerine sadık kalmalarına ve örgütü sahiplenmelerine neden olacaktır. Diğer taraftan yöneticilerinde çalışanlara karşı daha hassas ve adaletli bir şekilde ilişki geliştirmelerine yol açacaktır. Çalışanların bu süreçte adalet algıları çoğu zaman birbirinden farklıdır.(Clayton ve Opotow, 2003).

Yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin üç boyutundan bahsedilmektedir; bunlardan birincisi adil dağıtım, iş görenlerin emekleri sonucunda elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının teslim edilmesini çalıştığıının karşılığını almasını ifade eder. İkincisi ise adil işlemdir, elde edilenleri belirlemek için karar aşamasında kullanılacak olan işlemin adil olmasını ifade eder. Üçüncüsü ise adil etkileşimdir. İşlemlerle ilişkin kişiler arasındaki iletişimin adil benimsenmesini ifade eder (Yıldırım, 2007: 253).

Örgütsel adaletin faydaları ; (Demirel, 2011: 140)

- Çalışanların ücret düzeylerinin artırılmasına



- Gruplar arası etkileşimin artırılması ve örgütteki problemlerin daha etkili ve kalıcı bir şekilde çözülmesine
- Örgütsel verimliliğin giderek artırılmasına,
- Çalışanların örgütü sahiplenmesine ve sadakatli olmasına,
- Sosyal bağların sağlamlaşmasına,
- İşteki ortamın daha kaliteli olmasına,
- Stratejik kararlar alınmasına,
- Yönetici ve çalışan arasında koordinasyonun sağlanmasına gerçekçi katkılar sunmaktadır.

### **1.3. Örgütsel Adaletin Kaynakları**

Yukarıda açıklanan örgütsel adalete kaynaklık eden bu üç adalet biçiminin birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen genel adalet yapısı içerisinde birbirinden farklılık gösterdiği söylenmektedir. Örgütsel adaletin kaynakları (Yıldırım, 2007: 256-259);

#### **1.3.1. Adil Dağıtım**

Adil dağıtım çalışanın ulaştığı, elde ettiği şeyleri harcamış olduğu gayretlerin karşılığı olarak görmesidir. Haksızlık yapıldığına dair herhangi bir izlenim, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyeceğini ve örgüt ortamında çalışma arkadaşlarıyla daha az iş birliği yapmalarına stres yaşamalarına neden olabilir. Çalışanlar adil dağıtımı değerlendirirken sonuçların moral ve etik olarak uygunluğunu da dikkate alırlar. Adil dağıtım bazı referans standartlarıyla değerlendirilir ve bu şekilde bir karara varılmaya çalışılır (Schwarzalvd. 'den akt. Yıldırım, 2007: 256).

Yıldırım'ın (2007) vermiş olduğu örnekte, "Bir çalışan kendi payının adil olup olmadığına karar verme ihtiyacını hissederse, benzer bir işte çalışan bir kişiyle ücret düzeylerini karşılaştırabilir. Eğer iki ücret eşitse burada hakça olmayan bir durum yoktur; sonuç olarak kişi durumundan hoşnut olur. Referans kişiye göre yüksek ücret aldığı fark eden kişi suçluluk duygusuna kapılabilir. Ancak eğer eşitsizlik kendi yararına ise daha az üzüntü duyma eğiliminde olacaktır. Diğer yandan daha düşük ücret aldığı, daha fazla sıkıntı ve rahatsızlık yaşanır. İnsanlar aldıkları ödüllerin karşılaştırma

yaptıkları kişilerin ödülleriinden daha az değerli olduklarını düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler”.

### **1.3.2. Adil İşlem**

Adil İşlem, kazanımları belirginleştirmek için karar aşamasında kullanılacak olan işlemin hakça olmasını ifade eder. Bu gün gelinen aşamaya bakıldığında şunu görmekteyiz, çalışanlar karar alma aşamalarının adil olduklarını hissettiklerinde, yönetenlere daha fazla bağlı olmakta, hırsızlık gibi şeylere daha az bulaşmakta, işten ayrılma isteği daha az yaşanmakta, daha fazla gayret göstermekte ve daha çok yardım sever olmaktadır(Yıldırım, 2007: 257).

Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerine karşı iletişime çok dikkat etmekte ve bu adil işlem algılarını işverenleriyle ilişkilerin düzenlemektedirler. Eğer sonuçlar pozitif yönde ise çalışanların örgütü sahiplenmesi dış çevrede koruması, elinden gelenin en iyisini yapması gibi bir takım ekstra faaliyetleri aidiyet duygusuyla yerine getirmeye çalışır. Çalışanların adil işlem algıları örgütün sosyal çevresini etkilediği gibi dış çevresini de etkileyerek, örgütün dış çevredeki imajını da şekillendirmekte yardımcı olur.

### **1.3.3. Adil Etkileşim**

Adil etkileşim, örgütsel işlemler uygulamaya konulurken çalışanların karşılaştıkları kişiler arası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak belirtilir. Adil etkileşim örgütlerde yöneticilerin alt kademedeki çalışanlara karşı saygılı ve hassas davranılmasını ifade eder. Astların iyi bir şekilde dinlenmesi, kararlar alınmadan önce onların düşüncelerinin alınması, üstlerin astlarıyla aralarında empati kurması ve örgüt ortamında üstlerin duyarlı davranması adil etkileşim kapsamına girer.(Yıldırım, 2007: 258).

Adil etkileşim ilk başlarda adil dağıtımdan ve adil işlem ayrı başka bir tür hakçılık diye kabul ediliyordu. Adil etkileşim daha sonraları adil işlemin bir başka yönü yâda boyutu olarak ele alınmış üzerine çalışmalar yapılmıştır.

## **1.4. Örgütsel Adalet Teorilerinin Boyutları**

Örgütlerde adaletle ilgili araştırmaların, Homans, Adams, Berscheid ve Walster gibi teorisyenlerle ilk çalışmaları yapılmış ve ücret ile ilgili ödüllerin dağıtımını konusu 1960 ve 1970'lere gelindiğinde büyük bir ilgi görmüştür (Söyük, 2007: 34)

Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi" (Theory Of DistributiyeJustice) ile başladığı ve Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" (EquityTheory) ile örgütsel adalet teorilerinin oluşturulduğu görülmektedir (Söyük, 2007: 34)

Greenberg (1987), Örgütsel adaletin varoluşunu ve bu konudaki kuramsal yaklaşımları kategorilere sokarak araştırmıştır. Greenberg, "bu tür bir sınıflandırma için farklı aşamalar kullanılabileceğini ancak örgütsel davranış aşamasında ortaya atılan bir kavram üzerine geliştirilen kuramlar için en uygun iki boyuttan söz edilebileceği üzerine durmuştur"(Greenberg'den akt. Özen, 2002: 108).

#### **1.4.1. Reaktif – Proaktif Boyut**

Reaktif – proaktif boyut, adaletsizliğin önüne geçip ve tekrar adaleti tesis etmek için yapılan mücadele arasındaki farkı göstermektedir. Reaktif adalet boyutu; çalışanların örgütlerde adaletsiz olarak gördükleri durumdan kendilerini korumak için yâda bu durumdan tamamen kurtulmak için göstermiş oldukları gayret üzerine odaklanmaktadır. Bu kuramlar haksızlığa karşı meydana gelen tepkileri incelemektedir. Proaktif boyutlar ise reaktif teorinin tam tersine bireylerin örgüt içerisinde adaleti geçekleştirmek için ortaya koydukları davranışlar üzerine odaklanan teorilerdir. Örgüt çalışanlarının adil bir şekilde yönetilmesi için gerekli olan uygulamaların meydana getirilmesine ilişkin gayretleri konu almaktadır (Görgüler, 2013: 20).

#### **1.4.2. İçerik ve Süreç Boyutu**

Greenberg, Thibaut ve Walker'ın hukuksal açıdan yapmış oldukları araştırmalardan ilham alarak başka bir boyut olarak süreç içerik boyutunu kavramsallaştırmıştır. Süreç içerik boyutu üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilen karar verme metotları ve alınan kararların karar vericiler arasındaki ayrımı meydana çıkarmaktadır (Sayın, 2009: 9).

Süreç içerik boyutu Thibaut ve Walker'ın çalışmalarında tamamen adalet boyutlarını sonuçlara ulaşmak için kullanılan uygulamaların üzerine durularak sınıflama yapılmaktadır. Adaletin süreci boyutlarının ücret, terfi, tanınma vb. nasıl belirlendiği konusunda odaklanmaktadır. Bu sürecin olabildiğince dengeli, çalışanları memnun edebilecek bir merkez olması, farklı kazanımların herkesçe kabullenip uygulanabilmesi üzerine kurulu olmasıdır. Kazanımların dağıtımını medeniyle oluşan durumun haksızlık üzerine oluşan içerik boyutunun tam tersine, süreç boyutu örgütsel kararların meydana

gelmesinde kullanılan yöntemlerin ve alınan kararların adil olup olmadığının sorgulanmasıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987).

Yapılan bazı çalışmalarda yöneticilerin ödül dağıtımını yaparken bu ödülleri eşit dağıtım kuralını ihlal ederek dağıttığı görülmüştür. Örneğin kazanımların çalışanların kazanımlara katkı yaptığı ölçüde değil de herkese eşit bir şekilde dağıtılması gerekmektedir(Sweeney ve McFarlin, 1997).

**Tablo 1: Adalet Teorileri Sınıflandırmasını Açıklayan Sorular**

Teorinin Şekli	Sorular
<b>Reaktif İçerik</b>	İş görenler adaletli olmayan uygulamalara nasıl tepki verirler?
<b>Proaktif İçerik</b>	Çalışanlar uygulamanın adil olması ne gibi şeyler yapma eğiliminde bulunurlar?
<b>Reaktif Süreç</b>	İş görenlerin adaletli bulmadığı politikalara ve prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
<b>Proaktif Süreç</b>	İş görenlerin adaletli olmayan politikaların ve prosedürlerin adaletli olması için örgüt içerisinde ne gibi yollara başvururlar?

**Kaynak:**Greenberg, 1987

### 1.5. Örgütsel Adalet Teorileri

Adalet kavramının kullanılmaya başlanması ve belirli süreçlerden geçerek gelişimi ile ilgili pek çok görüş vardır. Örgüt çalışanları için önemi olan örgütsel adalet kavramının temel aldığı görüşler araştırıldığında, menbağını sosyal adalet kavramlarından aldığı karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda ortaya pek çok teori atılmıştır. Bu teorilerden genel kabul görenler aşağıda başlıklar halinde incelenecektir. (Özcan, 2013: 23)

#### 1.5.1. Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisi genel olarak motivasyon kuramları içerisinde ele alınsa da örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkilidir. Adams'ın eşitlik teorisi örgütteki ast - üst düzeyde çalışanların yani tarafların birbirlerine katkı sağladıkları dolayısıyla

birbirlerinden çıkar elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele bağlamında ifade edilmiştir. Adams'ın bu kuramında iki ana değişken vardır; kazanımlar ve yatırımlar. Yatırımlar, eğitim düzeyi, deneyim, performans, yâda çalışanların kuruma yapmış olduğu katkılardır. Kazanımlar ise kişinin yatırımlar karşılığında elde ettiği ücret, terfi, tanınma ve sorumluluktur. Örgüt çalışanları örgüte katkıları ölçüsünde çeşitli beklentilere sahip olurlar (Özkılıçcı, 2011: 10).

Adams, adalete ilişkin tespitlerini eşitlik denklemi (equity equation) adını vermiş olduğu bir denklemle açıklamaya çalışmıştır

Durum 1

Kişinin Kazanımları  $X =$  Diğer Kişinin Kazanımları  $Y$

Kişinin Katkısı  $X =$  Diğer Kişinin Katkısı  $Y$

Durum -1 de, iş görenler için zor olan, bu oranın hakça olup olmadığına karar vermektir. Ortaya çıkabilecek olası eşitsizlik, haksız olan bir durumu ifade etmektedir. Adams'a göre bu tür haksızlık durumlarında, avantajlı konuma sahip olan birey kendini suçlu hissetmekte, diğer kişi ise bu durumdan rahatsızlık duymaktadır. Bu karşılıklı olumsuz duygular ortaya çıkan ve daha sonra çıkabilecek eşitsizliği giderme yolunda davranışlar sergilemeye ve çalışanları daha dikkatli olmaya zorlayacaktır. Örgütte çalışanların iş performansını düşürme, davranışsal bir takım tepkiler, kazanımlara ilişkin bakış açılarını değiştirme, psikolojik tepkileri buna örnek olarak verilebilir (Görgülüler, 2013: 24)

Durum 2

Durum iki de gösterilen  $X$ , kendi oranının  $Y$  den daha küçük olduğunun farkına varırsa adaletsizlik ve eşitsizlik hissi yaşayacaktır. Örgüt çalışanlarında oluşan bu gibi durumlar iki oran arasındaki farkın büyüklüğe bağlı olarak değişir ve eşitsizlik duygusu iş görenlerde gerilim ve stres yaratır. Kişilerin örgüt içerisinde kendilerini sorgulamasına neden olabilir (Özkılıçcı, 2011: 11).

Kişinin Kazanımları  $X <$  Diğer Kişinin Kazanımları  $Y$

Kişinin Katkısı  $X <$  Diğer Kişinin Katkısı  $Y$

Yukarıdaki durumun gerçekleşmesiyle beraber kişi kıyaslama yaptığı kişiden daha az ücret alırsa bu sorunu dört farklı strateji izleyerek düzeltmeye çalışacaktır.

- Ücret artışı isteyerek kendi kazanımlarını- girdilerini artırmaya çalışma yolunu tercih etmek. Örgüt çalışanı bu stratejini izlerken kendisiyle ilgili yapabileceklerini örgüte kapasitesi doğrultusunda ne katabileceğini, bilgi beceri ve deneyimlerini de göz önünde alarak karar verir.
- İş verimliliğini bilinçli olarak düşürmek ve örgüte sağlamış olduğu katkıyı azaltma yoluna gidecektir. Örgüt çalışanı bu stratejiyi izlerken eşitsizliği de kullanarak kendisine boş bir zaman yaratmış olur. Karşılaştığı kişiden zaten az olan katkısını daha da azaltma yoluna gitmesi örgüt yöneticilerinin kendisine karşı olan izlenimin zamanla değişmesine yol açar.
- Rakip gördüğü çalışanın (Y) örgüt yöneticileriyle görüşerek ücretini azaltma yoluna gidecektir. Böylece rakip aldığı çalışanın kazanımlarını kendi kazanımları seviyesine çekmeyi hedefleme yolunu seçecektir.

### Durum 3

Durum üçte ise X Y' den daha fazla ücret alacak ve vicdanen kendisini rahat hissetmeyecektir. Bu psikolojiden kurtulmak için örgütte kendince bu durumu etkilemiş gördüğü bir takım bileşenleri değiştirme stratejisi izleyecektir.

Kişinin Kazanımları  $X > \text{Diğer Kişinin Kazanımları } Y$

Kişinin Katkısı  $X > \text{Diğer Kişinin Katkısı } Y$

- Yönetimden duruma ilişkin düzeltme isteyerek örgüt içinde kendi kazanımlarını azaltma yoluna gidebilir.
- İkinci bir yol ise rakip olarak gördüğü Y'nin kazanımlarını artırma yoluna gidebilir. Bu durumda rakibin iyi analiz edilmesi gerekir, isteklimi değil mi gibi.
- İşinde daha fazla emek harcayarak kazanımlarını artırma yoluna gidebilir. Örgüt çalışanı kapasitesini zorlamak zorunda kalabilir, kazanımlar belli bir yerden sonra atmayacağından farklı bir yol izlemesine neden olabilir.

Bu teorinin ana fikri örgüt çalışanlarının ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme isteğinde oldukları ve bu gibi isteklerinde onları örgüt ilişkilerinde motive ettiği hususudur. Kişinin algıladığı her olumsuz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile son bulacaktır. Adams'ın teorisine göre bireyler çabaları doğrultusunda kazanımlar elde etmeyi çok isterler. Daha sonrada elde ettikleri kazanımları örgütte rakip olarak seçmiş oldukları başka bir kişinin kazanımlarıyla karşılaştırıp bir eşitlik yaratmaya çalışırlar (Topaloğlu, 2010:16).

### **1.5.2. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi**

Görelî yoksunluk teorisine göre örgüt içerisinde alt kademelerde çalışan kişiler, elde ettikleri kazanımları üst kademelerdeki örgüt çalışanlarının kazanımlarıyla karşılaştırarak eşitliği ölçmeye çalışırlar. Bu karşılaştırma sonucunda alt seviyede çalışanlarda yoksunluk hissi oluşmaktadır. Görelî yoksunluk teorisi alt düzey iş görenlerin, örgütün üst düzey çalışanlarıyla kendi aralarında yapmış oldukları karşılaştırmayla ilgilidir. Karşılaştırma sonucu ortaya çıkan bu fark adaletsizlik düşüncesine sebep olmaktadır. Bu teori çerçevesinde yapılan çalışmalara baktığımızda belirli bir ödül dağıtım biçimlerinin bireylerde yoksunluk ve güvenme meydana getireceğini ve bunun örgüt çalışanlarında bazı tepkilere neden olacağını ortaya koymaktadır (Özklılıçcı, 2011: 15).

Eşitlik teorisiyle benzer özellikler gösteren görelî yoksunluk teorisi sadece rakip olarak seçilen kişiler açısından farklılık göstermektedir. Eşitlik teorisinde rakipler örgüt içerisinde aynı sınıftan seçilirken görelî yoksunluk teorisinde ise üst seviyede kişiler arasından seçilir karşılaştırmalar buna göre yapılır (Kılıç, 2013: 14).

### **1.5.3. Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi**

Dağıtım adaleti kavramının diğer bir alt boyutu Leventhal'in Adalet Yargısı Teorisidir. Adams bireylerin kazanım haklarının adilliğini hakkaniyet ölçütüyle değerlediğine dikkat çekerken Leventhal Adams'ın teorisinin tersine hakkaniyet ölçütünün tek başına yeterli olmayacağı üzerinde durur. Leventhal dağıtım adaletini hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç boyutlarına ayırarak inceler (Leventhal'denakt. Acar, 2011: 36).

Leventhal bazı durumlarda örgütte yapılan ödüllerin dağıtımının adil olması için bireylerin aktif bir şekilde emek harcadıklarını vurgulamaktadır. Bu teoride ödüllerin

dağılımı, alınan ödüllerle çalışanların katkı oranlarının orantılı olması kuralına bağlıdır. Durumun böyle olması gelecekte de tüm taraflar için en mantıklı yol olacaktır. Bazı araştırmalar sonucunda ise eşitlik kurallarının bazen ihlal edilerek kazanımların çalışanlarının ihtiyaçlarına veya eşit paylaşım ilkesine göre dağıtıldığı ortaya koymaktadır. Bu durum örgütte tepkilere neden olabilir ve örgüt çalışanları kazanımlarını azaltabilir. Bezende örgütte sosyal uyumun sağlanması açısından ödül dağıtımını eşitlik kuralına göre yapılabilir (Kılıç, 2013: 15).

Ödül dağıtım kararları kurumsal etkinlik ve çalışanların davranışları üzerinde ödüllerin etkileri sebebiyle örgütlerde önemli yere sahiptir.

Leventhal (1976) ödülleri kısa aralıklarla hakça bir şekilde dağıtan amirlerin bu şekilde davranış sergilemesinin uzun vadede örgüte katkıyı artırmak için yaptığını soyut bir adalet ölçeğine uyma amacı taşımadığını savunmaktadır. Yapılan birçok çalışmada davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımının ortaya çıkması için örgütte elde edilen ödüllerin çalışanların kazanımlarına orantılı olarak dağıtılması için mücadele ettikleri görülmüştür (Leventhal'den akt. Topaloğlu, 2010: 17).

#### **1.5.4. Folger'in Bilişsel Kaynaklar Teorisi**

Folger (1986), Bilişsel dış kaynaklar teorisini Crosby'nin teorisine alternatif olarak geliştirmiştir. Folger ortaya atmış olduğu bu teoriyle görelî yoksunluk teorine farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algısını nasıl oluştururlar? Sorusunu cevaplandırmaya çalışmıştır. Bu teorisinin temelinde farklı ve daha tercih edebilir bir seçenek düşünmedikçe görelî yoksunluğu yaşamamaktadır. Örgüt çalışanları kendilerine zıt karşılaştırmalar yaptıkları zaman görelî yoksunluğu yaşamaktadırlar. Folger ortaya atmış olduğu bu teoriyle dağıtım adaleti ve prosedürel adalet kavramlarını bir araya getirmeyi planlamıştır. Bu yaklaşımın genelini incelediğimizde iki tür tepkiyi ölçtüğü görülmektedir. Birincisi güvenme ikincisi ise tatminsizliktir. Bu durum ise örgüt çalışanlarının adil olmayan bir takım uygulamalara maruz kaldığı görüşünü desteklemektedir (Folger'denakt. Irak, 2004).

#### **1.6. Örgütsel Adaletin Türleri**

İnsanlar çeşitli amaçlarla örgütlere girerler ve istedikleri şeylere ulaşabilmek için ise örgüt içerisinde bazı davranışlarda bulunurlar. Örgüt içerisinde ilişki kurdukları kişilerin davranışları örgüt çalışanları için çok önemlidir. Bu tutumun şekli kişilerin



örgütte kalma veya ayrılmak için verdikleri kararları doğrudan etkiler. Çalışanlar örgüte girerken sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini örgütün çıkarları doğrultusunda kullanarak zamanla kendileri için bu sermayeyi önemli bir yatırıma dönüştürürler. Çalışanların örgüte yapmış oldukları bu katkılar sonucunda ücret, terfi, büyüleyici özellik gibi bir takım şeyler alırlar (Bağcı, 2013: 165).

Kişilerin örgütteki tüm faaliyetleri; çalışanların tutumu, yöneticilerin tutumu, alınan kararların taraflarca değerlendirilmesi ve karşılıklı olarak yansıtılması örgütsel adaletin değişik türlerini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada örgütsel adalet beş kategoride ele alınacaktır.

### **1.6.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti eşitlik teorisinin içinde yer almaktadır. Bu teorisin temeli; eşit çabanın eşit getiri sağlayacağı yönündeki beklentidir. Dağıtım adaleti benimseyen yöneticiler etkililiğe dayalı olarak eşit bir şekilde ödüllendirme ve cezalandırmayı dağıtmaktadır. Dağıtım adaleti, maddi ve manevi kaynakları içine alan(ödül, terfi, fırsatlar vb) her türlü kazanımların kişiler arasındaki kazanımların dağıtımını konu alan inceleyen bir kavramdır. (Özen, 2002: 112).

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu incelendiğinde karşımıza eşitlik teorisine benzediği çıkmaktadır. Her iki teori incelendiğinde sonuçların dağıtımıyla ilgilenildiği görülüyor. Eşitlik teorisine göre bir iş görenin girdi çıktı oranı ile başka çalışanların girdi çıktı oranları karşılaştırılır. Bu karşılaştırmalar sonucu örgüt çalışanları arasında bir denge oluşturulur. Sözü edilen bu denge örgütte adalet duygusunu ortaya çıkarır. Ancak çalışanlarda oluşan herhangi bir eşitsizlik algısı çalışanların genelinde bir gerilime neden olmaktadır. Örgütlerde karşılaşılan bu durumlarda çalışanlar eşitliği sağlamak için örgüte olan kazanımlarını azaltma yoluna giderek eşitliği dengelemeye çalışacaklardır (İçerli, 2010: 79).

