

**T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞI
ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Onur KAVAK

DANIŞMAN

Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN

Kars – 2016



T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞI
ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Onur KAVAK

DANIŞMAN VE JÜRİ ÜYELERİ

Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN

Yrd. Doç.Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA

Yrd. Doç.Dr. Fatih YILDIRIM

Kars – 2016

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Onur KAVAK tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisi” başlıklı bu çalışma, 01.07.2016 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı/başarısız bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak oy çokluğuyla/birliğiyle kabul/red edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan (Danışman) : Doç.Dr. Erdoğan KAYGIN

İmza: 

Üye : Yrd. Doç.Dr. Fatih YILDIRIM

İmza: 

Üye : Yrd.Doç.Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA

İmza: 

ONAY

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç.Dr. Mustafa ÖZDEMİR
Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Tezli Yüksek Lisans olarak sunduğum “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, dönem projesi içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, dönem projesi yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu taahhüt ederim.

Scientific Ethic Statement

I declare that I complied with the rules of academic and scientific ethics from the proposal stage to the process of completion of the study titled “The Influence Of The Organisational Justice Perception On The Organisational Silence And Organisational Dissent Behaviour” as Master without Thesis I prepared, that I obtained all information in term Project with the framework of scientific ethics and traditions, that I showed sources to the each quotation I made directly or indirectly in this study I prepared as a term Project in accordance with the writing rules and Works which I used have been shown in the bibliography.

01/07/2016

Onur KAVAK

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	X
ÖNSÖZ.....	XII
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIII
TABLolar DİZİNİ	XIV
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÖRGÜTSEL ADALET

1.1 ADALET KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ADALET	5
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİLER.....	9
1.2.1.Tepkisel (Reaktif) İçerik Teorileri	10
1.2.1.1. Dağıtımsal Adalet Teorisi	11
1.2.1.2.Eşitlik Teorisi	11
1.2.1.3.Görelî Yoksunluk Teorisi.....	11
1.2.2.Önlemsel (Proaktif) İçerik Teorileri.....	12
1.2.2.1.Adalet Yargısı Teorisi	12
1.2.2.2.Adalet Güdüsü Teorisi	12
1.2.3.Tepkisel (Reaktif) Süreç Teorileri	13
1.2.4.Önlemsel (Proaktif) Süreç Teorileri.....	14
1.3.ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI.....	15
1.3.1.Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet	16
1.3.1.1.Adams'ın Eşitlik Teorisi	18
1.3.1.2.Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli	18
1.3.1.3.Deutsch 'un Dağıtım Teorisi	19
1.3.2.Prosedür Adaleti.....	20
1.3.3.Etkileşim Adaleti.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. SES-SESLİLİK-SESSİZLİK	25
2.2.YÖNETİM BİLİMİ KAPSAMINDA SESSLİLİK VE SESSİZLİK	26
2.3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESSLİLİĞİN KRONOLOJİK GELİŞİMİ	30
2.3.1.İlk Dalga.....	30
2.3.2.İkinci Dalga.....	31
2.3.3.Mevcut Dalga	33
2.4.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	34
2.5.ÇALIŞAN SESSLİLİĞİ	37
2.5.1.Çalışan Sessizliğinin Boyutları	40
2.5.1.1.Kabul Edilmiş Sessizlik	40
2.5.1.2.Savunma Amaçlı Sessizlik	41
2.5.1.3.Örgüt Yararına Sessizlik	41
2.6.ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ.....	42
2.6.1.Çalışan Sessizliğinin Alt Boyutları	45
2.6.1.1.Kabullenici Sessizlik.....	46
2.6.1.2.Savunmacı Sessizlik.....	47
2.6.1.3.Örgüt Yararına Sessizlik	49
2.7. SESSİZLİK DAVRANIŞININ SONUÇLARI	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ÖRGÜTSEL MUHALEFET

3.1 MUHALEFET	52
3.2 ÖRGÜTSEL MUHALEFET	52
3.2.1. Örgütsel Muhalefeti Üzerindeki Tetikleyici Etkenler	56
3.2.1.1.Örgüt Üyelerine Dönük Davranışlar	57
3.2.1.2.Örgütsel Değişim	58
3.2.1.3.Örgütsel Etkililik.....	59
3.2.1.4.Görev, Yetki ve Sorumluluk	60
3.2.1.5.Kaynaklar	61
3.2.1.6.Uygulamalarda Etik	61

3.2.1.7.Performas Değerlendirme	62
3.2.1.8.Zarar Önlenmesi.....	63
3.2.1.9.Karar Alım Süreci	63
3.3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI.....	64
3.3.1.Dikey Muhalefet Davranışı.....	66
3.3.2.Yatay Muhalefet Davranışı	67
3.3.3.Haber Uçurma	68
3.3.4.Yerdeğiştirmiş Muhalefet.....	70
3.4.ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞI İLE İLGİLİ FAKTÖRLER.....	71
3.4.1.Bireysel Faktörler.....	72
3.4.2.İlişkisel Faktörler	73
3.4.3.Örgütsel Faktörler	73
3.5.ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMINI KONU EDİNER ÇALIŞMALAR	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞINA ETKİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	78
4.2 ARAŞTIRMANIN KISITLARI	79
4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	79
4.4. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	81
4.5. ANKETİN PILOT UYGULAMASI	82
4.6. ARAŞTIRMA HIPOTEZLERİ	83
4.7. ARAŞTIRMA MODELİ.....	85
4.8. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER	87

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1. ÇALIŞMAMIZDA KONU EDİNDİĞİMİZ ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARINI İNCELEYEN ÇEŞİTLİ LİTERATÜR ÇALIŞMALARI.....	135
5.2. ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE	

ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZLERİ HAKKINDA TARTIŞMA	137
5.3. ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET BOYUTLARININ ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ BULGULARINA YÖNELİK TARTIŞMA	139
SONUÇ	141
ÖNERİLER	144
KAYNAKLAR	146
EKLER	161
ÖZGEÇMİŞ	164

**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ONUR KAVAK
DOÇ.DR. ERDOĞAN KAYGIN
2016-XVII-164**

ÖZET

Çalışmamızın amacı, örgütsel adalet algısının, çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışlarına etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca adalet algısı, sessizlik ve muhalefet davranışının, cinsiyet, yaş, ünvan ve çalışma süresi gibi demografik değişkenler bakımından farklılık gösterip göstermediği de çalışmamız kapsamında ele alınmıştır.

Tez genel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı üzerine literatür bilgisi verilmiş, Bu kapsamda, adalet kavramının alt boyutları, aşamaları, farklı kavramlarla ilişkileri, sonuçları vs. bilgilere değinilmiştir.

Çalışmanın İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte çalışmanın bu bölümünde, seslilik ve sessizliğe sebep olan etkenler, örgütsel sessizlik ile ilgili teorik temeller, örgütsel sessizliğin türleri, alt boyutları ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde örgütsel muhalefet kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde örgütsel muhalefet kavramı, muhalefet süreci, muhalefete sebep olan faktörler, Örgütsel muhalefet ile ilgili yapılmış başlıca çalışmalar ve muhalefet davranışının sonuçları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmamızın dördüncü ve son bölümünde ise uygulamaya yer verilmiştir. Çalışma

da kullanılacak veriler, Kars Kafkas Üniversitesindeki 327 akademisyene anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Anket yolu ile toplanan veriler SPSS paket program ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik ve muhalefet davranışı arasında (anlamlı) bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak araştırmada önerilen hipotezler, H₃ hipotezi dışında, birbiriyle ilişkilidir ve kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Muhalefet, Kafkas Üniversitesi, Akademisyen



**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
İNSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
BUSINESS ADMINISTRATION**

**THE INFLUENCE OF THE ORGANISATIONAL JUSTICE PERCEPTION
ON THE ORGANISATIONAL SILENCE AND ORGANISATIONAL
DISSENT BEHAVIOUR**

**MASTER'S THESIS
ONUR KAVAK
ASSIST. PROF. DR. ERDOĞAN KAYGIN
2016-XVII-164**

ABSTRACT

The goal of the current study was to determine whether the organisational justice perception has any influence on the organisational silence and organisational dissent behaviours of employees. The scope of the study also includes the question whether the justice perception and silence and dissent behaviours differ in terms of such demographic variables as gender, age, title and work time.

The thesis consists of four parts. In the first part, some literature data on the concept of organisational justice are provided and, within this scope, subdimensions and stages of the concept of justice, its relationships with different concepts, its results, etc. are discussed.

The second part of the study addresses the concept of organisational silence. Factors which cause verbal expression in silence, theoretical basics regarding organisational silence, and the types, subdimensions and results of organisational silence are also discussed.

The third part focuses on the concept of organisational dissent. The concept of organisational dissent, the process of dissent, factors leading to dissent, main studies on organisational dissent, and results of the dissent behaviour are addressed.

The fourth and last part of the study involves an implementation. The data used in

the study were obtained from a questionnaire that was administered to 327 academicians in Kafkas University, Kars. The questionnaire data were analysed by the SPSS software package. According to the study results, there is a significant relationship between the organisational justice perception and the organisational silence and dissent behaviour. Consequently, the hypotheses suggested in the study, except for the hypothesis numbered H₃, are interrelated and accepted.

Keywords: Organisational Justice, Organisational Silence, Organisational Dissent, Kafkas University, Academician



ÖNSÖZ

Günümüzde örgütsel yapıların örgüt içi dinamik ve değerlerden etkilendiği, bu durumun çalışanlar, örgütler ve bunlara bağlı olarak toplumlar üzerinde bir takım etkilerinin olduğu bilinmektedir. Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet kavramları çalışanlar dolayısıyla örgütler için büyük öneme sahip olgulardır. Ortaya koyduğumuz bu çalışmanın, üzerinde durduğumuz bu kavramların öneminin farkedilebilirliğine hizmet etmesini arzu etmekteyim.

Tezimin hazırlanması ile ilgili tüm aşamalarda benden ilgi ve desteğini eksik etmeyen, her daim yol göstericim olan, değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN'a; elde ettiğim verilerin istatistiksel analizlerinin yapılması süresince beni yalnız bırakmayan değerli arkadaşım Öğr. Gör. Erol GEÇGİN'e; Örgütsel kavramlar ile ilgili engin bilgi birikimini benden esirgemeyen, tecrübelerinden sık sık faydalandığım kıymetli arkadaşım Öğr. Gör. Ömer Sıddık BUDAK'a, tez çalışmamın sonlanmasında kıymetli zamanını benden esirgememe teveccühünde bulunan meslektaşım Okt. Ferhat ACAR'a,

Tez çalışmam için gerekli olan verilerin toplanabilmesi noktasında, kendilerine sunmuş olduğum anketi, kıymetli zamanlarını ayırarak dolduran ve çalışmamın sonuçlanmasına katkı sağlayan tüm Kafkas Üniversitesi akademisyenlerine,

Tüm hayatım boyunca aldığım her kararda yanımda olan, destek ve emeklerini hiçbir zaman eksik hissetmediğim, ne yaparsam yapayım, yaptıklarının karşılığını ödeyemeyeceğimi bildiğim sevgili annem, babam, kardeşlerim ve eşime sonsuz teşekkürü borç bilirim.

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
TODAİE	Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TDK	Türkiye Dil Kurumu
TCK	Türk Ceza Kanunu
KAÜ	Kafkas Üniversitesi
USA	Amerika Birleşik Devletleri
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
SBF	Siyasal Bilgiler Fakültesi
M.Ö	Milattan Önce
Vd.	ve diğerleri
vs.	vesaire

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Adalet teorileri	10
Tablo 2: Adalet teorilerine dayanılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi (İşbaşı, 2000: 5).....	15
Tablo 3: Savunmacı Sessizlik ve Kabullenici Sessizlik Karşılaştırması.....	48
Tablo 4: Çalışan Sessizliği Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	50
Tablo 5: Örgütsel Muhalefet Sürecini Tetikleyen Etkenler	57
Tablo 6: Protesto Davranışı İle Haber Uçurma Davranışı Arasındaki Farklılıklar...	70
Tablo 7: Cinsiyetin Frekans Dağılımı	87
Tablo 8: Yaş Kategorisinin Frekans Dağılımı	88
Tablo 9: Görev Süresi Kategorisinin Frekans Dağılımı.....	88
Tablo 10: Meslek Kategorisinin Frekans Dağılımı	89
Tablo 11: Katılımcıların Çalışma Alanları Frekans Dağılımı.....	89
Tablo 12: KAÜ Çalışma Süresi Kategorisi Frekans Dağılımı	90
Tablo 13: İdari Görev Kategorisinin Frekans Dağılımı	90
Tablo 14: Örgütsel Adalet Ölçeği Frekans Dağılımları	91
Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Frekans Dağılımları.....	97
Tablo 16: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Frekans Dağılımı.....	100
Tablo 17: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi	107
Tablo 18: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi.....	111
Tablo 19: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Analizi	113
Tablo 20: Cinsiyetlere Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	114
Tablo 21: Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz	

Sonuçları	115
Tablo 22: Cinsiyetlere Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	116
Tablo 23: İdari Göreve Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	116
Tablo 24: İdari Göreve Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	117
Tablo 25: İdari Göreve Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	117
Tablo 26: Yaşa Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	118
Tablo 27: Yaşa Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	119
Tablo 28: Yaşa Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	120
Tablo 29: Görev Süresine Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	121
Tablo 30: Görev Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	122
Tablo 31: Görev Süresine Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	122
Tablo 32: Meslek Grubuna Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	124
Tablo 33: Meslek Grubuna Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	125
Tablo 34: Meslek Grubuna Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	126
Tablo 35: KAÜ Görev Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	127
Tablo 36: KAÜ Görev Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları	128

Tablo 37: KAÜ Görev Sürelerine Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları.....	129
Tablo 38: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Boyutları Korelasyon Tablosu	130
Tablo 39: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Korelasyon Tablosu	131
Tablo 40: Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 41: Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Muhalefet Değişkenleri Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	133

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Sobkowiak sessizlik boyutlandırması	28
Şekil 2: Araştırmanın Basit Modeli	86
Şekil 3: Araştırma Modeli	86



GİRİŞ

Günümüzde örgütler, klasik yönetim anlayışını terk ederek, çalışanları birer makina olarak görmekten vazgeçip, onları örgütsel başarı, hedef ve amaçlara ulaşmanın asli unsuru olarak gören entellektüel sermaye akımını benimsemektedirler. Yaşanan bu değişim örgüt yöneticilerinin, örgütün devamlılığı, örgütsel verimlilik, rekabet üstünlüğü, vb. konularda başarılı olabilmenin kilit noktasının insan olduğunu net bir şekilde görmüş olduklarının göstergesidir. İnsan faktörünün bu denli önemli oluşu örgüt yönetiminin, varmak istedikleri amaç ve hedeflere ulaşmalarını sağlayabilecek çalışanları işe almalarını, çalışanların en etkin olacakları kadrolara yerleştirilmelerini ve onlarla uyum ve işbirliği içerisinde olmalarını gerekli kılmaktadır. Fakat örgüt içerisinde, çalışanlar arasında olması istenen uyum ve birlikteliğin sağlanması her zaman mümkün olmamakta, bu noktada farklı farklı pek çok engel ve sorun ile karşılaşmaktadır.

Örgüt içerisindeki çalışanlar, birbirinden farklı karakter yapılarına sahip, farklı istek ve beklentileri olan bireylerden oluşmaktadır. Aynı ortamda birbirleriyle zaman geçirmek zorunda olan bu kişilerin, iş arkadaşları, astları veya üstleri ile çatışmaları, zaman zaman sorun yaşamaları muhtemeldir. Bu tür sorunların yaşanmaması bazı örgütsel kural ve uygulamalar ile sağlanmaktadır. Örgütler bu kural ve prosedürlere bağlı, saygılı davranabileceği gibi, bazı karar ve uygulamalar ile bunun dışına çıkabilirler. Örgüt içerisindeki insan faktörü, uygulamaların, kural ve prosedürlere ne derece uygun olduğu ile ilgilenir ve kendi davranışlarını da bunlara göre şekillendirir.

Bu uygulama ve prosedürler neticesinde alınan kararlar ile bu kararlar neticesinde ortaya çıkan sonuçlar örgüt içerisindeki bireyler tarafından ne şekilde algılanıyorsa, bu kişilerin örgüte ve iş yaşantılarına bakışları o yönde olmaktadır. Çalışanlar tarafından alınan kararların sorgulanması, örgüt içerisinde en sık karşılaşılan davranışlardandır. Alınan kararların haklılığının sorgulanması sürecinde çalışanlar, örgütün adaletini sorgulamış olurlar. Bu bağlamda alınan kararların çalışanlar tarafından algılanış şekli, çalışan nezdinde kurumun, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının adalet düzeyini oluşturur.

Son yıllarda literatüre kazandırılan ve örgütsel adalet kavramıyla oldukça ilişkili olan “Örgütsel Sessizlik” kavramı, Örgütler için hayati önem arzeden olgular arasındadır. Örgütsel sessizlik davranışı, örgüt üyelerinin, bir husus veya durumla ilgili düşünce, görüş ve fikirlerini bilinçli olarak diğer bireyler ile paylaşmaması şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, çalışanların ortaya koydukları örgütsel sessizlik davranışı, örgüt üyelerinin, ele alınan konu veya duruma ilişkin dile getirebilecekleri bir şeyin olmasından kaynaklı olan klasik sessizlik davranışından farklı olarak, söylenecek şeylerin var olduğu halde söylenmemesinin tercih edilmesi halidir. Örgütsel sessizlik davranışı ile çalışanlar, sessiz kalma tercihleriyle, örgütlerine ya da yönetime bir mesaj vermektedirler. Bu anlamda örgüt menfaatleri bakımından, sessizlik yoluyla gönderilen bu mesajların çözümlenerek anlamlandırılması gerekmektedir.

Örgütsel değişim ve gelişimin sürekliliği için modern örgütler, örgüte mensup bireylerin düşünce, fikir ve görüşlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt içerisinde bireylerin kararlara katılımını sağlama, çalışanlar arasında çeşitli yetkileri pay etme vb. uygulamalar, örgüt içerisinde bu ihtiyacı karşılamaya dönük uygulamalar olarak sıralandırılabilir. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışanların büyük oranda sessizlik davranışını tercih ettiği görülmektedir. Örgütsel sessizlik davranışının ortaya konulmasına gerekçe olarak, çalışanların düşüncelerinin önemsenmediği inancı, daha önceki konuşma deneyimlerinde ortaya çıkan olumsuz tecrübeler, yönetimin konuşma faaliyetini desteklemeyen tutumları, düşünceleri dile getirmenin yarar sağlamayacağı inancı, konuşma sonrası çalışanın işini kaybedeceğine dair korkuları vb. gibi nedenler sıralanabilir.

Örgüt içerisinde iletişimin varlığı, çalışanların yönetimle etkileşim halinde olmalarına sebebiyet verir ve bu durum örgüt içerisinde demokratik bir iklimin oluşumuna neden olur. Bu anlamda örgüt içerisinde iletişim etkilesimin en hayati unsurlarından biridir. Örgüt içerisinde iletişim kanallarının açık olması demokrasi olgusunu doğurduğu gibi, demokrasi de muhalefet olgusunun doğmasına vesile olmaktadır. Örgütlerin demokratikleşmesi ancak ve ancak, çalışanların muhalif düşünce ve algılarını örgüt içerisinde ifade edebilmeleri ile mümkün olmaktadır. Örgütsel muhalefet davranışını, örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki uygulama ve politikalara dönük, sahip oldukları farklı düşüncelerini dile getirmeleri olarak

tanımlamak mümkündür. Muhalefet kavramı dilimize her ne kadar karşıt fikirlerin ifadesi ve anlaşmazlıkların dillendirilmesi olarak, olumsuz bir çağrışım ile girmişse de esasen muhalefet kavramı, iletişimde geri bildirim vazifesi görmekte ve örgütsel etkileşim, iletişim ve performans bakımından oldukça önem arz etmektedir. Bu açıdan ele alındığında muhalefet olgusu, yönetim kademesince, hem örgüt açısından hemde kendilerini çek etme açısından sorunların tespiti noktasında yararlı bir enstrüman vazifesi görmektedir.

Örgütsel boyuttaki sorunların, örgütü en net gören, tanıyan ve bu sorunlara direk muhatap olan çalışanlar tarafından belirlenerek ifade edilebilmesi, yaşanan bu sorunlara en işlevsel ve gerçekçi çözümlerin sunulabilmesi için oldukça önemlidir. Konu ile ilgili alan yazını incelendiğinde, örgütsel muhalefet olgusunun, başarılı, şeffaf, üretken, etkili ve sağlıklı örgütlerin gözle görünür bir vasfı olduğu görülmekte, ayrıca muhalif düşünce ve görüşlerini herhangi bir baskıya maruz kalmadan, rahat bir şekilde ifade edebilen örgüt üyelerinin, bu imkâna sahip olmayan örgüt üyelerine nazaran çok daha motive olmuş, çalışkan, örgüte bağlı ve güdülenmiş oldukları ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın ortaya konulmasındaki amaç, çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisinin ne olduğunu saptamak ve demografik unsurların bunlar üzerindeki etkisini tespit edebilmektir.