Örgüt çalışanları katkı kazanım oranlarını değerlendirirken bir durumun yâda davranışın hakça olması iş görenlerin bu durumu hakça bulmasıyla ilgilidir. Aslında bu durum subjektif bir tanımlama sunmaktadır ve adaletin algısal durumunun ne olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların adalet algılamaları farklı durum ve koşullarda farklı sonuçlar doğurur. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içerisindeki adaletle yönelik algılar kişiden kişiye değişmekte ve yorumlanmaktadır(Forray, 2006:360)

Çalışanların örgüte sağladıkları faydaları yerine getirirken yöneticilerin örgüt içindeki işleyişi takip ederken adaletli olup olmadığıyla da ilgilenirler. Örgütsel yararın tüm iş görenlere adalet dengesinin gözeterek dağıtılması dağıtım adaleti kavramıyla ilgilidir

Örgüt içerisindeki adalet dağıtımını gidermenin yolları beş farklı şekillerde olmaktadır (Eroğlu, 2009: 420-423).

Birinci durum; kişinin kendi ödül veya katkıları değiştirmektedir. Örgütteki diğer çalışanların ödül ve katkıları kendisinininkinden daha fazla olduğu durumlarda, iki farklı yol izleyecektir. Bunlardan ilki ya kendi ödül seviyesini artıracaktır eğer bu strateji başarı getirmezse örgüte sağladığı katkıda azaltma yoluna gidecektir. İkinci durumda örgüt içerisinde diğer çalışan ve yöneticilerle etkileşime geçmesine gerek yoktur. Aynı şekilde kişilerin kendi ödülleri fazla olduğu ve diğer çalışanlar için dağıtımda bir adaletsizlik olduğunun farkına vardıklarının da, eşitsizliği giderme yoluna gidebilir yâda kendi ödülleri azaltma yoluna giderler.

İkinci Durum; başkalarının ödül ve katkılarına müdahale edip onları değiştirmeye çalışacaktır. Başkalarına verilen ödüller kendisine verileden fazla olduğu fark edildiği zaman onun ödülünün azalmasını yâda katkısının azalmasını ağlama yoluna gidecektir. Tersine bir durum ise ödülü çoğaltıp katkıyı azalma durumuna yönelecektir. Bu adaleti dengeleme süreci adaletsizlik ortadan kalkana kadar devam edecektir. Genellikle örgütlerde bu rekabet sürekli devam edip giden bir durumdur.

Üçüncü durum; örgüt çalışanın eşitliği gidermek için örgüt ortamında bir takım çalışmalar yapar ve teşebbüslerde bulunur. Kişisel çabalar sonuç vermediği ve eşitsizliğin giderilmediği kantine varılınca kişinin bulunduğu ortamdan ayrılması gerçekleşir.

Dördüncü durum; kişi karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirme yoluna gider. Kişi örgüt ortamında sistem içerisinde rekabet ettiği kişiyi değiştirip daha kolay yarışabileceği birini seçmesidir. Seçilen kişi her şeyi tekrar başlatır ve seçen kişi ona göre yeniden kendisini konumlandırır.

Beşinci durum; kişilerin zihinsel olarak ödül ve katkıları hakkında algısını değiştirmesidir. Bu durum kişilerin içinde buldukları sosyo-psikolojik durumlara göre değişir. Kişi ile ilgili olarak birçok sosyo-demografik değişken bu durum üzerinde etkilidir.

Dağıtımsal adalet üzerine yaptığı çalışmada Morton Deutsch, halkçılık, eşitlik ve gereksinim olmak üzere üç tane dağıtım kuralı belirlemiştir. Halkçılığa göre kazanımlar çalışanların girdi oranına göre dağıtılmasıdır. Eşitliğe göre çalışanların girdilerine bakılmadan eşit bir dağıtım yapılmasıdır. Gereksinim kuralına göre ise çalışanların örgüt içerisinden mutsuzluğu, işe karşı isteksizliği temel alınarak dağıtılmasıdır. Bu kurala göre temel amaç örgüt içerisinde fayda maliyeti en üst seviyeye çıkarmak ekonomikliğini sağlamak ve verimliliği maksimum seviyeye ulaştırmaktır. Ancak örgüt içerisinde iş birliği esasına dayalı dağıtımsal adalette baskın ilke halkçılık iken, sosyal faaliyet temelli eğlenceye yönelik toplumsal bir takım ortamların kurulduğu örgütte baskın oran eşitliktir. Kişisel gelişimin ve kişisel mutluluğun temel hedef olduğu ilişkilerde ise baskın olan ilke gereksinim ilkesidir (Poyraz Kara ve Çetin 2009).

Dağıtımsal adalet ile ilgili yapılan birçok açıklama, edinimlerin adil olmanın maddi ya da araçsal yönünü vurgulamıştır. Dağıtımsal adaletin maddi kazanımlara göre gösterilen tepkiler olarak görmek normaldir, fakat bu durum kısıtlayıcı bir perspektif ortaya çıkarır. Örgütlerde dağıtımsal adaletle ilgili gerçekleşen gelişmeleri incelediğimizde ekonomik değer taşıyan edinimlerden çok sembolik değer taşıyan edinimler dağıtılmaktadır. Dağıtılan bu ödüller somut olabileceği gibi soyut ödüllerde olabilir. Bunlar görevler, yöneticilerin samimi diyalogları, karşılık güven gibi şeyler olabilir (Kılıç, 2013: 15).

### **1.6.2. Prosedür Adaleti**

Prosedürel adalet örgütlerin uyguladığı; ödemelerin eksik veya fazla olmasının kontrolü, kararlara katılım, sonuçlar hakkında geri bildirim gibi işlemlerin örgüt çalışanlarına eşit oranda dağıtılması anlamına gelmektedir. (Folger ve Konovsky 1989: 118)

Prosedürel adalet ücret, terfi, maddi olanakların nasıl olması gerektiği, örgütteki çalışma şartların belirlenmesi, performans değerlendirmelerinin yapılması gibi örgütte adaleti belirleyen unsurların belirlenmesi yapılırken kullanılacak olan metot ve yöntemlerin adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Gülşen, 2010: 15).

Prosedürel adaleti ilk defa Folger ve Greenberg (1985) örgütsel konularda ele almışlar. Daha sonraları ise örgütsel adaletin bu boyutu çok hızlı bir şekilde örgütsel adalet içerisinde en çok ilgilenilen konular içerisine girmiştir. Örgütsel açıdan prosedürel

adalet kazanımların dağıtımında kullanılan yöntemlerin, araçların ve bu aşamadaki süreçlerin algılanan adaletiyle ilgilidir (Folger ve Greenberg'denakt. Kılıç, 2013: 13)

Leventhal, Thibaut ve Walker'in prosedür adalet üzerine yaptıkları açıklamaları, yapmış olduğu bir takım araştırmalar ile daha da geliştirmiştir. Leventhal'in bu konuda yaptığı il araştırmalara göre prosedürel kurallar adalet kurallarının ikinci kategorisini oluşturmaktadır. Bir prosedür kural, dağıtım işlemlerinin adilliği ve uygunluğuna yönelik inancı olarak tanımlanabilir. Leventhal'a göre örgüt içerisinde adalet algılarını doğrudan etkileyen altı temel kural vardır. Bu kuralların prosedürel adalet boyutlarında yer alması, sürecin çalışanlar tarafında adil bir şekilde algılanmasına neden olmaktadır. Bu altı temel kural şunlardır; (Leventhal'denakt. Özkılıçcı, 2011: 23-24).

**Tutarlılık kuralı:** Çalışanların adalet algıları üzerinde çok fazla etkiye sahip prosedürler zamana ve çalışan kişilere göre dengeli olmalıdır. Fırsat eşitliği kavramı göz önüne alınarak tüm çalışanlara eşit olanakları sağlamalıdır. Özel bir takım fırsatlara yer verilmemelidir.

**Yakınlık Kuralı:** Prosedürler dağıtım aşamasında kişisel çekişmelerin işin içine girmesine engel olmalıdır. Eğer durum tam tersi olarak prosedürler örgütte kişisel menfaatler için kullanılmaya başlanırsa adil bir dağıtımdan söz edilemez.

**Doğruluk Kuralı:** Prosedürlerin oluşum aşamasında mümkün olduğunca çok fazla sayıda güvenilir kaynaklardan yararlanılması gerekir. Çünkü prosedürler örgütlerde önemli belirleyicilerdir. Oluştururken kişilerin çıkarlarına uygun şekle girmeyecek şekilde oluşturulması gerekir.

**Düzeltilbilir Kuralı:** Prosedürler çalışanların bazı kararlara örgüt yönetiminin almış oldukları bazı kararlara itiraz edebilmelerine ve kararları düzeltebilmelerine olanak verecek şekilde düzenlenmelidir. Zaman içerisinde prosedürlerde bu yönde değişiklikler yapılabilir.

**Temsilcilik Kuralı:** Prosedürler, örgüt içindeki kişilerin ve alt grupların görüşlerinin alınmasını ve görüşlerini açıklama imkânı sağlamalıdır. Zamanla ifade edilemeyen görüşler örgüt içerisinde sosyal dengeyi bozabilir. Var olan prosedürlerin büyük bir kısmının da değişmesine neden olabilir.

Etik Kural: Prosedürler, çalışanların temel etik değerleriyle tutarlı olmalıdır. Eğer prosedürler örgüt çalışanlarını ahlaki açıdan anlayabiliyorsa, etik değerleriyle uyuyorsa örgütteki verimlilik artar, çalışanların örgütü sahiplenmesi hızlarının kişilerden faydalanma derecesi buna bağlı olarak artar.

Süreç ve karar denetimi, çalışanların işlemlerini adil olarak algılayıp algılamadıkları konusunda önem taşımaktadır. Çalışanların örgüt içinde kararlar alınırken kendilerinin fikirlerinin, deneyimlerinin, iş tecrübelerinin bu kararlar doğrultusunda beyan edebilecekleri, alınan kararlara itiraz edebilecekleri ve işleri olan mekanizmaların olduğunu bilmeleri ve bu mekanizmaları harekete geçirebilme bilincinde olmaları önemlidir(Tyler ve Blader, 2003).

Örgütte alınan her kararın sonuçları örgüt çalışanları lehine olmayabilir fakat kararlara müdahil olma algısı durumun daha adaletli yönetilebilir bir şekle sokabilir. Bu konuda araştırma yapanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel etkeni dikkate alırlar. Bunlar (Kıray, 2011: 13);

- Karar alma sürecinin objektifliği,
- Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,
- Örgütteki ilişkiler sisteminin karşılık saygı sevgi ve güven esasına dayanmasıdır.

### **1.6.3.Etkileşim Adaleti**

Etkileşim adaleti, bireylerin aralarındaki ilişkilerde niteliğine işaret eden örgütsel adaletin bir türüdür. Prosedür adaleti ve dağıtım adaletinden farklı ve bağımsızdır. Örgüt çalışanlarının adalet değerlendirmeleri, örgüt içi prosedürlerin uygulanması sürecinde çalışanların davranışlarının kalitesine dayanmaktadır. Gerçekleşen bu duruma etkileşimsel adalet denir. Çalışanların örgüt üst kademelerinin kendilerine tam bilgiler sundukları ve kararlar için bir takım haklı gerekçeler gösterdikleri süreçlerde kendilerine adil davranıldığını ileri sürmüşlerdir (Görgüler, 2013: 42).

Greenberg etkileşim adaletini süreç adaletinin tamamlayıcısı olduğunu ileri sürdüğü görüşünün gerekçelerini şu şekilde açıklamıştır; süreç adaletinde ilişkin olarak bireylerde oluşan algılar sadece örgüt içi kazanımların dağıtımında ve örgüt içinde meydana gelen anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel işlemlerden

etkilenmemekte ve diğer işlemlerinde etkileri olabilmektedir. Bu faktörlerden birincisi örgütlerde karar alma pozisyonunda olan kişilerin, etkilenen bireylere karşı göstermiş oldukları olumlu ya da olumsuz tavırlardır. Örgüt çalışanları yöneticilerin bu tavırlarını önemsemekte ve bu tavırları örgütsel adalet algısını belirleyen veriler olarak kullanılmaktadırlar. İkinci faktör ise karar alma pozisyonunda olan örgüt yöneticilerinin, kararlardan etkilenen çalışanlara yapmış oldukları bir takım konuşmalardır. Alınan kararlarının nedenlerinin ilgililere açıklanması, doğru haberleşmenin sağlanması, tepkilerin ve karşı fikirlerin dinlenmesi çalışanların süreç adaletine ilişkin değerlendirmelerini olumlu yönde kılmaktadır (İşbaşı, 2001: 61).

Başka bir çalışmada Bies, örgütlerde adalet dinamiklerinin çokluğunu ortaya çıkarmak için adaletsizliğe iten gelişmeleri meydana çıkarmanın anlamlılığı üzerine yoğunlaşarak çalışmalar ortaya koymuştur. Bies adaletsizliği meydana getiren bileşenleri anlamak gerektiğini ifade ederken bunları dört başlık altında incelemiştir. Bu sınıflandırma; onur kırıcı yargılamalar, kandırma, özel hayata müdahale ve kabalıktır. Kişiler arası davranış ilişkilerinde bu sınıflandırmaya giren davranışların yaşanması, meydana gelen durumların adaletsiz olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Araştırmaların artmasıyla beraber elde edilen bulguların sayısının da artması bu teoriyi sağlamlaştırmaktadır (Görgüler, 2013: 42).

Etkileşimsel adalet kişiler arası ilişkilerde yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek veriler üzerinde durmaktadır. Örgüt çalışanı ve yöneticisi arasında adaletin sağlanmasında maddi unsurlar adaleti tamamlamayabilir dolayısıyla da örgütsel adaletin sosyo-psikolojik yönü üzerinde yoğunlaşan çalışmalar yapılmıştır. Bu bilgilerden hareketle etkileşimsel adaletin gerçeklik kazanmasında bilgi paylaşımının da göz önünde bulundurulması gerekir(Yeniçeri vd. 2009: 86-87).

Örgütte güven ortamının oluşmasının en önemli sonuçlarından birisi performansın artmasıdır. Örgüt ortamına örgütsel güveni ise bilgi paylaşımı sağlayabilir. Bu yüzden örgütlerde alınan kararların çalışanların üzerine nasıl etkili olacağı, hangi şekillerde söylenebileceği etkileşimsel adalet algısı üzerinde etkilidir. Çalışanların bu kararlar üzerinde düşünmesi, yöneticilerin kendileriyle de irtibat içerisinde olmasını beklerler. Eğer yöneticiler beklentilere pozitif yönde cevaplar vermezler ise kişiler arası adalet algısından sapmalar yöneticilere karşı tepkiler meydana gelebilir (Kwak, 2006:10).

Etkileşimsel adalet, sosyal tecrübelerin sonucu ve kişiler arası etkileşimin belirli bir kalite seviyesinde olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Etkileşimsel adalet, üst yönetimin örgütle ilgili faaliyetleriyle ilgili işlemsel ve dağıtımsal işlemleri gerçekleştirirken işgörenlerin maruz kaldığı tutum davranışların özellikleri olarak ifade edilmektedir. Etkileşimsel adalet örgütte karşılıklı olarak yönetici ve çalışan arasında iletişimdeki adalet algılamasıyla ilgili olduğundan etkilenen ve etkiyen yani yöneten ve yönetilen arasında şekil almaktadır (Ramamoorthy vd., 2004:249).

Etkileşim adalet algısının bir başka boyutu alınan karara önem verilmesi ve gerekçelerin belirtilmesidir. Alınan herhangi bir kararın çalışanların aleyhinde de olsa kararlar gerekçeli bir şekilde açıklana biliyorsa çalışanlar bu konuda adil algılamalarda bulunacaktır. Folger ve Cropanzano (1998) kişiler arası tavırların moral ve etik değerler üzerinde kurulması gerektiğinin belirtmişlerdir. Tavırların bu şekilde olması karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğini belirtmişlerdir (Folger ve Cropanzano'den akt. Sayın, 2009: 13).

Örgütlerde olumsuz davranışları engellemenin ve etkileşimsel adaleti sağlamanın dört temel unsuru vardır (Sayın, 2009: 14). Bunlar;

- Saygılı Olmak: Kibar davranmak vb. konulara dikkat etmek,
- Gerçekleme: İfade etmeye özen göstermek,
- Uygunluk: Gerçeği söylemeye dikkat etmek, doğruyu uygun zamanlarda etkileşime zarar vermeden söylemek,
- Açık Sözlülük: Dürüst olmak ve yalan söylememek.

Yukarıdaki maddeler doğrultusunda etkileşimsel adaleti sağlanırken aslında örgüt içerisinde ahlaki bir takım değerlere göre hareket edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Sosyal ortamdaki ilişkileri düzenleyen bu ahlaki ama yasal olmayan kurallar örgütteki kişiler arası etkileşimde önemli belirleyicilerdir.

#### **1.6.4. Bilgesel Adalet**

Bilgesel adalet, ücret, terfi, maddi olanaklar, örgüt ortamı, örgütteki çalışma olanakları, çalışanların performans değerlendirmeleri gibi faktörlerin belirlenmesine ve ölçümünde kullanılan yol, yöntem ve prosedürler ve politikaların, planlar hakkında çalışanlara örgüt yönetimi tarafından belirli aralıklarla düzenli bir şekilde bilgilerin

aktarılmasıdır. Yine örgüt çalışanlarına üstleri tarafından özlük haklarının neler olduğu hakkında bilgi verilmesi, onların menfaatlerini korumaya çalışmaları ve bilgi edinme isteklerine karşı saygı duyma anlamında da tanımlanabilir. (Coulquitt, 2001).

Örgüt çalışanı ile örgüt yönetimi arasında yaşanan bu işbirlikçi durumlar örgütte alınan kararlardan çıktılara kadar pozitif yönde yansır çalışan kendine değer verildiğinin farkına varır ve dikkate alınma duygusuyla hareket ederek daha verimli olma yoluna gider.

Kişiler arası adalet ve bilgesel adalet karıştıramaması gerekir. Ayrımda etkileri bakımından incelendiğinde ikisinin de mantıksal olarak farklı olmaları ve bağımsız etkilerinin olmaları nedeniyle birbirinden ayrılabilir niteliğe sahiptirler. Bu değerlendirmeye göre kişiler arası örgütsel adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilere ilgilinken, karar alma süreci ile ilgili yapılan sözlü ve yazılı açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içeren bilgisel adalet süreciyle ilgilidir (Özkılıç, 2011: 33).

Genel olarak düşünüldüğünde bir örgütün insan kaynakları örgütteki verimliliği artırmaya ve maliyetler açısından geliştirilen prosedürlerin örgüt çalışanlarına sunulması, hem hakça davranıldığına hem de örgütün hedeflerini yakalaması bakımından önemlidir. Örgütlerde insan faktörü her zaman önemli bir yere sahiptir. Beşeri kaynağı etkili ve verimli kullanmak, örgüt içerisindeki çalışanların kurumsallaşmasını sağlamak, örgüt yöneticilerini ve onların uygulamaları hayata sokmak için kullandıkları prosedürler ile yakından ilgilidir.

#### **1.6.5. Kişiler Arası Adalet**

Örgütsel adalet içindeki sınıflandırmalardan bir diğeri olan kişiler arası adalet, etkileşim adaletiyle yakından ilişkilidir. Etkileşim adaleti ise prosedür adaletin bir başka yansıması olarak gelişme göstermiştir. Karar verme süreci, kararların uygulanması ve iletişim konularını kapsamaktadır. Etkileşim adaleti ile doğruluk, saygılı olma, nezaket ve alınan kararların geçerli nedenlerinin olması gerektiği ileri sürülmüştür. Kişiler arası adalette ise örgüt çalışanlarının, ne gibi kazanımlarının olduğunun belirlenmesi ve örgüt içi işlemlerin yürütülmesine katılan yöneticilerin çalışanlara ne derece iyimser yaklaştıklarını neticesinde örgüt çalışanları tarafından meydana çıkan algılamaları gösteren adalet türüdür (Görgüler, 2013: 46).



## 1.7.Örgütsel Adalet ile İlişkili Kavramlar

Örgütsel adalet kavramının açıklanmasında yardımcı bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar örgütlerde adalet algısının ne yönde olduğu konusunda bilgiler vermektedir. Örgütsel adalet ölçülürken, örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde karşı karşıya kalmış oldukları durumları da yansıtmaktadır.

### 1.7.1. İşten Ayrılma Düşüncesi

Çalışanların işi bırakması sorunu, çalışanların davranışları ve bağlı olduğu nedenlerin araştırılıyor olmasına rağmen halen bazı organizasyonlar için sorun olma niteliği devam etmektedir. İşletmeler de yetişmiş eleman bulma ve yetiştirilmesinin zor olması, işletmelerin bu açıklarının kapatmak için ise zaman ve parasal kaynak ayırmaları gerekmektedir. Bu yüzden işletmelerden ayrılma işletmeler için önemli bir kaynak sorununu oluşturmaktadır (Gülşen, 2010: 20).

Örgütlerde yetişmiş insan gücü gün geçtikçe daha da artmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin ihtiyaç duyduğu beşeri kaynağa ulaşmak için değişik çalışmalar içerisine girerler, bunlardan en önemlilerinden bir tanesi örgüt içerisinde adaletin sağlanıp sağlanmadığı konusudur.

Yapılan bazı araştırmalarda, işten ayrılma düşüncesinin, duygusal bir çabanın sonucu olacağını ortaya koymaktadır. Duygusal çaba işten ayrılma arasındaki ilişkinin teorik olarak temel bileşenlerini duygusal çelişki oluşturmaktadır. Duygusal çelişki ise örgütün çalışandan beklemiş olduğu duygular ile çalışanın örgütten beklediği, gerçekleşmesini istediği şeylerin çakışması olayıdır (Yürür ve Ünlü, 2011).

Genel olarak bakılırsa çalışanların beklentilerinde ki adaletin örgüt yöneticileri tarafından yansıtılmaması, örgüt yöneticilerine göre de çalışanların örgütün çalışanlara sağlamış olduğu faydanın karşılığını tam olarak örgüte kazanım olarak verememesidir.

İşten ayrılma düşüncesi çalışanların iş koşullarından tatmin olmamaları beklentilerinin karşılanmaması sonucunda ortaya koymuş oldukları bozucu ve aktif eylemlerdir. İşten ayrılma davranışını hızlandıran unsurlar ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu, örgütsel bağlılık faktörü ile de negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Onay ve Kılıç, 2011: 365).

Çalışanların işten ayrılmalarında ki en büyük nedenleri iş tatmini ve kuruma olan bağlılığını yitirmesidir. Bu bağlılığın yitilmesiyle beraber kişinin örgüte kendini ait hissetmeyişi örgütten ayrılmasını hızlandıran sebeplerin başında yer alır. Kişiler kurum değerlerine bağlı ise bu değerlerin korunmasına katkıda bulunmak isterler, böylece daha fazla örgüte sahip çıkarak ayrılmayı düşünmezler. İşten ayrılmayı düşünmesi halinde ise bu davranışının örgütteki diğer çalışanlarında olumsuz etkileyeceği diğer çalışanları da işten ayrılma düşüncesiyle karşı karşıya bırakacağı ihtimali olabilir. İşten ayrılmalar genelde ekonomik sebeplerden, tükenmişlik ve işe devam etmeme (kişinin özel hayatıyla ilgili ya da sosyal çevresiyle de olabilir), işi bırakma niyeti ya da işten uzaklaşma gibi değişik faktörler etkili olur (Yıldız vd., 2013: 159).

Örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkinin araştırmacılar tarafından karmaşık olduğu söylenmektedir. Ve bu araştırmalarda dağıtım adaleti ile işten ayrılma düşüncesi arasında olumsuz bir ilişkinin ortaya çıktığı görülmüştür. Dağıtımsal adalet ile ilgili bu sonuca karşın işlemsel adalet ile işten ayrılma düşüncesi arasında negatif ilişkiye daha az rastlanmıştır. İşten ayrılma düşüncesini açıklayan birçok model vardır. Bu modellerde temel odak noktası çalışanların işlerine ve örgütlerine olan davranışlarıdır. Çalışanların ise adalet algıları tarafından etkilenen sonuçların en çok öne çıkan nedenlerden birisi işten ayrılma düşüncesidir. Örgütsel adaletin bir yönü de çalışanların işten ayrılma düşüncesini ne derece etkilediğidir (Gülşen, 2010: 21).

### **1.7.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık genel anlamda iş görenlerin işletme içerisinde de devam etme isteği, işletme amaç ve değerlerine olan bağlılığı ifade etmektedir. Bir kavram ve anlayış biçimi olan bağlılık toplumsal duygunun var olduğu her yerde olan, toplumsal içgüdünün duygusal bir şekilde ifade edilmesidir. Yöneten ve yönetilen arasındaki bağlılığın sadakatin ifadesidir. Genel olarak sadakat (bağlılık) yüksek dereceli bir duygu olup, bir çalışana bir ideolojiye, bir örgüte ya da çalışanın kendisinden daha üstün olarak gördüğü bir şeye gösterdiği bağlılık ve yapmak durumunda olduğu her hangi bir görevi ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2010: 39-40).

Örgütsel bağlılık başarılı olmanın en etkin gücüdür. Bu kavramla ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla ilgili iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel sadakat

bireyin örgütte kalma hissini güçlendirir. Bu sebeple özellikle duygusal bağlılıkla örgütsel anlamda başarıyı etkilen temel unsurlar arasında kuvvetli bir ilişki vardır (Gülşen, 2010: 23).

Genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılık, iş görenlerin işletmeye basit bir inanış ve sadakatlerinden fazla anlatmaktadır. Kısacası örgütsel bağlılık, iş görenin örgüte karşı bağlılığını, tutumunu, görevini, örgütün başarılı olabilmesi için en iyi şekilde yapmaya çalışmasıdır. Örgüte bağlılık davranışı yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticilerin liderlik davranışı gibi faktörler ile belirlenir (Doğan ve Kılıç, 2010: 39).

İşletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işletmeye olan bağlılığı artıracaktır. Adalet duygusunun artmasıyla beraberde işletme çalışanları rollerini daha iyi yapacaklardır. Yönetilen ve yönetici arasında oluşan bu etkileşim ise işletmenin tüm politikalarına yansıtacaktır.

### **1.7.3. İş Tatmini**

İş tatmini kişinin belli bir işe karşı olumlu bakışı ve duygusal tepkisiyle ilgilidir. Kişilerin örgütte çalışmaları sonucu almış oldukları gerçek sonuçlar ile alacaklarını hayal ettikleri şeylerin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan duygusal bir durumdur. İş tatmini kavramı çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Genel bir tanım olarak işten duyulan memnuniyeti anlatan bir kavramdır. İş tatmini çalışanların iş ortamından beledikleri ve algıladıkları farklı olabilir. Çalışanların elde etmiş oldukları oran tatmin seviyesini yakından ilgilendirir. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması örgüte bağlılığı güveni artırırken diğer taraftan devir hızını, devamsızlığı da azaltmaktadır (Eroğlu, 2011: 123).

İş görenler zamanla örgütlerde belirli tutum ve davranışlar geliştirebilirler. Bu tutumun gelişmesinde iş görenlerin bilgisi, tecrübeleri ve örgüt ortamı koşulları önemli rol oynar. Çalışanlar tarafından oluşturulan tutumlar olumlu ise iş tatminini, olumsuz ise iş tatminsizliği ortaya çıkarır (Çarıkçı ve Özmen, 2015:1181). İş tatmini çok yüksek bir dinamizm içerir. Yöneticilere bu aşamada çok fazla görev düşer. Bir örgütte yüksek iş tatmini sağlanıp bir kaç yıl bu durumunun bu şekilde denetimsiz devam etmesi mümkün değildir. Bu neden iş tatminin aylık ve yıllık periyotlarda takip edilmesi gerekmektedir (Çalışkan, 2005).

Çağdaş çalışma sitemleri, yapılacak işleri zamanla daha az seviyede beceri gerektiren işi başarmadan kaynaklanmayacak hiç bir tatmin duygusunu vermeyen, ama

çalışanı çok sıkı bir şekilde izleyen makine denetimi altına tutan gittikçe daha küçük bölümlere ayırmıştır. Bu açıdan çalışanları motive ederek işteki istek duygularını geliştirmek ve aynı zamanda üretimi maksimize etmek yönetenlerin temel sorunlarının başına gelir.

#### 1.7.4. Örgütsel Güven

Güven kavramı hemen hemen herkes tarafından aynı anlamda kullanılmaktadır. Birçok araştırmacı güven ile ilgili tanımlamalar yapmış ve bu kavramı değişik boyutlarda ele almıştır. Güven kavramının tanımı konusunda bir noktada bileşilmesine karşın tanımlamalarda bazı yönlerde fikir ayrılıkları görülmektedir. Griffin (1967) güveni riskli durumlarda hedeflenen amaçları başarmak için herhangi bir nesnenin özelliğine herhangi bir olayın ortaya çıkacağına olan inançlar olarak tanımlamıştır. Luhman (1979)'a göre güven: bir kişinin karşı tarafı ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir bir şekilde davranacağına ilişkin kendisinde meydana geldiği inancı temsil eder. Heimovies'e (1984) göre güven: herhangi bir bireyin başka bir bireyin veya herhangi bir grubun özverili ya da yararlı olacağına ilişkin inancını ifade eder (Griffin, Luhman ve Heimovies'den akt. Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Örgütsel güven kavramı, işletme çalışanların birbirlerine karşı oluşturmuş oldukları topyekûn bir güven sonucu meydana gelir. Güven kişiye özgün bir kavram iken örgütsel güven örgütü bütünüyle kapayan bir kavramdır. Örgütsel güven yapılan araştırmalara göre dört faktöre dayandırılmaktadır. “Birincisi işletme içi açık iletişim, ikincisi karar alma sürecinde çalışanların etkin katılımı, üçüncü bilgi ve enformasyon paylaşımı ve son olarak da duyguların ve isteklerin doğru bir şekilde paylaşımıdır. Örgütsel güveni, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık hissi ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde ifade edilmektedir” (Demirel, 2008: 181).

Örgütsel güvenin sağlanmasında örgütlerde belirlenen strateji ve politikalarda etkili olmaktadır. Bu durumu bir örnekle pekiştirilebilir. Milanolu Kustermann'a göre “Terfi etmek için koşullar apaçık ortadadır. İşe yeni alınanlara ne bekleyecekleri ve kendilerinden ne beklendiği anlatılır. İşe yeni alınanların hepsi ya büyü ya da ayrıl diye bir sistemimizin olduğunu bilir. Eğer çalıştıkları alanda itibarlarını güçlü bir şekilde artırıcı sürekli bir ilerleme göstermezlerse, eninde sonunda firmayı terk edeceklerdir. Birisi ayrıldığında bu bir sürpriz olmaz, çünkü bu kişi firmadaki bütün geçmiş yılları

boyunca birçok değerlendirme almıştır ve uygulama liderden ya da ilgili yöneticiden aldığı özgül geribildirimlerden yararlanma fırsatına defalarca sahip olmuştur.” Örnekten de anlaşıldığı gibi örgütsel güvenin örgütte izlenen strateji ve politikaların şeffaflığına bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Örgütü bu şekilde algılayan ve ona alam yükleyen çalışanların ise olan güven duygusunu da kendiliğinden meydana getirmektedir (Kustermann’den akt. Altaş ve Kuzu, 2013: 31)

### **1.8.Örgütsel Adaletle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Örgütsel adalet konusuna yönelik yurt içi ve yurt dışında yer alan çalışmalar sıralanmıştır(Iyigün,2012: 52-53).

-Karacaoğlu ve Cingöz(2006),özel sektör işletmelerinde anket tekniği kullanılarak yapmış oldukları, “Sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim” çalışmalarında liderlik davranışı yaygınlaştıkça sessiz kalma durumunu belirlemeye yönelik gerçekleştirmiş oldukları bir araştırma.

-Gefen, Ragowsky ve Ridings(2008), “Liderlik ve adalet arasındaki ilişki” incelemek üzere bilgi teknolojileri kullanılarak yapılan çalışmada pasif katılım ve etkileşim adaleti üzerinde durularak aralarında ilişki ortaya koymaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.

-Özmen, Arbak ve Özer(2007), “Değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri”ortaya koymak amacıyla örgütsel adalet algısının atfedilen değere göre değişip değişmediğini göstermeye yönelik çalışma gerçekleştirmişlerdir.

-Erdoğan, Liden ve Kraimer(2006), “Lider üye değişimi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki” örgüt kültürün yönetici üzerinde rolünü belirlemek üzere Türkiye’de 516 öğretmen üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.

-Thompson(2004), “Lider davranışının örgütsel adalet algısını üzerindeki etkisi” çalışmasında, lider davranışıyla örgütsel adalet arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koymaya yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir.

-Ertürk(2003), “Örgütsel iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel kimlik algıları üzerindeki etkisi” üzerinde yapmış olduğu çalışma; 406 çalışan üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup çalışanlarda bireysel başarı iletişimini

dağıtimsal adalet, prosedürel adalet üzerindeki etkisinin ne yönde olduğunu saptamaya çalışmıştır.

-Colquitt, Noe ve Jackson(2002), “Prosedürel adaleti iklimin öncülleri” çalışmasında prosedürel adalet iklim algı etkenlerinin takım çalışması üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir.

-Pillai, Schriesheim ve Williams(1999), “Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet, güven, iş tatmini, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki” adlı çalışmasında yapısal eşitlik modelini kullanarak 192 ve 155 yöneticiden oluşan farklı iki örnek grubu üzerinde test etmeye çalışmışlardır.

-Niehoff ve Moorman(1993), “Örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanın kendini yansıtma davranışı arasındaki ilişki” adlı çalışmasında adaletin aracılık rolünü belirlemek üzere bir araştırma gerçekleştirmişlerdir.

## II. BÖLÜM

### 2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Rekabetin hızla arttığı günümüzde örgütlerde beşeri kaynağın önemi her geçen gün artmaktadır. Örgütleri başarıya ulaşılabilmeleri için kaynakların etkili verimli kullanılmasına katkıda bulunacak faaliyetlerin yapılması önem arz etmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgütlerde demokratik ortamın olması, duygu düşüncelerini baskı altına kalmadan serbest bir şekilde ifade edebilmeleri, üst kademe ile aralarındaki insani ilişkilerin varlığı örgütleri rekabet içinde oldukları ortamda avantajlı duruma getirmiştir. Belirtilenin tam tersi durumlarda yani çalışanların sessiz kalması, çalışma ortamlarındaki yeniliklere etkilerinin olmaması, üstlerinin baskıcı tutumu gibi nedenler de örgütlerin başarısız olmalarına yol açmaktadır. Örgütler, mal ve hizmet sunumunda bulunabilmesi, uzun vadede hedeflerini tutturabilmesi için beşeri kaynağı iyi örgütleyip kademeler arasındaki iletişimi eksiksiz bir şekilde gerçekleştirmedirler(Bildik, 2009: 34).

#### 2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre sessizlik; “Sesin olmaması, sükût olarak tanımlanmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde

anlaşılabilecek bir davranışın sergilenmeyişi” olarak tanımlanmaktadır(tdk.gov,2015). Sessizliği sadece ifade etme anlamında değil, iş görenlerin çalışma ortamlarında yapması gerekenden fazlasını yapmama, yazması gereken konularda yazmama, rapor vermesi gereken zamanlarda vermeme, yapıcı eleştirilerden kaçınma gibi anlamlara gelmektedir. Genel anlamda ise örgütsel sessizlik, örgüt ortamlarında iletişimin olmadığı durumlar için kullanılsa da aslında sessizlik kavramı mesaj veren bir kavramdır. Örgütsel sessizlik kavramı ilk olarak sadakatin göstergesi olarak kabul edilse de çalışanların sorumlu oldukları üstlerine karşı bilgi saklaması ve eylemlerini sessizlik davranışı içerisinde devam ettirmesi anlamına gelir (Erigüç vd., 2014: 63).

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde hem teorik çalışmaların hem de uygulamaya yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizlik üzerine yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliği iki temel noktaya bağlamışlardır. Bunlardan birincisi, örgütlerde var olan sorunlar üzerinde konuşmanın çaba harcanması gereken şeyler olmadığına, ikincisi ise, işle ilgili sorunları konuşmanın bireyler için olumsuz sonuçlar doğuracağı inancı olarak belirtmişlerdir (Tayfun ve Çatır: 2013: 116).

Örgütlerde egemen olan kültür, örgüt yapısı, zaman zaman örgütlerin içinde ekonomik kriz, iş görenlerin yerlerinin değiştirilme korkusu, işten atılma korkusu gibi nedenler sessizliğin boyutunu ve yönünü etkilemektedir. Böyle durumlarda ise iş görenler konuşmaktan çok susmayı tercih etmektedirler. Genel anlamda ise bireyleri etkileyen birçok sosyo- psikolojik nedenlerinde olduğu da yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Günümüzde ise iletişim araçlarının gelişmesiyle ses- kayıt cihazların yaygınlaşması yapılan eleştirilerin hızlı yayılmasını, verilen tepkilerin de hızlı olması iş görenlerin konuşmaktan çok susmayı tercih etmelerine neden olmuştur(Kahveci, 2010: 6).

## **2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri**

Çalışanların sessizliği seçmeleri veya zamanla sessiz kalmayı açıklayabilecek çeşitli teoriler mevcuttur. Bu teorilerin bazıları aşağıda belirtilmiştir.

### **2.2.1. Fayda Maliyet Analizi**

İş görenler çalışma ortamında konuşma ya da konuşmama kararları alırken, aldıkları bu kararları kendileri için fayda – maliyet analizinden geçirerek uygulamaya

koyarlar. Böylece iş hayatı içersinde rasyonel davrandıklarını düşünürler. Çalışanların bu tutumları karşısında ödeyecekleri bedeller; terfi edememe, prim alamama, üstleriyle ilişkilerin zayıflaması, işten ayrılma ve psikolojik baskılar bedeller olabilir (Özcan, 2011: 81).

İş görenler çalışma ortamlarında kendileri için faydalı ya da daha az faydalı olduğunu değerlendirirler yani bir planlama yaparlar ve çıkarları doğrultusunda sessiz kalmayı ya da bazı şeyleri ifade etmeyi tercih ederler. Çünkü sergilenen davranışlar çalışanlara olumlu veya olumsuz katkı sağlayacaktır. Fayda maliyet analizi örgütlerde birçok şeyin üzerini örtebilir ya da yanlış algılamının oluşmasını sağlayabilir. Örgütsel başarıyı ve takım çalışmasını engelleyen bu durumu yöneticilerin adil ilişkilerde bulunarak çalışma ortamında demokratik tepkilerin oluşmasının önünü açmasıyla giderilebilir(Kahveci, 2010: 11)

### **2.2.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi**

Alman bir bilim kadını olan Noelle – Neumann’ın sessizlik sarmalı kuramını geliştirerek, kuramın temelini bireyler kendi düşüncelerini oluştururken diğer bireylerin nasıl bir fikirde olduğuna dair temel sosyal psikolojik düşünceye dayandırmıştır. Daha genel ifadeyle kişinin kendi düşüncesinin oluşumunda başkalarını ne düşündüğü belirleyici rol oynamaktadır. (Başaran,2015).

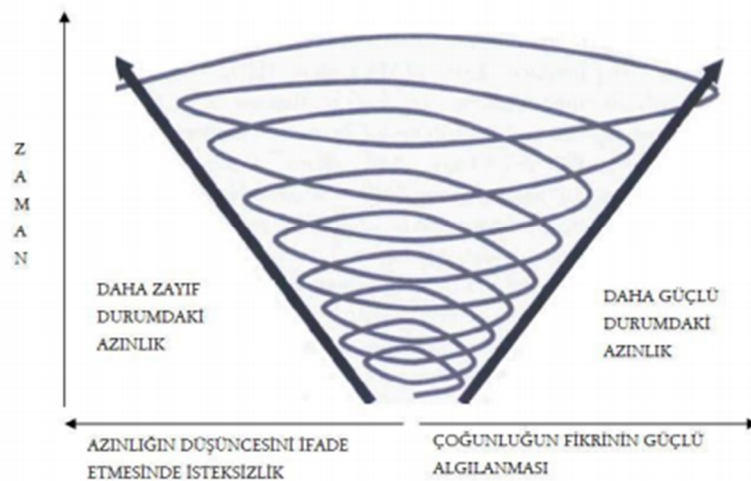
Noelle – Neumann’ın 1980’lerde ortaya atmış olduğu sessizlik sarmalı teorisi ilk başlarda kamuoyu araştırmalarında kullanılmıştır. Kamuoyu, bir topluluk içinde yaşayan insanların belirli bir durumla karşılaştığı zaman yapabildiği davranışlar, karar vermek için oluşması gereken ortak kararlara, bir konuda odaklaşmaya varmak için kişilerin bilincinde olmadan kendiliğinden gelişen çabalarına dayanmaktadır. Uzlaşmaya varılması kişilerin ödüllendirilmesine, genel alınmış kararlara karşı çıkmak ise cezalandırılır. Ceza sistemi ödüllendirmeden çok daha keskin sınırlara sahiptir ve yargılanan kişileri çok fazla incitir. Cezanın temelinde, sevginin ve saygının yitirilmesi yatmaktadır. Kamuoyu sözcüğünün kurumsal alanda sosyo-psikolojik bir kavram olarak anlaşılması gerekmektedir. Sosyo-psikolojik açıdan ele alındığında kamu, bireyin herkes tarafından görülüp yargılandığı, ürünün ve itibarın tehlikede olduğu durumdur. Kamu yaratıcısı bilinmeyen ve ortaklaşa bir çabanın gösterildiği anonim bir mahkemedir. Birey bu mahkemede dışlanmak ya da rezil olmak istemez. Kamunun



sosyo-psikolojik düzlemde sözel olarak da kendisini ifade eder. “Kamun gözü önünde”, “Şu ya da bu oluş” ifadesi bize birçok şey anlatır. Kamuoyunun gücü uzlaşmanın sıkı sıkıya bağlılığıyla kaynaklıdır. Kamuoyunun gücü insanlar üzerinde yıkıcı baskılara sebep olmaktadır. Bu yıkıcı baskılar, insanların yaradılış gereği doğasında olan hassaslık ve kırılganlığın dışı vurulmasına sebep olur. Kamuoyu süreçlerini dışlanma korkusu harekete geçirir kendisini gösterir. Çünkü kamuoyu sürecinin en önemli basamağı “susma”, olumsuz toplumsal karşılaşmalardan ve toplumun onayını ifade etmesini değil olumsuz yaptırımlardan toplumsal dışlanmadan kaçınma isteğiyle açıklanabilir (Noelle – Neumann,1998:228).

Sessizlik sarmalı teorisini örneklendirecek olursak, kitle iletişim araçları vasıtasıyla egemen düşüncenin daha güçlenmesi ve egemen düşünceyi ifade edenlerin sayısının artması diğer tarafta aykırı düşüncenin susması- susturulması ve taraflarının ise düşüncelerini ifade etmemesini gösterebiliriz. Bireyler kamuoyunda oluşan egemen görüşün aksine çoğu kez fikir beyan etmek istemezler amaçları mevcut durumları korumak ve toplumda dışlanmamaktır. İnsanlar sosyal hayatlarında çevrelerini izleme altına alıyor hangi düşünce güçlenip hangisi zayıflıyor diye tespitlerde bulunuyorlar. Eğer kendi düşünceleri güçleniyorsa görüşlerini daha sık ifade ediyorlar aksine ise ya hâkim düşüncedenmiş gibi görünüyorlar yada susmayı tercih ediyorlar(Başaran,2015).

**Şekil 1: BowenandBlackmonSessizlikSarmalı**



**Kaynak :** Bowenand Blackmon,2003.

Sessizlik sarmalı teorisini Bowen ve Blackmon örgüt ortamlarına uyarlayarak, iş görenlerin çalışma ortamlarında sessiz kalma davranışlarını değerlendirmişlerdir. Örgütte bireyler arasında birbirlerini destekleyici ortam varsa, ast üst ilişkileri demokratik bir ortamda devam ediyorsa yani iş görenler çevresinden destek bulacağına inanıyorsa gerektiği yerlerde fikirlerini açıkça söylemeye, örgüt ortamında tam tersi bir ortam hâkimse susmayı tercih etme yoluna gidiyor(Çakıcı,2010).

Sessizlik sarmalı kuramının temel önermeleri;

- Toplum, genel olarak alınan kararları kabul etmeyen ve uygulamayan bireyleri dışlamakla tehdit eder.
- Bireyler dışlanma korkusunu her zaman yaşarlar.
- Dışlanma korkusu bireylerin düşüncelerini sürekli değerlendirmeleriyle karşı karşıya bırakır.
- Bu değerlendirme sonuçları fikirlerin açık bir şekilde ifade edilmesi yada gizlenmesine neden olabilir(Noelle – Neumann,1998:229).

Sessiz kalma sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da önemli yere sahiptir. Çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmeleri ve kariyer hayatı boyunca başarılı olabilmeleri için onlara imkân verilmeli ve fikirleri değişik kademelerde dinlenmelidir.

### **2.2.3. Kendini Uyarlama Teorisi**

Bireyler toplum içerisinde popülaritelerini arttırmak, kendilerine fayda sağlamak, herkesle iyi geçinen imajını vermek, sorunsuz birisi olarak algılanmak ve statükosunu devam ettirebilmek için dış çevreye ve iş ortamına adapte olma davranışı içine girerler. Kendini uyarlama teorisine göre, çalışanlar ortamın gereklerine göre tutumlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini, önceliklerini, değer yargılarının çevreye göre şekillendirirler. (Şehitoğlu, 2010: 62).

Kendini uyarlama düzeyini kolay gerçekleştiren bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyalleşme esnasındaki tutumlarını isteyerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal sezilerini kullanan kişilerdir. Bu bireyler, kurallara karşı duyarlıdır ve tamamı ile davranışlarını çevrenin istediği şekilde değiştirebilir ve bu değişiklikleri insanların hissedemeyeceği şekilde profesyonelce yaparlar. Kendini uyarlama özelliği yüksek bireyler kendilerini çok iyi tanırlar ve izleyicilerine arzu edilen şekilde davranarak bir şekilde insanların gözleri önünde değer algılarıyla oynarlar. Düşük kendini uyarlama

özelliğinde olan bireyler kendi tutumlarına, duygularına, mizacına göre davranırlar. Ancak bu ortamdaki kuralları, düzenlemelere uymayacağı anlamı taşımaz. Burada birey başkasının istediği yönde davranmaktansa kendi istediği yönde davranmayı tercih eder (Özcan, 2011: 85).