Tez genel anlamda dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, örgütsel adalet kavramı üzerine literatür bilgisi içermekte, bu kapsamda, Örgütsel adalet kavramının alt boyutları, oluşum aşamaları, farklı kavramlar ile ilişkileri, sonuçları vs. üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı ele alınmakta, bununla birlikte çalışmanın bu bölümünde, seslilik ve sessizliğe sebep olan etkenler, örgütsel sessizlik ile ilgili teorik temeller, örgütsel sessizliğin türleri, alt boyutları ve sonuçlarına yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde örgütsel muhalefet kavramı irdelenerek, örgütsel muhalefet kavramı, muhalefet süreci, muhalefete sebep olan faktörler, Örgütsel muhalefet ile

ilgili yapılmış başlıca çalışmalar ve muhalefet davranışının sonuçları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Tez çalışmamızın dördüncü ve son bölümünde ise uygulama aşamasına yer verilmiştir. Çalışma da kullanılacak veriler, Kars Kafkas Üniversitesinde görev yapan 327 akademisyene anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Anket yolu ile toplanan veriler SPSS paket program ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik ve muhalefet davranışı arasında (anlamlı) bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, araştırmada önerilen hipotezler, 3 hipotezi dışında, birbiriyle ilişkilidir ve kabul edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÖRGÜTSEL ADALET

Kırdın kanadını ne istedin kelebekten,

Unutma! İlahi adalet var

Taşı oynatır yerinden...

Çalışmanın bu bölümünde adalet ve örgütsel adalet kavramlarına ilişkin genel bilgi, örgütsel adaletin alt boyutları, örgütsel adalet kavramının etki ettiği faktörler ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

1.1 Adalet Kavramı ve Örgütsel Adalet

Adalet kavramı kişiden kişiye değişen ve çok farklı şekillerde tanımlanan göreceli bir kavramdır. Çok eski zamanlardan günümüze kadar çok sayıda filozof tarafından irdelenmiş ve birçok araştırmanın içerisinde kendisine yer bulmuştur.

Adalet kavramı oldukça geniş ve birçok farklı alanı ilgilendirip uygulanabilen bir kavram olarak kendisini göstermektedir. Adalet genel ve kişisel bir unsur olmanın yanı sıra, kişinin mensubu olduğu sosyal yapının, gurubun, kurumların da önemli bir değeridir. Bu çalışmada kurumlar içerisinde bulunan bireylerin, kurumsal anlamda algıladıkları adalet ve adaletin alt boyutları konu edinilecektir.

Ulphio, adalet kavramını herkese hak etmiş olduğunu vermek noktasında, devamlı ve sonsuz surette çaba sarf etmek şeklinde nitelendirmiştir (Güriz,2004:19). Platon, adalet kavramının göreceli bir kavram olduğunu vurgulayarak, yüce bir erdem olduğunu, insan ve devletin davranışlarının temelinde bulunması gerektiğini belirtmiştir (Topkaya 2008: 31). Aristoteles eşitliğin adaleti sağlamak noktasında yeterli olamayacağını, her bireyin ayrı ayrı içinde olduğu şartlar dâhilinde ele alınarak adaletin dağıtılması gerekliliğini savunusunda bulunmaktadır (Greenberg ve Bies, 1992). Saunders ve Thornhill (2003) adaleti, örgüte mensup bireylerin hak ve hukuklarının gözetilmesi ve yerine getirilmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Adalet; geçmişten bugüne dek, hak kelimesi ile bir arada kullanılan, en saygın, en yüce, mutlak ve kutsi bir değeri ifade eden, insan davranışlarına ahlaki bakış açısı getiren bir düşünce, doğruluğun önemini ve hakka saygıyı esas alan ahlaki bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Cevizci, 2000:2).

Adalet, çalışanların örgüte olan bağlılığını, örgütsel vatandaşlık durumlarını, iş doyumlarını, yönetime olan sadakat ve itaatini etkileyen oldukça önemli bir faktördür (Dieckman vd,1996:80). Çalışanların adil olmadığına inandıkları bir iş ortamında davranışları, performans düşüklüğü, örgüte olan bağlılıkta zayıflama, düşük iş doyumunu vb. şekilde olumsuz hale dönüşmektedir (Leck vd.,1996:80).

Adalet ve benzeri spesifik kavramların nesnel ölçütlerini bulmak oldukça zordur. Adalet, sadakat, tatmin gibi kavramlar algı ile alakalı konulardır. Bu noktadan hareketle esas olan adaletin varlığı ya da yokluğunda çok çalışanların yönetim faaliyet uygulamalarını nasıl algıladıklarıdır (Tutar, 2007: 98; Tan, 2006:4).

Kavramsal olarak adalet, geçmişten günümüze değin doğru ve yanlış arasındaki belirleyici bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel ve toplumsal güç kullanımına dayalı uygulamalarla anlaşılan adalet, hak kavramı üzerinde büyük öneme sahiptir. Bu anlamda gücü elinde bulunduranların, haklının hakkını koruyup gözetmeleri ve teslim etmeleri adaletle ilişkin belirleyici kriter niteliğindedir (Halis ve Akova, 2008:457).

Örgütlerde adalet mekanizması, bazı örgüt kuralları ve sosyal normlar ile belirlenmektedir. Bu kural ve normlar, ödül ve ceza uygulamalarını, bu uygulama kararlarının nasıl alındığını ve kişiler arası uygulamanın ne şekilde yapılacağını belirlemektedir (Yıldırım, 2003: 375; Folger ve Cronpanzano, 1998).

Örgütsel adalet kavramına Taylor tarafından getirilen tanımlama ise, örgüte mensup bireylerin kendi kazanımlarına ilişkin şahsi değerlendirme ölçüleriyle, adaletin örgüt içerisinde pay edilmesi ve karar vericilerin kazanımları örgüte pay etmesi sürecinde doğru yolları izliyor olması şeklindedir (Taylor, 1999:5).

Koys ve Cotiis, örgüt çalışanlarının, örgüt ile ilgili uygulama kararlarının alımında yöneticilerin keyfi ve tarafsızlıktan uzak şekilde davranarak karar almaları ya da

almamalarından ziyade alınan kararların nasıl algılandığının örgüt adaleti noktasında belirleyici olduğunun üzerinde durmaktadır (Kaneshiro, 2008:4)

Göreceli bir kavram olana adalet kavramı, psikolojik, sosyolojik, ideolojik araştırmaların konusu olmuş olup, bireylerin adaleti nasıl algıladıklarıyla ölçümlenebilmektedir (Greenberg,1996:24).

Yapılan tanımlamaların geneline bakıldığında üzerinde önemle durulan ve vurgu yapılan kavramın “algı” olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni bireylerin, kendilerine ne derece adil ve hakkaniyetli davranıldığını değil, kendisinin bu davranışları ne derece adil ya da hakkaniyetli bulduğunu önemsiyor olmasıdır.

Örgütsel adalet algısının esasında hem örgütün hem de çalışanların belli zorunluluklara sahip olması ve iki tarafın da üzerlerine düşen sorumlulukların farkında olup kabul etmesi vardır. Tarafların karşılıklı vazife ve sorumlulukları net olarak belirtilip, kendi istekleri ile kabul edildiği ve örgütün varlığı ve menfaati ortak çıkar olarak algılandığı sürece örgüt içerisinde adalet olgusunun varlığından söz edilebilir (Rollinson vd., 1998).

Beugre, örgütsel adalet kavramının üzerinde durulması ve çalışılması gerekliliğini üç nedene bağlamaktadır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir (Beugre, 1998:11);

Örgütlerin en önemli unsurları çalışanlardır. Çalışanlara yapılan muamele, onların örgütsel davranışlarını belirlemektedir ve çalışanların örgüt içerisindeki davranışları (bağlılık, saldırganlık, güven, sabotaj vb.) örgüt için hayati niteliktedir.

Günümüz dünyasında örgütler daha eğitilmiş ve vasıflı iş gücüne doğru evirilmektedir. Çalışanların eğitim ve vasıf durumlarındaki artış, sadece iyi bir işle yetinmeyip aynı zamanda örgüt içerisinde daha adil ve saygın bir ortam arzu etmelerine sebep olmaktadır.

Adalet kavramı sosyal yönlü bir olgu konumundadır. Bu sebeple insanların sosyalleştiği her türlü sosyal, gündelik ve örgütsel ortamda ihtiyaç niteliğindedir.

Örgütsel adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda büyük oranda artış göstermiştir. Yapılan çalışmalar, insanların adalet kavramına olan ilgilerinin

nedenlerini, adalet kıstaslarının neler olduğunu, bu kıstasları etkileyen faktörlerin neler olduğunu, örgütsel anlamda hangi çıktıların adalet yargısına etki ettiği sorularına yanıt aranmıştır (Ambrose, 2002: 803). Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimine etki eden bu çalışmalara göz atıldığında, “sosyal adalet” kavramının örgütler için revize edildiği ve “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının bu çalışma ile olgunlaştırıldığı görülmektedir., Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi” çalışması (Equity Theory), Lerner’in (1977, 1980) “Adalet Güdüsü Teorisi” çalışması (Justice Motive Theory), Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi” çalışması (Relative Deprivation Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) “İşlemsel Adalet Teorisi” çalışması (Procedural Justice Theory), Leventhal’ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Teorisi” çalışması (Justice Judgement Theory), Homans’ın (1961) “Dağıtım sal Adalet Teorisi” çalışması (Theory of Distributive Justice), Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercihi Teorisi” çalışması (Allocation Preference Theory) gibi çalışmalar, örgütsel adalet kavramının temelini oluşturduğu sosyal adalet teorisi çalışmalarından bazılarıdır (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg 1996: 25).

Adaleti örgüt içerisinde sağlamanın birçok yolu vardır ancak bunlardan ikisi ön plana çıkmaktadır. Ön plana çıkan bu yöntemlerden ilki dağıtım sal adaleti sağlamak ikincisi ise işlemsel adaleti sağlamaktır (Greenberg ve Baron, 2000).

Dağıtım sal adalet ilkesine göre; belli özellikler bakımından benzer bireylere eşit ölçüde davranılmalı, farklılık gösteren bireylere ise, arasındaki farklılıklar kadar farklı davranılmalıdır (Foley vd., 2002). Eşitlik teorisi içerisinde yer alan dağıtım sal adalet, eşitlik teorisinin özü olan, eşit çabanın eşit sonuç doğurması mantığı ile hareket etmektedir. Uygulamada dağıtım sal adalete bağlı olan yöneticiler, performans unsurunu ölçü olarak benimseyip bu oranda çalışanlara eşit bir şekilde ödül ve ceza dağıtımını yaparlar (Greenberg, 1987).

Dağıtım sal adalette var olan herkesin eşit ödül veya ceza alması değildir. Diğer örgüt çalışanlarından daha fazla çalışanlar, örgüt menfaatlerine katkıları ya da örgüte verdikleri zarar ölçüsünde ödüllendirilir veya cezalandırılırlar (Colquitt, 2001). Bir yönetici çalışanlarına kişisel özelliklerine göre (yaş, din, dil, ırk, cinsiyet vb.) terfi ya da ödül dağıtmamalıdır. Dağıtım sal adalet, karar verme sürecinde cinsiyet, yaş, ırk ve

din gibi olgulara dayanan kararlar ile insanlara karşı ortaya çıkabilecek ayrımcılığın meydana gelmesini engeller.

İşlemsel adalet ise aşırı ve eksik ödemedden kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002). Uygulamada İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetim kararlarından etkilenen örgüt mensuplarının karar verme sürecini onaylamalarından ve sürecin adil olarak uygulandığından emin olurlar. Sürecin onaylanması, örgüt mensuplarının ilgili kararlar ile alakalı bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme hürriyetine sahip oldukları anlamına gelmektedir (Greenberg ve Baron, 2000).

1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılan literatür çalışmalar incelendiğinde, kavram ile ilgili çok sayıda teorinin oluşturulduğu, bu teorilerin örgütsel adalet kavramının geliştirilmesinde büyük etkilerinin olduğu görülmektedir. Kavram ile ilgili çalışmaların 1961 yılında Homans tarafından oluşturulan “Dağıtımsal Adalet Teorisi” ile başladığı ve 1965 yılında Adams’ın “Eşitlik Teorisi” adlı çalışması ile geliştirildiği görülmektedir (Greenberg, 1987: 11). Bu çalışmaların yapıldığı tarihlerden günümüze değin farklı kişiler tarafından çok sayıda çok teori oluşturulmuş ve örgütsel adalet kavramı genişletilerek açıklanmaya çalışılmıştır (İşbaşı, 2000: 43). Literatür ile ilgili alt yapının oluşturulmasında ortaya atılan bu teoriler önemli bir yere sahip olmakla beraber, yapılan teoriler ile ilgili sınıflandırmanın Greenberg tarafından yapıldığı görülmektedir.

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların aynı temelden hareketle geliştirilmiş olması, birbiriyle yakın ya da birbirini içine alan sonuçların ortaya çıkması ve sayılarının fazlalığı, ilgili bu teorilerin sınıflandırılmasını zorlaştırmaktadır. 1987 yılında Greenberg’ in yapmış olduğu “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories” isimli çalışma, konu ile ilgili çalışmaları iki farklı boyutta sınıflandırmıştır (İşbaşı, 2000: 43). Bu iki farklı sınıflandırmadan ilki, “tepkisel-önlemsel” teoriler, ikincisi ise “süreç-içerik” teoriler olarak adlandırılmaktadır. Tepkisel teoriler; örgüte mensup bireylerin adalet yoksunu uygulamaların sonuçlarından kaçınmaları üzerinde, önlemsel teoriler ise örgüt

mensubu bireylerin örgütte adil bir ortam sağlamak maksatlı ortaya koydukları davranışları konu edinen teoriler olarak nitelenmiştir. Süreç teorileri; çalışanların, örgüt içerisindeki uygulamaları ve alınan kararları adil bulup bulmamasını, içerik teorileri ise kazanımların elde edildiği süreçleri değil, bu kazanımların dağıtımındaki adalet hususu üzerinde durmaktadır (Greenberg, 1987: 10).

Greenberg tarafından geliştirilen örgütsel adalet teorileri, yukarıda da belirtildiği gibi birbiriyle bağımsız iki farklı boyuttan (tepkisel-önlemsel ve süreç-içerik) oluşmaktadır. Ancak çalışmamızda bu teoriler, aşağıda yer alan ve Greenberg' in geliştirdiği Tablo 1 den hareketle, tepkisel-içerik teorileri, önlemsel-içerik teorileri, tepkisel-süreç teorileri ve önlemsel-süreç teorileri olmak üzere dört farklı grupta ile incelenecektir.

Tablo 1: Adalet teorileri

Tepkisel-önlemsel Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Tepkisel	Tepkisel-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Tepkisel-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Önlemsel	Önlemsel-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976,1980)	Önlemsel-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercih Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

1.2.1.Tepkisel (Reaktif) İçerik Teorileri

Greenberg tarafından yapılan tepkisel-içerik teorileri sınıflandırması, örgüt içerisinde bulunan kaynakların, ödül ve cezaların dağıtımında ortaya çıkan adil olmayan işlemlere karşı örgüt çalışanlarının ortaya koyduğu tepkilerin yer aldığı adalet teorileridir (İşbaşı, 2000:44). Homans tarafından ortaya konulan (1961), Dağıtımsal Adalet Teorisi, Adams tarafından ortaya konularak (1965) Walster tarafından geliştirilen (1973) Eşitlik Teorileri ve Grosby tarafından çalışılmış olan (1976)

“Görelî Yoksunluk Teorisi” bu sınıftaki teorilere örnektir (Yürür, 2008:112 akt. Çöp, 2008: 29).

Yapılan çalışmalar örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde ortaya çıkan adaletsiz durumlara olumsuz birtakım tepkiler verdiğini göstermektedir. Tepkisel içerik teorileri, çalışanların örgüt içerisinde kaynak ve ödül dağıtımında ortaya çıkan adaletsiz durumlara karşı verdikleri olumsuz tepkilere odaklanan çalışmalardır (Yürür, 2005:113).

Tepkisel-içerik teorilerinden bazıları şunlardır;

1.2.1.1. Dağıtımsal Adalet Teorisi

Homans (1961) ortaya koyduğu dağıtımsal adalet adlı teorisi ile örgüt içerisindeki kazanımların dağıtımında eşitliğin, adalet değil aksine adaletsizliğe sebebiyet vereceğini ileri sürmektedir. Homans’a göre adaletin sağlanabilmesi ancak dağıtım denkleğiyle mümkündür. Homans dağıtım denkleğinin belirlenebilmesi için, kazanç, kar ve yatırım hesaplanması ve karşılaştırılması yapılması gerekliliğini ileri sürmektedir (Çakır, 2006: 35).

1.2.1.2.Eşitlik Teorisi

Dağıtım adaleti teorisinden esinlenilerek Adams tarafından ortaya konulan Eşitlik Teorisi, çalışanların örgüt içerisindeki yatırım (bilgi, beceri, tecrübe, kıdem vb.) ve kazanımlarını (ücret, statü, terfi vb.) diğer örgüt çalışanlarının yatırım ve kazanımları ile karşılaştırdığını, yapılan bu karşılaştırma neticesinde eşitliğin varlığının çalışmada adalet duygusuna sebep olduğu, eşitsizlik durumunda ise adaletsizlik duygusunun oluştuğunu savunur (İçerli, 2010:72).

1.2.1.3.Görelî Yoksunluk Teorisi

Crosby (1976), göreceli yoksunluk teorisinde mahrumiyet kavramı üzerinde durmuş, mahrumiyeti; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılaması olarak tanımlamıştır (İçerli, 2010: 75). Görelî Yoksunluk Teorisi bireylerin, aldıkları ödülü, diğer bireylerin aldıkları ödüller ile kıyaslayıp bunun sonucunda kendi paylarına düşeni daha az olarak algılamaları durumunda,

mahrumiyet ve ksknlk gibi olumsuz duyguların ortaya çıkacağını savunmaktadır. Crosby, Ortaya çıkan bu olumsuz duyguların sonrasında ilgili bireyde depresyon, Şiddet, isyan gibi radikal davranışların oluŐacađını iddia etmektedir (Greenberg, 1987: 12).

1.2.2.nlemsel (Proaktif) İçerik Teorileri

nlemsel-içerik teorileri düşüncesinin temeli, Leventhal 'in "Adalet Yargısı Teorisi" ne dayanmaktadır. Bu kategoride bulunan teoriler, çalışanlarının adil kazanım dağıtımlarını nasıl elde etmeye yöneldikleri konusu ile ilgilenir (Greenberg, 1987: 13).

Bu kategoride bulunan teorilerden bazıları Şunlardır;

1.2.2.1.Adalet Yargısı Teorisi

Leventhal'in oluşturduğu adalet yargı teorisine göre kazanımların dağıtımında genellikle eşitlik ilkesi doğrultusunda, hak edenlerin arasında, katkıları ölçüsünde blŐtrlme yöntemi görülmektedir. Ancak bazen kazanımların dağıtımı eşitlik ilkesinin ihlal edildiği, çalışanların katkıları göz önüne alınmaksızın tüm çalışanlara eşit ya da ihtiyaçları ölçüsünde kazanımların pay edildiği görülmektedir. Leventhal tam da bu noktada eşitlik kuralının bu anlamda ihlal edilmesinin, uygun Şartlarda tamamen adil olduğunu ve uzun vadede çalışanların motivasyon ve performansına olumlu etkide bulunarak örgütün yararına olacağını savunmaktadır (Greenberg, 1987: 12-13).

1.2.2.2.Adalet Güdüsü Teorisi

nlemsel içerik teorileri içinde Lerner'in adalet güdüsü teorisi ön plana çıkan çalışmalardan biridir. Bu teoriye göre, kazanımların dağıtımı uygulamaları, eşitlik prensibinden ziyade, dört farklı ilkeye dayandırılabilir (Lerner, 1977:36-45). Bu ilkelerden ilki, çalışanların performansları doğrultusunda dağıtımı ngren rekabet ilkesi, İkinci ilke dağıtımın her Őart ve koŐulda eşit bir Şekilde yapılmasını n gören eşitlik ilkesi, üçüncüsü, eşit temelli paylaşım ilkesidir buna göre dağıtım çalışanın katkısı ölçüsünde yapılmalıdır, dördüncü ve son olarak Marksist adalet ilkesine göre, kişilerin gereksinimleri dağıtımda belirleyici kriter olmalıdır (İçerli, 2010:75).

“Adalet Güdüsü Teorisi” dağıtım kararlarının alımında taraflar arasındaki ilişkinin belirleyici olduğunu savunmaktadır (Greenberg, 1987: 13).

1.2.3.Tepkisel (Reaktif) Süreç Teorileri

Süreç teorileri, karar almak için kullanılan süreçlerde adaletin sağlanmasına odaklanmış teorilerdir. Süreç teorileri, entelektelliteden beslenen, özellikle hukukun ön planda olduğu teoriler olarak ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1987: 13 akt. İçerli, 2010: 76).

Yapılan araştırmalar, toplumun hukuki kararlara, hukuki olmayan kararlara nazaran daha saygın gözle baktığını ancak, hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin de ortaya çıkan kararların kabulünde önemli bir yeri olduğunu göstermektedir (Greenberg, 1987: 14). Thibaut ve Walker (1978), isimli araştırmacılar bu noktadan hareketle aralarında anlaşmazlık olan tarafların bu anlaşmazlığı ortadan kaldıracı adıma var olan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen bir araştırma ortaya çıkarılmışlardır (Greenberg, 1987: 14-15).

Thibaut ve Walker, hukuki prosedürlerin adaletine ilişkin bu teorilerinde farklı üç taraf ve ayrı ayrı iki aşama tanımlamaktadır. Taraflar; davacı, davalı ve yargıç (tarafsız ve aracı rolünde) ve aşama olarak ise, delillerin sunulduğu “süreç aşaması” ile anlaşmazlık ile ilgili çözümün karara bağlandığı karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözülebilmesi için kullanılacak delillerin toplanması ve seçilmesi aşamasına “süreç kontrolü” adını vermektedirler (Folger ve Cropanzano, 1998: 32). Bu teorinin öz çıkarımına göre, hukuki hükümlerin verildiği yargılama sürecinde süreç kontrolünün varlığı, toplumun alınan kararları adil olarak algılamasına sebep olmaktadır (Greenberg, 1987: 14 akt. İşbaşı, 2000: 48).