#### **2.2.4.Bekleyiş Teorisi**

Vrom tarafından ortaya konulmuş bir süreç kuramıdır. Süreç kuramları davranışların meydana çıkışından sona erdirilişine kadar olan faaliyetleri ve değişkenleri açıklar. Ayrıca süreç kuramları kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini de ele almışlardır. Bekleyiş kuramı örgütsel davranışların sebepleri hakkında bilimsel anlamda bazı varsayımlar ortaya atmaktadır(Eren,2011:567-568);

“ Birinci varsayım; Bir davranışın ortaya çıkmasında neden olan faktörlerin bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile beraber belirlenir ve yönlendirilir. Bireylerin kişisel özellikleri veya ortamın koşulları tek başına davranış üzerinde etkili değildir. Bireyler örgütlere kendi istekleriyle katılırlar. Bireylerin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları işletmeden beklentileri ve çıkarları vardır. İkinci varsayım; Her insan diğer insanlardan farklı istek, arzu ve hedeflere sahiptir. Aynı şekilde bireyler arzuladığı ödül yapıları bakımından da diğerlerinden farklıdır. Rastgele olmayan bu farklılıklar kişilerin ihtiyaçlarının derecesindeki değişimlerin anlaşılmasıyla sistematik bir biçimde incelenmektedir. Üçüncü varsayım ise; İnsanlar belirli ödüller içerisinde algılarına göre seçim ve tercihte bulunurlar. Her ödüle karşı duyarlılığını göstermezler. Başka bir ifadeyle bireyler arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar”.

Vroom insanların çalışma hayatı içindeki eylemlerinin tahmin edilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Ona göre bireylerin belirli koşullarda sergilemiş oldukları davranışlar formüle edilebilir. Bireylerin beklemiş oldukları değerın büyüklü ile o hedefe hareket ettiren gücün büyüklüğü doğru orantılıdır. Vroom'un yapmış olduğu çalışmalarda, bireyler çalışma hayatında belirli davranışlarda bulunurken bilinçli ve rasyonel seçim yaparlar. Eğer bu varsayım kabul edilmezse yapılan alışmaların bilimsel olmayacağı görüşünü öne sürer(Obuz,2011: 30).

### 2.2.5. Abilene Paradoksu

Harvey (1988), bir iş görenin düşüncelerinin, örgütteki diğer iş görenlerin fikirlerinden farklı olduğunu düşündüğü durumlarda meydana gelen Abilene paradoksunu araştırmıştır. Bu paradoksa göre; "bireyler buldukları grup içerisinde kendi düşünceye fikirlerinin, diğer grup üyeleri tarafından benimsenmeyeceğini ve kabul görmeyeceğini düşünebilir. Aslında diğer grup üyeleri de farklı veya aynı fikir ve düşüncelere sahip olabilmektedirler. Bu noktada, birey kendi düşüncesinin diğer grup üyelerinin genel düşüncesine uymadığını düşünür ve genel düşünce yapısına itiraz etmez, sessiz kalır ve grup üyelerinin ortak düşüncesi olarak algılanan düşünceye göre bir eğilim sergiler. Böylece bireyler sessiz kalarak, örgütte ortak bir sese uyum gösterir ve hizmet ederler" (Alparslan,2010:39).

### 2.2.6. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanlar örgüt içerisinde meydana gelen olumsuz durumlara, eksikliklere karşı hareketsiz kalarak sessiz kalabilmektedirler. "Sağır Kulak Sendromu" olarak adlandırılan bu olgu örgütlerde çalışanların konuşmalarını cesaretlendirmeyen ortamlarda gelişir (Çakıcı,2007:157).

Alparslan(2010), yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında sağır kulak sendromunun üç faktörden oluşabileceğini aktarmıştır (Alparslan,2010.41).

-Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,"

-Yönetmelik gerekçeleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli iş görenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren iş görenlerin görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,

-Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler,

Örgütlerde demokratik ortamın geliştirilmesi, bireylerin konuşabilmelerinin sağlanması çalışanları belirli düzeylerde etkileyebilir. Bilmiyorum, görmedim gibi ifadeler en kestirme yanıtlar olarak örgütlerde zamanla daha fazla zarar verebilir.

### **2.3. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Nedenler**

Sessizlik çoğu kez her şeyin yoluna gittiği değil de genellikle çevreye karşı tepki muhalefet olarak algılanmaktadır. Çalışma ortamlarında istediklerini elde edemeyen iş görenler bazen bu sessizlik içerisinde işten ayrılmayı tercih ederler. Çalışanların sessizliği örgütün yapısı, yöneticilerin tavırları, mesai arkadaşlarının davranışları, bireylerin bilgi düzeyi, içinde bulunulan sosyo-psikolojik durum vb. birçok neden sessizliğin oluşmasına neden olabilir. Bütün örgütsel yapılarda sessizliğin aynı düzeyde olması beklenemez. Örneğin ülkemizde kamu kurumu özel kurum ayrımı yaptığımızda bile bu durum çok net fark edilmektedir.

#### **2.3.1. Örgütsel ve Çevresel Nedenler**

Örgütsel sessizliği ortaya çıkaran örgütsel nedenler araştırılarak aşağıda sıralanmıştır.

##### **2.3.1.1. Sessizlik İklimi**

İş görenleri sessizliğe iten bir diğer durumu sessizlik iklimi olarak açıklamışlardır. İş görenler örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın boş una olduğuna, düşünce ve kaygıları anlatmanın tehlikeli olduğuna inanmaktadırlar. İş görenlerin bu inanca sahip olması sessizlik ikliminin daha fazla büyümesine ve örgütün hemen hemen her kademesine yayılmasına neden olmaktadır. Sessizlik ikliminin dağılması için örgüt yöneticilerine büyük görev düşmektedir. İş görenleriniz düşüncelerini beyan etmeleri için cesaretlendirmeli ve onlara destek vermelidirler. Örgütün gelişmesine ve yenilik çabalarının önünde bir engel olan örgütsel sessizliği bu şekilde çözüme kavuşturabilirler. Örgütlerde sessizliğin kırılacağı ve haksız durumların iş görenlerin sessiz kalma davranışlarını uyandıracacağı düşünülmektedir. Sessizlik örgütte iş görenlerin, yok sayılma ve önemsenmeme korkuları yüzünden ortaya çıkan ortak bir olgu olarak görülmektedir. Bu durumda sessizliğin gizli kalmasının bir sonucu olduğunu ve geleneksel düşünce tarzının pasif davranışlara neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:707).

##### **2.3.1.2. Kültür**

Toplumlar karşılaştıkları problemlerle başa çıkabilmeleri için belirli araçlara ihtiyaç duyarlar. Kişilerin içinde buldukları çevre şartları, diğer insanlarla ilişkileri,

yeme içme tarzları gibi vb. şeyler bu araçları oluşturur. Toplumların ellerindeki bu araçlar gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterebilir (Köse vd.,2001:220).

Literatür incelendiğinde kültür kavramının farklı tanımları yapıldığı görülmektedir. TDK'nin yapmış olduğu kültür tanımı ise; " tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin şeklinde tanımlanmaktadır" şeklindedir (www.tdk.gov.tr).

Her toplumun kendine öz kültürü vardır. Kültür yalnız milletten millete değil aynı zamanda şehirlerin, ilçelerin ve kasabalarında kendilerine has kültürleri vardır. Yani toplum kültür iç içedir oluşturan kültür toplumların farklılaşmasına neden olmaktadır. İnsan oluşturdukları kültür içersinde yoğrulurken aynı zamanda o kültürün inanç biçimlerini yaşam tarzını, değerlerini, normlarını da benimsemeye başlar ve kültürleşme gerçekleşir (Alparslan,2010:10).

Kültür toplumda önemli işleve sahip olduğu gibi işletmelerin işleyişinde de önemli yere sahiptir. Özellikle yöneticilerin içinde buldukları kültürü iyi tanımaları, bilmeleri gerekir. Bu bağlamda işletme yöneticileri için kültür işletmenin oluşmasında faaliyet ve sonuçlarına kadar etkili olan bir unsur olarak tanımlanabilir. Örneğin Türk kültürü ile batı kültürünü karşılaştırdığımızda batı kültürünün daha çok ben merkezli olduğunu konuşmaları gerektiğinde statü ve sembollere gerek duymadıklarını ve doğu kültürüne göre daha az sessiz kaldıkları söylenebilir. Doğu kültüründe ise yöneticiye itaat önemli yer tutmaktadır. Yöneticiler saygı duyulması gereken insanlar olarak görülür ve çoğu zaman eleştirilmeleri hoş karşılanmaz bu bağlamda doğu kültüründe sessiz kalma daha çok görülebilir(Alparslan,2010:11). Toplumların oluşturduğu örgütlenmeler o toplumun değerlerinden, geleneklerinden etkilenir ve sevk ve idare işlemi yapılırken çoğu zaman belirleyici olabilir.

### **2.3.1.3. Adaletsizlik Kültürü**

Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizliğin gelişmesiyle beraber adaletsizlik kültürünün ortaya çıktığını savunurlar. Adaletsizlik kültürü adaletli olmayan çalışma ilişkileri içerisinde ortaya çıkan bir durumdur. Kötü davranılan çalışanlar arasında paylaşılan değerlere yansıyan bir durumdur. Örgüt çalışanları adil olmayan bir durumla

karşılaştıklarında bu durumu davranışlarına da yansıtmaktadır(Pinder ve Harlos 2001:345). Örneğin mesai saatlerinin tüm çalışanlar için aynı olmaması, örgütteki primlerin adil bir şekilde dağıtılmaması, kariyer imkânlarında bütün iş görenlerin eşit imkânlarda yararlanmaması gibi nedenler adaletsizlik kültürünün oluşmasına neden olan şeylerdir.

Adams'ın adalet teorisine göre örgüt çalışanları örgütteki adalet ortamını değerlendirirken kendileri için elde etmiş oldukları katkıları, başkalarının elde etmiş oldukları katkılarla ile karşılaştırırlar. Böyle yaparak örgüt için vermiş oldukları emeğin karşılığını tartmakta ve adil bir ortamın olup olmadığına karar vermektedir (Alioğulları, 2012:8).Çalışanların örgüt içerisinde adaletli bir ortamın olduğunu görmeleri çalışanların fikirlerini açıkça belirtme davranışına daha eğilimli olduğunun işareti olarak görülmektedir.

### **2.3.2. Yönetmel Nedenler**

Çalışanlar genellikle işi ile ilgili olumsuz geri bildirimler almaktan çok fazla hoşlanmazlar, söz konusu geri bildirimlerde aniden reflekse geçerler ve geri bildirim çok yanlışmış gibi sonuçlarını ortadan kaldırmayı düşünürler. Bu durumda geri bildirim kaynağını ortadan kaldırmayı bile planlarlar. Böyle bir korku halinin yöneticiler arasında kayda değer bir yer tuttuğu yapılan bilimsel çalışmalarda ispatlanmıştır. Yönetim işlevi içerisinde üstlerinin çok fazla astların ise sınırlı sayıda geri bildirimde bulunması halinde ise oluşan bilginin güvenilirliğinin de meşru olmadığı düşünülür(Kahya,2013:93)

Çalışan sessizliğinin başka bir yönü ise, yöneticilerin örgüt için en iyiyi yapması ve çalışanlardan daha fazla bilgiye sahip olması inancıdır. Bu konuda bir başka inanç ise iş görenlerin kendileri için rasyonel davranacağı ve örgüte maksimum kazanç değil de öncelikle kendi kazançlarını peşinde koşacağı inancıdır. Diğer bir inatça örgüt içersinde tek sesliliğin örgüt için sağlıklı ve faydalı olduğu, çok sesliliğin ise örgüt için zararlı ve düzeni bozucu olduğu inancıdır(Morrison ve Milliken, 2000:714).

### **2.3.3. Bireysel Nedenler**

Örgütsel sessizlik konusunda oluşan bireysel nedenler, örgütlerde sessizliğin oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Bu nedenler aşağıda verilmiştir.

### 2.3.3.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

Birçok çalışma ortamında iş görenlerin işle ilgili konular ve politik konular hakkında seslerinin bastırıldığı bilinmektedir. Birçok idareci iş ortamında aykırı seslerin çıkmasına ve politik değerlendirmelerin yapılmasına gerek olmadığını düşünür. Yöneticiler iş görenleri eleştiri yapmamaları konusunda zaman uyarabilirler. Dolayısıyla çalışanlar örgüt içerisinde ses çıkardıkları zaman bunun yöneticiler tarafından iyi karşılanmayacağını bilir ve buna göre davranır(Morrison ve Milliken, 2000:707).

Son dönemlerde yapılan araştırmalarda yönetimin başarısızlığı, verimsizlik, adil olmayan paylaşım, örgütsel performans düşüklüğü gibi konular tartışılmayan konular arasında gösterilmektedir. Gerçekleştirilen bu araştırmalara katılan çalışanlar ses çıkarmanın hiçbir faydası olmayacağı görüşünde ve olumsuz bir durumla karşılaşmaktan korkmaktadırlar (McGowan, 2003).

### 2.3.3.2. Dışlanma Korkusu

İş görenler, işyeri ortamlarında sessiz kalmalarının nedenlerinden birisi de konuşursam dışlanırım korkusudur. Eleştirenin sorunlu çalışan olarak algılandığı ya da problemli kişi olarak görüldü çalışma ortamlarında iş görenler psikolojik baskı altına kalarak dışlanma korkusu yaşayarak sessiz kalma yolunu tercih ederler. İş görenlerin sosyal sermaye pozisyonlarına zarar gelmemesi ya da sosyal açıdan dışlanmayla karşı karşıya kalmamak için örgüt ortamında egemen olan fikirleri benimsemek zorundadır. Bu anlayış çalışanların düşüncelerini hem bireysel hem de kolektif olarak gizlemesine neden olmaktadır(Bowen ve Blackmon, 2003: 1394-1396).

Dışlanma davranışı iki yönlü yapılmaktadır. Bunlardan birinci çalışanların bağlı oldukları grup içerisindeki ilişkilerini güçlendirmek, grubun dışında görüşlerini ifade edenleri de işten ayrılmaya zorlamak. İkincisi ise, iş görenlerin davranışlarını grup eğilimi yönünde değiştirmektir. Dışlanma korkusu içerisinde iş görenlerin kendileri hakkında bilgi veren, hataları ortaya koyanlara karşı muhbir olarak algılamada buldukları onları dışlama korkusuyla tehdit ettikleri yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur(Williams vd., 1998: 122).



### 2.3.3.3. Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklere bağlı sessizlik nedenleri incelendiğinde, bireylerden kaynaklanan nedenler, öz saygınlık, risk üstlenme, eğitim, yaş, cinsiyet, kişilik yapısı özellikleri başlıca belirleyici etmenlerdir. Kişinin içinde bulunduğu bu kişisel etmenler çalışanın ön plana çıkmasını ya da geri planda kalmasına neden olur. Örneğin bir çalışma ortamında eğitilmiş ve özgüveni yüksek iş görenin kendisini ifade etmesiyle eğitim seviyesi düşük özgüven eksikliği yaşayan iş görenin kendisini ifade etmesi farklıdır. Diğer kişiliğe bağlı sosyo-domokratik özelliklerde bireyin ön planda olması veya geri planda kalmasına neden olur. Örneğin evli ve çocuk sahibi olan birisiyle bekâr olan çalışan arasında sessizlik farkına baktığımızda evli olan çalışan işten atılma korkusu yaşadığı için genellikle sessiz kalmayı tercih ettiği yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur(Kahya,2013:97).

### 2.4. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel sessizlik çalışmalarının araştırma literatürüne Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos'un çalışmaları temel kaynak olarak alındığını belirttik. Bu konuda yapılan literatür taramasında "Çalışan Sessizliği" kavramının altında ele alınabilecek boyutlar bulunmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen araştırmalarda özellikle Linn Van Dyne'nin araştırmaları önemli etkiye sahiptir. Linn Van Dyne, SoonAng ve Isabel C. Botero'nun 2003 yılında gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında üç ana boyut ortaya çıkartılmıştır. "Çalışan Sessizliği" için bu boyutlar şunlardır(Şehitoğlu,2010:67);

- Kabul Edilmiş Sessizlik
- Savunma Amaçlı Sessizlik
- Örgüt Yararına Sessizlik

#### 2.4.1. Kabul Edilmiş Sessizlik

Kabullenici sessizlik, örgüt ortamında yaşanan gelişmelere karşı işgörenlerin herhangi bir fikir, düşünce ve görüşlerin saklanması olarak ifade edilir. Kabullenici davranış sergileyen çalışanlar, mevcut durumdan razı ve bu duruma ayak uydurmaya çalışan ve çeşitli alternatiflerin gerçekleşeceğine inanmayan kişilerdir. Söz konusu bu kişiler örgütte ses çıkartarak bazı şartların değişmesinden yana istekli değildirler(İşleyici,2015:52).

Van Dyne ve arkadaşları ise kabul edilen sessizliği, amaçlı olarak inaktif ve dâhil olmama davranışı içinde bulunan çalışanların düşüncelerini dile getirmemesi olarak açıklar. Ayrıca değişim için konuşmanın faydasız olacağı veya fikirlerini kendine saklayan çalışanların durumu değiştirmek için kişisel yeteneklerinin yeterli olmaması gibi durumlardan dolayı boyun eğme davranışı ile ortaya çıkar (Dyne vd., 2003: 1366).

Çalışanların, düşüncelerinin üst yönetim/yöneticiler tarafından gerekli ya da değerli bulunmadıkları düşündükleri için genellikle konuşmak istemediklerini savundular. Bastırılmış muhalefet iklimine ek olarak yöneticilerin ilgisizliği çalışan katılımın sağlanması yönünde demotive etmektedir. Kabullenici Sessizlik, çalışanların mevcut durumu değiştirmek için istekli olmadıkları, konuşmak için çaba sarf etmedikleri ve boyun eğdikleri, koşulları değiştirmeye teşebbüs etmedikleri bir boyun eğme ve çekilme/vazgeçmeye dayalı pasif davranış biçimidir (Morrison ve Milliken, 2000).

#### **2.4.2. Örgüt Yararına Sessizlik**

Örgüt yararına sessizlik, işle ilgili fikir, bilgi veya görüşlerin diğerlerinin ya da özveri veya işbirliği güdülerine dayanan örgüt yararına dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Van Dyne vd. göre sergilenen davranışların temel sebebi işbirliğine dayalı örgütü koruma adına özel bilgileri dışa vurmama ve kişiye özel bilginin ise örgüt yararına korunması vardır. Örgüt yararına sessizlikte öncelikle başkalarına odaklanan kasıtlı, proaktif, örgüt tarafından zorunlu tutulamayan isteğe bağlı bir davranıştır. Farkında olma, alternatifleri göz önünde bulundurma bilgi, fikir ve görüşlerin saklanması konusunda bilinçli karar verme durumu vardır. Korunmacı sessizliğin aksine, konuşmanın meydana getirebileceği olumsuz kişisel korkulardan çok, başkaları için endişelenme güdüsü vardır (Dyne vd., 2003: 1368).

#### **2.4.3. Korunmacı Sessizlik**

Çalışma hayatıyla ilgili olarak iş görenlerin yeteneklerini, tecrübelerini, bilgilerini varsa yenilikçi fikirlerini örgütün veya diğer çalışma arkadaşlarının yararı için kullanmaması şeklinde özetlenebilir. Gerçekleşen bu durum bireylerin fedakârlıklarıyla ve işbirliği güdüsüyle ortaya çıkmaktadır. Bu tür sessizlikte savunmacı sessizlikteki gibi çalışanlar kendilerine yönelik alternatiflerin farkındadır. İsteyerek bilgilerini, tecrübelerini ve fikirlerini örgüt yararına kullanmaktan kaçınırlar. Savunma amacı

sessizliğin zıttı olarak koruma amaçlı sessizlik kişilerin bireysel çıkarlarının aksine diğer kişilerin yararları içindir(Tayfun ve Çatır, 2013: 117).

Çalışan üzerinde yapılan araştırmalarda çalışanların birçoğu konuşsam ait olduğum örgüt zarar görür mantığıyla hareket etmektedir. Aslında bunun arka planında bireyin kendi çıkarlarını düşünme dürtüsü yatmaktadır. Dolaylı olarak ta olsa birey rasyonel davranıyor. Zaten iş görenlerin birçoğunu motive eden unsur emeğinin karşılığında almış oldukları maddi kazançlardır.

**Tablo 2: Davranış Tipi ve Sessizlik İlişkisi**

Çalışan Güdüsü	Davranış Tipi
<p><b>Serbest Davranış</b></p> <p>İtaat temelinde fark yaratamayacağı hissi</p>	<p><b>Kabul Edilmiş Sessizlik</b></p> <p>Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak.</p> <p>Fark yaratmayacağı düşüncesinden görüşleri kendine saklamak.</p>
<p><b>Öz Korumacı Davranış</b></p> <p>Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi</p>	<p><b>Savunma Amaçlı Sessizlik</b></p> <p>Sorunlar hakkında fikirlerin korku temelinde dışa vurulmaması.</p> <p>Kendini korumak için gerçekleri görmemezlikten gelmek.</p>
<p><b>Diğer – Merkezli Davranış</b></p> <p>İş birliği temelinde dayanışma ve özveri hissi</p>	<p><b>Örgüt Yararına Sessizlik</b></p> <p>Gizli bilgilerin iş birliği temelinde saklanması</p> <p>Özel bilgilerin örgüt yararına saklanması</p>

**Kaynak:** Çakıcı,2010.

## 2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütün gelişimine ve değişimine engel olan en önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilen —sessizlik, çalışanların fikir, düşünce görüş ve eleştirilerini kasıtlı veya kasıtsız olarak saklamayı tercih etmelerine, çalışanların bilgi, görgü ve yeteneklerinden mahrum kalınmasına, iş tatmini ve örgüte bağlılığın azalmasına etki etmektedir.

Sessizliğin örgütler ve çalışanlar üzerinde ortaya çıkaracağı sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çakıcı, 2010: 35- 37):

- Çalışanlar örgüt sorunlarıyla ilgili görüşlerini dile getirmek istemezler. Çünkü eleştiri durumunda ceza alacaklarını düşünürler. Bu durum kişiler üzerinde önemli etkiler yaratır. Aidiyet, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi duyguları zedeler.
- Örgütlerin gelişimi için alternatif fikirlerin, farklı bakış açılarının, farklı eleştirilerin dikkate alınıp değerlendirilmesi gerekir. Örgütler için rekabet kaynağı olan beşeri sermayeye pasifleştirilip sessiz bırakılırsa örgütler rekabet avantajını kaybeder.
- Yeniliklerin takip edilebilmesi için mevcut ortamın, konjonktürün sorgulanması gerekir. Çok uzun dönemlerde mevcut yapıyla devam eden aynı kişilerle çalışılan aynı kişilerden görüş alınan ortamlarda yenilikçi fikirlere olumlu bakıldığı görülmemiştir.
- Örgütlerde yapılan hataların içerisinde, yöneticiler hakkında olumlu fikirler varsa geri bildirimde bulunma olumsuz bir fikir varsa geri bildirimde bulunmama yer alır. Yöneticilerin yapmış oldukları hataların farkına varmamaları kısa ve uzun dönemde büyük kayıplara yol açabilir.
- Her birey çalışma hayatı içerisinde kariyer planlaması yapar. Hedeflerine ulaşabilmesi için kariyer yaşamı içerisinde kendisini ifade edebilmesi ve yeteneklerini gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sessizlik ortamı bireyi yalnızlaştırdığından ve yeteneklerini körelttiğinden kariyer hayatını son derece olumsuz etkilemektedir.

## 2.6. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sessizlikle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar aşağıda sıralanmıştır(Bayram,2010,25-26).

-Yurt içinde örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili yapılmış çalışma sayısı çok azdır. Çakıcı (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Tarihi ve Teorik Temelleri” çalışması ile alanda bu konu ile ilgili ilk akademik çalışmayı yapmıştır. Çakıcı (2008) yılında “Örgütlerde Sessiz Kalınan

Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasıyla yurt içinde yapılmış olan bir diğer akademik çalışmayı da ortaya koymuştur.