Tepkisel-süreç teorileri, örgüt çalışanlarının, alınan kararlarda kullanılan süreçlere ne şekilde tepki verdikleri ile ilgilendir. Çalışanların kontrol edebildikleri süreçler neticesinde alınan kararları, kontrol edemedikleri süreçler neticesinde alınan kararlardan daha adil olarak algıladıkları ve daha fazla tatmin oldukları görülmektedir (Greenberg, 1987:14).

1.2.4.Önlemsel (Proaktif) Süreç Teorileri

Proaktif-süreç teorileri, var olan uygulamaların adil gerçekleştirilebilmesi maksadıyla hangi prosedürlerin kullanılmasının gerekliliği ile ilgilenen teorilerdir. Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" (Allocation Preference Theory) bu teoriler arasında en çok kabul gören teoridir. Dağıtım tercihi teorisi Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş versiyonu niteliğindedir. İlgili teori, dağıtımda alınan kararlardan çok, prosedürlerle ilgilendiğinden, önlemsel-süreç teorileri arasında yer almaktadır. Bu kuramlar adaletin sağlanmasını amaçlayan bireylerin hangi süreçlerin kullanması gerekliliği noktasında fikir birliğine ulaşmasını amaç edinmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre; dağıtım prosedürleri ancak ve ancak, dağıtım yapan yönetici tarafından, adaleti sağlamasına katkıda bulunduğu müddetçe ölçüde kabul görmektedir. Bu teori, adil uygulamaların oluşmasına neden olacak prosedürlerin sekiz özelliğe sahip olması gerekliliğini savunmaktadır. Bu sekiz özellik şunlardır; karar verenlerin seçiminde çalışanların söz sahibi olmalı, uygulamada tutarlı kurallara dayanmalı, temelinde eksiksiz ve doğru bilgileri barındırmalı, karar alma mekanizmasını tanımlamalı, önyargılardan uzak, bilgi edinme hakkına saygılı, değişim ve gelişime açık ve etik kurallara uygun prosedürler olmalıdır. Prosedürlerin adilliği, sayılan bu sekiz kriterlere uygun olarak belirlenip belirlenmemeleri ile orantılıdır (Greenberg, 1987: 14-15; İçerli, 2010: 77; Dilek, 2004: 23).

Tablo 2: Adalet teorilerine dayanılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi (İşbaşı, 2000: 5).

Adalet Kuramı Kategorisi	Adalet Teorileri	Kuramın Temellendiği Görüş	Kurama Temellenen Model	Modelin Temellendiği Görüş	Model ile Açıklanan Örgütsel Adalet Türü
Tepkisel İçerik Teorileri	Eşitlik Kuramı	Bireylerin katkı ve kazanımları oransal olarak dengeli dağılır.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Çalışanlar örgütlerin kendilerine sunduğu kazançları karşılaştırır, kaynakların dağıtımı ve iç karışıklıkların neticelerini değerlendirir, tepki geliştirir.	Dağıtımsal Adalet
	Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım biçimlerinin kıyaslanması, kişilerde yoksunluk hissine sebebiyet verebilir.	Bilişsel Atıf ve Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişilerin adalete ilişkin algılamaları geliştirilirken "adil kazanım standartları" ile karşılaştırma yapılır.	Dağıtımsal Adalet
Önlemsel İçerik Teorileri	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtım ile ilişkili kararları belirleyen politikalarının adilliğine ilişkin algılar, çeşitli faktörlerden etkilenerek farklılık gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyar.	Dağıtımsal Adalet
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararlarının alınma safhasında izlenen yöntemler taraflar arasındaki ilişkiye göre farklılık gösterebilir.	İlişki temelli grup değeri Modeli	Kişiler içinde buldukları grup ile uzun süreli ilişki kurup grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler.	Etkileşimsel Adalet
Tepkisel Süreç Teorileri	Prosedür Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların kişiler için olumlu ya da olumsuz sonuçlar olursa, kullanılan prosedürler kararların süreç kontrolünü barındırdığı sürece, alınan kararlar adil olarak algılanır.	Kaynak Temelli Kontrol Modeli	Anlaşmazlıkların giderilmesinde, iki taraf ve çözüme karar veren üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, prosedürlerin benimsenişi ve adilliyi ile ilgili algıları etkileyen kilit unsurdur.	İşlemsel Adalet
Önlemsel Süreç Teorileri	Dağıtım Tercih Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye, adil bir uygulama imkanı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir	İlişki Temelli Kişisel çıkar Modeli	Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin işlemsel adalete ilişkin algılamaları artar.	İşlemsel Adalet

Kaynak: İŞBAŞI, Ö. J. (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 5-6.

1.3.Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütsel adalet ile ilgili yazında tarama yapıldığında, adalet kavramıyla ilgilenen teorisyenlerin çalışanların adalet algılarında önemli bulduğu üç noktaya vurgu yaptığı görülmektedir. Bunlar; dağıtım kararlarının verildiği noktayı ifade eden dağıtım adaleti, dağıtımın gerçekleşmesi esnasında kullanılan yöntemlerin konu

alındığı prosedür adaleti ve bireyler arası ilişkinin ön planda olduğu etkileşim adaletidir (Söyük, 2007:7-8).

Yapılan literatür taraması örgütsel adalet kavramı ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapıldığını ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet kavramı genellikle dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üçlü bir ayrıma yer verilen çalışmaların yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bununla birlikte farklı araştırmacılar, çalışmalarında farklı sınıflandırmalara giderek örgütsel adalet kavramını farklı alt boyutlarla da açıklamaya çalışmaktadır. Örnek olarak Beugre dörtlü bir sınıflandırmaya giderek örgütsel adalet kavramını, dağıtım, etkileşim, prosedür ve sistemik adalet olarak sınıflandırmış (Beugre,1998:97-102), Colquitt (2001:388) ise yine dörtlü bir sınıflandırmaya gitmiş ancak dağıtım, prosedür, kişilerarası, bilgisel adalet şeklinde sınıflandırmıştır. Bazı araştırmacılar ise (Greenberg, Baron, 2000; Cropanzano, Wright, 2003), etkileşimsel adaletin bağımsız olarak ele alınmasına karşı çıkarak, işlemsel adalet başlığının altında incelenmesi gereken, işlemsel adaletin sosyal bir bileşeni olduğunu savunmaktadırlar. Bu görüşe göre örgütsel adalet algısı dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olarak ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulmalıdır (Yürür, 2008:298).

Çalışmamızda örgütsel adalet kavramı, yapılan literatür taramasında en sık rastlanan sınıflandırma olan, dağıtımsal adalet (Distributive justice), işlemsel adalet (Procedural justice) ve etkileşimsel adalet (Interactional justice) olmak üzere üç boyutta incelenecektir.

1.3.1.Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet

Dağıtımsal adalet, eşit katkının eşit kazanım doğurması ilkesine dayanır ve Adam's tarafından ortaya konulan eşitlik teorisi (Equity Theory), Deutsch tarafından oluşturulan Dağıtım teorisi (Deutsch's Theory of Distributive Theory) ve Leventhal'ın çalışması olan Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model) gibi çalışmalar ile temellenir (Beugre,1998:19).

Örgütsel Adalet kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda dağıtımsal adaleti bağlamında ele alınmıştır (Deutsch, 1985 akt. Bryne ve Cropanzano, 2001). Dağıtımsal adalet, çalışanların ödül, ücret gibi kazanımlarının miktarı ve biçimleri ile ilgili algılarını

temsil eden kavramdır (Cohen, 1987). Adams'ın tarafından ortaya konulan eşitlik teorisinden büyük oranda etkilenmiş olan dağıtım adaleti kavramı, Adams'ın tanımıyla, kaynak ve ödüllerin eşit bir biçimde dağıtılmasını ifade etmektedir (Colquitt, 2001). Bu teoriden hareketle, çalışanlar elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığını anlayabilmek için, örgüte yaptıkları katkıları (eğitim, tecrübe, zekâ vb.) ve neticesinde elde ettikleri kazanımları, diğer çalışanların katkı ve kazanımları ile karşılaştırarak oranlarlar. Bu işlem sonucunda katkı ve kazanımlar noktasında diğer çalışanlarla eşitliğin görülmesi, örgüt içerisinde adil bir ortam olduğu algısının doğmasına neden olur. Bu durumun tam tersi bir senaryo ise örgüt içerisinde adaletin olmadığı hissi doğuracak ve çalışanlar üzerinde rahatsızlık oluşturacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 78; Koçel, 2009: 653).

Dağıtımsal adalet ilkeleri, yöneticilerin ödül ve ceza dağıtımında subjektif özelliklere (cinsiyet, dil, din, ırk, yaş vb.) dayalı işlem yapmalarını men eder (İşcan, 2005:155). Dağıtımsal adalet kavramına riayet eden yöneticilerin davranışları, performans temelli olarak eşit bir şekilde ödül ve ceza dağıtımı yönündedir ancak bu durum her çalışanın aynı ya da eşit ödül-ceza alacağı anlamı taşımaz. Çalışanlar, örgüte katkıları veya örgüt menfaatlerinden uzaklaşmaları oranları doğrultusunda ödül ya da cezaya muhatap olurlar (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Söyük (2007:10) dağıtım adaletini, kaynakların dağıtımındaki adaletten ziyade, ödül ve cezalarında verilmesi gereken kişilere verilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Söyük'e göre çalışanın dağıtım adaleti algısı, sonucun doğruluğu ve ahlakiliği ile yakından ilgilidir ancak doğruluk ve ahlakiliğin kişiden kişiye değişkenlik göstermesi bu konuda ölçüm yapmayı zorlaştırmaktadır.

Cohen (1987:20) dağıtımsal adaleti, belli standartlarla oransal payları belirlenmiş olan, belli kural ve hükümlere göre tanımlanmış kişilere kaynakların dağıtımı şeklinde tanımlamaktadır. Bu anlamda ilkesel olarak dağıtımsal adalet, çalışanlara objektif ve ahlaki değerler doğrultusunda davranmayı gerektirir. Yani belirli özellikler bakımından benzer çalışanlar benzer biçimde davranış sergilenmeli, farklı çalışanlara ise farklılıkları oranınca farklı davranılmalıdır (Foley vd., 2002:473-474)

Dağıtımsal adalet kavramı birbirinden farklı birçok teori ile gelişim göstermiştir. Bu teorilerden önem arz eden, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli ve Deutsch 'un Dağıtım Teorisi kısaca tanımlanacaktır.

1.3.1.1.Adams'ın Eşitlik Teorisi

Dağıtımsal adaletin çıkış noktası olarak kabul edilen eşitlik teorisi, çalışanların ortaya koydukları katkıların (girdi), elde ettikleri kazanımlar (sonuç) ile karşılaştırmaları sonucunda dağıtım ile ilgili sahip oldukları algı üzerine temellenmektedir. Girdiler, çalışanların ortaya koyduğu bilgi, tecrübe, çaba, yetkinlik, performans vb. kazanımlar ise terfi, ücret, statü, atama vb. unsurlardan oluşmaktadır (Konopaske ve Werner, 2002:407).

J. Stancy Adams, eşitlik teorisinde, çalışan başarısının, iş yerindeki eşitlik veya eşitsizlik algısı ile yakından alakalı olduğunu savunmaktadır. Adams çalışanın kendi katkıları ile kazanımlarını diğer çalışanların katkı ve kazanımlarıyla karşılaştırması sonucunda elde ettiği veriyi adil ya da adaletsiz olarak algılamasının davranışları üzerinde etkin olduğunu belirtmektedir (Koçel, 2009: 653).

Adams eşitlik teorisini 4 temel ilke üzerine oturtmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Walster vd., 1978:6);

- Çalışanlar her zaman kazanımlarını üst seviyeye çekme eğilimindedirler.
- Gruplar, tüm üyeler tarafından kabul edilen bir dağıtım sistemi ile kolektif kazanımı üst seviyeye çıkarabilir.
- Çalışanlar, örgüt içerisinde eşitliğin olmadığı algısına kapıldıklarında strese kapılırlar. Eşitsizliğin büyüklüğü stresin büyüklüğüyle doğru orantılıdır.
- Çalışanlar eşitliğin olmadığı bir ortamda eşitliği sağlamaya çalışarak, streslerinden kurtulmaya çalışırlar.

1.3.1.2.Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli

Leventhal (1976) adalet yargı modeli adlı teorisinde yöneticinin açısından çalışanlara kazanımların pay edilmesindeki adalet üzerinde durmaktadır (Beugre,1998:25-26). Leventhal çalışanların adalet algılarını etkileyen unsurları, etik kurallara saygı, tutarlılık, önyargı, doğruluk, düzeltme, temsil olmak üzere altı başlık halinde sıralamaktadır (Özdevecioğlu, 2003:79).

Leventhal (1976) dağıtım adaletini üç temel kural üzerine temellendirmektedir. Leventhal'a göre bu kurallar şu şekilde sıralanabilir;

- 1 Eşit paylaşım (Equality): kazanımların tüm çalışanlar arasında, hiçbir ayrıma tabi tutulmaksızın eşit olarak dağıtılması,
- 2 Eşit temelli paylaşım (Equity): kazanımların çalışanlar arasında dağıtımında, herkese katkısı oranında ve hak ettiği kadar dağıtım yapılması,
- 3 İhtiyaç (Need): kazanımların çalışanlara dağıtımında çalışanların ihtiyaçlarının göz önüne alınarak dağıtımın yapılması sağlanmalıdır (İçerli, 2010: 81).

Leventhal teorisinde, çalışanların ortaya çıkan sonuçlara göre adaletin varlığı ile ilgili değerlendirme yaparken dört aşamalı bir yol izlediğini öne sürmektedir (Beugre, 1998:27);

- Çalışan, ilk önce yukarıda sayılan dört kuraldan hangisinin uygulanabilir olduğunu araştırır.
- İkinci olarak çalışan, bu dört kuralın her birinden elde etmesi muhtemel kazanım/sonuç ile ilgili tahminde bulunur,
- Üçüncü olarak çalışan elde ettiği kazanım veya sonuçları tahminleri ile karşılaştırır,
- Son olarak çalışan, elde ettiği reel kazanım/sonucu, hak ettiğini düşündüğü ile karşılaştırarak adalet ile ilgili değerlendirmede bulunur.

Örgüt içerisinde adaletin varlığı çalışanların esas beklentileri olan kazanımlarının ne derece adil dağıtıldığı ile doğrudan ilintilidir. Bu anlamda çalışma ortamındaki adaletin temini için, dağıtımın ne derece adil olduğunun sorgulanması gerekmektedir (Karaeminogulları, 2006:16).

1.3.1.3.Deutsch 'un Dağıtım Teorisi

Deutsch, bireylerin sosyal, ekonomik, psikolojik ve fiziksel durumları ile alakalı kazanımların dağıtımının, dağıtım adaleti ile ilgili olduğunu savunmaktadır (Beugre,1998: 28). Deutsch, Dağıtım Adaleti Teorisinde, adalet ile ilgili yapılan değerlendirmelerde dış karşılaştırmaların üzerinde durmayarak görmezden gelmiş ve adaleti, çalışanların elde ettikleri reel kazanım paylarıyla, adil olan payın ne olması gerektiği hakkındaki inançlarının arasında yaptıkları kıyaslama bakımından ele alıp tanımlamıştır (Jasso, 1980:3).

Deutsch (1975, 1978), dağıtım adaleti algısının farklı yedi unsur doğrultusunda şekillendiğini öne sürmektedir. Bu yedi unsur şu şekilde sıralanabilir (Beugre,1998: 28-29);

1- Dağıtılan kazanımların yapısal özellikleri: Çalışanlara dağıtılan kazanımların nitelik ve nicelik bakımından yapısı, çalışanların dağıtım adalet algısı üzerinde etkilidir,

2- Dağıtım sürecindeki roller: Dağıtım süreci içerisinde bulunan bireylerin niteliksel özellikleri adalet algısı üzerinde etkindir,

3- Dağıtım sürecinde zaman ve planlama: Dağıtım süreci ile ilgili zamanlama ve Planlama, çalışanların adalet algısı üzerinde etkilidir,

4- Dağıtım esas teşkil eden değer: Dağıtım sürecinde, dağıtım yapmadan önce, çalışanların performans yönetim sistemi gibi süreçlere tabi tutulması ile elde edilen verilerden yararlanmak ve bu veriler doğrultusunda karar almak, adalet algısını etkilemektedir,

5- Dağıtım sürecindeki standartlar: Dağıtım sürecinde yönetim tarafından kullanılan standart, kural ve kriterler, çalışanların adalet algısını etkileyecektir,

6- Uygulanan kriterler ile ilgili ölçüm sistemleri: Dağıtım sürecinde adaleti sağlamak amacı ile kabul edilen kural ve kriterlerin uygulanması, çalışanların adalet algısı üzerinde etkilidir,

7- Bu altı unsurun doğru bir şekilde uygulanması: Dağıtım adaletinin sağlanabilmesi maksadıyla alınan kararların uygulanmasında izlenen yol ve yöntemler çalışanların adalet algılarını etkileyecektir.

1.3.2.Prosedür Adaleti

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar ilk başlarda dağıtım sürecine odaklanmış ve dağıtımın ne şartlarda ne şekilde yapıldığı ile ilgilenmiştir. Ancak her ne kadar dağıtım süreci üzerinde yoğunlaşmış ise de adil bir dağıtımın sağlanabilmesi, kimi zaman durumsal koşulların etkisi ile mümkün olmamaktadır. Bu noktada hareketle, çalışanlar için yalnızca elde edilen kazanımların önemli

olmadığını, kimin neyi ne şekilde ve ne ölçüde elde ettiğinin de adalet algısı üzerinde büyük öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür (Karaeminogulları, 2006:17).

İlk olarak Thibaut ve Walker (1975) tarafından literatüre kazandırılan prosedür adaleti kavramı, çalışanların sonuçlarla beraber, elde edilen bu sonuçların doğmasına kadar geçen sürecin yani, dağıtımın nasıl ve hangi şartlar altında gerçekleşeceği hususunu konu alan işlemlerin yer aldığı, karar vericiler tarafından uygulanan kurallar, politikalar ve prosedürler ile de ilgilendiğini ortaya koymaktadır (Thibaut ve Walker,1975; akt. Blodgett vd.,1977). Lind ve Tyler prosedür adaletini, kararların alınması ve kazanımların dağıtılması sürecinde kullanılan prosedürlerin adil olarak algılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Lind ve Tyler,2008:370).

Prosedür adaleti, dağıtım sonuçlarının belirlenmesi için kullanılan prosedürlerin, eksik ya da olması gerekenden fazla ödeme, alınan kararlara katılım, sonuçlar ile ilgili bilgi edinme, alınan kararların uygulanması gibi örgütsel işlemlerin tüm çalışanlara eşit uygulanması ile ilgilidir (Colquitt ve Chertkoff, 2002:595).

Dağıtım sonuçlarından çok, yapılan dağıtımın nasıl ve ne şekilde yapılacağını konu edinen prosedür adaleti, örgütsel adalet kavramında açıklanamayan noktaların açıklana bilirliliği ve dağıtımsal adaletin belirlenmesindeki rolü bağlamında büyük öneme sahiptir (Karaeminogulları, 2006:17; Doğan, 2002:72).

Prosedür adaleti, örgüt çalışanlarının, yönetsel süreç ile ilgili işleyişin, ilgili prosedür ve kuralların adilliliği ile ilgili algılarından oluşmaktadır. Örnek olarak çalışanlar, örgüt içerisinde yapılan bir ödüllendirme sürecinde, ödülü kimin aldığı ile değil, ödüllendirmede kullanılan prosedürlerin ve ödüllendirme sürecinin adilliliği noktasını sorgulayabilmektedirler. Bu noktadan hareketle prosedür adaleti için önem arz eden noktaları, fırsat eşitliği, tarafsızlık ve ifade özgürlüğü olarak tanımlamak mümkündür (Keskin vd.,2008:97).

Birçok araştırmacı tarafından dağıtım adaletini oluşturma ve devamlılığını sağlamanın temel şartı olarak nitelendirilen prosedür adaletinin, yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven ile de yakından alakalı olduğu görülmektedir (Karatepe,2006;69-90).

Yapılan literatür araştırmasında, prosedür adaletini etkileyen 6 unsur üzerinde durulduğu görülmektedir (Leventhal, 1980; akt. Özdevecioğlu,2003). Bu altı unsuru şu şekilde sıralamak mümkündür;

1.Tutarlılık: Dağıtım sürecinde alınan kararların birbirleriyle tutarlı olması,

2.Ön yargılı olmamak: Dağıtım sürecinde veya yapılan işlemlerde çalışanlara karşı önyargılı olmama kuralı,

3.Doğruluk: Örgüt içerisinde paylaşılan bilgilerin doğruluğu kuralı,

4.Düzeltilme: Alınan kararlara çalışanların itiraz edebilmesi ve gerektiğinde alınan kararların düzeltilebilmesi kuralı,

5.Temsilcilik: Çalışanlar ile ilgili kararların alınmasında, aralarından temsilci seçilmesi kuralı,

6.Etik: Alınan kararların çalışanların etik değerleri ile denklik göstermesi kuralı.

Prosedür adaleti ile ilgili yapılan araştırmalar iki faktörün önemini vurgular niteliktedir. Bunlar süreç kontrol ve açıklama faktörleridir. Süreç kontrol, faktörü çalışanların karar vericilere beklenen fayda ve kazanım ile ilgili görüşlerini açıklama fırsatlarını verilmesini, açıklama faktörü ise yönetimin, çalışanlara dağıtılan çıktılarla ilgili olarak neden-sonuç açıklaması yapmasını ifade etmektedir (Erdem, 2013:225).

1.3.3.Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile ilgili çalışmaların devamında örgütsel adalet uygulamalarının kişilerarası yönünü konu alan, özellikle kişilerarası ilişkiler, tavırlar ve çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişimi konu edinen Etkileşim Adaleti araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgüt içerisindeki uygulamaların insani yönü ile ilişkilidir ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim neticesinde ortaya çıkan adalet algılamasını ifade eder (Özdevecioğlu, 2003:79).

Bies, (2001) bireylerin adalet algısının, prosedürlerin uygulanması sırasında bireyler arası ilişkilerle de yakından ilişkili olduğunu savunmakta ve bunu “etkileşimsel adalet” olarak isimlendirmektedir (Yürür, 2008:298). Bies (1986) etkileşimsel adaleti, örgütsel işlemlerin hayata geçirilmesi aşamasında, çalışanların muhatap oldukları kişilerarası uygulamaların niteliği ile ilgili algılar olarak tanımlamaktadır (Bies, 1986: akt.: Scarlicki ve Folger, 1997). Etkileşimsel adalet, dağıtım

kararlarından etkilenenlerle, dağıtımın kaynağı arasındaki etkileşimde yer alan dürüstlük, nezaket ve saygı gibi unsurlar ile ilgilenir (Charash ve Spector,2001:281).

Bir örgütün parçası olan bireyler, karar vericilerin kendilerine, diğer çalışanlar ile aynı şekilde iletişim kurarak muhatap olmasını beklerler. Eşit iletişimi arzulayan bireyler, aynı zamanda da bu iletişimde adalet ararlar. Bazı çalışanlara saygı çerçevesinde, bazı çalışanlara ise saygısız biçimde davranan yöneticiler, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmazlar. Çalışanların yönetimin davranışlarında adaletsizlik algısına kapılmaları, yöneticiye karşı bir tepki ortaya koymalarına sebep olur (Cropanzano vd., 2002:324-351; Masterson vd., 2000:738-74 akt. Özdevecioğlu, 2003:79).

1993 yılında yayınlamış olduğu çalışmasıyla Greenberg, adalet algısına farklı boyutlar kazandırmış ve etkileşimsel adalet kavramını, 'kişilerarası adalet' ve 'bilgisel adalet' olmak üzere iki boyuta ayırmıştır (Robinson, 2004: 11). Greenberg'e (1993) göre bu iki adalet algısının etkileri birbirinden farklıdır.

Kişilerarası adalet; kurum temsilcilerinin kibar ve saygılı bir tutumla çalışanlara yaklaşımlarını aynı zamanda çalışanların da üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygılı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir (Yıldırım, 2002:259). Colquitt tarafından yapılan analize göre, kişiler arası adaletin, lider değerlemesiyle güçlü, çalışanın iş tatmini, yönetim otoritesini değerlendirme ve örgütsel vatandaşlık tutumuyla ise orta şiddette ilişkisi vardır (Berber, 2008:22).

Bilgisel adalet; çalışanların, kazanımların dağıtımı ile ilgili süreçler boyunca ne kadar bilgilendirildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgilidir. Bilgisel adalet, işlem adaleti ile ilişkilidir. Çalışanlara kurum ile ilgili bilgi vermek ve gerekli açıklamaları yapmak oldukça önemlidir çünkü kurum içerisindeki gelişmeler hakkında bilgilendirilen çalışanlarda, o kurumla ilgili daha yüksek adalet algısı oluşacaktır (Poulos,2008:48).

Bies ve Moag (1986), etkileşim adalet üzerinde etkin olabilecek dört unsurun varlığından söz etmekte ve bu dört kriteri şu şekilde tanımlamaktadır (Moag, 1986; akt. Berber, 2008):

1.Nezaket: Çalışanlara hiçbir suretle saygısız ve nezaketten yoksun muamelede bulunulmamalı, insan onuruna yakışır şekilde davranılmalıdır.

2.Dürüstlük: Örgüt içerisinde paylaşılan bilgiler doğru, açık ve samimi olmalıdır.

3.Açıklama: Yaşanan herhangi bir olumsuzlukta gerekli açıklamayı yapma, adaletsizliği ortadan kaldırmak maksadıyla hesap verme.

4.Uygunluk: kişiler arası ilişkilerde ayrıma sebep olabilecek unsurlardan uzak durma.



İKİNCİ BÖLÜM

2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Müşteri beklentilerinin arttığı, memnuniyet kriterlerinin değiştiği ve rekabet şartlarının hiç olmadığı kadar sertleştiği günümüzde, örgütlerin çalışanlarından beklentileride değişmektedir. Örgütler artık başarının en az maddi kaynaklar kadar insan kaynaklarına da bağlı olduğunun bilincinde olmak durumundadır. Aksi halde başarıya ulaşmak mümkün olamayacaktır. Örgütlerin, çalışanlarla İletişim halinde olması, karşılıklı bilgi paylaşımında bulunması günümüzde başarının kilit noktası olarak görülmektedir.

Çalışmamızın bu bölümünde, çalışanların kendilerini iletişime kapatmaları, bilgi ve düşüncelerini aktarmaktan kaçınmaları, işleyişi onaylar mahiyettemi algılanmalı yoksa bir tepki olarak mı nitelendirilmelidir? Sorularına cevap aranacak ve sessizlik türleri, kronolojik gelişimi, sessizlik nedenleri gibi konular irdelenecektir.

2.1. Ses-Seslilik-Sessizlik

Türkçe 'de ses kelimesi temel olarak iki anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan ilki Çağbayır (2007) tarafından yapılan, “Ciğerlerde ki havanın gırtlaktan geçerken oluşturmuş olduğu titreşim dalgası” şeklinde ki tanımlama, ikinci tanımlama ise Türk Dil Kurumu'nun (TDK) ses kelimesi ile yaptığı tanımlamadır. Bu tanımlamaya göre ise ses; “Akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşan ve yayılarak kulak marifeti ile algılanan titreşim” ve “iletişim duyusunu uyaran dalga.” Şeklinindedir (www.tdk.gov.tr-2016). Yapılan tanımlamalardan ilki, kişinin kendi çıkardığı sesi tanımlarken ikinci tanımlama, kişinin kulağına gelen ve başkaları tarafından gönderilen sesi ifade etmektedir. Her ne kadar dilimizde iki kavram içinde ses kelimesi kullanılıyor olsa da, İngilizce de her iki tanım farklı kelimeler ile ifade edilmekte ve Türkçede ki ilk tanımlama için “voice”, ikinci tanımlama içinde “sound” kelimeleri kullanılmaktadır. Çalışmamızda kullanılacak olan ses kelimesi, literatürde kullanılan anlamıyla “voice” yani kişinin kendisine ait olan ses karşılığında olacaktır.

Withey ve Cooper (1989) sesliliği, organizasyon yapısının gelişimine katkı sağlamak amacıyla çalışanların gerçekleştirdiği eylemler olarak tanımlamakta, Dyne vd. ise (2003) benzer bir bakış açısıyla yaptığı tanımlamada, organizasyona mensup bireylerin, organizasyona menfaat sağlayacak şekilde görüşlerini sunup, bilgilendirme yapmalarını seslilik olarak ifade etmiştir.

Ses kavramını tanımlanması sonrasında seslilik kavramının tanımı bu bağlamda TDK tarafından “Sesli olma durumu” şeklinde yapılmaktadır (www.tdk.gov.tr-2016). Sessizlik kelimesi ise sesi olmama durumu olarak tanımlanabilir (Demiray, 1980:779). Çağbayır (2007) sessizliği “Susmak, hiçbir şey söylemede bulunmama olgusu, sessiz olan bir kimsenin niteliği” şeklinde tanımlamaktadır (Çağbayır, 2007:4171). Yapılan bu tanımlamalardan hareketle seslilik ve sessizlik kavramları her ne kadar birbirine taban tabana zıt olarak görünse de, yapılan literatür çalışmaları dikkate alındığında ve kelimelerin felsefi kökeni incelendiğinde bu kavramların birbirinin zıttı olmadığı anlaşılabacaktır.

Milliken ve Morrison (2003) Sessizlik ile ilgili olarak, çalışanların örgütsel anlamda konuşmanın risk teşkil ettiği durumlarda, kendisi için önem arz eden bir konuya ilişkin dahi konuşma konusunda tereddüt göstermesi şeklinde bir tanımlama yapmaktadırlar (Milliken, Morrison, 2003:1564). Erenler (2010) sessizliğe sebep olabilecek unsurları, gönüllü olarak konuşmama, bazı gizli bilgileri açığa vurmama ve iletişim kurmada yetersizlik şeklinde sıralamaktadır.

Özdemir ve Sarıoğlu'na (2013) göre, bir topluluk içerisinde var olan sessizlik olgusunun topluluk içerisindeki iletişim halini olumsuz etkilemesi ile birlikte sessiz kalanların, çalışmamızda da incelenecek olan muhalefet çatısı altında bir araya gelmesi gibi birleştirici bir etkisinde ortaya çıkması mümkün olabilir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013).

2.2.Yönetim Bilimi Kapsamında Seslilik ve Sessizlik

Yönetim bilimleri alanında seslilik ve sessizlik kavramları oldukça popüler ve pek çok farklı tanımlaması yapılmış olan kavramlardır. Seslilik, yönetim bilimleri kapsamında çalışanların, yönetime karşı isteklerini, itiraz ve protestolarını duyurabilme çabalarını ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:336). Çalışanların

örgüt içerisinde var olan haksızlıklara karşı sinmeden ve boyun eğmeden karşı durup, haklarını aramaları ve bu anlamda yönetime karşı yaptıkları eleştiri, bir araya gelerek sendikal faaliyetlerde bulunma, çeşitli eylem ve protesto davranışlarında bulunması seslilik kapsamında değerlendirilmelidir (Erdoğan, 2011).

Sessizlik kavramı örgütsel bağlamda ele alındığında farklılık arz eden pek çok tanımlama karşımıza çıkmaktadır. Johannesen (1974) sessizlik kavramını pek çok farklı durum ile ifade etmiş, en genel anlamıyla ise, örgüt mensubu çalışanların, diğer çalışanlardan kasıtlı olarak bilgi gizlemesi olarak tanımlamıştır (Johannesen, 1974:24). Johannesen, bu tanımlamasıyla her iletişimsizlik halinin örgütsel sessizlik kavramını karşılamadığını, Çalışanların öneri, fikir ve kaygı içerikli bilgilerini dile getirmeme maksadıyla iletişimden kaçınmaları durumunda örgütsel sessizliğin söz konusu olabileceğini vurgulamaktadır (Tangirala ve Ramanujam,2008:39).

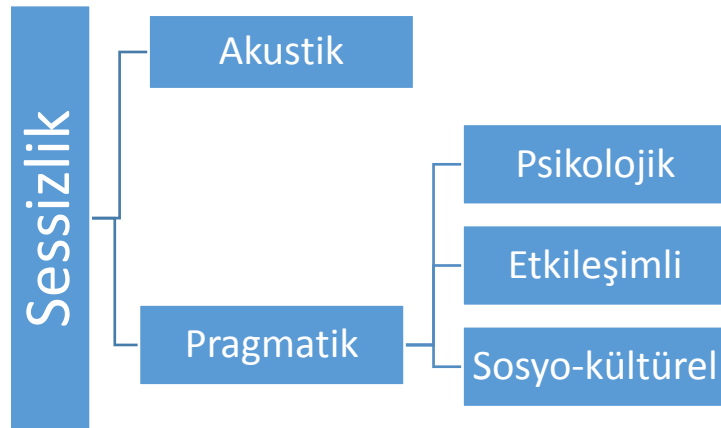
Yönetim alanında sessizlik üzerine ortaya konulan çalışmalar, örgüt mensuplarının dışa vurumdan kaçınma sebeplerinin çeşitliliği ile doğru orantılı olarak, birçok farklı sessizlik tipinin ortaya çıkabileceği yönündedir. Sessizliğe geleneksel perspektifle bakan araştırmacılar, görece pasif davranışa vurgu yapmaktadır. Ancak ortaya çıkan sessizlik türlerinin tümünü pasif davranış ile açıklamak mümkün olmamak ile birlikte ve sessizlik davranışı, yalnızca seslilik karşıtı bir davranış anlamına gelmemektedir (Dyne vd., 2003:1365).

Sessizliğin, mutlak kabullenme ve haksızlık, olumsuz muamele gibi unsurları barındıran bir kavramdan ibaret olmadığı, ilk olarak Cohen 'in 1990 yılında yayınladığı çalışmasında ortaya atılmıştır. Cohen sessizliğin yalnızca itiraz ve kabul etmemek anlamı taşımadığını, bunlarla beraber, eksik bilgiden, konuşma ortamının bulunmamasından, konuşmanın anlamsız ve tehlikeli olabileceği gibi farklı inançlardan kaynaklanabilmesi muhtemel bir sonuç olabileceği iddiasında bulunmaktadır (Cohen,1990:45; De Maria, 2006;224).

Jensen 1973'de ortaya çıkardığı çalışmasında, sessizliğin 5 adet ikili fonksiyonunun varlığından söz etmekte ve bu fonksiyonları şu şekilde sıralamaktadır (Jensen,1973: akt. Pinder ve Harlos, 2001:338)

- 1.Sessizlik insanları bir araya getirme rolü olduğu gibi, birbirlerinden uzaklaştırma ve ayırma rolü de bulunmaktadır.
- 2.Sessizlik, insanlara bazen zarar verir bazen ise yarar sağlar.
- 3.Sessizlik, bazen bilginin oluşmasına sebep olurken, bazen ise bilginin saklanması sebebiyet verebilir.
- 4.Sessizliğin, insanları bazen kabullenmeye yönlendirici ve bazen ise reddetmeye sevk eden rolü olabilir.
- 5.Sessizlik, insanlar üzerinde bazen derin düşüncelerin oluşmasına, bazen ise hiçbir şey düşünmeme etkisi yaratabilir.

Sobkowiak (1997) sessizlik ile ilgili çalışmasında sessizliği, akustik sessizlik ve pragmatik sessizlik olarak ikiye boyutta ele almış, Akustik sessizliği; ses dalgalarının eksikliği ile oluşan sessizlik, Pragmatik sessizliği ise, insan kaynaklı, belli bir strateji doğrultusunda veya fayda sağlama maksatlı konuşma yokluğunu şeklinde tanımlamıştır (Sobkowiak,1997;39-61). Daha sonra yapılan bazı çalışmalarda, Sobkowiak'ın yapmış olduğu boyutlandırma geliştirilerek, pragmatik sessizlik boyutu 3 farklı grupta sınıflandırılmıştır. Birinci grupta, psikolojik temelli sessizliğe yer verilmiş, kişinin konuşması sırasında oluşan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmalar bu guruba dâhildir. İkinci gruba etkileşimli sessizlik adı verilmiş, etkileşimli sessizlik, kişilerin konuşmaları esnasında birbirleri üzerinde oluşturdukları etki temelli sessizliği ifade eder, Üçüncü grup, sosyo-kültürel temelli sessizliği tanımlar; grupça veya organizasyonel seviyesinde olan, genellikle resmi ilişkileri kapsayan, duraksamayı tanımlar (Pinder ve Harlos, 2001:338).



Şekil 1: Sobkowiak sessizlik boyutlandırması

Morrison ve Milliken sessizlik kavramını örgütler üzerindeki etkisi üzerinde ayrıntıyla durmuş ve kolektif bir olgu olarak adlandırdıkları sessizlik kavramının, sessizlik ikliminin olduğu bir örgütte çalışanların sessiz kalma eğilimine girmesiyle, değişim ve gelişime olumsuz etkilerinin olacağını vurgulamıştır (Morrison ve Milliken, 2003:706).

Günümüzde rekabet şartlarının ağırlaşması, örgütler için gelişim ve ilerleme hayati öneme taşımaktadır. Örgütler için değişim ve gelişimin en önemli unsurlarından biri çalışanlardır. Çalışanların görev yaptıkları örgütler ile ilgili sessizliğe bürünmeleri ve fikirlerini beyan etmekten kaçınmaları bu anlamda örgütler için çok önemli bir hal almaktadır. Ayrıca sessizliğin var olduğu bir örgütte, ortaya çıkabilecek sorunlar ve kaçan fırsatlar sebebi ile oluşan olumsuz ortam, yaratıcılık noktasında da örgüte zarar verecek ve örgütlerin rekabet şartlarına ayak uyduramamasına neden olacaktır (Tangirala,2006:15).

Yöneticilerin yaşanması muhtemel tüm bu durumlara yönelik olarak yönetsel faaliyetlerini belirlemeleri, çalışanların fikir ve görüşlerini önemseyerek, görüşlerini ifade etmeleri yönünde çalışanları cesaretlendirmeleri ve örgütsel değişime önem vererek örgüte öncülük yapmaları gerekmektedir. Aksi halde yukarıda da değinildiği üzere, sessiz kalma eğilimi, çalışanların hem değişime katılmamalarını hem de değişim önünde aşılması zor bir engele dönüşmelerine sebebiyet vermektedir (Ryan ve Oestreich,1991).

Piderit ve Ashford, çalışanların sessiz kalmadan görüşlerini ve fikirlerini açıkça beyan edebilmelerinin, örgütsel sorunların çözümü noktasında en etkin yol olduğunu belirtmektedir (Piderit ve Ashford,2003:1477). Örgüt içerisindeki çalışanlar, var olan sorunlar veya durumlar ile ilgili olarak konuşup konuşmamaya, yöneticilerin tavır ve tutumlarına göre karar vermektedirler. Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki baskısı genellikle çalışanların sessiz kalma eğilimine sebep olmaktadır. Bu durum yönetsel bakışla irdelendiğinde, önemli iki sonucunun olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, sessizliğin örgütsel öğrenme dinamiklerine verdiği zarar sebebiyle sorunların ortaya çıkmadan öğrenilememesi, ikincisi ise sessizliğin hem çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkileri hem de çalışanlar dolayısıyla örgütün olumsuz

etkilenmesidir. Ayrıca çalışanların sessizlik tutumları uzun vadede bahsedilen bu sorunların tetiklenmesi ile iş tatmininde azalma, örgütsel bağlılığın yitmesi ve işten ayrılma niyetinin artması gibi türlü sonuçların oluşumuna sebebiyet verebilmektedir (Milliken ve Morrison,2003:1563).

Yönetimsel anlamda sessizlik kavramı, etkili örgütsel öğrenmenin engellenmesine, örgüt içerisinde yaratıcılık, yenilikçilik ve çoğulculuğun engellenmesine etkisi ve örgütsel değişimin ve gelişimin önündeki önemli engellerden birisi olması sebebi ile üzerinde önemle durulması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz,2008:156).

2.3.Örgütsel Sessizlik ve Sessizliğin Kronolojik Gelişimi

Örgütsel sessizlik ve sessizlik kavramları ile kronolojik gelişim başlıca 3 döneme ayrılmaktadır. Bu dönemler, 1970-1980 yılları arası yapılan çalışmaları içine alan ilk dalga dönemi, 1980-2000 yılları arasında yapılan çalışmaları konu edinen ikinci dalga ve 2000 yılından bugüne kadar yapılan çalışmaları barındıran mevcut dalga isimleri ile anılmaktadır. Çalışmamızın bu kısmında, örgütsel sessizlik kavramının tarihsel gelişimi kısaca anlatılacaktır.

2.3.1.İlk Dalga

1970-1980 yılları arasında yapılan çalışmaların yer aldığı birinci dalga, sosyal bilimciler tarafından örgütsel sessizliğin birbirinden farklı türlerinin olduğunu keşfettiği dönem olarak önem kazanmaktadır. Bu dönemde yapılan çalışmalardan ön plana çıkanlar; sessizliğin kavramsal olarak tanımlanması ve kategorize etme çalışmaları, susma etkisi (Mum effect), suskunluk sarmalı (Spirals of Silence) olarak kendini göstermektedir.

Yönetim alanında yapılan çalışmalara bakıldığında ses ve sessizlik kavramını konu edinen ilk araştırmacının Hirschman olduğu söylenebilir. Albert Hirschman sesin, örgütsel anlamda önemine dikkat çekerek, tatminsizlik ile ilişkisini araştıran ilk araştırmacıdır. Hirschman çalışmasını, örgütsel performansta ortaya çıkan bir düşüşten sonra tüketici davranışlarını ölçümleme temelli bir tipoloji ile ortaya koymaktadır. Hirschman'a göre tüketici, tatminsizlik ile karşılaştığında iki farklı tepki geliştirmektedir. Bunlardan ilki çıkış (örgütle ilişkilerini sonlandırma) ve

ikincisi seslilik (şikâyet etme) şeklindedir (Brinsfield, 2009:8). Bu çalışmaya daha sonradan üçüncü tepki olarak sadakat (bağlılık) ve dördüncü olarak ilgisizlik tepkileri de eklenmiştir.