-Morrison ve Milliken’in 2003 “Ses Yükseltmek, Sessiz Kalmak: Örgütlerde Sesin ve Sessizliğin Dinamikleri” adlı çalışmasında sessizlik kavramını araştırmışlardır. Araştırmacılara göre; sessizlik, korku, kötü haberleri ileten kişi olarak görülme ve grup içerisindeki normatif veya sosyal baskılar nedeni ile olabilir. Bu davranış tekil bir davranış olarak görülmemeli, bütün iyi şekilde ayırt edilmelidir.

-Morrison ve Milliken’in (2000) “Organizasyonel Sessizlik: Çokuluslu Dünyada Değişim ve Gelişime Bir Bariyer Adlı çalışmada; örgütün sessizlik iklimini nasıl yarattığını, akademisyenlerin hangi konularda bilgiyi sakladıklarını ve kimlerin kolektif olarak konuşma davranışını tehlikeli olarak gördüğünü açıklamaya çalışmıştır.

-Dyne, AngandBotero (2003) “Çok Boyutlu Yapılarda, Çalışan Sessizliğini ve Çalışan Konuşmasını Kavramsallaştırma” adlı çalışmalarını ses ve sessizlik arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlamak üzere yapmışlardır. 3 tür sessizlik ve ses olduğu görüşünü savunmuşlar ve ortaya koydukları formlara ses ve sessizliğin 2X3 tipolojisi adını vermişlerdir. Ses ve sessizliğin karmaşık bir yapıda olduğunu ve farklı durumlarda farklı biçimler aldığını savunmuşlardır. Ses ve sessizliğin karmaşık bir yapıda olduğunu ve farklı durumlarda farklı biçimler aldığını savunmuşlardır. Öte yandan ses ve sessizliği motive eden unsurlar da ele alınmış ve betimlenmeye çalışılmıştır.

-Bowen and Blackmon, (2003 “Sessizliğin Sarmalları: Örgütsel Sessizlikte Çeşitliliğin Dinamik Etkileri” adlı çalışmayı ortaya koymuşlardır. Bu çalışma Noelle-Neumann tarafından ortaya konmuş olan Sessizlik Sarmalı teorisine dayanmaktadır. Çoğunluğun görüşünün azınlığın görüşüne olan etkileri üzerine hazırlanmış bir çalışmadır.

### III. BÖLÜM

## 3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK NEDENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve ayrıca örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizlik ve demografik etmenler arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Üniversitelerde çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeyleri eğitim-öğretimi ve akademik başarıyı önemli derecede etkilemektedir. Bu araştırma sonucunda elde edilecek bulguların yorumlanması ile elde edilecek sonuçlar akademik ve idari personellere yol gösterecektir. Araştırma bulgularının üniversitelerde örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramlarının araştırılmasında alan yazınına katkı sunması beklenmektedir.

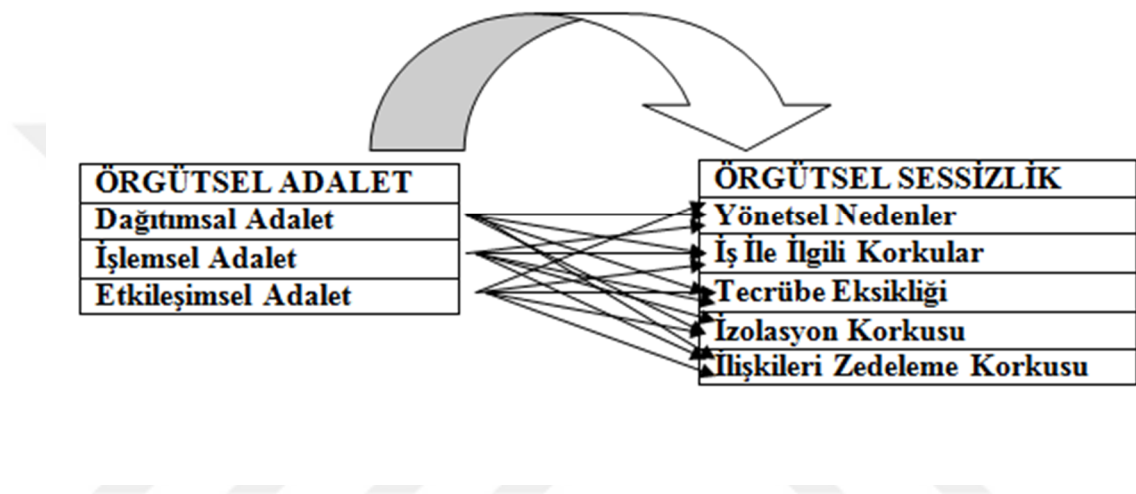
### 3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtlarından birisi, sadece Uşak Üniversitesinde yapılmış olmasıdır. Dolayısıyla bu kısıt araştırma kapsamında elde edilen sonuçların genelleme yapılarak yorumlanmasını engellemektedir. Elde edilen veri sayısı yeterli olmakla birlikte, benzer araştırmaların çok sayıda üniversitede uygulanması sonuçları daha anlamlı hale getirilebilecektir. Ayrıca araştırmaya katılacak üniversite personelinin örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğe yönelik algılarının üniversite çalışanlarını temsil edeceği varsayılmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın modeli

Çalışma iki temel kısımda incelendiğinde; ilk bölümde literatür taraması yapılarak araştırmanın kuramsal çerçevesi, ikinci bölümde ise anket çalışması verilerine dayalı analizler yapılarak uygulama kısmı oluşturulmuştur.

Şekil 2:Araştırmanın Modeli



Söz konusu model örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramlarını alt unsurları ile ortaya koyarak üniversite çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algılarını inceleyerek karşılaştırmayı ve aradaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan ilişkisel bir modeldir.

### 3.4. Hipotezler

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında ilişkinin olup olmadığını ve ayrıca örgütsel adalet algısı demografik etmenler arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

**H.1:**Çalışanların Örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.2:**Dağıtımsal adaleti ile yönetsel nedenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.3:** Dağıtımsal adalet ile işle ilgili korkular arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.4:** Dağıtımsal adalet ile tecrübe eksikliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.5:** Dağıtımsal adalet ile izolasyon korkusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.6:** Dağıtımsal adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.7:** İşlemsel adalet ile yönetsel nedenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.8:** İşlemsel adalet ile iş ile ilgili korkular arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.9:** İşlemsel adalet ile tecrübe eksikliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.10:** İşlemsel adalet ile izolasyon korkusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.11:** İşlemsel adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H.12:** Etkileşimsel adalet ile yönetsel nedenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.13:** Etkileşimsel adalet işle ilgili korkular arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.14:** Etkileşimsel adalet ile tecrübe eksikliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.15:** Etkileşimsel adalet ile izolasyon korkusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H.16:** Etkileşimsel adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.



### 3.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma Uşak Üniversitesinde yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı üniversitenin personel dairesi başkanlığıyla irtibata geçilmiş araştırmanın evreninin 957 idari ve akademik çalışandan oluştuğu belirlenmiştir. Örnekleme ise sayısal olarak belirlenen 275 çalışan oluşturmaktadır. Bu kurumda çalışan en düşük örnek hacmini belirlemek için “Kota Örnekleme” formülü kullanılmıştır. Kota örnekleme yönteminde ankete katılacak olanın seçilmesi anket uygulayıcıya bırakılmıştır (İstatistikanaliz.com,2016).

### 3.6. Verilerin Toplanması

Araştırma örneklem grubundaki çalışanlardan veri toplamak amacıyla çalışanlara, örgütsel adalet algısına bağlı örgütsel sessizlik düzeyini belirlemeye yönelik ölçekler uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulanmasına yönelik ise anket formu oluşturulmuştur ve bu form üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik durumlarını belirlemeye yönelik 9 soru, ikinci bölümde ise Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerlilik araştırması yapılan Örgütsel Adalet ölçeği kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan bu ölçek 5’li Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin 3 alt boyuta ayrılıyor vesırasıyla1-6 soruları prosedür adaletini, 7-11 soruları dağıtım adaletini ve 12-20 soruları etkileşim adaletini ifade etmektedir. Niehoff ve Moorman (1993) prosedür adaletinin güvenilirliği 0,85, dağıtım adaletinin güvenilirliği 0,91, etkileşim adaletinin güvenilirliği 0,97, ölçeğin genelinin güvenilirliğini ise 0,95 olarak bulmuştur. Bu çalışmada ise eğilmez kol (2011) tez çalışmasında uyarlanan örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır.

Anket formunun üçün bölümünde ise, Örgütsel Sessizliği ölçmek için Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan (2010) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek amacıyla 5 bölümden oluşan 28 ifade kullanılan 5’li Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). 28 Sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri 0,957 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının alfa değerleri ise; Yönetmel nedenler (0,954), işle ilgili korkular(0,955), tecrübe eksikliği(0,956), izolasyon korkusu(0,954), ilişkileri zedeleme korkusu(0,954).

### 3.7. Verilerin Analizi

Araştırma çalışanlara yönelik anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar programları vasıtasıyla istatistik programı olan SPSS 20.0 programına aktarılmıştır. Örneklem kapsamında iş görenlerin demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Ölçeklerde yer alan sorulara iş görenlerin vermiş oldukları cevaplar frekans dağılımları saptanmış ve ortalama ve standart sapma değerleriyle yorumlanmıştır.

Çalışmanın temel problemi olan örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında ilişkiyi ortaya koymak için Korelasyon, Regresyon, T Testi ve Tek Yönlü Varyant Analizi (OneWayAnova) kullanılmıştır. Çalışma içerisinde önem düzeyleri 0,05 ve 0,01 olarak alınmıştır. Çalışmada yararlanılan kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile incelenmiştir.

### 3.8. Bulgular

Çalışmamızın bu aşamasında, yöntem bölümünde ifade edilen veri toplama araçları ile elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir.

### 3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 3: Katılımcıların Frekans ve Yüzelik Dağılımı İle İlgili Bulgular**

		<b>Frekans</b>	<b>%(Yüzde)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	185	66
	Erkek	95	34
	<b>Toplam</b>	280	100
<b>Medeni Durum</b>	Evli	179	64
	Bekâr	101	36
	<b>Toplam</b>	280	100
<b>Yaş</b>	18-25	20	7
	26- 35	159	57
	36- 45	74	26
	46 ve Üzeri	27	10
<b>Öğrenim Durumunu</b>	Ortaokul	5	2
	Lise	15	5
	Ön Lisans	26	9
	Lisans	114	41
	Yüksek Lisans	53	19
	<b>Toplam</b>	280	100
<b>Gelir Durumu</b>	2500 ve altı	71	25
	2501- 3500	66	24
	3501 -4500	101	36
	4501- ve üzeri	42	16
	<b>Toplam</b>	280	100
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	30	11
	1-5	137	49
	6-10	76	27
	11-15	12	4
	16 ve üzeri	25	9
	<b>Toplam</b>	280	<b>100</b>
<b>Toplamda Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	15	6
	1 -5	82	29
	6-10	98	35
	11-15	27	10
	16 ve üzeri	58	21
	<b>Toplam</b>	280	100
<b>Kurumdaki Pozisyon</b>	Akademik Personel	146	52
	İdari Personel	134	48
	<b>Toplam</b>	280	100
<b>İdari Görev</b>	Evet	100	36
	Hayır	180	64
	<b>Toplam</b>	280	100

Tablo 3’de görüldüğü üzere, örneklemin %66’s erkek çalışanlardan, %34’ükadın çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem içerisinde erkek çalışanların oransal dağılımı kadınlara göre oldukça fazla olduğu saptanmıştır.

Örneklemin %64’ü evli çalışanlardan, %46’sı bekâr çalışanlardan oluşmuştur. Örneklem içerisinde bekâr çalışanların oransal dağılımı evlilere göre daha az olduğu saptanmıştır.

Örneklemin %7’sinin 18-25 yaş aralığında, %57’sinin 26-35 yaş aralığında, %26’sinin 36-45 yaş aralığında %9’unun ise 46 ve üzeri yaş aralığından çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir. Örneklem içerisinde 26-35 yaş aralığından çalışanların oransal dağılımı diğer yaş grubundakilere göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Tablo 3’de görüldüğü üzere, örneklemin %2’si ortaokul, %5’i lise, %9’u önlisans, %41’i lisans ve %19’u yüksek lisans, % 24’ü doktora mezunu olan çalışanlardan oluşmuştur. Örneklem içerisinde lisans mezunu olan çalışanların oransal dağılımı diğer eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Genel toplam içerisinde lisans ve üzeri mezun çalışan sayısı örneklemin çok büyük bir bölümünü oluşturmaktadır.

Tablo 3’de görüldüğü üzere, örneklemin %25’i 2500 ve altı, %24’ü 2501- 3500, %36’sı 3501 -4500, %15’i 4501- ve üzeri gelir seviyesine sahip çalışanlardan oluşmuştur. Genel olarak bakıldığında gelir seviyesindeki yüzdeler oranların dengeli bir şekilde dağıldığını söyleyebiliriz.

Tablo 3’de görüldüğü üzere, örneklemin kurumda çalışma süresi ile ilgili yüzdeler dilimleri; % 11’i 1 yıldan az, % 49’u 1-5, % 27’si 6-10, % 4’ü 11-15, % 9’u 16 ve üzeri süre ile çalışanlardan oluşmaktadır. Kurumda çalışma süresi ilgili önemli bir kısmını 1-5 yıldır çalışanlar oluşturmakta kurumda on yıldan fazla çalışan yüzdesinin ise çok az olduğu görülmektedir. Örneklemin toplam çalışma süresi ile ilgili yüzdeler dilimleri ise; % 5’i yıldan az, % 29’u 1-5, % 35’i 6-10, % 10’u 11-15, % 20’si 16 ve üzeri süre ile çalışanlardan oluşmaktadır. Kurumda çalışma süresi toplamda çalışma süresi ile karşılaştırıldığında belirgin farklılıkların olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 3’de görüldüğü üzere, örneklemin %52’si akademik personel, % 48’i ise idari personel olduğu saptanmıştır. Kurumdaki sahip olunan pozisyon yüzdeler oranlarının birbirine yakın olduğu saptanmıştır.

Tablo 3’de görüldüğü üzere, örneklemin % 36’sının idari görevinin olduğu, % 64’ünün ise idari görevinin olmadığı görülmektedir.

Genel olarak demografik yapı sayılarına bakıldığında bay çalışanların bayan çalışanlara oranla ağırlıklı olduğunu görmekteyiz. Yine örneklem kitlenin demografik özelliklerine baktığımızda üniversitelerin diğer çalışma ortamlarından farklı olarak bir eğitim düzeyine sahip olduğunu görmekteyiz. Bu durumun avantajları ve dezavantajları zamana zaman görülebilir.

### 3.8.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Güvenilirlik, araştırmada kullanılan ölçeği oluşturan ifadelerin ortalama ilişkiyi baz alan ölçümün içsel tutarlılığını göstermektedir. “Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin en önemli göstergelerinden biridir. Ölçeğin tutarlı olması ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir”(Kalaycı, 2008:405).

Çalışmanın amacına ulaşmak için ise ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. “Güvenilirlik katsayısı 0-0,39 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,40-0,59 arasında ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,60-0,79 arasında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0,80-1,0 arasında ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmiştir” (Kalaycı, 2008:405).

Aşağıda örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin genel güvenilirlik katsayıları ve bu ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları tablolar şeklinde verilmiştir.

### 3.8.3 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin tümüne ve alt boyutlarına ilişkin değerleri tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri**

	Örgütsel Adalet	Dağıtimsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
<b><math>\alpha</math> Değeri</b>	0,95	0,85	0,89	0,95

Tablo 4 Cronbach's Alpha katsayısı değerine bakıldığında da örgütsel adalet ölçeği yüksek güvenilirlik (0,80-1,0) değerine sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının katsayı değerlerine bakıldığında bu değerlerinde yüksek güvenilirlik (0,80-1,0) sağlayan değerlere sahip olduğu bilinmelidir.

#### 3.8.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin tümüne ve alt boyutlarına ilişkin değerleri tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri**

	Örgütsel Sessizlik	Yönetsel Nedenler	İşle İlgili Korkular	Tecrübe Eksikliği	İzolasyon Korkusu	İlişkileri Zedeleme Korkusu
<b><math>\alpha</math> Değeri</b>	0,92	0,95	0,86	0,68	0,90	0,86

Tablo 5'teki Cronbach's Alpha katsayısı değerine bakıldığında da örgütsel sessizlik ölçeği yüksek güvenilirlik (0,80-1,0) değerine sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı sayılarına bakıldığında, yönetsel nedenler 0,95, işle ilgili korkular 0,86, izolasyon korkusu 0,90 ve ilişkileri zedeleme korkusu 0,86 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerle bu dört alt boyutun yüksek güvenilirlik (0,80-1,0) değerlerine sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından olan tecrübe eksikliği ise 0,68 Cronbach's Alpha katsayısı değerini alarak güvenilirliğinin düşük olduğu (0,60-0,79) görülmektedir.

#### 3.8.5. Araştırma Ölçeklerine Yönelik Normallik Testleri

Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını ortaya koymak amacıyla çeşitli normallik testlerinden yararlanmak mümkündür. Analiz sonucunda hesaplanan p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinden büyük ise veri normal dağılımdan gelmektedir. Yapılacak analizlerde parametrik testler kullanılır (İstatistikanaliz.com,2016). Araştırmanın bu bölümünde Örgütsel adalet ve Örgütsel sessizlik ölçeklerine yönelik Kolmogorov-Smirnov (K-S) normallik testi yapılmıştır. K-S Testi hipotezde ileri sürülen dağılımla örnek yığılmalı dağılım fonksiyonunun karşılaştırılması ile yapılır.

**Tablo 6 : Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Kolmogorov-Smirnov (K-S) Normallik Testi**

	Örgütsel adalet
N	280
P	,685

Tablo 6'daki Kolmogorov-Smirnov (K-S) normallik testi sonuçları incelendiğinde örgütsel adalet  $0,685 > \alpha = 0.05$  değeri normal dağılıma sahip olduğundan istatistiksel olarak desteklenmiştir.

**Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Kolmogorov-Smirnov (K-S) Normallik Testi**

	Örgütsel sessizlik
N	280
P	,455

Tablo 7'deki Kolmogorov-Smirnov (K-S) Normallik Testi incelendiğinde Örgütsel sessizlik ölçeğinin değeri  $P = 0.455 > \alpha = 0.05$  olduğundan normal dağılıma uygun olduğu istatistiksel olarak desteklenmektedir.

### 3.8.6. Ölçeklere İlişkin Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet boyutları (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ( yönetsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu) ilişkin sorulara verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerleriyle ilgili değerlendirme yapılmıştır.

**Tablo 8: Çalışanların Örgütsel Adalet ile İlgili Değerlendirmeleri**

<b>İfadeler</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	<b>280</b>	<b>2,93</b>	<b>1,176</b>
Çalışma programı adildir.	280	3,05	1,215
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	280	2,95	1,217
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	280	2,93	1,094
İş yerimde aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	280	2,81	1,222
İş sorumluluklarının adil olduğunu düşünüyorum.	280	2,91	1,135
<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>280</b>	<b>2,81</b>	<b>1,103</b>
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	280	2,85	1,158
Yöneticiler işe ilişkin karar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler	280	2,55	1,108
Yöneticiler işe ilişkin karar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgiler toplar.	280	2,75	1,076
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar talep halinde kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verirler	280	2,88	1,063
İşle ilgili tüm kararlar ilgili personelin hepsine aynı şekilde uygulanır.	280	2,89	1,121
Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bunların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler	280	2,97	1,092
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	<b>280</b>	<b>3,19</b>	<b>1,056</b>
İşimle ilgili karar alınırken, yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.	280	3,46	1,046
İşimle ilgili karar alınırken, yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.	280	3,30	1,098
İşimle ilgili karar alınırken, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	280	3,26	1,107
İşimle ilgili karar alınırken, yöneticim bana karşı dürüst davranır.	280	3,29	1,084
İşimle ilgili karar alınırken, yöneticim bir personel olarak haklarımı göz önünde bulundurur	280	3,25	1,045
İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır	280	2,98	1,070
İşim hakkında alınan kararlarla ilgili yöneticim uygun gerekçeler sunar.	280	3,08	1,026
Yöneticim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlar ilgili bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.	280	3,11	1,017
Yöneticim işim hakkında alınan bir kararı detaylı bir şekilde bana açıklar.	280	3,02	1,017
<b>Örgütsel Adalet (Genel)</b>	<b>280</b>	<b>2,97</b>	<b>1,111</b>



Tablo 8 incelendiğinde örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamalarının katılmıyorum(2),kısmen katılıyorum(3),ve katılıyorum(4) Aralığında değiştiği görülmektedir.

İş görenlerin örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerinde; 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin cevapların ortalaması beşli Likert ölçeği 1- 5 aralığı kapsamında 2,5'in üzerinde olduğu görülmüştür.

Çalışanların örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmeleri incelendiğinde en düşük puan olarak cevapladıkları soru “Yöneticiler işle ilgili kararlar alırken bütün çalışanların düşüncelerini dinler.” ifadesinin yer aldığı(2,55±1,108) dağıtımsal adaletle ilgili olan soru dur. En yüksek ortalama puanın verildiği soru ise “İşimle ilgili karar verilirken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.” İfadesinin yer aldığı( 3,46±1,098) işlemsel adaletle ilgili olan sorudur. En düşük ortalama skor değerlendirildiğinde üniversite çalışanlarının çalışma ortamlarında demokratik ortamın sınırdan olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlar iş ortamlarında işleriyle ilgili karar alırken görüşlerinin alınmasını beklerler. Bu durum onların hem işlerine konsantre olmasını hemde kendilerini değerli ya da değersiz görmelerine neden olabilir. En yüksek ortalama skor değerlendirildiğinde yöneticilerin işle ilgili kararlar alırken çalışanlarına kibar ve ilgili davranması insani ilişkiler bakımından önemlidir ve “Yöneticiler işle ilgili kararlar alırken bütün çalışanların düşüncelerini dinler.” İfadesini olumlu yönde destekleyici nitelikte olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 9: Çalışanların Örgütsel sessizlik ile İlgili Değerlendirmeleri**

<b>İfadeler</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S.Sapma</b>
<b>Yönetimsel Nedenler</b>	<b>280</b>	<b>2,71</b>	<b>0,975</b>
Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum	280	2,48	1,077
Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum	280	2,46	1,129
İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var	280	2,83	1,227
Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum	280	2,77	1,183
Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	280	2,66	1,154
Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.	280	2,73	1,221
Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum	280	2,72	1,169
İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum	280	2,82	1,136
Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak	280	2,82	1,217
Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor	280	2,78	1,220
Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum	280	2,97	1,216
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	280	2,80	1,250
<b>İşle İlgili Korkular</b>	<b>280</b>	<b>2,71</b>	<b>0,932</b>
Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir	280	2,40	1,199
Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	280	2,53	1,096
Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar	280	2,95	1,220
Açıkça konuşunca yöneticim, meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler	280	2,81	1,158
Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	280	2,86	1,119
<b>Tecrübe Eksikliği</b>	<b>280</b>	<b>2,26</b>	<b>0,719</b>
Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	280	2,15	0,956
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	280	2,26	0,969
Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	280	2,02	0,934
Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez	280	2,63	1,131
<b>İzolasyon Korkusu</b>	<b>280</b>	<b>2,67</b>	<b>0,961</b>
Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim	280	2,84	1,133
Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.	280	2,53	1,070
Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir	280	2,68	1,095
Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendiririm.	280	2,65	1,053
<b>İlişkileri Zedeleme Korkusu</b>	<b>280</b>	<b>2,75</b>	<b>0,985</b>
Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	280	2,58	1,077
Açıkça konuştuğumda desteklenmeyebilir.	280	2,78	1,068
Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	280	2,88	1,177
<b>Örgütsel sessizlik (Genel)</b>	<b>280</b>	<b>2,66</b>	<b>0,824</b>

Tablo 9'daki Çalışanların örgütsel sessizlik ile ilgili değerlendirmeleri incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarına verilen cevapların ortalama skorları "Katılıyorum (2)" ve "Kısmen katılıyorum(3)" Aralığındadır. Tüm ifadelerin

ortalama skorları değerlendirildiğinde en düşük( $2,02\pm 0,934$ ) skora sahip tecrübe eksikliği alt boyutuna ait “Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir” ifadesidir. En yüksek ortalama skor( $2,97\pm 1,126$ ) ise “Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum” ifadesidir. En düşük ve en yüksek skorlar göz önünde bulundurulduğunda üniversite çalışanlarında belli konuların çekinilmeden dile getirilmesi olumsuz olarak algılanmamaktadır. Diğer taraftan en yüksek skor değerlendirildiğinde üniversite çalışanları çalışma ortamlarında yöneticiler ile aralarındaki ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyor ve bu durum çalışanlarda sessizliği artırıyor. Bu durumun azaltılması için yöneticilerin insani ilişkilere değer vermesi ve sosyal ilişkileri geliştirmesi gerekir.