İlk dalga döneminde göze çarpan önemli çalışmalardan bir diğeri de “Susma (Mum) etkisi” isimli çalışmadır. Rosen ve Tesser adlı bilim adamlarının 1970 yılında ortaya koydukları MUM etkisi isimli çalışmaları, bireylerin, olumsuz nitelikteki bilgileri iletmelerinin huzursuzluğa sebebiyet vereceğine dair inançları sebebi ile bu bilgileri iletmekten kaçınmalarını tanımlamaktadır (Conlee ve Tesser, 1973). İlerleyen dönemlerde bu çalışma, örgütsel anlamda değerlendirilerek, çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunlar ile ilgili sessiz kalma durumlarının açıklanabilmesi için kullanılmıştır. Statü ve güç farklılıklarının mum etkisini kuvvetlendirdiği yargısında bulunan Rosen ve Tesser, bu çalışmalarında huzursuzluğa, olumsuz haberleri iletmenin, haberi veren ve alan arasındaki ilişkiye zarar vereceği korkusunun ve kötü haberi alan kişinin mutsuzluğundan, haberi verenin kendini sorumlu görmesi gibi nedenlerin sebep olduğunu gözlemlemiştirler (Şehitoğlu, 2010).

1970-1980 yılları arasında yapılan önemli diğer bir çalışma da, Elisabeth Noelle-Neumann’ın 1974 yılında ortaya koyduğu “sessizlik (suskunluk) sarmalı” adlı çalışmasıdır. Sessizlik sarmalı teorisi, genel anlamda; kişi üzerinde sessizlik kavramının, toplumdaki etkilenip, uyum sağlayarak nasıl ortaya çıktığı, kişi üzerindeki devamlılığı ve ne gibi etkileri olduğu ile ilgilenen bir çalışmadır (Brinsfield, 2009:10-11). Teori, kişilerin akıllarından geçenleri söyleyebilmeleri için kendilerini destekler mahiyette bir ortamın varlığının gerekli olduğu savunusunda bulunarak, yeteri kadar desteklenmediklerinde, gerekli yerlerde dahi konuşmaktan imtina ederek sessizliklerini devam ettirdiklerini ortaya koymaktadır (Erdoğan, 2011). Sessizlik sarmalı teorisi ile ilgili olarak çalışmamızın ilerleyen bölümlerde ayrıntı ile durulacaktır.

2.3.2.İkinci Dalga

1980-2000 yılları arasında sessizlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar, sessizlik kavramının gelişim sürecinde ikinci dalga olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç içerisinde sessizlik ve seslilik konularını içeriğinde barındıran, ispiyonculuk, örgütsel

muhalefet, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu gibi pek çok çalışma yapılmış, yapılan bu çalışmalar seslilik ve sessizlik kavramlarına olan ilginin arttığını göstermiştir.

İspyonculuk ile ilgili 1980’li yılların başlarında bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalara göre ispiyonculuk, örgüt mensuplarının algılamış oldukları örgütsel haksızlığın, konu ile ilgili yerlere açıklanması şeklinde tanımlanabilir (Near ve Miceli, 1985:12). İspyonculuk ile ilgili yapılmış olan farklı bir çalışmada Dyne, seslilik ile ispiyonculuğun birbirlerinden farklı kavramlar olduğu belirtmiş, sesliliğin olumlu değişikliği amaçlayan faaliyetlerden oluştuğunu, fakat ispiyonculuğun olumsuz bir eylemi durdurmaya yönelik eleştiri içerikli bir faaliyet olduğu vurgulamıştır (Dyne vd., 1994). Dyne’i destekler nitelikte bir çıkarımda bulunan Brinsfield, ispiyonculuğun, ciddi bir ahlaki ihlal içerdiğini belirterek Çalışan Sesliliğini, öncelikle yapılan iş ile alakalı fikir ve görüşlerin ifade edilmesine odaklanmak şeklinde tanımlamıştır (Brinsfield vd., 2009:12).

1980’li yılların ortalarına gelindiğinde, örgütsel muhalefet konusu araştırılmaya başlandı. Graham, (1986) yapmış olduğu çalışmasında muhalefeti, “bir örgütteki yasal ve sosyal kural ihlallerine karşı yapılan vicdani red” şeklinde tanımlamaktadır. Graham, çalışmasında örgütsel muhalefet kavramını, altı formdan oluşan bir tipoloji ile açıklamaya çalışmış, bu formlardan ikisi sessizlik, diğer dördü ise seslilik temelli faaliyetlerden oluşmaktadır (Graham,2000:61-67).

1987 yılına gelindiğinde, “genel anlamda bilinen adalet algısının iş yerine yansımaları örgüte ilişkin adalet algısıdır” (Greenberg, 1990:410; Byrne ve Cropanzano, 2001:17), şeklinde tanımlanan örgütsel adalet kavramı, ilk olarak Greenberg tarafından ortaya atılmış ve dört boyutlu bir modelle bizim çalışmamızda da yer alan örgütsel adalet kavramı literatüre kazandırılmıştır. Greenberg ’in örgütsel adalet modeli, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşimsel adalet ve bilişsel adalet şeklinde boyutlandırılmaktadır.

1988 yılında Organ tarafından çalışılmış olan Örgütsel vatandaşlık kavramı, ödül sisteminde direkt olarak bulunmayan ve önemsenmeyen, fakat bütünsel olarak örgütün işlevlerinin verimli bir şekilde yerine getirmesi amacıyla yapılan, zorunluluktan uzak gönüllülüğe dayalı davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır

(Organ, 1997:85-97). Örgütsel vatandaşlık kavramı, farklı pek çok araştırmacı tarafından ikinci dalga ve mevcut dalga zaman dilimlerinde yapılan sessizlik ve seslilik araştırmalarında üzerinde durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İkinci dönem çalışmalarında biri de “sızlanma” isimli çalışmadır. Örgütlerde konuşma (seslilik) faaliyetini inceleyen Kowalski (1996) çalışmasında, seslilik konusu üzerinde durarak bu kavrama farklı bir bakış açısı ile yaklaşmıştır. Kowalski söylenme, sızlanma davranışlarını, “kişi tarafından tecrübe edilmiş olsun veya olmasın, hisleri açıklamaya yönelik ya da psikolojik maksatlar taşıyan, hatta bazen her ikisini birden amaçlayan kişisel tatminsizlik ifadeleri” olarak tanımlamaktadır (Kowalski, 1996).

Sosyal Dışlanma, örgüt içerisinde bulunan bireylerin yine örgüt mensubu bir bireyi benimsemeyerek örgüt dışına itmesi gibi faaliyetler içeren davranıştır. Sosyal dışlanmaya maruz kalan bireyler bu duruma bazen sesli bazen ise sessiz bir şekilde tepki gösterebilmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009).

İkinci dalga olarak adlandırılan dönemde dikkatleri üzerine çeken bir diğer önemli çalışma ise sağır kulak sendromu adıyla Pierce, Smolinski ve Rosen’in 1998’de ortaya koydukları çalışmalarıdır. Yapılan bu çalışmada Sağır kulak sendromu ile ilgili olarak, örgüt mensuplarının taciz ile ilgili yapılan şikâyetlere ne gibi tepkiler verdikleri ve verilen tepkilerin seslilik ve sessizlik davranışı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda sağır kulak sendromuna neden olan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır; Şeffaflıktan uzak karar mercileri, kurbanı gösterilen tepkiler ve suçlamalar, ithamların fail tarafından kabul edilmemesi, küçük ölçekli aile firmaları (Şehitoğlu, 2010).

2.3.3.Mevcut Dalga

2000 yılından itibaren başlayan ve halen içerisinde olduğumuz bu dönemde seslilik ve sessizlik ile ilişkili pek çok önemli yeni çalışmaya imza atılmış, ayrıca bunların yanında ilk ve ikinci dalga olarak isimlendirilen dönemlerde ortaya konulan çalışmalar geliştirilmiştir (Şehitoğlu, 2010). 2000 yılı sonrasında örgütsel sessizlik kavramının bağımlı ve bağımsız değişkenle olan ilişkisi inceleyen çokça çalışma yapılmış ve günümüzde hala yapılmaktadır (Brinsfield vd.,2009). Bu dönemde

yapılan çalışmalar içerisinde diğerlerinden sıyrılarak ön plana çıkan dört çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan ilki 2000 yılında, Morrison ve Milliken tarafından ortaya çıkarılan, Örgütsel Sessizlik adını verdikleri çalışmalarıdır. Çalışma, ilk ve ikinci dalga çalışmalarını bir araya toplayan bir kaynak niteliğindedir. Bu dönemde ele alınan önemli bir diğer çalışma ise 2001 yılında, Pinder ve Harlos tarafından yapılan çalışmadır. Pinder ve Harlos çalışmalarında Çalışan Sessizliğinin detayları üzerinde durmaktadır. Mevcut dönemin önemli çalışmalarından biri de 2003 yılında Morrison, Milliken ve Hewlin'e ait olan ve çalışanların üsleri ile iletişime geçmemelerinin sebeplerini inceleyen araştırmalarıdır. Yapılan bu çalışmayı yine 2003 yılında Dyne vd. tarafından yapılan, çok boyutlu bir yaklaşımla Çalışan Sessizliğini inceleyip, irdeleyen çalışmaları izlemiştir.

Seslilik ve sessizlik kavramları ile ilgili yukarıda da tanımlanmaya çalışılan kronolojik zaman periyotlarına bakıldığında, ilk dalga sürecinde yapılan çalışmaların niteliğinin iletişim temelli olduğu, İkinci dalga zaman diliminde yapılan çalışmaların yönetim bilimi merkezli olduğu, Mevcut dalga adı ile anılan ve 2000 yılında başlayıp halen devam eden dönemde ise geçmişten günümüze dek yapılan çalışmalara yönetim ve organizasyon perspektifinden ele alınarak, örgütsel sessizlik adı altında değerlendirildiğini görmekteyiz.

2.4.Örgütsel Sessizlik

Örgütsel Sessizlik, örgütlerin değişim ve gelişim süreçlerine doğrudan etki eden ve son yıllarda önemi daha da belirginleşmiş olan bir kavramdır. Sessizlik kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar, Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmalarına kadar sessizliğin şekli ve iletişim boyutu ile ele alınmaktaydı. Sessizliğin yokluğu olarak değerlendirilen sessizlik kavramı, Morrison ve Milliken tarafından, çalışanların iş ile ilgili konulara dair düşünce, bilgi ve görüşlerini kendilerine saklayarak dışa vurmamalarının nedenlerini tanımlamak kullanılan bir terim olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel sessizlik, birçok araştırmacının ilgisini çeken ve örgütsel anlamda önemi sebebi ile üzerinde çok fazla çalışılan bir kavramdır. Bu sebeple örgütsel sessizlik ile ilgili çok sayıda farklı tanımlama yapılmıştır. Yapılan bu tanımlamalar kronolojik olarak incelendiğinde şu şekilde sıralanabilir;

Pinder ve Harlos 'un 2001 yılında ortaya çıkardıkları çalışmalarında örgütsel sessizlik, örgüt mensuplarının, yapmış oldukları işle ilgili fikirlerinin değiştirilme olasılığı gerekçesi ile dışı vurulmaması olarak tanımlamışlardır.

Dyne vd. tarafından 2003 yılında yapılan çalışmalarında; sessizliğin, yalnızca sesliliğin tersi olarak ele alınmasının doğru bir yaklaşım olmayacağını, örgütsel sessizlik kavramının iş ile ilgili düşüncelerin kendine saklanması ve fikirlerin dile getirilmemesi durumlarında ortaya çıkabileceğini vurgulamışlardır.

Çalışanlar karar alma aşamasında katkıda buldukları kararlar neticesinde zarar görmeleri durumunda, bu durumdan duydukları rahatsızlıkları dile getirmezler. Panteli ve Fineman (2005) örgüt üyelerinin bu tutumlarının örgütsel sessizlikle açıklanacağını savunmuşlardır.

Calpham ve Cooper'ın (2005) örgütsel sessizlikle ilgili ortaya koydukları çalışmalarında sessizliğe sebep olabilecek faktörleri, örgüt mensuplarının üst yönetimce baskı altına alınması ve dile getirecekleri fikirlerin, yönetimin ciddiye almayacağı inancı neticesinde örgütsel sessizliğin oluşabileceği fikrini savunmuşlardır.

Henriksen ve Dayton 'un 2006 yılındaki çalışmalarında örgütsel sessizlik kavramı, örgüt içerisinde oluşan büyük sorunlar karşısında çalışanların gösterdiği küçük, fakat etkileri bakımından oldukça büyük tepkiler olarak nitelendirilmektedir.

Çakıcı (2007) tarafından Örgütsel Sessizlik; çalışanların örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanmaktadır.

2008 yılında yaptıkları çalışmalarında Tangirala ve Ramanujam, örgütsel sessizliği, örgüt mensuplarının olumlu veya olumsuz nitelikteki düşüncelerini kasten ve farkında olarak dillendirmemeleri şeklinde tanımlamışlardır.

Brinsfield (2009) sessizlik ile ilgili farklı bir bakış açısı geliştirerek örgütsel sessizliği, örgüt mensubu çalışanların aralarında kullandığı farklı bir iletişim şekli olarak nitelendirmiş ve örgüt içerisinde cereyan eden bazı hususlarda sessizliğin onay etkisi taşıdığını belirtmiştir.

Donaghey vd. 2011 yılında ortaya koydukları çalışmalarında, kendini ifade etme yeteneğinden yoksun örgüt çalışanlarının, yapmış oldukları iş ile ilgili söylemde bulunmamalarını, örgütsel sessizlik olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel sessizlik le ilgili yapılan bu tanımlamalardan hareketle, örgütsel sessizliğin, örgüte mensup bireylerin düşüncelerinin üst yönetimce önemsenmemesi, çalışanların baskı altında olması, düşüncelerini beyan etmeme isteği, sistemde var olan düşüncenin benimsenmesi, var olan düşüncelerinin değiştirilmesi, gruptan dışlanma korkusu, kendilerini ifade edebilme yeteneğinden yoksun olmaları gibi birbirinden farklı birçok sebepten kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel Sessizlik kavramının temel sorunsalı, insanların örgüt içerisinde, neden ve ne zaman sessiz kalmayı tercihinde buldukları ya da neden ve ne zaman sesliliği tercih ettikleridir (Morrison ve Milliken, 2003:1353). Sessizliğin örgüt için önemi göz önüne alındığında, bu soruların neden ve sonuçlarının bulunması ve incelenmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2007:147; Kutlay, 2012).

Örgütsel Sessizlik ile ilgilenen araştırmacılar örgütsel sessizliğe sebebiyet veren iki temel etken üzerinde yoğunlaşmaktadır (Rodriguez, 2005:2) bu etkenler;

1.Örgütsel sessizliğin temelinde, yöneticilerin çalışanlara ve yönetim bilimine yönelik inandıkları, tanımı yapılmamış ve belirgin olmayan bazı inanışları vardır. Bunlar; çalışanların güvenilmez, bencil ve şahsi menfaatlerini örgüt menfaatlerinden üstün tutacakları, örgüt ile ilgili her şeyin en iyi kendileri tarafından bilineceği ve örgüt sağlığının ancak kendilerinin ortaya koyduğu fikir ile mümkün olacağı inançları şeklinde sıralanabilir.

2.Üst yönetimin, iletişim sürecinde alt kademe örgüt mensuplarından olumsuz geri bildirim (feedback) alma endişesi örgütsel sessizliğe sebebiyet verebilecek ikinci etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun belirtileri şunlardır; genellikle mesaj genellikle görmezden gelinir ve ya eksik ya da kusurlu olarak nitelendirilir, mesaj kaynağına laf atar/eleştirir bu tutum ve davranışlar sessizlik atmosferinin güçlenmesine sebebiyet verir.

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin oluşumuna sebep olan faktörlerin önemi üzerinde durmuş, sessizlik ikliminin örgüt geleceği bakımından oldukça önemli

olduğu ve bazı durumlarda sessizliğin olmamasının, örgüt üyeleri için tehlikeli bir ortamın oluşumuna sebebiyet verebileceğini, dolayısıyla seslilik için uğraşmanın gereksiz olduğunu savunmuşlardır (Erdoğan, 2011).

Pinder ve Harlos örgüt üzerinde sessizliğin etkileri konusunda yaptıkları çalışmada elde ettikleri verileri şu şekilde sıralamaktadırlar (Çakıcı, 2007:148);

- Örgüt üyeleri arasındaki ilişki sessizlikten olumlu bir şekilde etkilenebileceği gibi olumsuz olarak da etkilenebilir.
- Sessizlik, sistem düşüncesini desteklemek için oluşabileceği gibi, var olan düşünceye muhalefet etmek içinde oluşabilir.
- Sessizliğin oluşumu, örgüt mensuplarının örgüte olan ilgilerinden kaynaklanabileceği gibi bunun tam tersine ilgisizliklerinden de kaynaklanabilir.
- Sessizliğin bir araya getirici etkileri olabileceği gibi, örgüt üyelerini birbirlerinden uzaklaştırıcı etkileri de olabilir.

Çalışanlar örgüt içerisinde bazen sesliliği, bazen ise sessizliği tercih ederler. Fakat bu tercihlerinin nelerden etkilendiği, Örgüt ile ilgili hususları kimler ile ne sebeple paylaştıkları, konuşma ve susma eğilimlerinin kime ve neye göre nasıl değiştirdiği, sessizlik oluşumunun nasıl anlaşılacağı noktalarının incelenerek ve anlaşılması gerekmektedir (Milliken vd.,2003:1454).

Yapılan çalışmalar örgütsel sessizliğin anlaşılabilmesi için çalışan davranışlarının ve bu davranışa sebep olan unsurların anlaşılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu sebeple çalışmamızda çalışan sesliliği-sessizliği kavramları incelenecektir.

2.5.Çalışan Sesliliği

Çalışanların çeşitli ifadelerini tanımlamak için kullanılan çalışan sesliliği kavramı, genellikle çalışanların işleri ile ilgili memnuniyetsizliğinin bir ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Van Dyne ve LePine'nin (1998) çalışmasında farklı bir bakış açısıyla çalışan sesliliğini “Eleştiriden öte, gelişimi amaç edinen, olumlu etkileri olabilecek bir tartışmayı arzulayan, destek niteliğindeki bir davranış” olarak ele almaktadırlar (Brinsfield, 2009:28-29).

Kaynaklarda sık rastlanan bir diğere çalışan sesliliğı tanımlaması, çalışanların örgüt içerisinde belli bir farklılık oluşturabilmek maksadıyla konuşması şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Dyne vd., 2003).

Yönetim alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, seslilik ile ilgili iki temel yaklaşımı üzerinde durulduğu göze çarpmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki sesliliğı, örgüt mensuplarının örgütsel değışim ve gelişime katkı sağlamak amacıyla proaktif öneriler niteliğindeki konuşma davranışı şeklinde tanımlarken, ikinci yaklaşım sesliliğı, karar alma sürecine çalışanların dâhil olmasının önünü açan prosedürlerin var olması şeklinde tanımlamaktadır. Konu ile ilgili yapılan literatür taraması, birinci yaklaşımın literatürde ikinci yaklaşıma nazaran daha ilgi çekici olduğunu yani sesliliğe örgütsel bir süreç olarak değil daha çok çalışan davranışı olarak bakıldığını göstermektedir. (Dyne vd. 2003:1369).

Seslilik kavramının bir çalışan davranışı olarak ele alındığı çalışmalar sesliliğı, konuşma aktivitesi olarak nitelendirmiş ve konuşma biçimlerini çeşitli şekillerde ele almıştır. Bunlardan bazıları; ilkesel örgütsel muhalefet, muhbirlik, üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, konu benimsetme ve sorumluluk almak şeklinde sıralanabilir (Çakıcı, 2007:149).

Çalışan sesliliğı, genel anlamda birbirinden farklı dört temel ve önemli aktivitenin oluşumunda oldukça etkin bir kavramdır. Bunlar (Brinsfield, 2009:30);

- 1.Çalışanların yönetimin karar alma sürecine katılarak, tavsiyelerle destekte bulunması,
- 2.Çalışanların içinde buldukları durum ile ilgili memnuniyetsizliklerinin dile getirilmesi,
- 3.Sesliliğın birleştirici gücünün (sendikal faaliyetler vb.) etkinliğı düşüncesi,
- 4.Hem örgütsel, hem bireysel anlamda devamlılığın sağlanması şeklinde sıralanabilir.

Çalışan sesliliğı ile ilgili çalışmalar, çalışanların seslilik kararlarını bazı faktörlerin büyük oranda etkilediğini göstermektedir. Sesliliğı etkileyen faktörler; kişilik ve dürtüler gibi kişisel faktörlerin yanı sıra, ses yükseltme durumunda algılanan riskler,

kurum içindeki normlar, örgütsel ve yönetsel destek algısı gibi örgütsel faktörler olabilmektedir (Xu Huang vd., 2005:460-461).

Çalışanlar çeşitli şekillerde seslilik davranışı gösterebilirler. Bu davranış şekillerinden bazıları, açıkça konuşma, üstlerini etkileme, sorumluluk alma, konu benimsetme, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik şeklinde sıralanabilir.

Açıkça konuşma: Örgüt çalışanının, iş ile alakalı sorunlar ve bu sorunlar ile ilgili alternatif fikirlerini, açıkça beyan etmesi davranışı olarak tanımlanabilir. Açıkça konuşma davranışında çalışan genellikle, işyeri ile ilgili prosedür, politika ve uygulamalar üzerinde iyileştirme arzusu taşıyan önerilerde bulunur (Çakıcı, 2007:150).

Üstleri etkileme davranışı: Örgüt içerisindeki hiyerarşik ilişkiler göz önüne alındığında, çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirmek maksadı ile üstlerini etkileme yönünde davranışta bulunacağı gerçeğini ortaya koymaktadır. (Açıkalm,1993:183).