### 3.9. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Analiz kapsamında örgütsel adalet, örgütsel sessizlik davranışı ölçekleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizinin uygulanmasında

“Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği ve +1’e yaklaştıkça iki değer arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve çok kuvvetli ilişki olacağı, -1’e yaklaştıkça iki değer arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve çok kuvvetli olacağı anlamına gelmektedir”(Orhunbilge, 1996: 20). Bu çalışmanın korelasyon ilişkisi değerlendirilirken aşağıdaki tabloya göre değerlendirme yapılmıştır.

**Tablo 10: Korelasyon Derecesi**

Çok Güçlü	Güçlü	Orta	Zayıf	Çok zayıf
$-1 \leq r < -0,8$	$-0,8 \leq r < -0,6$	$-0,6 \leq r < -0,4$	$-0,4 \leq r < -0,2$	$-0,2 \leq r < 0$
$0,8 < r \leq 1$	$0,6 < r \leq 0,8$	$0,4 < r \leq 0,6$	$0,2 < r \leq 0,4$	$0 < r \leq 0,2$

Kaynak: Orhunbilge, 1996

Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkilere ait korelasyon bulguları Tablo 10’ da gösterilmiştir.

Tablo 11 : Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Dağıtım sal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Yönet sel Nedenler	İşle İlgili Korkular	Tecrübe Eksikli ği	İzolasyon Korkusu	İlişkileri Zedeleme Korkusu	Örgütsel Adalet	Örgütsel Sessizlik
Dağıtım sal Adalet	1									
İşlemsel Adalet	,647**	1								
Etkileşimsel Adalet	,591**	,818**	1							
Yönet sel Nedenler	-,444**	-,613**	-,668**	1						
İşle İlgili Korkular	-,359**	-,484**	-,514**	,808**	1					
Tecrübe Eksikli ği	-,114*	-,187**	-,241**	,461**	,519**	1				
	,012	,000	,000	,000	,000					
İzolasyon Korkusu	-,386**	-,486**	-,565**	,777**	,754**	,527**	1			
İlişkileri Zedeleme Korkusu	-,391**	-,538**	-,597**	,735**	,740**	,460**	,837**	1		
Örgütsel Adalet	,795**	,923**	,938**	-,663**	-,519**	-,212**	-,553**	-,586**	1	
Örgütsel Sessizlik	-,438**	-,595**	-,654**	,952**	,895**	,584**	,887**	,843**	-,648**	1

Not: \*= p&lt;0.05, \*\*=p&lt;0.01

Tablo 11'de görüldüğü üzere, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı  $r=-0,648$  çıkmıştır. Bu korelasyon katsayısına ait anlamlılık testinde  $P=0,000<\alpha=0,05$  olduğundan aralarında negatif (ters yönlü), anlamlı ve güçlü ilişki vardır. Buna göre **H.1** hipotezindeki ifade istatistiksel olarak desteklenmektedir. Bir başka deyişle, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü güçlü bir ilişki olduğu  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Tablo 11'dedağıtımsal adalet ile yönetsel nedenler arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -444$  ( $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre dağıtımsal adalet ile yönetsel nedenler arasında orta düzeyde ( $-0.6\leq r< -0.4$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.2** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'dedağıtımsal adalet ile işle ilgili korkular arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -359$  ( $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre dağıtımsal adalet ile işle ilgili korkular arasında zayıf düzeyde ( $-0.4\leq r< -0,2$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.3** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'dedağıtımsal adalet ile tecrübe eksikliği arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -114$  ( $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre dağıtımsal adalet ile işle ilgili korkular arasında çok zayıf düzeyde ( $-0.2\leq r< 0$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.4** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'dedağıtımsal adalet ile işle İzolasyon Korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -386$  ( $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre dağıtımsal adalet ile İzolasyon Korkusu arasında zayıf düzeyde ( $-0.4\leq r< -0,2$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.5** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'dedağıtımsal adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -391$  ( $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre

dağıtımsal adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında zayıf düzeyde( $-0.4 \leq r < -0,2$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.6** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'de işlemsel adalet ile işle yönetsel nedenler arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -0,613$ ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre işlemsel adalet ile yönetsel nedenler arasında güçlü düzeyde( $-0.8 \leq r < -0,6$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.7** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'de işlemsel adalet ile işle ilgili korkular arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -0,484$ ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre işlemsel adalet ile işle ilgili korkular arasında güçlü düzeyde( $-0.8 \leq r < -0,6$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.8** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'de işlemsel adalet ile işle tecrübe eksikliği arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -0,184$ ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre işlemsel adalet ile tecrübe eksikliği arasında çok zayıf düzeyde( $-0.2 \leq r < 0$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.9** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'de işlemsel adalet ile işle izolasyon korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -0,486$ ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre işlemsel adalet ile izolasyon korkusu arasında güçlü düzeyde( $-0.8 \leq r < -0,6$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.10** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'de işlemsel adalet ile işle ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -0,538$ ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre işlemsel adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında orta düzeyde( $-0.6 \leq r < -0,4$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.11** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'de etkileşimsel adalet ile işle yönetsel nedenler arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -0,668$ ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre

etkileşimsel adalet ile yönetsel nedenler arasında güçlü düzeyde( $-0.8 \leq r < -0,6$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.12** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'de etkileşimsel adalet ile işle ilgili korkular arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -514(p < 0,01)$  olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre etkileşimsel adalet ile işle ilgili korkular arasında orta düzeyde( $-0.6 \leq r < -0,4$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.13** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'de etkileşimsel adalet ile tecrübe eksikliği arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -214(p < 0,01)$  olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre etkileşimsel adalet ile işle tecrübe eksikliği arasında zayıf düzeyde( $-0.4 \leq r < -0,2$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.14** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'de etkileşimsel adalet ile izolasyon korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -565(p < 0,01)$  olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre etkileşimsel adalet ile izolasyon korkusu arasında orta düzeyde( $-0.6 \leq r < -0,4$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.15** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11'de etkileşimsel adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayı değerinin  $r = -597(p < 0,01)$  olduğu görülmektedir. Tablo 8'deki korelasyon ilişki derecesi gösteren tabloya göre etkileşimsel adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında orta düzeyde( $-0.6 \leq r < -0,4$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte ve **H.16** hipotezi desteklenmektedir.

### 3.10. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Araştırmamızın bu bölümünde örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ve örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel sessizlik ölçeninin alt boyutları üzerine olan etkisini ölçmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 12: Örgütsel Adalet Algısının ile Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

	Model Özeti		Standartlaştırılmış	T	P
	R <sup>2</sup>	F	Beta		
<b>Örgütsel Adalet</b>	0,418	201,258	-0,648	-14,187	0,000

Tablo 12 incelendiğinde, örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik düzeyi üzerine etkisinin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (P=0,000<0,01). R<sup>2</sup> değerine bakıldığında, örgütsel sessizliğin %41,8'inin örgütsel adalet algısı tarafından açıklandığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde etkilediği görülmüştür ( $\beta=-0,642$ ,  $p<0.01$ ). Bu durumda, “Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde negatif etkisi vardır.”

### 3.10.1. Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin Yönetmel Nedenler Üzerindeki Etkisi

**Tablo 13: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin Yönetmel Nedenler Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

Alt Boyutlar	Model özeti		Standartlaştırılmış	T	P
	R <sup>2</sup>	F	Beta		
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	0,197	68,223	-0,444	8,261	0,000
<b>İşlemsel Adalet</b>	0,376	167,200	-0,613	-12,971	0,000
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	0,446	242,242	-0,668	-14,975	0,000

Tablo 13 incelendiğinde, dağıtımsal adaletin yönetmel nedenler üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, yönetmel nedenlerin %19,7'sini dağıtımsal adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=68,223, R<sup>2</sup>=0,197, P=0,000). Dağıtımsal adalet algısının yönetmel nedenler üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,444$ ,  $p<0.01$ ).

Tablo 13 incelendiğinde, işlemsel adaletin yönetmel nedenler üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, yönetmel nedenlerin %37,6'sını işlemsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=167,200,



$R^2=0,376$ ,  $P=0,000$ ). İşlemsel adalet algısının yönetsel nedenler üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,613$ ,  $p<0,01$ ).

Tablo 13 incelendiğinde, etkileşimsel adaletin yönetsel nedenler üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, yönetsel nedenlerin %44,6'sini etkileşimsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ( $F=242,242$ ,  $R^2=0,446$ ,  $P=0,000$ ). Etkileşimsel adalet algısının yönetsel nedenler üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,668$ ,  $p<0,01$ ).

### 3.10.2. Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İş ile İlgili Korkular Üzerindeki Etkisi

**Tablo 14: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İşle İlgili Korkular Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

Alt Boyutlar	Model özeti		Standartlaştırılmış	T	P
	R <sup>2</sup>	F	Beta		
Dağıtımsal Adalet	0,132	42,331	-0,364	-6,506	0,000
İşlemsel Adalet	0,243	89,154	-0,493	9,442	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,260	97,439	-0,509	-9,871	0,000

Tablo 14 İncelendiğinde, dağıtımsal adaletin işle ilgili korkular üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, işle ilgili korkuların %13,2'sini dağıtımsal adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ( $F=42,331$ ,  $R^2=0,132$ ,  $P=0,000$ ). Dağıtımsal adalet algısının işle ilgili korkular üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,364$ ,  $p<0,01$ ).

Tablo 14 İncelendiğinde, işlemsel adaletin işle ilgili korkular üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, işle ilgili korkuların %24,3'ünü işlemsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ( $F=89,154$ ,  $R^2=0,243$ ,  $P=0,000$ ). İşlemsel adalet algısının işle ilgili korkular üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,493$ ,  $p<0,01$ ).

Tablo 14 İncelendiğinde, etkileşimsel adaletin işle ilgili korkular üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, işle ilgili korkuların %26,0'sini etkileşimsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ( $F=97,439$ ,

$R^2=0,260$ ,  $P=0,000$ ). Etkileşimsel adalet algısının işle ilgili korkular üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,509$ ,  $p<0.01$ ).

### 3.10.3. Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin Tecrübe Eksikliği Üzerindeki Etkisi

**Tablo 15: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin Tecrübe Eksikliği Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

Alt Boyutlar	Model özeti		Standartlaştırılmış	T	P
	R <sup>2</sup>	F	Beta		
Dağıtımsal Adalet	0,022	6,327	-0,149	-2,515	0,012
İşlemsel Adalet	0,055	16,182	-0,235	-4,023	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,074	22,106	-0,271	-4,702	0,000

Tablo 15 İncelendiğinde, dağıtımsal adaletin tecrübe eksikliği üzerine etkisi 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, tecrübe eksikliğinin %02,2'sini dağıtımsal adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ( $F=6,327$ ,  $R^2=0,022$ ,  $P=0,012$ ). Dağıtımsal adalet algısının tecrübe eksikliği üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,149$ ,  $p<0.01$ ).

Tablo 15 İncelendiğinde, işlemsel adaletin tecrübe eksikliği üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, tecrübe eksikliğinin %05,5'ünü işlemsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ( $F=16,182$ ,  $R^2=0,055$ ,  $P=0,000$ ). İşlemsel adalet algısının tecrübe eksikliği üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,235$ ,  $p<0.01$ ).

Tablo 15 İncelendiğinde, etkileşimsel adaletin işle tecrübe eksikliği üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, tecrübe eksikliğinin %07,4'ünü etkileşimsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ( $F=24,106$ ,  $R^2=0,074$ ,  $P=0,000$ ). Etkileşimsel adalet algısının tecrübe eksikliği üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,509$ ,  $p<0.01$ ).

### 3.10.4. Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İzolasyon Korkusu Üzerindeki Etkisi

**Tablo 16: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İzolasyon Korkusu Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

Alt Boyutlar	Model özeti		Standartlaştırılmış	T	P
	R <sup>2</sup>	F	Beta		
Dağıtımsal Adalet	0,173	58,173	-0,416	-7,627	0,000
İşlemsel Adalet	0,264	99,465	-0,513	-9,973	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,356	153,363	-0,596	-12,384	0,000

Tablo 16 İncelendiğinde, dağıtımsal adaletin izolasyon korkusu üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, izolasyon korkusunun %17,3'ünün dağıtımsal adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=58,173, R<sup>2</sup>=0,173, P=0,000). Dağıtımsal adalet algısının izolasyon korkusu üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,416$ ,  $p<0.01$ ).

Tablo 16 İncelendiğinde, işlemsel adaletin izolasyon korkusu üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, izolasyon korkusunun %26,4'ünü işlemsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=99,465, R<sup>2</sup>=0,264, P=0,000). İşlemsel adalet algısının izolasyon korkusu üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,513$ ,  $p<0.01$ ).

Tablo 16 İncelendiğinde, etkileşimsel adaletin işle izolasyon korkusu üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, izolasyon korkusunun %35,6'sını etkileşimsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=153,360, R<sup>2</sup>=0,356, P=0,000). etkileşimsel adalet algısının izolasyon korkusu üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,596$ ,  $p<0.01$ ).

### 3.10.5. Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İlişkileri Zedeleme Korkusu Üzerindeki Etkisi

**Tablo 17: Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adaletin İlişkileri Zedeleme Korkusu Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

Alt Boyutlar	Model özeti		Standartlaştırılmış	T	P
	R <sup>2</sup>	F	Beta		
Dağıtımsal Adalet	0,164	54,402	-0,405	-7,376	0,000
İşlemsel Adalet	0,293	117,680	-0,545	-10,858	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,378	168,896	-0,613	-12,996	0,000

Tablo 17 İncelendiğinde, dağıtımsal adaletin ilişkileri zedeleme korkusu üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, ilişkileri zedeleme korkusunun %16,4'ünün dağıtımsal adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=54,402, R<sup>2</sup>=0,164, P=0,000). Dağıtımsal adalet algısının ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,405$ ,  $p<0.01$ ).

Tablo 17 İncelendiğinde, işlemsel adaletin ilişkileri zedeleme korkusu üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, ilişkileri zedeleme korkusunun %29,3'ünü işlemsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=117,680, R<sup>2</sup>=0,293, P=0,000). İşlemsel adalet algısının ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,545$ ,  $p<0.01$ ).

Tablo 17 İncelendiğinde, etkileşimsel adaletin işle ilişkileri zedeleme korkusu üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, ilişkileri zedeleme korkusunun %37,8'inin etkileşimsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=168,896, R<sup>2</sup>=0,378, P=0,000). Etkileşimsel adalet algısının ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,613$ ,  $p<0.01$ ).

### 3.11. Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının Demografik Özelliklerine Göre Farklılığı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların örgütsel adalet algularının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyabilmek için T- testi ve ANOVA testleri yapılmıştır.

#### 3.11.1. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için T-testi yapılmıştır.

**Tablo 18: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Göre Farklılığı**

Alt boyutlar	Levene Testi		T-Testi		
	F	P	T	df	P
Dağıtimsal Adalet	2,311	,130	165	278	,869
İşlemsel Adalet	1,571	,211	1,033	278	,302
Etkileşimsel Adalet	2,339	,127	,678	278	,498
Örgütsel Adalet(Genel )	1,800	,181	,631	278	,529

Tablo 18 incelediğinde örgütsel adalet ( $P= 0,181 > \alpha=0.05$ ), alt boyutları olan, dağıtimsal adalet ( $P= 0,130 > \alpha=0.05$ ), İşlemsel Adalet ( $P= 0,211 > \alpha=0.05$ ) ve Etkileşimsel Adalet ( $P= 0,127 > \alpha=0.05$ ) alt boyutları içinde yapılan Levene testi sonucunda iki gruba ait varyansların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre t- testi sonucunda  $P= 0.869 > \alpha=0.05$  olduğundan dağıtimsal adalet alt boyutu yönünden anlamlı bir fark bulunamamıştır. Benzer şekilde işlemsel adalet ( $P= 0.302 > \alpha=0.05$ ), Etkileşimsel Adalet ( $P= 0.498 > \alpha=0.05$ ) alt boyutlarında da cinsiyet yönünden bir fark bulunamamıştır. Aynı şekilde örgütsel adalet ölçeği için cinsiyetler arasında anlamlı ( $P= 0,529 > \alpha=0.05$ ) bir fark bulunamamıştır.

#### 3.11.2. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Medeni Durumuna Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel adalet algısının medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için T-testi yapılmıştır.

**Tablo 19a:Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Medeni Durumuna Göre Farklılığı**

Alt boyutlar	Levene Testi		T-Testi		
	F	P	T	F	P
Dağıtımsal Adalet	,176	,675	,982	78	,004
İşlemsel Adalet	,148	,701	3,197	78	,002
Etkileşimsel Adalet	,059	,808	3,015	78	,003
Örgütsel Adalet(Genel )	,074	,786	2,836	78	,005

Tablo 19-a incelediğinde örgütsel adalet ( $P= 0,786 > \alpha=0.05$ ), alt boyutları olan, dağıtımsal adalet( $P= 0,675 > \alpha=0.05$ ), İşlemsel Adalet ( $P= 0,701 > \alpha=0.05$ ) ve Etkileşimsel Adalet ( $P= 0,808 > \alpha=0.05$ ) alt boyutları içinde yapılan Levene testi sonucunda iki gruba ait varyantların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre t- testi sonucunda  $P= 0,004 < \alpha=0.05$  olduğundan dağıtımsal adalet alt boyutu yönünden anlamlı fark bulunmuştur. Benzer şekilde İşlemsel Adalet( $P= 0,002 < \alpha=0.05$ ), Etkileşimsel Adalet( $P= 0,003 < \alpha=0.05$ ) alt boyutlarında da medeni durum yönünden bir fark bulunmuştur. Aynı şekilde örgütsel adalet ölçeği için medeni durumlar arasında anlamlı( $P= 0,005 < \alpha=0,05$ ) fark bulunmuştur.

**Tablo 19b: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Medeni Durumuna Göre Farklılığı gösteren Grup İstatistiği**

Alt Boyutlar	Çalışanların Medeni Durumu	N	Ortalama	S.Hata
Dağıtımsal Adalet	Evli	179	14,46	4,65
	Bekâr	101	15,03	4,69
İşlemsel Adalet	Evli	179	16,17	5,35
	Bekâr	101	18,26	5,09
Etkileşimsel Adalet	Evli	179	27,69	8,13
	Bekâr	101	30,70	7,76

Tablo 19-b incelendiğinde, evlilerin örgütsel adalet algı ortalamalarının bekârların örgütsel adalet ortalamalarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Tüm boyutlarda bu farklılığın görülmesi üniversite çalışanlarında örgütsel adalet algısının medeni duruma göre değiştiği söylenebilir. Evli çalışanlar bekâr çalışanlara oranla üniversite ortamında daha fazla adaletsizliğin olduğuna inanmaktadırlar. Üniversite yönetimin özellikle

evlilerin adaletsizlik hissini neden daha çok hissettiğini araştırması gerekir. Aynı sorulara verilen cevapların ortalama skorlarının farklı olması evlilerin sorumluluk anlayışından mı, beklentilerinin daha farklı olmasından mı ya da evliliğin vermiş olduğu psikolojik baskıdan mı? Gibi çeşitli nedenlerin üzerine örgütsel adalet ölçeği ifadeleri eşliğinde üniversite yönetimi çalışma yapılabilir.

### 3.11.3. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Yaşa Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin homojen varyans varsayımı sağlandığı saptandıktan sonra ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 20: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Yaşa Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	F	P	Farklılık Olan Yaş Grupları	Mean
Dağıtimsal Adalet	2,767	,042	26-35 ve 36-45	1,69
İşlemsel Adalet	3,559	,015	18-25 ve 36-45	3,90
Etkileşimsel Adalet	3,349	,020	18-25 ve 36-45	5,55
Örgütsel Adalet(Genel )	3,747	,012		

Tablo 20'deki ANOVA testi sonucunda  $P= 0,042 < \alpha=0,05$  olduğundan Dağıtimsal Adalet alt boyutu yönünden anlamlı fark bulunmuştur. Benzer şekilde İşlemsel Adalet( $P= 0,015 < \alpha=0,05$ ), Etkileşimsel Adalet( $P= 0,020 < \alpha=0,05$ ) alt boyutlarında da yaşa göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Aynı şekilde örgütsel adalet ölçeğinin yaşa göre farklılığı anlamlı( $P= 0,012 < \alpha=0,05$ ) bulunmuştur.

### 3.11.4. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel adalet algısının öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin homojen varyant varsayımı sağlandığı saptandıktan sonra ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 21: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	F	P	Farklılık Olan Öğrenim Durumu Grupları	Mean
Dağıtimsal Adalet	3,241	,007	Lise- Y.Lisans –Doktora	4,00 - 3,96
İşlemsel Adalet	1,660	,145	-	
Etkileşimsel Adalet	2,706	,021	Ortaokul- Ön lisans	12,66
Örgütsel Adalet (Genel)	1,775	,118		

Tablo 20'deki ANOVA testi sonucunda  $P= 0,007 < \alpha=0,05$  olduğundan Dağıtimsal Adalet alt boyutu yönünden anlamlı fark bulunmuştur. Farklı olarak ise İşlemsel Adalet ( $P= 0,145 > \alpha=0,05$ ) fark bulunamamıştır. Örgütsel adalet ölçeğinde işlemsel adalet alt boyutunu oluşturan ifadeler bakıldığında öğrenim durumunun çalışanların adalet algısı üzerin de doğrudan fark yaratacak bir öneme sahip olmadığı görülmektedir. Etkileşimsel Adalet ( $P= 0,021 < \alpha=0,05$ ) alt boyutunda ise öğrenim durumu yönünden anlamlı bir fark bulunmuştur. Farklı olarak ise örgütsel adalet ölçeğinin öğrenim durumuna göre farklılığı anlamlı ( $P= 0,118 > \alpha=0,05$ ) bulunmamıştır.

### 3.11.5. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Gelir Durumuna Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel adalet algısının gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin homojen varyant varsayımı sağlandığı saptandıktan sonra ANOVA testi yapılmıştır.