Sorumluluk alma: Bir nevi informal liderlik olarak da görülebilecek olan sorumluluk alma davranışı, bir işin ne şekilde ve nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili olarak gerekli değişiklik ve iyileştirmeleri yapmada istekli olmak şeklinde tanımlanabilir. Sorumluluk alma davranışı her ne kadar açıkça konuşma davranışına benzer gibi görünse de, açıkça konuşma davranışı, bir fikri dillendirmek ile ilgiliyken, sorumluluk alma, işin yapılış şeklini değiştirme amaçlı bir çabadır (Çakıcı,2007:151).

Konu benimsetme: Stratejik bir faaliyet olan konu benimsetme, yönetsel anlamda sorumluluk sahibi çalışanların, örgüt için fayda bakımından önemli hususlara dikkat çekme girişimi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı,2007:151).

Ses çıkarma: Çalışanların örgüt içerisindeki haksız muamelelere karşı verilen tepki olarak tanımlanabilen ses çıkarma (Dyne vd. 2003:1369), örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması şeklinde de tanımlanmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003:1394).

İlkeli örgütsel muhalefet: Çalışanların örgüt içerisindeki işleyişi protesto etmek, gerekiyorsa değiştirmek maksadıyla var olan uygulama ve yönetsel politikaya, bilinçli şekilde karşı koyma çabası olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2007:152).

Muhbirlik: Çalışanlar arasından, ahlaksal olarak kendini geliştirenlerin, daha yüksek bir ahlaki düzeye ulaşmak maksadı ile örgüt içerisindeki ahlak dışı uygulamaları gerekli mercilere bildirmeleri şeklinde tanımlanabilir (Premeaux, 2001). Muhbirlik, çalışanlar için örgütten dışlanma, örgüt içerisinde düşman edinme, işine son verilme gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Durak, 2012).

2.5.1.Çalışan Sessizliğinin Boyutları

Çalışan sessizliği kavramı ile ilgili literatür taraması yapıldığı da Morrison ve Milliken'in (2003) çalışmaları ile Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Kavramsal olarak çalışan sessizliği birçok farklı araştırmacı tarafından ele alınmış ve alt boyutları oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan boyutlandırma çalışmalardan literatürde en çok kabul gören çalışmalar, Dyne vd. (2003) ile Briensfield'in (2009) yılında yapmış oldukları çalışmalarıdır. Bu çalışmalarda örgütsel sessizlik ile ilgili 3 temel boyut ortaya konulmaktadır. Bu boyutlar; "Kabul Edilmiş Sessizlik", "Savunma Amaçlı Sessizlik" ve "Örgüt Yararına Sessizlik" olarak adlandırılmaktadır.

2.5.1.1.Kabul Edilmiş Sessizlik

Dyne ve arkadaşları tarafından 2003 yılında yapılan çalışmada kabul edilmiş sessizlik kavramı, örgüt mensuplarının kendi düşünce ve görüşlerini bir tarafa bırakarak, çoğunluğun düşünce ve görüşlerine göre hareket etmesi veya örgüt düşünce sisteminde değişiklik yapamayacağı inancına kapılarak çalışanların, istemese dahi çoğunluğa tabi olarak, grup düşüncesinin dillendirmesi olarak tanımlanabilir (Dyne vd., 2003:1373).

Çalışan sessizliği kavramının alt boyutlarından olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik kavramlarının tümü, çalışanların yapmış oldukları iş ile alakalı düşünce, görüş ve bilgilerini bilinçli bir şekilde beyan edilmesini merkezinde toplanmaktadır. Bu boyutlar içerisinde kabul edilmiş sessizliği

farklı bir noktaya taşıyan ise diğer boyutlar kadar proaktif olmayışıdır (Dyne vd., 2003:1374).

Kabul edilmiş seslilik eğilimi gösteren çalışanlar genel anlamda kendilerine güvenmeyen bireylerdir. Çalışanların kendi fikirlerinin doğruluğu noktasında endişe duyması, örgüt içerisindeki hâkim görüş ve düşüncenin doğruluğunu kabul ederek tabi olmaları, doğruluğunu kabul ettikleri bu düşünceleri dillendirmeleri olarak sonuçlanmaktadır (Sarıkaya, 2013).

2.5.1.2.Savunma Amaçlı Seslilik

Savunma amaçlı seslilik, örgüt çalışanlarının ortaya koydukları fikir ve düşüncelerini, var olan bir tehlikeden kaynaklı korku hissiyle, kendilerini bu tehlike karşısında savunabilmek maksadıyla beyan etmesi durumu olarak tanımlanabilir (Dyne vd.,2003:1371).

Çalışanlar örgüt içerisinde herhangi bir sebepten ötürü tehlikede olduklarını inancına kapıldıklarında, bu tehlikeyi bertaraf etmek için savunma mekanizmaları geliştireceklerdir (Şehitoğlu, 2010). Tanık 2010 yılında yapmış olduğu çalışmasında çalışanların geliştirdikleri savunma mekanizmaları şu şekilde sıralamaktadır; Entelektüelleştirme, Yüceltme, İlkel İdealleştirme, Mantığa Bürüme, Bastırma, Yansıtma, Çarpıtma, Yadsıma, Telafi etme, Taviz verme, Karşıt tepki geliştirme, Yer-Yön değiştirme, Gerileme, Özdeşleştirme, Bedenselleştirme, Özgecilik, Ketlenme, Bölünme, Dışsallaştırma (Tanık, 2010:225-226).

Savunma amaçlı sesliliğin, çalışanların kendi menfaatlerini ön planda tuttuğu, var olan tehlikelerden kendilerini koruyup kollamayı amaçlayan ben merkezli bir davranış olduğu söylenebilir (Erdoğan, 2011).

2.5.1.3.Örgüt Yararına Seslilik

Çalışanların örgütsel işbirliğine dayalı, örgütün gelişim ve değişimi maksadıyla sorunların çözümü için konuşmaları olarak tanımlanabilen (Dyne vd.,2003:1371) örgüt yararına seslilik kavramında çalışanlar, diğer seslilik boyutlarından farklı olarak örgütten etkilenmezler ve kendi istekleri ile konuşurlar (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Örgüt yararına seslilik davranışı her ne kadar çalışanlar tarafından, örgüt menfaatlerini ön planda tutarak, var olduğunu düşündüğü olumsuzluklardan örgütün en az oranda etkilenmesi gibi iyi bir niyet ile ortaya koyuluyor olsa da, üst yönetim her zaman bu davranıştan hoşnut olmayabilir. Üst yönetim tarafından düşüncelerin kabul görmesi için örgüt yararına seslilik davranışı gösteren çalışanların, fikir ve görüşlerini beyan ederken etkili ve ikna edici bir yol izlemeleri gerekmektedir (Dyne vd., 2003:1370).

Çalışanlar bakımından örgüt menfaatlerinin ön planda tutulduğu örgüt yararına seslilik davranışında, savunma amaçlı seslilik davranışından farklı olarak çalışan değil, örgüt ön planda tutulmaktadır. Dayanışma ve birlikteliğin olmadığı örgütlerde çalışanların bu türde bir davranış eğiliminde olması mümkün değildir (Durak, 2012; Dilek, 2014).

2.6.Çalışan Sessizliği

Günümüzde tüketicilerin artan istek ve beklentileri, gelişen teknolojiler, karmaşık örgütsel yapılanmalar, küreselleşme ile sınırların ortadan kalkması ve hiç olmadığı kadar sert rekabet koşulları, örgüt çalışanlarının tamamının görüş ve önerilerinin dile getirilmesinin önemini arttırmış, daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almasını örgütlerin başarısı noktasında vazgeçilmez bir noktaya taşımıştır (Quinn ve Spreitzer,1997:36).

Örgütsel anlamda iletişimin ne derece önemli olduğu, her ne kadar çeşitli literatür kaynaklarında gerekçeleri ile vurgulanmış olsa da, yapılan araştırmalar bir çok çalışanın mensubu olduğu örgüt ile ilgili olarak, bilgi paylaşımı ve iletişim için gerekli uygun ortamın desteklenmediği yönünde görüş bildirdiği görülmektedir (Özgen ve Sürgevil,2009:304).

Pinder ve Harlos 2001 yılında ortaya çıkarmış oldukları çalışmalarında örgütsel sessizlik kavramını, “örgütsel anlamda değişim ve düzenlemeleri yapabilme yeteneğine sahip çalışanların, örgüt ile ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal değerlendirmelerinin birini veya tümünü bilinçli ve kasıtlı olarak dillendirmeyerek esirgemesi” şeklinde tanımlamışlardır.

Dyne vd., (2003) yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel sessizliği, konuşmanın olmaması ve açıkça anlaşılabilen bir davranışın yokluğu şeklinde tanımlamaktadırlar.

Örgütsel sessizlik kavramı her ne kadar kulağa iletişimsizlik, iletişime kapalılık gibi bir çağrışım yapıyor olsa da, kavram ile ilgili yürütülen çalışmalar aslında sessizliğin bir çeşit iletişim yolu olduğunu ve bu sayede bireylerin etraflarına çok çeşitli mesajlar yolladığı görülmektedir (Taşkiran, 2011: 70).

Pinder ve Harlos ile Dean'in tanımlamalarından hareketle örgütsel sessizlik kavramıyla ilgili olarak, örgüt çalışanlarının işleri ile alakalı teknik ve davranış boyutlu problemlere yönelik bilgi, fikir ve düşüncelerini kasıtlı bir biçimde üstlerine iletmeyip susmayı tercih etmeleri şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2010: 10).

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğinin, bireysel bir olgu olduğunu ve yalnızca bu davranışı sergileyen bireyi ilgilendirdiği görüşünü savunmakta ancak Brinsfield vd. (2009) çalışan sessizliğinin her ne kadar ilk aşamada bireysel nitelikte olsa da ilerleyen safhalarda, bireysel olmaktan çıkıp diğer örgüt mensuplarını da içine alabilecek bir kavram olduğu savunusunda bulunmaktadır (Erdoğan, 2011).

Çalışanların örgüt içerisinde sessizlik davranışında bulunmalarının, çeşitli sebepleri olabilmektedir. Genel anlamda bu sebepler bireysel, örgütsel ve yönetsel sebepler olarak ele alınmaktadır (Eroğlu vd., 2011: 100).

Bireysel faktörler: Çalışan sessizliği davranışına sebebiyet verebilecek bireysel faktörler çok çeşitli olmakla beraber, iletişim kurma faaliyeti ile ilgili eksiklikler, öz saygı, kontrol odaklılık ve özgüven şeklinde maddelendirilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 354). Milliken vd. (2003) ise sessizlik ile ilgili bireysel sebepleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve tecrübe olarak sıralamaktadır (Milliken vd., 2003: 1459).

Çalışan, konuşma davranışında bulunmadan önce, konuşması sonrasında olabilecekleri düşünerek, olumlu ve olumsuz sonuçları hakkında değerlendirmede bulunur konuşup konuşmama kararını bu değerlendirenin sonucuna göre alır. Buna ek olarak çalışanlar korku faktöründen de büyük oranda etkilenirler. Üst yönetim tarafından cezalandırılma veya iş arkadaşları tarafından olumsuz damgalanma

korkusu çalışanları sessiz kalma yönünde etkileyebilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003:1565).

Yönetmel faktörler: Örgütsel anlamda çalışanların sessiz kalma eğilimine yönelmelerinin önemli bir diğer sebebi ise yönetimin çalışanlara dönük tutumlarıdır. Bu tutumlar, “yöneticilerin astları ile alakalı örtük inançları” ve “yöneticilerin alacakları geri bildirim olumsuz olması korkusu” şeklinde tanımlanabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 708; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 161).

Çalışan sessizliğine yol açan yönetmel faktörlerden ilki, yöneticilerin astları ile alakalı örtük inançlarıdır. McGregor tarafından ele alınan “X Teorisi” adlı çalışmada da vurgulandığı üzere, Yöneticiler genellikle çalışanların bencil ve güvenilmez kimseler olduğu inancı taşımakta, bu inancın varlığını hisseden çalışan ise iletişim kanallarını kapatmakta ve konuşmama eğilimi göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Yöneticilerin bir diğer örtük inancı ise kendilerinin iş ile alakalı konularda en iyiyi bildiği inancıdır. Bu inanış çalışanların sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri gerektiği ve örgüt ile ilgili alınması gereken kararların hiçbir tesir altında kalmadan tamamen yönetim tarafından alınmasının doğruluğu inancından kaynaklı ortaya çıkmaktadır (Durak, 2012: 68).

Çalışan sessizliğine sebebiyet veren bir diğer yönetmel unsur ise, yöneticilerin çalışnlardan olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Morrison ve Milliken, çalışanlar tarafından olumsuz bildirimde bulunmasının, yöneticilerin kendilerini korumasız, beceriksiz hissetmeleri gibi etkiler yarattığını vurgulamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Bu gizli düşünceye sahip yöneticiler astlarla iletişime sıcak bakmayan, yapılan olumsuz bildirimleri, olumsuz tepkiler ile karşılayan bir anlayışa sahip olduklarından, örgüt içerisinde sağır kulak sendromunun, sessizlik ikliminin oluşumuna sebebiyet veren bir ortam yaratabilirler (Çakıcı, 2010: 29-30).

Örgütsel faktörler: Örgüt içerisindeki yapılanma çalışanların örgüt içerisindeki davranışları üzerinde oldukça etkilidir. Bununla birlikte örgüt kültürü de çalışanların davranışları ile ilgili olarak yine oldukça önemli bir unsurdur (Sabuncuoğlu, 2009: 318).

Örgütler üst yönetim ve çalışan arasındaki iletişim trafiğini sağlamak üzere çeşitli sistemler kullanırlar bu sistemler hiyerarşik anlamda dikey, yatay ve köşeli olarak sınıflandırılabilir (Koçel, 2011: 186). İletişim akışının bu sistemlerin hangisine göre yapıldığı, örgütün hangi yapıyı benimsediği çalışanların sessizlik davranışı ile ilgili belirleyici niteliktedir.

Örgütsel faktörleri, örgüt içerisindeki hiyerarşik düzen, sağır kulak sendromu, sessizlik iklimi, haksızlık kültürü, öğrenilmiş çaresizlik ve güç mesafesi şeklinde sıralamak mümkündür (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Çalışan sessizliği kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar ve literatür bilgilerinden yola çıkarak çalışan sessizliğini, örgüt ile ilgili sorunların oluşunu engelleme, var olan sorunları çözüme kavuşturma, örgüt ile ilgili süreçlerin işlevini artırma, örgütsel gelişimine katkıda bulunma ve örgütü başarıya ulaştırma amacıyla, örgüt mensubu çalışanların içinde buldukları örgüt, icra ettikleri iş ve örgütsel durum, koşul ve şartlar ile ilgili düşünce ve fikirlerini kasıtlı bir biçimde ifade etmemeleri olarak genel bir tanımlamaya tabi tutulabilir.

2.6.1.Çalışan Sessizliğinin Alt Boyutları

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın farklı araştırmacılar tarafından, çeşitli şekillerde ele alındığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar, bizim çalışmamızda da adını çok kez anarak eserlerinden faydalandığımız, Pinder ve Harlos ile Morrison ve Milliken' in çalışmalarıdır. Bu çalışmalar önderliğinde kavramsallaşan örgütsel sessizlik, çeşitli araştırmacılar tarafından ise boyutlandırılmaya çalışılmıştır.

Dyne, Soon ve Botero'nun 2003 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, sonrasında 2009 yılında Brinsfield tarafından yapılan çalışmada 3 temel boyut ortaya konulmaktadır. Bu boyutlar; “Kabullenici Sessizlik”, “Savunmacı Sessizlik” ve “Örgüt Yararına Sessizlik” şeklindedir (Dyne vd., 2003: 1389).

Pinder ve Harlos 2011 yılında ortaya koydukları çalışmalarında sessizliğin, farklı etkilere göre şekillenerek farklı anlamlar taşıyabileceğini vurgulayarak sessizliği, “Razı Olma” ve “Kendini Koruma” adıyla 2 boyut altında incelemiştir (Pinder ve Harlos, 2011: 348-349).

Knoll ve Dick, 2013 yılında ele aldıkları çalışmalarında örgütsel sessizlik kavramını “Kabullenici Sessizlik”, “Örgüt Yararına Sessizlik”, “Pasif Sessizlik” ve “Fırsatçı Sessizlik” şeklinde 4 boyut ile farklı bir perspektiften ele alarak incelemişlerdir (Knoll ve Dick, 2013: 349-362).

Konu ile ilgili literatür incelendikten sonra çalışmamızda, Dyne vd. (2003) tarafından oluşturulan, Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik şeklinde isimlendirilmiş 3'lü boyutlandırmanın kullanılmasına karar verilmiştir.

2.6.1.1.Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, örgüt çalışanlarının içinde buldukları mevcut duruma olumlu yada olumsuz anlamda herhangi bir tepki vermeyerek razı olmaları, bilgi, görüş ve düşüncelerini beyan etmektan kaçınmaları şeklinde tanımlanabilir (Dyne vd., 2003: 1366). Çalışanların bu davranışlarının temelinde, mevcut şartlar hakkında konuşmanın işe yaramayacağı ve şartların iyileşmesi yönünde herhangi bir etkisinin olmayacağı inancı yatmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 699).

Pinder ve Harlos kabullenici sessizlik ile ilgili, bu davranışı gösteren çalışanların var olan şartlara razı olmaktan ziyade, oluşan herhangi bir olumsuzluk durumunda bu olumsuzluktan çıkış yolu aramama ve var olan alternatifleri görmezden gelme eğiliminde olduklarını ifade etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Kabullenici sessizlik davranışında bulunan bireyler, içinde buldukları mevcut durum hakkında bilgi, düşünce ve görüşlere sahip olmasına ayrıca bu hususlar hakkında da söyleyecekleri bulunmasına karşın, “böyle gelmiş böyle gider”, “boş yere çene yorma”, “ne desem boş” gibi söylemlerle kendi rızası ile susma tercihinde bulunmaktadır (Dyne vd., 2003: 1366; Çakıcı, 2010: 33). Bu anlamda kabullenici sessizlik davranışında bulunan bireyler, içinde buldukları örgüt ile aralarındaki iletişim kanallarını koparmaktadırlar (Özgen ve Süregevil,2009:311).

Bir örgüte mensup çalışanların içerisinde buldukları şartlar ile ilgili kabullenişlerde bulunmaları, onların itaatkâr oldukları çıkarımında bulunulmasına sebep olur. Bu anlamda kabullenici sessizlik davranışı ile çalışan itaati, birbirleriyle oldukça ilişkili hatta iç içe geçmiş iki kavram olarak değerlendirilebilir (Pinder ve

Harlos, 2001:350; Şehitoğlu, 2010). Ayrıca Çakıcı 2010 yılında ele aldığı çalışmada, kabullenici sessizliğin, öğrenilmiş çaresizlik davranışı ile ilişkili olduğunu, düşüncelerinin önemsenmediğini tecrübe etmiş çalışanların daha sonra karşılaşacakları hususlar üzerinde de bu tecrübeden kaynaklı olarak, konuşmanın anlamsız olduğu inancı ile öğrenilmiş çaresizlik davranışı sergileyeceklerini ileri sürmektedir (Ruçlar, 2013).

Bireylerin sosyal yaşantılarında baskıcı ve otoriter davranışlara muhatap kalmış olmaları, bir örgüt içerisinde yer aldıklarında, kabullenici sessizlik davranışı sergilemelerine sebebiyet vermektedir. Bunun dışında mevcut örgütteki üst yönetimin yetkileri geniş ve tutumu sert ise çalışanların kabullenici sessizlik eğiliminde olmaları muhtemeldir (Durak, 2012: 53).

2.6.1.2.Savunmacı Sessizlik

Örgütsel sessizliğin temel etkeni Morrison ve Milliken tarafından korku olarak nitelendirilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Bu bağlamda, savunmacı sessizlik, fikirleri beyan etme noktasında bireylerin risk duyumsaması ve buna bağlı olarak düşüncelerini kendine saklama davranışı olarak tanımlanabilir (Dyne vd., 2003:1367).

Savunmacı sessizlik davranışında bulunan bireyler, dile getirecekleri konular ile ilgili görüşlerinin neden olabileceği olumsuzluklar ile ilgili risk analizi yaparlar ve konuşmanın olumsuz sonuçları olabileceği inancına kapılmaları durumunda konuşmaktan imtina ederler. Bu anlamda savunmacı sessizliğin stratejik bir faaliyet olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Tayfun ve Çatır, 2013:122).

Korunma amaçlı sessizliğe “susma etkisi (mum effect)” örnek olarak verilebilir. Bireylerin olumsuz sonuçları olacağına ve huzursuzluk yaratacağına inandıkları bilgileri iletme hususundaki isteksizlikleri “Susma Etkisi” olarak tanımlanabilirken, ölüm haberleri, kaza, felaket haberleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Susma etkisi örgüt mensuplarının sessizlik davranışlarını açıklamak için kullanılan bir modeldir (Brinsfield, 2009: 10-11).

Kabullenici sessizlik davranışındaki anlam yoğunluğu, savunmacı sessizlik davranışına kıyasla daha yüksek orandadır. Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılan çalışmada bu karşılaştırma aşağıda yer alan Tablo 3’de belirtilmektedir.