### Tablo 22: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Gelir Durumuna Göre Farklılığı

Alt Boyutlar	F	P	Farklılık Olan Gelir Grupları	Mean
Dağıtimsal Adalet	4,793	,003	2501-3500,3501-4500 ve 4501 ve üzeri	2,61 - 2,53
İşlemsel Adalet	4,257	,006	2500 ve altı ve 2501-3500	3,12
Etkileşimsel Adalet	1,564	,198	-	
Örgütsel Adalet(Genel )	2,684	,047		

Tablo 22'deki ANOVA testi sonucunda  $P= 0,003 < \alpha=0,05$  olduğundan Dağıtimsal Adalet alt boyutu yönünden anlamlı fark bulunmuştur. Benzer şekilde İşlemsel Adalet ( $P= 0,006 < \alpha=0,05$ ) alt boyutu içinde anlamlı fark bulunmuştur. Farklı olarak ise Etkileşimsel Adalet ( $P= 0,198 > \alpha=0,05$ ) alt boyutuna yönelik gelir durumu yönünden anlamlı bir fark bulunamamıştır. Örgütsel adalet ölçeğinde etkileşimsel adalet alt boyutunu oluşturan



ifadelere bakıldığında gelir durumunun çalışanların adalet algısı üzerin de doğrudan fark yaratacak bir öneme sahip olmadığı görülmektedir. Genel olarak ta örgütsel adalet ölçeğinin gelir durumuna göre farklılığı anlamlı( $P= 0,047 < \alpha = 0,05$ ) bulunmuştur.

### 3.11.6. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Çalışma Yılına Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel adalet algısının çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin homojen varyant varsayımı sağlandığı saptandıktan sonra ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 23: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Çalışma Yılına Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	F	P	Farklılık Olan Çalışma Yılı Grupları	Mean
Dağıtımsal Adalet	1,720	,146	-	
İşlemsel Adalet	3,167	,014	(1 yıldan az) ve (16ve üzeri )	4,61
Etkileşimsel Adalet	2,293	,060	-	
Örgütsel Adalet ( Genel )	2,842	,025		

Tablo 23'deki ANOVA testi sonucunda  $P= 0,146 > \alpha = 0,05$  olduğundan Dağıtımsal Adalet alt boyutu yönünden anlamlı fark bulunmamıştır. Farklı şekilde İşlemsel Adalet( $P= 0,014 < \alpha = 0,05$ ) alt boyutu içinde anlamlı fark bulunmuştur. Farklı olarak ise Etkileşimsel Adalet( $P= 0,060 > \alpha = 0,05$ ) alt boyutuna yönelik çalışma yılı yönünden anlamlı bir fark bulunamamıştır. Örgütsel adalet ölçeğinde dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarını oluşturan ifadeler bakıldığında çalışma yılının çalışanların adalet algısı üzerin de doğrudan fark yaratacak bir öneme sahip olmadığı görülmektedir. Genel olarak bakıldığında örgütsel adalet ölçeğinin çalışma yılına göre farklılığı anlamlı( $P= 0,025 < \alpha = 0,05$ ) bulunmuştur.

### 3.11.7. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel adalet algısının kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin homojen varyant varsayımı sağlandığı saptandıktan sonra ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 24: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	F	P	Farklılık Olan Kurumda Çalışma Süresi Grupları	Mean
Dağıtım sal Adalet	5,263	,000	(1 yıldan az ), (6-10) ve (1-5), (6-10)	3,17 - 4,09
İşlemsel Adalet	6,558	,000	(1 yıldan az ), (6-10) ve (16 ve üzeri)	4,41 - 6,22
Etkileşimsel Adalet	4,884	,001	(1 yıldan az ), (6-10) ve (16 ve üzeri) – (1-5) ve (16 ve üzeri)	5,56 - 7,32 - 4,85
Örgütsel Adalet(Genel )	6,718	,000		

Tablo 24'deki ANOVA testi sonucunda  $P=0,000 < \alpha=0,05$  olduğundan Dağıtım sal Adalet alt boyutu yönünden anlamlı fark bulunmuştur. Benzer şekilde İşlemsel Adalet ( $P=0,000 < \alpha=0,05$ ), Etkileşimsel Adalet ( $P=0,001 < \alpha=0,05$ ) alt boyutlarında da kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Aynı şekilde örgütsel adalet ölçeğinin kurumda çalışma süresine göre farklılığı anlamlı ( $P=0,000 < \alpha=0,05$ ) bulunmuştur.

### 3.11.8. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel adalet algısının kurumdaki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için T-testi yapılmıştır.

**Tablo 25: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	Levene Testi		T-Testi		
	F	P	T	df	P
Dağıtım sal Adalet	016	,899	3,489	278	,001
İşlemsel Adalet	,004	,949	-,437	278	,662
Etkileşimsel Adalet	,024	,876	-,018	278	,986
Örgütsel Adalet(Genel )	,126	,723	,828	278	,408

Tablo 25 incelediğinde örgütsel adalet ( $P=0,828 > \alpha=0,05$ ), alt boyutları olan, dağıtım sal adalet ( $P=0,899 > \alpha=0,05$ ), İşlemsel Adalet ( $P=0,949 > \alpha=0,05$ ) ve Etkileşimsel Adalet ( $P=0,876 > \alpha=0,05$ ) alt boyutları içinde yapılan Levene testi sonucunda iki gruba ait varyantların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre t- testi sonucunda  $P=0,001 < \alpha=0,05$  olduğundan Dağıtım sal Adalet alt boyutu yönünden anlamlı fark bulunmuştur. Farklı şekilde İşlemsel Adalet ( $P=0,662 > \alpha=0,05$ ), Etkileşimsel Adalet ( $P=0,986 > \alpha=0,05$ ) alt

boyutlarında da kurumdaki pozisyona göre bir fark bulunamamıştır. Aynı şekilde örgütsel adalet ölçeği için kurumdaki pozisyona anlamlı( $P= 0,408 > \alpha=0,05$ ) fark bulunamamıştır.

### 3.11.9. Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının İdari Göreve Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel adalet algısının kurumdaki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için T-testi yapılmıştır.

**Tablo 26: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının İdari Göreve Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	Levene Testi		T-Testi		
	F	P	T	df	P
Dağıtımsal Adalet	231	,631	1,217	278	,225
İşlemsel Adalet	534	,466	1,334	278	,183
Etkileşimsel Adalet	2,460	,118	1,753	278	,081
Örgütsel Adalet(Genel )	1,110	,293	1,665	278	,097

Tablo 26 incelediğinde örgütsel adalet ( $P= 0,293 > \alpha=0.05$ ), alt boyutları olan, dağıtımsal adalet( $P= 0,631 > \alpha=0.05$ ), İşlemsel Adalet ( $P= 0,466 > \alpha=0.05$ ) ve Etkileşimsel Adalet ( $P= 0,118 > \alpha = 0.05$ ) alt boyutları içinde yapılan Levene testi sonucunda iki gruba ait varyantların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre t- testi sonucunda  $P= 0,225 > \alpha=0.05$  olduğundan Dağıtımsal Adalet alt boyutu yönünden anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde İşlemsel Adalet( $P= 0,183 > \alpha=0.05$ ), Etkileşimsel Adalet( $P= 0,081 > \alpha=0.05$ ) alt boyutlarında da idari göreve göre bir fark bulunamamıştır. Aynı şekilde örgütsel adalet ölçeği için idari göreve göre anlamlı( $P= 0,408 > \alpha=0,05$ ) fark bulunamamıştır.

### 3.12-Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılığı

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların örgütsel sessizlik düzeyinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyabilmek için T - testi ve ANOVA testleri yapılmıştır.

#### 3.12.1. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel sessizlik düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için T-testi yapılmıştır.

**Tablo 27: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	Levene Testi		T-Testi		
	F	P	T	df	P
Yönetmel Nedenler	632	,427	,120	278	,904
İşle İlgili Korkular	394	,531	1,057	278	,291
Tecrübe Eksikliği	007	,935	1,474	278	,142
İzolasyon Korkusu	,753	,187	,398	278	,691
İlişkileri Zedeleme Korkusu	012	,911	,636	278	,526
Örgütsel Sessizlik(Genel )	227	,634	,605	278	,545

Tablo 27 incelediğinde Örgütsel Sessizlik ölçeği genel değeri ( $P= 0,634 > \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Yönetmel Nedenler ( $P=0,427 > \alpha=0.05$ ), İşle İlgili Korkular ( $P= 0,531 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P= 0,935 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P= 0,187 > \alpha=0.05$ ) ve ilişkileri zedeleme korkusu ( $P=0,911 > \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ve alt boyutluları içinde yapılan Levene testi sonucunda iki gruba ait varyantların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre t- testi sonucunda Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel değeri ( $P= 0,545 > \alpha=0.05$ ) olduğu alt boyutlarının ise; Yönetmel Nedenler ( $P= 0,904 > \alpha=0.05$ ), İşle İlgili Korkular ( $P= 0,291 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P= 0,142 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P= 0,691 > \alpha=0.05$ ), İlişkileri Zedeleme Korkusu ( $P= 0,526 > \alpha=0.05$ ) olduğu saptanmıştır. Analizler neticesinde örgütsel sessizlik düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

### 3.12.2. Çalışanlar Örgütsel Sessizlik Düzeyi Medeni Duruma Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel sessizlik düzeyinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için T-testi yapılmıştır.

**Tablo 28: Çalışanlar Örgütsel Sessizlik Düzeyi Medeni Duruma Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	Levene Testi		T-Testi		
	F	P	T	df	P
Yönetmel Nedenler	1,410	,236	-1,013	278	,312
İşle İlgili Korkular	1,601	,207	-,063	278	,950
Tecrübe Eksikliği	6,140	,054	,564	278	,573
İzolasyon Korkusu	1,287	,258	-1,041	278	,299
İlişkileri Zedeleme Korkusu	,371	,543	-1,162	278	,246
Örgütsel Sessizlik(Genel )	2,094	,149	-,778	278	,438

Tablo 28 incelediğinde Örgütsel Sessizlik ölçeği genel değeri ( $P= 0,149 > \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Yönetmel Nedenler ( $P=0,236 > \alpha=0.05$ ), İşle İlgili Korkular ( $P= 0,207 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P= 0,054 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P= 0,258 > \alpha=0.05$ ) ve İlişkileri Zedeleme Korkusu ( $P=0,543 > \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ve alt boyutları içinde yapılan Levene testi sonucunda iki gruba ait varyantların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre t- testi sonucunda Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel değeri ( $P= 0,438 > \alpha=0.05$ ) olduğu alt boyutlarının ise; Yönetmel Nedenler ( $P= 0,312 > \alpha=0.05$ ), İşle İlgili Korkular ( $P= 0,950 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P= 0,573 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P= 0,299 > \alpha=0.05$ ), İlişkileri Zedeleme Korkusu ( $P= 0,246 > \alpha=0.05$ ) olduğu saptanmıştır. Analizler neticesinde örgütsel sessizlik düzeyinin medeni duruma göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

### 3.12.3. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Yaşa Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel sessizlik düzeyinin Yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 29: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Yaşa Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	F	P
Yönetmel Nedenler	1,465	,224
İşle İlgili Korkular	2,582	,054
Tecrübe Eksikliği	2,588	,053
İzolasyon Korkusu	2,235	,084
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1,275	,283
Örgütsel Sessizlik(Genel )	1,867	,135

Tablo 29 incelendiğinde Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel değeri ( $P= 0,135 > \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ise; Yönetmel Nedenler ( $P= 0,224 > \alpha=0.05$ ), İşle İlgili Korkular ( $P= 0,054 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P= 0,53 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P= 0,84 > \alpha=0.05$ ), İlişkileri Zedeleme Korkusu ise ( $P= 0,283 > \alpha=0.05$ ), olduğu saptanmıştır. Analizler neticesinde örgütsel sessizlik düzeyinin yaşa göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

### 3.12.4. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel sessizlik düzeyinin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 30: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	F	P
Yönetmel Nedenler	1,083	,370
İşle İlgili Korkular	,475	,795
Tecrübe Eksikliği	1,371	,235
İzolasyon Korkusu	,890	,488
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1,088	,367
Örgütsel Sessizlik(Genel )	,950	,449

Tablo 30 incelendiğinde Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel değeri ( $P=0,449 > \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ise; Yönetmel Nedenler ( $P=0,370 > \alpha=0.05$ ), işle İlgili Korkular ( $P=0,795 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P=0,235 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P=0,488 > \alpha=0.05$ ), İlişkileri Zedeleme Korkusu ise ( $P=0,367 > \alpha=0.05$ ), olduğu saptanmıştır. Analizler neticesinde örgütsel sessizlik düzeyinin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

### 3.12.5. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Gelir Durumuna Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel sessizlik düzeyinin gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 31: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Gelir Durumuna Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	F	P	Farklılık Olan Gelir Grupları	Mean
Yönetmel Nedenler	3,446	,017	(2501- 3500) ve (4500 üzeri)	6,60
İşle İlgili Korkular	1,688	,170	-	
Tecrübe Eksikliği	1,277	,283	-	

<b>İzolasyon Korkusu</b>	1,947	,122	-	
<b>İlişkileri Zedeleme Korkusu</b>	1,442	,231	-	
<b>Örgütsel Sessizlik(Genel )</b>	2,713	,045	-	

Tablo 31 incelendiğinde Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel değeri ( $P=0,45 < \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ise; Yönetmel Nedenler ( $P=0,017 < \alpha=0.05$ ), İşle İlgili Korkular ( $P=0,170 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P=0,283 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P=0,122 > \alpha=0.05$ ), İlişkileri Zedeleme Korkusu ise ( $P=0,231 > \alpha=0.05$ ), olduğu saptanmıştır. Analizler neticesinde örgütsel sessizlik düzeyinin gelir durumuna göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Tablo 25'deki değerler incelendiğinde örgütsel adalet ölçeğinin geneli ve alt boyutu olan yönetmel nedenler için gelir durumuna göre üniversite çalışanlarında örgütsel sessizliğin değiştiği görülmektedir. Yönetim, yönetici ve çalışan ilişkilerini kapsayan yönetmel nedenler çalışanlarda farklılık yarattığından bu konuda yönetimin gelir seviyesiyle ilgili gruplar arası eşitliği sağlayıcı politikaları geliştirmesi gerekir.

### 3.12.6. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel sessizlik düzeyinin kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için ANOVA testi yapılmıştır.

### Tablo 32: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı

Alt Boyutlar	F	P	Farklılık Olan Kurumda Çalışma Süresi Gurupları	Mean
<b>Yönetmel Nedenler</b>	2,131	,077	-	
<b>İşle İlgili Korkular</b>	,896	,467	-	
<b>Tecrübe Eksikliği</b>	1,728	,144	-	
<b>İzolasyon Korkusu</b>	3,388	,010	(1-5) ve (16 ve üzeri)	2,55
<b>İlişkileri Zedeleme Korkusu</b>	2,812	,026	(1 Yıldan az) ve (16 ve üzeri)	1,95
<b>Örgütsel Sessizlik(Genel )</b>	2,071	,085		

Tablo 32 incelendiğinde Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel değeri ( $P=0,085>\alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ise; Yönetmel Nedenler ( $P=0,467>\alpha=0.05$ ),işle İlgili Korkular ( $P=0,144>\alpha=0.05$ ),Tecrübe Eksikliği ( $P=0,235>\alpha=0.05$ ),İzolasyon Korkusu ( $P=0,010<\alpha=0.05$ ), İlişkileri Zedeleme Korkusu ise ( $P=0,026<\alpha=0.05$ ), olduğu saptanmıştır. Tablo 26'deki verilere göre üniversite çalışanlarında kurumdaki süreye göre anlamlı farklılığın olduğu izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu ölçekteki ifadelerle çalışanların çevresindekilere ve üst yönetime karşı olumsuz çekincelerini oluşturuyor. Çalışanların kendilerini rahat ve güvende hissedebilmeleri için kurumdaki süre ile İzolasyon Korkusu ve İlişkileri Zedeleme Korkusu arasındaki farklılık üniversite yönetimi tarafından giderilmeye çalışılmalıdır.

### 3.12.7. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel sessizlik düzeyinin çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için ANOVA testi yapılmıştır.

### Tablo 33: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Çalışma Süresine Göre Farklılığı

Alt Boyutlar	F	P
Yönetmel Nedenler	,279	,891
İşle İlgili Korkular	,055	,996
Tecrübe Eksikliği	3,211	,130
İzolasyon Korkusu	,517	,723
İlişkileri Zedeleme Korkusu	,651	,626
Örgütsel Sessizlik(Genel )	,140	,967

Tablo 33 İncelendiğinde Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel değeri ( $P=0,967>\alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ise; Yönetmel Nedenler ( $P=0,891>\alpha=0.05$ ),işle İlgili Korkular ( $P=0,996>\alpha=0.05$ ),Tecrübe Eksikliği ( $P=0,130>\alpha=0.05$ ),İzolasyon Korkusu ( $P=0,723>\alpha=0.05$ ), İlişkileri Zedeleme Korkusu ise ( $P=0,626>\alpha=0.05$ ), olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile üniversite çalışanlarının da örgütsel sessizlik düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.



### 3.12.8. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel sessizlik düzeyinin kurumdaki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için T- testi yapılmıştır.

**Tablo 34: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	Levene Testi		T-Testi		
	F	P	T	df	P
Yönetmel Nedenler	,362	,548	1,546	278	,123
İşle İlgili Korkular	,057	,812	,664	278	,507
Tecrübe Eksikliği	,834	,362	1,185	278	,237
İzolasyon Korkusu	1,689	,195	,506	278	,613
İlişkileri Zedeleme Korkusu	,551	,458	-,767	278	,444
Örgütsel Sessizlik(Genel )	,712	,400	1,050	278	,294

Tablo 34 İncelediğinde Örgütsel Sessizlik ölçeği genel değeri ( $P=0,400 > \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Yönetmel Nedenler ( $P=0,362 > \alpha=0.05$ ), İşle İlgili Korkular ( $P=0,812 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P=0,935 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P=0,195 > \alpha=0.05$ ) ve ilişkileri zedeleme korkusu ( $P=0,458 > \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ve alt boyutluları içinde yapılan Levene testi sonucunda iki gruba ait varyantların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre t- testi sonucunda Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel değeri ( $P=0,294 > \alpha=0.05$ ) olduğu alt boyutlarının ise; Yönetmel Nedenler ( $P=0,123 > \alpha=0.05$ ), İşle İlgili Korkular ( $P=0,507 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P=0,237 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P=0,613 > \alpha=0.05$ ), İlişkileri Zedeleme Korkusu ( $P=0,444 > \alpha=0.05$ ) olduğu saptanmıştır. Analizler neticesinde örgütsel sessizlik düzeyinin kurumdaki pozisyona göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

### 3.12.9. Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik Düzeyinin İdari Göreve Göre Farklılığı

Çalışanlarda örgütsel sessizlik düzeyinin idari göreve göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için T- testi yapılmıştır.

**Tablo 35: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyinin İdari Göreve Göre Farklılığı**

Alt Boyutlar	Levene Testi		T-Testi		
	F	P	T	df	P
Yönetsel Nedenler	,195	,659	1,498	278	,135
İşle İlgili Korkular	,224	,636	1,630	278	,104
Tecrübe Eksikliği	,100	,752	,687	278	,493
İzolasyon Korkusu	,206	,650	1,411	278	,159
İlişkileri Zedeleme Korkusu	,882	,348	1,494	278	,136
Örgütsel Sessizlik(Genel )	,082	,775	1,603	278	,110

Tablo 35 İncelediğinde Örgütsel Sessizlik ölçeği genel değeri ( $P=0,775 > \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Yönetsel Nedenler ( $P=0,659 > \alpha=0.05$ ), İşle İlgili Korkular ( $P=0,636 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P=0,752 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P=0,650 > \alpha=0.05$ ) ve ilişkileri zedeleme korkusu ( $P=0,348 > \alpha=0.05$ ) olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ve alt boyutluları içinde yapılan Levene testi sonucunda iki gruba ait varyantların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre t- testi sonucunda Örgütsel Sessizlik ölçeğinin genel değeri ( $P=0,110 > \alpha=0.05$ ) olduğu alt boyutlarının ise; Yönetsel Nedenler ( $P=0,135 > \alpha=0.05$ ), İşle İlgili Korkular ( $P=0,104 > \alpha=0.05$ ), Tecrübe Eksikliği ( $P=0,493 > \alpha=0.05$ ), İzolasyon Korkusu ( $P=0,159 > \alpha=0.05$ ), İlişkileri Zedeleme Korkusu ( $P=0,136 > \alpha=0.05$ ) olduğu saptanmıştır. Analizler neticesinde örgütsel sessizlik düzeyinin idari göreve göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi, iletişim, üretim ve hizmete yönelik teknolojilerin hızla gelişmesiyle beraber, rekabet etme şartlarının zorlaşması ve dinamikleşen çevre koşulları nedeniyle örgütlerde nitelikli yönetici ve nitelikli çalışanlardan oluşturma zorunluluğu artarak devam etmektedir. Günümüzde modern örgütlerin önem verdiği kurumsal kimlik oluşturma da bu zorunlulukları bünyesinde taşımaktadır. Klasik yönetimden modern yönetime doğru geçişte insan faktörünün de önemini arttırdığını görüyoruz önceleri makineden farklı görülmeyen insan modern yönetim anlayışının yerleşmesiyle artık sosyal bir varlık olduğu ve örgüt için hayati öneme sahip olduğu kabul edildi. Geline nokta örgüt çalışanları kendilerini rahatça ifade edebilmeleri, istek ve şikâyetlerini söyleyebilmeleri için uygun ortamların yaratılmasına yönelik çalışmaların bir zorunluluk olduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda hem örgütsel anlamda hem de yazınsal anlamda çalışmaların küresel ve ulusal boyutta devam ettiğini görmekteyiz. Kökleri yurtdışında atılmış olan örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik araştırma alanı ülkemizde 2000’li yıllardan sonra bilimsel çalışmalara konu olamaya başlamış ve bu çalışmalar artarak devam etmektedir.

Yurt içi ve yurt dışı literatürü incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konularının liderlik, iş doyumu, stres, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla incelendiğini görüyoruz. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konularının bir arada ele alındığı çalışmaya özellikle ülkemizde çok fazla rastlanmamaktadır. Literatüre katkı sağlayacağı düşünülen bu araştırma Uşak üniversitede çalışan idari ve akademik personele yönelik olarak yapılmıştır.

Çalışmamızla ilgili benzer çalışmalar incelendiğinde; İşleyicinin(2010), yapmış olduğu örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki(Zonguldak ili örneği) konulu yüksek lisans tez çalışmasında “Örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin birbiriyle ilişkili

olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinin adil olduğuna inanmalar, sessiz kalma davranışının oluşmasında etkilidir. Sessizliğin hâkim olduğu okul ortamlarında, bireylerin adalet algıları düşüktür. Eğitim kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.” Sonucuna varılmıştır.

Aynı çalışmada örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda regresyon analizleri neticesinde orta düzeyde etkinin olduğu görülmüştür. Demografik özelliklerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığı ise; “Cinsiyetin örgütsel sessizlik ve örgütsel adaletin alt boyutları üzerinde düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel adalet değişkeninin her biri üzerinde, cinsiyet değişkeninin etki büyüklüğü oldukça düşük olduğu bulunmuştur. Yaşın ise örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ve örgütsel adalet üzerinde düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu bulunmuştur.”

Bayram(2010), yapmış olduğu Üniversitelerde örgütsel sessizlik konulu yüksek lisans tez çalışmasında demografik özelliklerin örgütsel sessizliğin üzerinde anlamlı fark yaratıp yaratmadığını incelemiş bu çalışmaya göre; İdari görev yaşın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir fark yarattığı saptanmıştır.