Tablo 3: Savunmacı Sessizlik ve Kabullenici Sessizlik Karşılaştırması

	SAVUNMACI SESSİZLİK	KABULLENİCİ SESSİZLİK
Gönüllülük	Büyük oranda gönüllü	Büyük oranda gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinç düzeyi yüksek	Bilinç düzeyi düşük
Kabullenme	Düşük	Yüksek
Stres Düzeyi	Yüksek	Düşük
Seçeneklerin Farkında Olma	Büyük oranda farkında	Büyük oranda farkında değil
Ses Çıkarma Eğilimi	Yüksek	Düşük
Ayrılma Eğilimi	Yüksek	Düşük
Baskın Duygular	Umutsuzluk, korku	Rıza, itaat

Kaynak: (Pinder ve Harlos, 2001: 350)

Pinder ve Harlos (2001) Kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik arasındaki farklılıkları genel hatlarıyla şu şekilde tanımlamaktadır;

- Kabullenici sessizlik davranışında çalışanların konuşma arzusu düşükken, savunmacı sessizlik davranışında çalışanlar konuşmak istemelerine rağmen, konuşmanın olası olumsuz sonuçları sebebiyle konuşmazlar.
- Kabullenici sessizlikte çalışanların yoğunlukla hissettikleri kabullenme, umursamazlık ve itaatken, savunmacı sessizlikte korku, stres ve baskı şeklindedir.
- Örgüt mensupları kabullenici sessizlikte mevcut sorunlar ile ilgili olarak çözüm üretme eğiliminde değilken, savunmacı sessizlikte sorunlar ile ilgili çözüm fikrine sahiptirler.
- Kabullenici sessizlikte çalışanlar örgütten ayrılma düşüncesi taşımazken, savunmacı sessizlikte örgütten ayrılma düşüncesi seçenekler dâhilindedir.
- Kabullenici sessizlik davranışını sergileyen çalışanların mevcut sorunlar ile ilgili bilinçlilik seviyesi savunmacı sessizlik davranışı sergileyen bireylere oranla oldukça düşüktür.

2.6.1.3.Örgüt Yararına Sessizlik

Çalışanların, icra ettikleri iş ile ilgili olarak bilgi, fikir ve görüşlerini, diğer çalışanlar veya örgütün kendisinin çıkarlarını korumak maksadıyla, özveri ya da işbirliği temelli olarak dillendirilmeyip, sessiz kalınması örgüt yararına sessizlik olarak tanımlanabilir (Dyne vd., 2003:1367). Fikir, düşünce ve bilgilerin çalışan tarafından kasıtlı bir şekilde saklandığı örgüt yararına sessizlik, iki farklı şekilde kendini göstermektedir. İlk olarak çalışanın örgüt menfaatine sessizliği söz konusuysen, ikinci durumda çalışanın, diğer çalışanları koruma isteği söz konusudur (Brinsfield, 2009:146). Aslında her iki şekilde ortaya çıkan sessizlik davranışında da çalışanın korumacı güdüleri söz konusudur. Örgüt yararına sessizlik davranışına örnek olarak, çalışanın diğer iş arkadaşları ile arasındaki ilişkiye zarar gelmesini engellemek maksadıyla, onların düşünceleri ile karşıt nitelikteki görüşlerini bildirmemesi veya aynı şekilde örgüt menfaati için kişinin örgütün zararına olması muhtemel olan her türlü bilgiyi gizlemesi verilebilir (Çakıcı, 2010: 34).

Savunmacı sessizlik davranışı ile benzerlik gösteren örgüt yararına sessizlik kavramı ince bir nüans ile birbirinden ayrılmaktadır. Savunmacı sessizlik, çalışanın kendi menfaatlerini ön planda tuttuğu sessizlik davranışırken örgüt yararına sessizlik davranışında, kişi kendi menfaatlerini değil içinde olduğu örgütü muhtemel tehlikelerden koruma amacındadır (Ruçlar, 2013).

Örgüt yararına sessizlik kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan diğerlerini düşünme (diğergamlık) davranışıyla oldukça yakından ilişkilidir (Özgen ve Süregevil, 2009:313). Diğergamlık, örgüt içerisinde iş ile alakalı olarak ortaya çıkan sorunlarda diğer çalışanlara her hangi bir karşılık beklemezsizin yardımcı olmak şeklinde tanımlanabilir (Padsakoff ve MacKenzie,1994:351; Sezgin, 2005: 323). Aynı şekilde örgüt yararına sessizlik davranışı özgeci davranış ile de örtüşmektedir. Özgeci davranış, bir beklenti ve karşılık içine girmeden kişinin başkalarına yardım etmesi anlamına gelmektedir. Bu tanımlamaların ışığında örgüt yararına sessizlik davranışının tasarlanmış, bilinçli ve isteğe bağlı bir niteliğe sahip olduğu görülmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008:159).

Tablo 4 de buraya kadar üzerinde durulan örgütsel sessizlik boyutlarının oluşumunda baskın duygular ve davranış şekilleri birbirleri ile kıyaslanmaktadır

Tablo 4: Çalışan Sessizliği Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Sessizlik Türü	Baskın Olan Duygu	Davranış Şekli
Kabullenici	İtaat-İtimat	Rahat Davranış
Savunmacı	Endişe-Korku	Korunmacı Davranış
Örgüt yararına	Dayanışma-Birliktelik	Korunmacı Davranış

Kaynak: (Dean vd., 2003).

2.7. Sessizlik Davranışının Sonuçları

Örgütsel sessizlik davranışı, örgüt için hayati nitelikte olabilecek bilgilerin yönetim kademesine varmasını, örgüt içerisindeki sorunların çözüme ulaştırılabilmesini ve örgütsel yenilenmeyi olumsuz yönde etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38).

Çalışanların sessizlik davranışı sergileyerek sahip oldukları bilgi, görüş ve düşünceleri kendilerine saklamaları, örgütsel anlamda alınan kararların olumsuz sonuçlar doğurmasına, var olan hataların düzeltilmesini ve örgütsel değişim sürecini negatif yönde etkileyebilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde mevcut inanın olumsuz yönlerinin farkına varılmaz ve uzun yıllar boyunca devam eder. Yönetim var olan durumu korumak değişimi engellemek için eski köye yeni adet getirme, bu iş yıllardır böyle yapılır gibi kalıplaşmış cümlelerle sisteme hükmeder. Böyle bir örgüt içerisinde bulunan yöneticiler, karar alma noktasında yetersiz, kendisine söylenenleri ayırım gözetmeksizin yapan, inisiyatif kullanma yetisinden yoksun, kendileri olmazsa örgüt içerisinde işlerin yürümeyeceği inancına sahip olmak gibi davranışlar sergilerler (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 398).

Örgüt mensuplarının, üst yönetim tarafından yapılan olumlu davranışlar ile ilgili olarak, ödüllendirilme ve sadık çalışan algısı yaratma gibi maksatlarla olumlu geri bildirimde bulunup memnuniyetlerini bildirirken, yönetimden kaynaklı olumsuzluklara, yönetim tarafından dışlanma ve cezalandırılma korkusu ile olumsuz

geri bildirimde bulunmamaları, örgüt içerisinde var olan olumsuzlukların devam etmesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2010: 36).

Örgütsel sessizlik davranışının, örgütsel anlamda neden olduğu olumsuzluklar Sabuncuoğlu (2009) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır;

- Kişilerin bilgi, görüş ve düşüncelerini kendilerine saklayarak sessiz kalması durumu, bir zaman sonra örgütün kültürü haline dönüşebilir,
- Örgütün gerekli değişimi gerçekleştirememesi riski,
- Örgüt mensubu çalışanların, aralarındaki iletişim eksiliğinden kaynaklı olarak birbirinden uzaklaşması tehlikesi,
- Çalışanların yabancılaşma neticesinde kendilerini örgütten soyutlamaları,
- Çalışanların örgüte duydukları güvenin azalması ve motivasyon kayıpları ile, örgüte olan bağlılıklarında, verimliliklerinde ve iş tatminlerinde düşüş yaşanması,
- Örgüt çalışanlarının yaratıcılıklarında ortaya çıkan azalma,
- Çalışanların duyarsızlaşma, stres ve yabancılaşma düzeylerinde artış,

Gibi, örgüt için oldukça tehlikeli sonuçların ortaya çıkması muhtemel olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 321).

Örgütsel sessizliğin varlığı, çalışanların bilişsel uyumsuzluk hissine kapılmalarına sebep olmaktadır. “Bilişsel uyumsuzluk, bireyin inandıkları ile ortaya koyduğu davranış arasındaki uyumsuzluk sonucunda ortaya çıkmaktadır”. Bilişsel uyumsuzluk, çalışanların kendilerine olan saygılarını yitirmelerine, iş ile ilgili kaygılarının artmasına ve örgüte bağlılıklarının azalmasına sebep olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58-59).

Durak’ın 2012 yılında 321 öğretim elemanı ile yapmış olduğu çalışmasında örgütsel sessizlik davranışının sebep olduğu örgütsel sorunlar, örgüt içerisinde var olan problemlerin üzerinin örtülmesiyle çözüme ulaştırılamaması ve daha da büyümesi, yönetimin aldığı kararların örgüt için faydalı olmaması, örgüt içerisindeki yapıcı ilişkilerin azalması, çalışan motivasyonunda azalma, örgütün fikir zenginliğinden uzaklaşması, sorunlara çok yönlü bakılamaması şeklinde sıralanmaktadır (Durak, 2012: 123-127)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ÖRGÜTSEL MUHALEFET

3.1 Muhalefet

Muhalefet kavramı, literatürde genellikle İngilizce “*dissent*” sözcüğü ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Morris (1969)’e göre “*dissent*” kelimesi, Latince “*dissentire*” kelimesinden türetilmiştir. “*dis*”, ayrı ve farklı gibi anlamlara gelirken, “*sentire*” ise hissetmek ve duyumsamak gibi anlamlar taşımaktadır. Bu şekilde “*dissentire*” kelimesi “farklı hissetmek” anlamına gelmektedir (Kassing,1997:312).

Dilimizde sıklıkla kullanılan muhalefet kavramı Arapça kökenli olup h-I-f kökünden türetilmiştir. Aynı kökten türeyen “*hilaf*” kelimesi, aykırı, karşıt, ters gibi anlamlar taşırken, yine aynı kökten türetilmiş olan “*ihtilaf*” kelimesi, ayrı yol tutmak ve görüş farklılığı anlamlarına gelmektedir (Ardoğan, 2004).

Türk Dil Kurumu (TDK, 2015) muhalefet kavramı ile ilgili olarak “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık”, “karşıt görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu” ve “demokratik iktidarın dışında olan parti veya partiler” şeklinde tanımlamalar yapmaktadır.

Muhalefet, karşımıza temel olarak siyasal bir kavram olarak çıkmakta ve “bir görüşe, bir tutum ve davranışa karşı olma, itiraz etme, uymama” şeklinde siyasal yansıması olan bir tanımlama ile demokrasinin vazgeçilmez bir unsuru olmaktadır. Siyasal muhalefet, iktidarda olmayan siyasal partileri ifade etmek için kullanılır. Demokrasilerde iktidarın karşısında her zaman bir muhalefet bulunmalıdır (Turgut, 1984).

3.2 Örgütsel Muhalefet

Muhalefet kavramı her ne kadar siyaset biliminin bir unsuru olarak ortaya çıkmış olsa da, günümüzde yönetim biliminin de içinde olduğu pek çok alan tarafından üzerinde durulan bir hal almıştır. Bu kapsamda muhalefet ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar, yalnızca siyaset bilimi perspektifinden değil aynı zamanda, örgütsel

konuları açıklamak ve incelemek maksatlı çalışmalar olmak yönünde evriliş göstermektedir. (Özdemir, 2010).

İnsanlar doğaları gereği birbirlerinden farklı düşünce yapılarına, farklı beklenti, arzu ve amaçlara sahiptir. Bu farklılıklar, bir arada yaşayan insanların birbirleri ile birtakım anlaşmazlıklar içerisine girmelerine ve buna bağlı olarak muhalif (ihtilafî) tutum sergilemelerine sebebiyet verir (Garner, 2006).

Kassing 1997 yılında ele aldığı çalışmasında, örgütsel muhalefet kavramını, örgüt bazında ortaya çıkan kimi uygulamalardan çalışanların hoşnutsuzluk duyması sonucu ortaya koyduğu ve bu anlamda var olan statükodan kurtulmayı amaçlayan, her türlü protesto ve direnme davranışı şeklinde tanımlamaktadır (Özdemir, 2010). Örgütsel muhalefet davranışı ile amaç edinilen, örgütsel yöntem ve uygulamalar hakkında farklı görüş ve düşünceleri beyan etme, var olan sistem fikrine zıt fikirleri dillendirme ve örgütsel çapta yeni perspektiflerin oluşmasını sağlamaktır (Kassing, 1998).

Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt mensuplarının, örgütün içerisinde hâkim olan yönetsel düşünceye dönük uyuşmazlık ve aykırı görüşlerini ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997:326). Çalışanların, yönetim ile görüş ayrılığına düşmeleri belli başlı gerekçelere dayanmaktadır ve bu gerekçeler muhalefet davranışı yönünde tetikleyici nitelik taşımaktadır. Bunlar örgüt içerisindeki davranış, durum ve olaylar olarak sıralanabilir. Tetikleyici nitelikteki bu unsurlar, örgüt üyelerini, örgütsel politika ve uygulamalar hakkındaki muhalif fikirlerini ifade etme davranışına yönlendirmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002:43). Örgütsel muhalefet sadece yöneticilere karşı değil, aynı zamanda çalışanların birbirleri arasındaki görüş ayrılıkları neticesinde de ortaya çıkabilmektedir (Graham, 1986:2).

Günümüzde farklı düşüncelerin örgütsel anlamda önemini kavramış olan modern örgütler, çalışanları örgüt içerisinde alınan kararlara katılmaları yönünde desteklemektedir (Derber ve Schwartz, 1983). Örgütsel demokrasinin gereği olarak, çalışanların mental anlamda güçlendirilmesi, iş kalitesi ve katılım yönünde örgütsel iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi, örgüt mensuplarının var olan muhalif görüşlerini ifade edebilmelerine yönelik uygun ortam oluşturulması ve bu yönde teşvik

edilmeleri gerekmektedir (Dachler ve Wilpert, 1978; Cheney, 1995; Chiles ve Zorn, 1995; Marshall ve Stohl, 1993; Vredenburg ve Brender, 1993; Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt içerisindeki demokrasinin oluşum ve gelişimi bakımından oldukça önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte örgütsel muhalefet, örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunların çözümü ve yaşanması muhtemel sorunların ortaya çıkmadan engellenmesi noktasında da büyük katkı sağlamaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel muhalefet davranışının, başarılı, etkili, şeffaf, üretken ve sağlıklı örgütlerin belirgin bir özelliği olduğu yönünde yargılarda bulunulduğu görülmekte ve muhalif görüşlerini dile getirme konusunda herhangi bir kısıtlamaya maruz kalmayan çalışanların, örgütsel bağlılığının daha yüksek, daha çalışkan, yetenek ve güdülenme düzeylerinin çok daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Stanley, 1981; Redding, 1985; Hegstrom, 1990; Shahinpoor ve Matt, 2007).

Örgütsel muhalefet davranışının sonuçları ile ilgili olarak olumlu görüşlerin yanı sıra bazı olumsuz görüşlerde bulunmaktadır. Bu görüşler arasında muhalefet davranışının, örgüt içine kutuplaşma ve çatışmaların yaşanmasına, çalışanların örgütten ayrılma düşüncesine kapılmasına, örgüt içi çeşitli şiddet davranışlarının ortaya çıkması gibi sonuçlara neden olabileceği yer almaktadır. Örgütsel muhalefet davranışının sebep olabileceği en olumsuz sonuç ise çalışanların muhalif görüşlerinin önemsenmemesi veya baskı altına alınması ile örgütün otokratik bir yapıya dönüşebilme olasılığıdır. Otokratik yapılı örgütlerde, gelişme ve yenileşme görülmemekte, bu durum örgütler için hayati bir tehdit oluşturmaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili tanımlamalara göz atıldığında, araştırmacıların beş önemli noktanın altını çizdiği görülmektedir. Bunlar;

- Muhalefet davranışının, çalışanın içinde olduğu durum ile ilgili tatminsizliği neticesinde ortaya çıktığı,

- Çalışanların, örgütün var olan durumundan farklı bir noktada olması gerekliliği düşüncesi,
- Muhalefet davranışının protesto ve itiraz ifade etmek için kullanıldığı,
- Muhalefetin yapısal olarak olumsuz nitelikte olması,
- Genel olarak prensip yönlü sorunlarını içerdiği (Kassing, 1997a).

Yapılan tanımlamalar, örgütsel muhalefet davranışının iki temel unsurdan meydana geldiğini ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki çalışanın örgüt düşüncesi ile görüş ayrılığının varlığı, ikincisi ise örgüt düşüncesinden farklı olan bu düşüncenin dile getirilmesi gerekliliğidir (Özdemir, 2010; Kassing ve Diciocco, 2004; Garner, 2006). Örgüt içerisinde var olan bireylerin hedef ve beklentilerinin birbirinden farklı olması, birtakım uyuşmazlık ve anlaşmazlıkların doğmasına sebebiyet vererek muhalefetin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Garner, 2006).

Graham (1986), yöneticilerin, muhalif davranışlarda bulunan örgüt mensuplarına dönük üç farklı tepki ortaya koyabileceği hususuna vurgu yapmaktadır. Bu tepkilerden ilki, yöneticinin muhalif davranış sergileyen çalışanı ödüllendirmesi, ikincisi muhalif davranışta bulunan çalışanı görmezden gelerek yok sayması ve son olarak üçüncü tepkisi, muhalif davranış sergileyen çalışanı cezalandırması olarak sıralanabilir.

Örgütsel muhalefet, örgütsel çatışma ile bazı yönleriyle benzer özellik göstermektedir. Bu benzerlik bazen bu iki farklı kavramın birbirleriyle karıştırılması sonucunun doğmasına sebep olmaktadır bu sebeple, bu iki kavram arasındaki farklılıklara yüzeysel olarak değinmek yerinde olacaktır.

Örgütsel çatışma; en az iki kişinin arasındaki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki anlaşmazlık hali olarak tanımlanabilir (Aslan, 2003). Anlaşmazlıkların sonucunda muhalefet olgusu ortaya çıkabilir fakat çatışma durumu, muhalefet kavramından daha uç bir kavram olarak ele alınmalıdır.

Çatışma ve muhalefet kavramlarının her ikisinin de temelinde anlaşmazlık, uyuşmazlık bulunmaktadır. Örgütsel çatışma, amaç ve beklentileri farklı olan birey

veya gruplar arasında meydana gelen bir süreçtir. Burada çatışılan kişinin pozisyonunun önemi yoktur önemli olan belli bir konu üzerinde uzlaşımama halidir. Buna rağmen örgütsel muhalefet davranışı, çalışanların, yöneticiler tarafından ortaya konulan bazı örgütsel davranış, politika ve uygulama ile ters düşmeleri neticesinde, onaylamama, karşı çıkma ve protesto etme faaliyetlerinden ibarettir (Kassing, 1997b, 36). Bu tanımlama sonrasında örgütsel muhalefetin, örgütsel çatışmanın alt boyutlarından biri olan *dikey çatışma* davranışı ile benzerlik gösterdiği sonucuna varılabilir.

Bu iki kavram arasındaki farklılık şu şekilde ifade edilebilir; Dikey çatışma, örgüt üyelerinin yöneticileri ile kendi görev alanları ile ilgili olarak görüş ayrılığına düşmesi (Gordon, 1999, 277) iken, örgütsel muhalefet bu durumdan farklı olarak örgüt üyelerinin, kendi görev alanlarıyla alakalı ya da alakasız konular ile ilgili olarak yönetim ile ters düşmesi olarak tanımlanabilir.

3.2.1. Örgütsel Muhalefeti Üzerindeki Tetikleyici Etkenler

Kassing ve Armstrong, 2002 yılında ele aldıkları çalışmalarında, örgütsel muhalefet davranışına sebebiyet veren tetikleyici unsurları, örgüt üyelerine dönük davranışlar, örgütsel değişim, etkisizlik uygulamalar, görev ve sorumluluk, kaynaklar, uygulamalarda etik, performans değerlendirme, zarar önlenmesi ve karar alım süreci şeklinde dokuz farklı başlık altında ele almaktadırlar (Kassing ve Armstrong, 2002:44). Bu tetikleyici olaylar, Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Muhalefet Sürecini Tetikleyen Etkenler

Örgüt Üyelerinde Dönük Davranışlar	Yöneticilerin çalışanlara dönük davranışlarının çalışanlarca adaletsiz algılanması durumunda ortaya çıkan muhalefet
Örgütsel Değişim	Örgüt içerisinde oluşan değişime yönelik yapılan muhalefet
Örgütsel Etkililik	Örgüt içindeki kimi uygulamaların, çalışanlar tarafından etkisiz görülmesi neticesinde, bu uygulamalara yönelik yapılan muhalefet
Görev, Yetki ve Sorumluluk	Çalışanın kendisi ya da diğer bir örgüt üyesinin görev ve sorumlulukları ile ilgili ortaya koyduğu muhalefet
Kaynaklar	Çalışanların örgütsel kaynak temini ve kullanımı ile ilgili muhalefeti
Uygulamalarda Etik	Örgüt içerisinde var olan etik dışı uygulamalara yönelik muhalefet
Performans Değerlendirme	Örgüt üyelerinin kendisi veya diğer örgüt üyelerinin performansları ile ilgili yapılan değerlendirilmelere karşı muhalefeti
Zarar Önlenmesi	Bir takım örgütsel uygulamaların, örgüt üyesinin kendisine, diğer örgüt çalışanlarına ya da müşterilere zarar vermesine dönük olarak oluşan muhalefet
Karar Alım Süreci	Örgüt içerisinde alınan kararlara, bu kararların alınma sürecine ve kararların alınma şekline yönelik yapılan muhalefet

Kaynak: (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Kassing ve Armstrong (2002) tarafından ortaya konulan ve Tablo:1 de gösterilen bu 9 başlık aşağıda ayrıntılı olarak ele alınıp tanımlanmaktadır.