Üniversite çalışanlarına yönelik yapılan bu araştırma; çalışanlar ile görüşülerek anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda, elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler ve yorumlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında( $r=-0,648$ ,  $P=0,000<\alpha=0,05$ ) negatif (ters yönlü), anlamlı ve güçlü ilişki vardır. Dağıtımsal adalet ile yönetsel nedenler arasındaki ilişki incelendiğinde( $r =-444$ , $p<0,01$  ve  $-0.6\leq r< -0.4$ ) dağıtımsal adalet ile yönetsel nedenler arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Dağıtımsal adalet ile işle ilgili korkular arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -359$ ,  $p<0,01$  ve  $-0.4\leq r< -0,2$ ) dağıtımsal adalet ile işle ilgili korkular arasında zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Dağıtımsal adalet ile tecrübe eksikliği arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -114$ ,  $p<0,05$  ve  $-0,2\leq r< 0$ ) dağıtımsal adalet ile işle ilgili korkular arasında çok zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Dağıtımsal adalet ile işle İzolasyon Korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -386$ ,  $p<0,01$  ve  $-0.4\leq r< -0,2$ ) dağıtımsal

adalet ile İzolasyon Korkusu arasında zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Dağıtımsal adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,391$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,4 \leq r < -0,2$ ) dağıtımsal adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet ile işle yönetsel nedenler arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,613$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,8 \leq r < -0,6$ ) işlemsel adalet ile yönetsel nedenler arasında güçlü düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. İşlemsel adalet ile işle ilgili korkular arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,484$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,8 \leq r < -0,6$ ) işlemsel adalet ile işle ilgili korkular arasında güçlü düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. İşlemsel adalet ile işle tecrübe eksikliği arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,184$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,2 \leq r < 0$ ) işlemsel adalet ile tecrübe eksikliği arasında çok zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. İşlemsel adalet ile işle izolasyon korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,486$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,8 \leq r < -0,6$ ) işlemsel adalet ile izolasyon korkusu arasında güçlü düzeyde ( $-0,8 \leq r < -0,6$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. İşlemsel adalet ile işle ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,538$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,6 \leq r < -0,4$ ) işlemsel adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında orta düzeyde ( $-0,6 \leq r < -0,4$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet ile işle yönetsel nedenler arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,668$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,8 \leq r < -0,6$ ) etkileşimsel adalet ile yönetsel nedenler arasında güçlü düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Etkileşimsel adalet ile işle ilgili korkular arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,514$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,6 \leq r < -0,4$ ) etkileşimsel adalet ile işle ilgili korkular arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Etkileşimsel adalet ile tecrübe eksikliği arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,214$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,4 \leq r < -0,2$ ) etkileşimsel adalet ile işle tecrübe eksikliği arasında zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Etkileşimsel adalet ile izolasyon korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,565$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,6 \leq r < -0,4$ ) etkileşimsel adalet ile izolasyon korkusu arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. etkileşimsel adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r = -0,597$ ,  $p < 0,01$  ve  $-0,6 \leq r < -0,4$ ) etkileşimsel adalet ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki değerlendirildiğinde bu iki değişken arasında güçlü ilişki olduğu görülmektedir. Fakat adalet ölçeğinin alt boyutlarıyla sessizlik ölçeği alt boyutları karşılaştırıldığında güçlü, orta ve zayıf düzeyde ilişki türleri ortaya çıkmaktadır. Araştırma neticesinde örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının sessizlik ölçeğinin, yönetsel nedenler ve işle ilgili korkular arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu iki alt boyut genel olarak yöneticiye bağlı sessizlik nedeni olduğu ve benzer anlamlı bir ilişki gösterdiği istatistiksel olarak görülmüştür. araştırmamızı İşleyicinin(2010), yapmış olduğu örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki(Zonguldak ili örneği) konulu yüksek lisans tez çalışmasıyla karşılaştırdığımızda korelasyon analizi sonuçlarının benzer düzeyde çıktığını söyleyebiliriz.

Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelendiğinde, örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik düzeyi üzerine etkisinin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $P=0,000<0,01$ ). Analizler neticesinde  $R^2$  değerine bakıldığında, örgütsel sessizliğin %41,8'inin örgütsel adalet algısı tarafından açıklandığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde etkilediği görülmüştür ( $\beta=-0,642$ ,  $p<0,01$ ). Bu durumda, Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde negatif etkisi vardır. Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde ise;

Dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin yönetsel nedenler üzerindeki etkisine bakıldığında sırasıyla  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde ( $\beta=-0,444$ ,  $\beta=-0,613$ ,  $\beta=-0,668$ ) negatif yönde bir etkinin olduğunu görmekteyiz. Dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin yönetsel nedenler üzerindeki etkisine regresyon analizi neticesinde  $R^2$  değerine bakıldığında sırasıyla %19,7,%37,6 ve %44,6'sını açıkladığını görüyoruz.

Dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin işle ilgili korkular üzerindeki etkisine bakıldığında sırasıyla  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde ( $\beta=-0,364$ ,  $\beta=-0,493$ ,  $\beta=-0,509$ ) negatif yönde bir etkinin olduğunu görmekteyiz. Dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin işle ilgili korkular üzerindeki etkisine regresyon

analizi neticesinde  $R^2$  değerine bakıldığında sırasıyla %13,2,%24,3 ve %26,0'ını açıkladığını görüyoruz.

Dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin tecrübe eksikliği üzerindeki etkisine bakıldığında sırasıyla  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde ( $\beta = -0,149$ ,  $\beta = -0,235$ ,  $\beta = -0,270$ ) negatif yönde bir etkinin olduğunu görmekteyiz. Dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin tecrübe eksikliği üzerindeki etkisine regresyon analizi neticesinde  $R^2$  değerine bakıldığında sırasıyla %02,2,%05,5 ve %07,4'ünü açıkladığını görüyoruz.

Dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin işle izolasyon korkusu üzerindeki etkisine bakıldığında sırasıyla  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde ( $\beta = -0,416$ ,  $\beta = -0,513$ ,  $\beta = -0,596$ ) negatif yönde bir etkinin olduğunu görmekteyiz. Dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin izolasyon üzerindeki etkisine regresyon analizi neticesinde  $R^2$  değerine bakıldığında sırasıyla %17,3,%26,4 ve %35,6'sını açıkladığını görüyoruz.

Dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin ilişkileri zedeleme korkusu üzerindeki etkisine bakıldığında sırasıyla  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde ( $\beta = -0,405$ ,  $\beta = -0,545$ ,  $\beta = -0,613$ ) negatif yönde bir etkinin olduğunu görmekteyiz. Dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin ilişkileri zedeleme korkusu üzerindeki etkisine regresyon analizi neticesinde  $R^2$  değerine bakıldığında sırasıyla %16,4,%29,3 ve %37,8'ini açıkladığını görüyoruz.

Regresyon analiz sonuçlarına göre etkileşimsel adaletin, dağıtımsal ve işlemsel adalete göre beta değerlerinin daha yüksek çıktığı saptanmıştır. Örgüt ortamlarında bireyler karşılıklı ilişkilere saygı, hakça yaklaşımlara, fikirlerinin alınmasında, yöneticilerinin kendilerini dikkate almasına önem verirler. Etkileşim aynı zamanda örgütlerde karşılıklı saygıyla beraber demokratik ortamında yaratılmasına katkıda bulunur. Araştırma sonucunda etkileşimsel adaletin sessizliği yüksek düzeyde etkilemesi çalışanların örgüt içi iletişime önem verdiklerini gösterebilir.

Üniversiteler demografik özelliklerin çeşitli olduğu çalışma alanlarıdır. Bu kapsamda çalışmamızda demografik özelliklerin örgütsel adalet algısını ve örgütsel sessizlik düzeyinin belirlenmesinde herhangi bir fark yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısı üzerinde, medeni durumun, gelir durumunun,

çalışma süresi ve kurumda çalışma süresinin anlamlı bir fark yarattığı saptanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısı ve alt boyutları üzerinde anlamlı farkın olmadığı demografik özellikler ise; cinsiyet, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyon, idari görev faktörleridir.

Yukarıda sayılan demografik faktörler içerisinde dikkat çeken demografik özellik çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma çıktıları incelendiğinde kurumda ve çalışma hayatına yeni başlayanlarla beş yıl ve üzeri çalışanlar arasında örgütsel adalet algısı bakımından farklar olduğu saptanmıştır. Kurumdan ve çalışma hayatına girenlerin beklentileriyle kurumda ve iş hayatına uzun süredir girenlerin beklentileri, adalet algıları farklıdır. Örnek olarak iş hayatına yeni giren birinin kurum hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadığından uzun süre çalışıp kurumdaki adalet algısını bizzat yaşamış birisi arasındaki farklılaşmayı gösterebiliriz.

Örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde demografik özelliklerin fark yaratıp yaratmadığı test edildiğinde ise; cinsiyetin, medeni durumun, yaşın, öğrenim durumunun, kurumda çalışma süresinin, çalışma süresinin, kurumdaki pozisyonun ve idari görevin anlamlı bir fark yaratmadığı, gelir durumunun ise anlamlı bir fark yarattığı görülmüştür. Demografik özelliklerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik üzerindeki farklılığı test sonuçlarına göre iki ölçek içinde anlamlı fark yaratan “gelir durumu” özelliğidir.

Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi yapılarak ortaya konulmuştur. Bu analiz neticesinde örgütsel adaletin ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerinde anlamlı negatif bir etkisi olduğu istatistiksel olarak ortaya konulmuştur.

Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki, anlamlı bir etki olduğu görülmüştür. Üniversite çalışanlarında genel olarak ilişki ve etki analizleri neticesinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Demografik değişkenlerin örgütsel adalet ölçeği üzerinde daha fazla anlamlı fark yarattığı saptanmıştır. Örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde ise gelir durumu dışında her hangi bir fark yaratmadığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre üniversite çalışanlarında örgütsel adaleti ve örgütsel sessizlik ilişkisini anlamlı şekilde artırmak için bazı öneriler aşağıda sıralanmıştır.



- 1- Araştırma kapsamında yapılan analizlerde üniversite çalışanlarında adil dağıtım ve demokratik ortamın olması, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler karşılık güvene dayalı ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yöneticilerin ilk olarak adil olması ve çalışanlarla arasındaki ilişkilerde samimi olması ve iş görenlere bu durumu ispatlaması gerekir. Üniversite çalışanları yöneticilerinin adil ve güvenilir olmadığının farkına vardıklarında sessizlik düzeyi artabilir. Sorunların konuşulmaması, ertelenmesi yönetim ve çalışanlar açısından ciddi problemler yaratabilir. Etkileşimsel açıdan yöneticilerin tutumlarına dikkat etmeleri gerekir. Çünkü üniversite çalışanlarında sessizliğin önemli belirleyicisidir.
- 2- Örgütsel adalet algısı üzerinde medeni durumun anlamlı bir yarattığı, başka bir ifadeyle evli veya bekâr olmasının adalet algısını etkilediği görülmüştür. Çalışanların medeni durumdan dolayı adalet algılarına yönelik bakış açıları değişebilir. Yöneticiler medeni duruma göre yönetsel anlamda farklılığı ortadan kaldıran çalışmalar yapmalıdır.
- 3- Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda gelir durumunun hem örgütsel adalet algısı üzerinde hem de örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı bir yarattığı görülmüştür. Görüldüğü gibi üniversite çalışanlarında da gelir durumu yani yapılan iş karşılığında alınan ücret önemli bir belirleyici unsur olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin ve yönetimin bu farkı ortadan kaldırması için çalışanlara yönelik adil ücret dağıtımını konusunda mesai, pirim vb. gelir durumu etkileyen etmenleri gözden geçirmeleri gerekir. Gelir durumu birçok farklı sorununda beraberinde getirir. İşten ayrılma düşüncesi, işleri geciktirme, iş tatminsizliği gibi vb.
- 4- Kurumda çalışma süresi ve çalışma süresinin örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir fark yarattığı görülmektedir. Yöneticilerin ve yönetimin bu farka karşı çalışma süresine göre beklentiler içerisine giren çalışanlara karşı daha adil davranma yoluna gidebilir. Örneğin meslek hayatının büyük bir bölümü üniversite geçiren bir kişi herhangi kadronun boşalması durumunda kendisi ve kendisi gibilerinin tercih edilmesini bekleyebilir. Fakat yönetim bu tercihinin başka kurumlardan transfer şeklinde değerlendirilse uzun yıllar kuruma emek vermiş çalışanlarda

hayal kırıklığı yaratır ve adaletsiz bir ortamın olduğu kanısı güçlenir ve çalışan sessizliği artar.

- 5- Araştırmada ölçeklerindeki ifadelerin ortalamalarına bakıldığında örgütsel adalet ölçeği üç ile dört arasında, örgütsel sessizlik ölçeği ise iki ile dört arasında değişen ortalamalara sahiptir. Bu verilere göre üniversite çalışanları mükemmel bir adalet algısına sahip değil ve sessizliğinde aynı seviyede var olduğunu gösteriyor. Örgütsel adaletin olmadığı ortamlarda çalışanlar kendilerini güvende hissetme ve rahat çalışamazlar. Üniversite yönetimi ve yöneticileri bu yönde adım atmaları gerekir.



## KAYNAKÇA

- Acar, P. (2013). Örgütsel Öğrenme, Vatandaşlık ve Adalet. *Örgütsel Davranış* (s. 2001). içinde Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerinde Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi İşgören Davranışları Arasındaki Etkileşim. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tektstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 165 - 181.
- Başaran, A. (2013). <http://kitleiletisimi.blogspot.com.tr/2013/06/suskunluk-suskunluksessizliksarmal-elisabeth.html>. 2015 tarihinde <http://kitleiletisimi.blogspot.com.tr>. adresinden alındı
- Bolay, S. H. (2011). Çağdaş Üniversitede Neler Önem Kazanmaktadır? *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 105 - 112.
- Bolay, S. H. (2011). Çağdaş Üniversitede Neler Önem Kazanmaktadır? *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 1(3), 105 -112.
- Clayton, S. (2001). Justice and identity: Changing perspectives on what is Fair. *Personality and Social Psychology Review*, 86(3), 386 - 400.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik ve Dinamik Temelleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145 - 162.

- Çakıcı, A. (2008). İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar. E. T. Solmuş içinde, *Örgütlerde Sessizlik Tercih ve Sessizlik Türleri* (s. 85-109). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *13(3)*, Bölgesel Araştırmaları Dergisi.
- Çarıkçı, M. Ö. (2015). Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 1178 - 1193.
- Çatır, A. T. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları*, 5(3), 114 - 134.
- Çöp, S. (2008). Yüksek Lisans Tezi. *Türkiye'de ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 180 - 194.
- Doğrul, M. A. (2013). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon MYO Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Koca Tepe Üniversitesi S.B.E.
- Dyne, L. V. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management*, 6(40), 1360 - 1392.
- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Forray, J. M. (2006). Sustaining Fair Organization: An Interpretive View Of Justice In Organizational Life. *Group & Organization Management*, 31(3), 359 - 387.
- Frances Bowen, A. K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice. *Journal Of Management*, 40(6), 1393 - 1417.
- Görgülüler, A. A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı .
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Akademy of Managament Reviev*, 4(2), 8 - 23.
- Gülsüm Erigüç, Ö. Ö. (2014). Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 4(2), 61 - 84.
- Gülşen, M. U. (2010). Örgütsel Adalet ve Kimliklendirme. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- [http://www.istatistikanaliz.com/kolmogorov\\_smirnov\\_testi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/kolmogorov_smirnov_testi.asp). (tarih yok). 2016 tarihinde <http://www.istatistikanaliz.com>. adresinden alındı
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56be4259c37583.79803406](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56be4259c37583.79803406). (2015). 2015 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/>. adresinden alındı
- İrvan, S. (2015). <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuifd/article/viewFile/1019015547/1019014730>. <http://www.journals.istanbul.edu.tr>. adresinden alındı
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 52 - 73.
- İşleyici, K. (2015). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Zonguldak İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı .

- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Yükseklisans Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. *Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalkışım, M. (2013). Kutadgubilig'de Adalet Değeri. *Edebiyat Fkültesi Dergisi*(1), 91 - 98.
- Kara, M. (2011). Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. *Yüksek Lisans Tezi*. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kemal Poyraz, H. K. (2009). <http://sbedergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/343/files/kemal-poyrazhakan-kara-27022013.pdf>. 2015 tarihinde <http://sbedergi.sdu.edu.tr> adresinden alındı
- Kılıç, S. D. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*(29), 37 - 61.
- Kılıç, Y. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu. *Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Kılıçcı, G. (2011). Örgütsel Adalet Algısıyla Örgütsel Adalet Arasındaki İletişimin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kuzu, S. S. (2014). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırma Dergisi*, 2(1).

- Kwak, A. (2006). The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors Equity Sensitivity as A Moderator. *PhD Thesis*. Central Michigan University.
- McGowan, R. (tarih yok). Organizational Discourses: Sounds of Silence International Critical Management Studies Conference. Lancaster University.
- Morrison, E. W. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*(25), 706 - 725.
- Nar, O. (2009). İlk Öğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Arkadaşlık Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkinin İncelemesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Yedi Tepe Üniversitesi S.B.E.
- Noelle-Neumann, E. (1997). Suskunluk Sarmalı Teorisinin Medyayı Anlamaya Katkısı Çev. Süleyman İrvan. *Medya Kültür Siyaset*(36), 223 - 232.
- Obuz, Y. (tarih yok). Maddi Ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Orhunbilge, N. (1996). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul: Avcıo1 Basım Yayın.
- Özcan, N. (2011). Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi S.B.E.
- Özkılıçcı, G. (2011). Örgütsel adalet Algısı ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi S.B.E.
- Pinder, C. v. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*(20), 331 - 369.
- Ramamoorthy, N. v. (2004). Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions. *British Journal of Management*, 15(3), 247 - 258.

- Saunders M. ve Thornhill, A. (2003). Organizational Justice, Trust and the Management of Change. *Personnel Review*, 360-375.
- Sayın, U. (2009). Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Sevinç Köse, S. T. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 220 - 244.
- Soycan, S. H. (2010). Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Söyük, S. (2010). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sweeney, P. D. (1997). Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83 - 93.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*(159), 21-35.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. *Doktora Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 239 - 249.
- Tyler, T. R. (2003). *Cooperation in Groups: Procedural justice, Social Identity and Behavioral Engagement*. Philadelphia: Psychology Press .
- Williams, K. D. (1998). The Silent Treatment: Perceptions of Its Behaviors and Associated Feelings. *Group Processes & Intergroup Relations*, 1(2), 117 - 141.



- Yeniçeri, Y. D. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki : İmalat Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İ.İ.B.F Dergisi*, 11(16), 83 - 99.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 62(1), 253 - 278.
- Yıldız, H. (2015). Özel İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları: Konya / Meram ilçesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi* . Konya, Meram: Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı .
- Yürür, O. Ü. (2011). [http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi37/009\\_unlu-yurur.pdf](http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi37/009_unlu-yurur.pdf). 2015 tarihinde <http://iibf.erciyes.edu.tr> adresinden alındı



**EKLER**

## Ek 1

Değerli Katılımcı,

Yapılmasına katkı sağladığınız bu anketin amacı; “**Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin**” ortaya konulmasıdır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel esaslara dayalı olarak hazırlanan bu çalışmada istatistiksel veri olarak değerlendirilecek olup, önemli katkılar sağlayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

**Tez Yazarı**

**İslam KÖSEOĞLU**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN**

### I.BÖLÜM

#### 1- Cinsiyet

Bay  Bayan

#### 2- Medeni durumunuz

Evli  Bekâr

#### 3- Yaşınız

18-25  26- 35  36- 45  46 ve Üzeri

#### 4- Öğrenim durumunuz

Ortaokul  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

#### 5- Gelir durumunuz

2500 ve altı  2501- 3500  3501-4500  4501- ve üzeri

#### 6- Kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıldan az  1-5  6-10  11-15  16 ve üzeri

#### 7. Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıldan az  1 -5  6-10  11-15  16 ve üzeri

#### 8- Kurumdaki pozisyonunuz

Akademik Personel  İdari Personel

#### 9-İdari göreviniz var mı?

Evet  Hayır

## II. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kısmen Katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Çalışma programı adildir.					
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4. İş yerimde aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarının adil olduğunu düşünüyorum.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
7. Yöneticiler işe ilişkin karar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler					
8. Yöneticiler işe ilişkin karar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgiler toplar.					
9. Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve talep halinde iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verirler.					
10. İşle ilgili tüm kararlar ilgili personelin hepsine aynı şekilde uygulanır.					
11. Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler yada bunların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili karar alınırken, yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.					
13. İşimle ilgili karar alınırken, yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.					
14. İşimle ilgili karar alınırken, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili karar alınırken, yöneticim bana karşı dürüst davranır.					
16. İşimle ilgili karar alınırken, yöneticim bir personel olarak haklarımı göz önünde bulundurur.					
17. İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.					
18. İşim hakkında alınan kararlara ilişkin yöneticim uygun gerekçeler sunar.					
19. Yöneticim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlarla ilgili bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.					
20. Yöneticim işim hakkında alınan bir kararı detaylı bir şekilde bana açıklar.					

## III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kısmen Katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum					
2. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var					
4. Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum					
5. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
6. Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.					
7. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
8. İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum					
9. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak					
10. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
11. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum					
12. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
13. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
14. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
15. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
16. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
17. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					
18. Problem bildirme yada öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
19. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
20. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
21. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.					
22. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
23. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.					
24. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
25. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendiririm.					

26. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					
27. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
28. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					



Evrak Tarih ve Sayısı: 03/03/2016-E.7161

**Ek 2**

\*BE6E7EZ0\*



T.C.

**UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı: 89784354-050-299-

Konu: Karar

Sayın Öğr. Gör. İslam KÖSEOĞLU

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü - Öğretim Görevlisi

İlgi : 24.02.2016 tarihli Etik Kurul görüş talebiniz.

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 03.03.2016 tarih ve 2016-07 sayılı kararı ektedir.

Bilgilerinizi rica ederim.

**e-İmzalıdır**

Prof.Dr. Sayın DALKIRAN

Başkan

EK :

3-3-2016\_15-30-4 (1 sayfa)

**Mevcut Elektronik İmzalar**

SAYIN DALKIRAN (Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu - Başkan)  
03.03.201616:12

1 Eylül Kampüsü İzmir Yolu 8.Km 64100/Uşak

Tel: (0276)221 21 80

E-Posta: hukuk@usak.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Merve ÜNAL

Faks: (0276)221 21 81

Elektronik ağ:www.hukuk.usak.edu.tr

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI: 04

KARAR TARİHİ: 03.03.2016

Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi gereğince, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Dr. Sayın DALKIRAN başkanlığında toplanarak gündem maddesinin görüşülmesine geçilmiştir.

## KARAR 2016-07

Öğr. Grv. İslam KÖSEOĞLU'nun yapmayı planladığı "Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Araştırmasındaki İlişki" başlıklı araştırmasının ve bu araştırma kapsamında uygulanacak yöntemlerin uygun olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR  
Av. Fatih GÜNGÖR

No	Üyenin Adı Soyadı	İmza	No	Üyenin Adı Soyadı	İmza
1	Prof. Dr. Sayın DALKIRAN Başkan	İMZA	4	Prof. Dr. Ahsen ARMAĞAN Üye	İMZA
2	Prof. Dr. Ahmet AKÇATAŞ Başkan Yardımcısı	İMZA	5	Prof. Dr. Cemil ERTUĞRUL Üye	İMZA
3	Prof. Dr. Suat ŞAHİNLER Üye	İMZA		Av. Fatih GÜNGÖR Raportör	İMZA



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı : İslam KÖSEOĞLU

Doğum Yeri : Rize

Medeni Hali : Evli

### **Eğitim Durumu** :

Lisans Öğrenimi : Niğde Üniversitesi/Kamu Yönetimi(2004-2008)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi : İngilizce – orta düzey

**İş Deneyimi** : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Öğr. Gör.

2013/ 201...

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar** :

**İslam KÖSEOĞLU**