3.2.1.1.Örgüt Üyelerine Dönük Davranışlar

Yöneticilerin, çalışanlara yönelik adaletsiz davranışları, örgüt mensuplarının haklarını ihlal edici nitelikteki eylemleri, çalışanların muhalif davranışlar sergilemesi yönünde oldukça önemli bir tetikleyici konumundadır (Kassing ve Armstrong, 2002:44). Yöneticilerin bu tetikleyici davranışları, “işyeri zorbalığı” ve “işyerinde yıldırma” olarak iki başlıkta değerlendirilebilir.

İşyeri Zorbalığı: Yöneticiler tarafından, örgüt mensuplarını psikolojik yönden yıpratma amacı güden, bir çeşit şiddet davranışı olarak nitelendirilebilecek bir kavramdır. Bu tanımlamadan yola çıkarak işyerinde zorbalık davranışı, abartılı ve yoğun oranlı bir “çatışma” olarak değerlendirilebilir (Zapf ve Einarsen, 2001:372).

İşyeri zorbalığı davranışlarına örnek olarak tehdit, tecrit, sindirme, küçük düşürme ve itibarını zedeleme davranışları bulunmaktadır (Fox ve Stallworth, 2009:225). Örgütlerdeki olumsuz davranışların zorbalık olup olmadığının anlaşılabilmesi için, olumsuz eylemin tekrar edilirliliği ve sürekliliği üzerinde durulmalıdır. Olumsuz davranışın zorbalık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için, hedef kişi veya gruba karşı kasti ve sistematik bir şekilde saldırılmalı ve şiddet uygulanmalıdır (Einarsen, 2000:381).

İşyerinde yıldırma: Örgütlerde muhalefet davranışını tetikleyen önemli unsurlardan diğer biride “işyerinde yıldırma” yıldırma kavramı literatürde sık sık mobbing adıyla anılmaktadır. Mobbing, kelime anlamı olarak sıkıntı verme, taciz ve rahatsız etme, kuşatma veya sıkıntı verme anlamlarında kullanılmaktadır. İş yerinde yıldırma davranışı, yöneticilerin, eşit statülü çalışanların veya astların, kişiye sistematik olarak uyguladıkları her türlü kötü muamele, aşağılama, tehdit ve şiddet içerikli davranışları ifade etmektedir (Tınaz, 2006:7).

3.2.1.2.Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, çalışanların muhalif davranışlar sergilemeleri bakımından tetikleyici nitelikteki ikinci kavramdır (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Değişme, belli bir plan dâhilinde veya plansız olarak ortaya çıkabilen, olumlu ya da olumsuz sonuçları olabilen bir süreçtir. Değişim sonucunda güdülenme, etkililik, verimlilik ve doyum düzeyinin artış göstermesi halinde değişim olumlu, örgütsel değerlerde sapma ve verimliliğin azalması gibi sonuçların ortaya çıkması halinde değişim olumsuz olarak nitelendirilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 207).

Değişim süreci genellikle bu sürece yönelik bir direnç ile karşılaşmaktadır. Değişme ve yenilenmeye direnmek, örgütlerin doğal bir refleksidir. Bu şekilde değişime direnme iki boyutta ele alınmalıdır. Bunlar; Değişime karşı “bireysel direnme” ve değişime karşı “örgütsel direnme” olarak kendini göstermektedir (Özdemir, 2000: 65).

Örgütlerde değişime yönelik oluşması muhtemel tepkilerin engellenmesi, örgüt başarısı açısından oldukça öneme sahiptir. Değişim sürecinde örgüt dengesinin bir süreliğine bozulması ve yeni denge arayışı sürecinde kontrolün ele alınmasında

karşılaşılan zorluklar, değişim tehlikesi olarak adlandırılabilir (Dağlı ve Ağalday, 2014:15).

Değişikliklerin tehlikelerini ortadan kaldırabilmek ve çalışanların değişime karşı olan dirençlerini azaltabilmek amacıyla şu yollara başvurulmalıdır (Bursalıoğlu, 2002:147);

- Çalışanlar, değişik hakkında bilgilendirilmelidir. Değişimin örgüt açısından önemi ve özü hakkında çalışanlar önceden bilgilendirilmelidirler,
- Değişim sürecinin hazırlanması ve belirlenmesi aşamalarında, ilgililerin sürece dâhil olmalarına olanak vermek,
- Esnek yapılı, değişim kabiliyeti yüksek bir örgütün, üstünlük ve faydalarını örgüt üyelerine anlatmak,
- Değişiklikten etkilenebilecek kişilerin maddi kayıplarının olmayacağı garantisini vermek ve bu kişiler ile alakadar olmak.

Bunların yanı sıra değişim sürecinde karşılaşılmaları muhtemel zorluklar, örgütsel anlamda çalışanlara yönelik bazı güdülerin oluşturulması ile kolaylaşabilir. Çalışanlar üzerinde prestij ihtiyacı uyandırmak, değişikliğin meydana getireceği maddi kazanımları tanımlamak, örgüt içi etkileşimden yararlanmak bunlara örnek verilebilir (Bursalıoğlu, 2002:148).

3.2.1.3.Örgütsel Etkililik

Yöneticinin örgüt içerisindeki en temel işlevi, örgüt için belli bir amaç belirlemek ve örgütün bu amaca uygun bir şekilde işleyişini sağlamaktır. Örgütsel amacın gerçekleştirilebilmesi bununla beraber planlama, uygulama ve denetlenme aşamalarında başarılı olunabilmesi için, yöneticinin belli başlı yeterliklere haiz olması beklenmektedir.

Yeterlik kavramını kelime anlamı olarak, kişinin bir davranışı gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken bilgi ve beceri olarak tanımlanabilir. (Başaran, 2000b:204). Örgütsel etkililik, yöneticilerin yeterlilikleri ile doğru orantılıdır. Bu noktadan hareketle yöneticilerin etkililik ölçütlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Karlı, 2004:17);

1. Aldığı kararlar etkilidir. Alınan kararların etkileri ve alınan kararlar üzerinde etkin olabilecek unsurları dikkate alır,
2. Örgüt içinde var olan hiyerarşik yapı ve bu yapıdaki yeri hakkında bilinçlidir. Sahip olduğu gücü kullanır.
3. Belirlediği hedeflerde realisttir. Sonuç almaya odaklanır.
4. Nereye, ne kadar zaman harcanması gerektiğini bilir. Sahip olunan zamanın verimli kullanımı noktasında başarılıdır.

3.2.1.4.Görev, Yetki ve Sorumluluk

Örgüt üyeleri üzerinde muhalif davranış sergileme eğilimine sebep olan bir diğer tetikleyici unsur ise örgüt içerisindeki çalışanların görev ve sorumluluklarıdır. Örgüt içerisindeki diğer üyelerin veya kişinin kendisinin görev ve sorumlukları, muhalif davranışlar sergilenmesi üzerinde etkin olabilir (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Ortak bir emek ve çaba olmazsa olmaz olduğu bir amacın gerçekleştirilebilmesi maksadıyla içerisinde gerekli dinamikleri bulunduran bir yapının inşa edilmesi, oluşturulması eylemi, “örgütlenme” olarak tanımlanmaktadır (Aydın,2010:139). Örgütlenme ile ilgili yapılabilecek bir diğer tanımlama, örgüt kaynaklarının tamamının etkin ve düzenli bir şekilde kullanımını sağlamak maksadıyla örgütsel yapının oluşturulma sürecidir (Ergun, 2004:77).

Yukarıda yapılan tanımlamalarda yer alan “örgütün inşası”, “örgütsel yapının oluşturulması” ifadelerinden, örgüte mensup çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenip tanımlanması anlaşılmalıdır. Görev kavramı, yöneticinin iş yükü içerisinde ve üretim aşamalarında, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla yapacağı eylem ve işlemler olarak tanımlanabilir. Yetki kavramı, yöneticilere vasıf ve yetkinlikleri ölçüsünce tanınan iş görme ayrıcalığıdır. Sorumluluk kavramı ise ilgili görevi, o görevin amaçlarına uygun şekilde yapma yükümlülüğüdür (Başaran, 2008:283).

Aydın, 2010 yılında ele aldığı çalışmasında, Sağlıklı bir örgütsel yapının kurulabilmesi için “işbölümü ve uzmanlaşma”, “birimleşme”, “amaç birlikteliği”, “yeterlilik”, “görev tanımı”, “şeffaf hiyerarşi”, “yetki ve sorumlukta eşitlik ya da denklik”, “komuta birliği”, “yönetsel birlik”, “merkezleşme derecesi”, “esneklik”, “denge” gibi unsurların oldukça büyük bir öneme sahip olduğunu ve örgütün inşa

sürecinde bunların göz önünde bulundurulması gerekliliği üzerinde durmaktadır (Aydın, 2010:140).

3.2.1.5.Kaynaklar

Örgütler, insan, para kaynakları, makine ve gerekli materyallerden oluşan yapı olarak tanımlanabilir (Türk ve Doğan, 2002:3-4). Belirtilen bu kaynaklar, örgütsel amaçların niteliğine göre, üretilmesi gereken mal veya hizmetler için olmazsa olmaz öneme sahiptir. Çeşitli görevleri yerine getirmek amacıyla bir araya gelmiş ve belli alanlarda uzmanlaşmış örgütsel bölümler, görevlerinin etkinlik ve verimliliğini maksimize edebilmek ve varılmak istenilen hedeflerine ulaşabilmek için, bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Ancak, örgütsel kaynakların sınırlı oluşu, örgütsel bölümlerin ve örgüt üyelerinin söz konusu bu kaynaklardan daha büyük pay alabilmek adına çatışmalarına sebebiyet verebilmektedir (Aslan, 2003:76).

Örgüt içerisinde kaynakların dağıtımı sürecinde, örgüt mensuplarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmaması, çalışanların adaletsizlik ve haksızlık hissine kapılmalarına sebep olmaktadır. Böyle adaletsiz bir durumun oluştuğunu gördüklerinde, adaleti sağlama veya adil davranışlarla karşılık verme yönünde motive olurlar (Moorman, 1991:847). Örgütün kaynaklarının dağıtımında adaletsizliğin varlığı, örgütsel kaynakların paylaşılması aşamasında izlenen yöntemin taraflı olması ve örgüt mensuplarına yönelik tavır ve davranışların adaletsizliği, örgüt üyelerinin örgüte bağlılık ve iş doyum düzeylerinin azalmasına neden olacaktır (Yürür, 2008). Bu durum, örgüt içerisinde görev alanların muhalif tavır ve davranışlar sergilemesi üzerinde etkin olabilir.

3.2.1.6.Uygulamalarda Etik

Kassing ve Armstrong, uygulamalarda etik ihlallerin muhalif davranışlar üzerinde etkili olduğunu öne sürmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002:44). Etik kavramı, ahlakın felsefik ve kuramsal boyutu ile ilgili bir kavramdır. Örgütsel normları oluşturmak, konulan normları değerlendirip analiz etmek, etik kavramının işlem alanına girmektedir (Turgut, 2002:94).

Her ne kadar literatürde ahlak ve etik kavramları birbirleri ile eş anlamlı olarak kullanılıyor olsa da, Benzer yanları bulunmakla beraber, ahlak ile etik kavramları

arasında, etiğin ahlak kavramına göre daha evrensel nitelikli oluşu gibi temel bir farklılık vardır (Aydın, 2003:17).

Etik kavramı, iyi ile kötünün birbirinden ayrıştırılabilmesi için belli ölçütler koyan, ahlakın akıl ile harmanlanmasıyla evrensel değerler üreten, birey ve kitleleri yönlendirici standartları belirleyen, doğru ve yanlış arasındaki sınırı belirleyerek kişi ya da grupların davranışlarını sınırlamayı amaçlayan, değer ve ahlak temelli prensiplerin tümüdür (Mengüşoğlu, 2005:94).

Yöneticiler, örgüt içerisinde bulunan çalışanların faaliyetlerini belirlemek üzerinde etkindir. Yöneticilerin bu rolü, örgüt üyelerinin davranışlarında değişime sebebiyet vererek örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Yöneticinin davranış, strateji ve taktikleri, örgütsel başarı üzerinde etkili olduğu kadar, bu davranışları gözlemleyenlerin davranış, değerlerini ve inançlarını da etkiler. Yönetici davranışları ve stratejileri, örgüt üyeleri tarafından etik bulunduğu sürece anlamlı olmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008:115). Davranış ve stratejilerde ortaya çıkan etik dışı uygulamalar, örgüt üyelerinin muhalif davranışlarda bulunmasına sebebiyet vererek, örgütsel yozlaşma ve bozulmayı ortaya çıkaracaktır (Aydın, 2002:60).

3.2.1.7.Performas Değerlendirme

Kassing ve Armstrong' un (2002), Örgütsel muhalefet davranışı üzerinde tetikleyici unsurlar arasında saydığı bir diğer unsur ise performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, çalışanın icra ettiği görevindeki başarısını, iş ile ilgili tutum ve davranışlarını, ahlaki değerlerini ve kişisel özelliklerini bir arada ele alan, çalışanın örgüt içerisindeki bireysel katkısının örgüt başarısına etkisini inceleyip ölçmeyi amaçlayan planlı bir araçtır.

İnsan kaynakları yönetim süreci ile ilgili oldukça büyük öneme sahip olan performans değerlendirme aşaması, örgüt üyeleri ile ilgi, istihdam, eğitim durumu, kariyer seviyesi, verimliliği gibi birçok unsur hakkında geribildirim sağlamaktadır. Performans değerlendirme ile çalışanların ücret planlanması, terfi ve prim sistemlerinin örgütsel çapta ele alınabilmesi olanaklı olabilmektedir (Aydın, 2005:147).

Performans değerlendirme süreci ile örgüte mensup her bir bireyin örgüt içerisindeki faaliyetleri, katkıları, yeterlilikleri, yetersizlikleri, fazlalıkları hakkında bilgi edinebilme fırsatı bulunacak, bunun akabinde çalışanların, eksiklik ve yetersizliklerini geliştirmeleri yönünde desteklemesi ve performans seviyesi yüksek çalışanları ödüllendirerek teşvik edilmesi ile örgüt başarısının maksimize edilmesi mümkün olacaktır (Bayram, 2006:53). Performans değerlendirme sürecinin etkin kullanılmadığı örgütlerde, cezalandırılmayacağı ya da ödüllendirilmeyeceği inancına sahip çalışanlar, işleri savsaklama ya da diğer çalışanlarla kendisini kıyaslama sonucunda muhalif davranışlarda bulunma eğilimi gösterebilir.

3.2.1.8.Zarar Önlenmesi

Örgütsel uygulamaların bazıları örgüt çalışanları tarafından kendisine, örgütteki diğer çalışanlara ya da müşterilere zarar verebilecek nitelikte olarak algılanabilir. Bu durum örgüte mensup bireylerin muhalif davranışlar sergilemeleri üzerinde tetikleyici unsur olarak kendini gösterir (Kassing ve Armstrong, 2002:44).

Yöneticilerin almış oldukları kararlar veya sistem içerisindeki uygulamalarından, örgüt çalışanlarına direkt ya da dolaylı yollarla verebilmesi muhtemel zararlar, kazalara karşı tedbirsizlik, örgüt içerisindeki çalışma ortamının temiz ve sıhhi olmaması, çalışanlara sunulan gıdaların sağlıksız oluşu, çalışma ortamında fiziki koşulların (ısı, ışık, ses vb.) yetersizliği, şeklinde sıralanabilir. Örgütsel şartlara ilişkin bu tür olumsuzlukların, çalışanların örgüte bağlılık ve verimliliğini olumsuz etkilediği gibi, fiziksel ve ruhsal sağlığını da tehdit ettiği apaçık ortadadır (Lynch vd.,1997:619).

3.2.1.9.Karar Alım Süreci

Örgütlerde karar alımını, yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ve örgütün yapısı etkiler (Özdemir, 2010:55). Liderlik stilleri, genel olarak, yetkiyi tamamen eline alarak denetim mekanizmasını etkin kullanan ve sadece örgütsel normlar doğrultusunda örgütü yöneten otoriter liderlik, işlerin nasıl yürüdüğü ile alakadar olmayıp, çalışanlarla iyi geçinme eğiliminde olan ilgisiz liderlik ve çalışanların beklentileri ile örgüt beklentilerini dengeleme noktasında çaba sarf eden demokratik liderlik olmak üzere üç temel boyutta ele alınabilir (Yıldırım, 2010:113).

Örgütsel kararların alınmasında bir diğer önemli faktör ise örgütün hiyerarşik yapısıdır. Örgüt yapıları yatay örgütsel yapılanmalar, dikey örgütsel yapılanmalar, dikey ve kurmay örgütsel yapılanmalar ve komite tipi örgütsel yapılanmalar dört farklı şekilde kendini göstermektedir. Dikey örgütsel yapılanmalar, örgütte karar alma ve yönetme erki örgütün üst yapılanmasında toplanmaktadır, yatay örgütsel yapılanmalarda karar alma ve yönetim mekanizması hiyerarşik bir yol izlenmektedir önemli olan görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesidir, dikey kurmay yapılanmalar, yürütme ve danışma adında iki farklı yapıdan oluşur, karar yürütme mekanizması tarafından alınırken, kurmay adı verilen uzman personel yürütmeye danışmanlık yapar, son olarak komite tipi örgütsel yapılarda karar alma ve yürütme mekanizması bir gurubun elindedir (Aydın, 2010:143-145).

Karar alma sürecinde yaşanan aksaklıklar, alınan kararların niteliği ve karar alma mekanizması, alınan kararlara çalışanların riayet etmeleri noktasında oldukça önemlidir. Bu süreç içerisinde meydana gelebilecek bir olumsuzluk çalışanlar üzerinde muhalif davranışa sebebiyet verebilir.

3.3. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Örgüt içerisinde ortaya çıkan ve çalışmamızda da değindiğimiz bazı durum, olay, ya da uygulamalar, örgüt çalışanları üzerinde muhalif davranışlar sergileme etkisi yapmaktadır. Örgüt üyelerinin muhalif davranış sergilemelerine sebep olan unsurların birey üzerindeki sorumluluk hissini boyutu, muhalif davranışın biçim ve niteliğini de belirlemektedir (Özdemir, 2010). Bu noktadan hareketle muhalif davranışın biçim ve niteliği, örgüt mensuplarının sosyal sorumluluk düzeyleri ile oldukça yakından ilişkilidir demek yerinde olacaktır. Bilişsel gelişmişlik düzeyi, bireyin sosyal sorumluluk duygusu ile yakından alakalıdır.

Sosyal sorumluluk düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgüt içerisinde cereyan eden hadiselere daha duyarlı yaklaşmakta, doğru bulmadıkları uygulama ve politikalara karşı tavır alarak var olan sorunun çözümü için ilgili birimlere bilgi verme eğilimi göstermektedirler (Miceli, Near ve Schwenk, 1991).

Örgütsel muhalefet davranışının ifade edilişi ile ilgili olarak Kassing 1998 yılında ele aldığı çalışmasında 3 stratejiyi öne sürmüştür. Bunlar; açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefettir (Kassing, 1998; Ötken ve Cenkeci, 2013).

Açık muhalefet: Örgüt üyesinin rahatsızlık duyduğu konu ile ilgili muhalif davranışlarını, var olan sorunun çözümüne etki edebilecek, amir müdür ve yönetici vb. seviyede bulunan kişilere yapıcı ve anlaşılır bir biçimde ifade etmesi olarak tanımlanabilir.

Gizli muhalefet: Örgüt üyesinin rahatsızlık duyduğu konuları dile getirebilecekleri bir yol ve mercii bulamamaları halinde kendilerini kısıtlanmış hissetmeleri ve muhalif söylemlerini sorunun çözümü ile ilgili olmayan, etkisiz nitelikteki kişilerle ve ya aynı durumda olan diğer bireylerle, agresif bir kullanarak paylaşmaları olarak tanımlanabilir.

Dışsal muhalefet: Çalışanın, örgüt içerisinde herhangi bir konu ile ilgili duyduğu rahatsızlığı, örgüt içerisinde kimse ile paylaşmayıp, olanlara itiraz etmemesi ve örgüt içinde yaşanan bu sorunları örgüt ile alakası olmayan, örgüt dışındaki aile, eş, arkadaş gibi örgüt dışı kişiler ile paylaşması durumu olarak tanımlanabilir.

Yukarıda bahsedilen muhalefet stratejilerinin her birinin kullanım alanı farklıdır. Muhalif çalışan, karakter olarak bu stratejilerden hangisine yakınsa o stratejiyi kullanmaktadır.

Örgüt üyelerinin sergilemiş oldukları muhalif davranışlar, iki alt başlık ile incelenebilmektedir. Bu davranışlardan ilki var olan problemin çözülebilmesi amacıyla, ilgili yönetici veya muhataplara iletilmesi (Sprague ve Ruud, 1988), ikincisi ise haber uçurma davranışıdır (Dozier ve Miceli, 1985). Bu davranışların örgüt üyeleri tarafından sergilenmesi, ilişki durumu ve örgütsel faktörler gibi değişkenlere bağlı olarak dört farklı strateji ile gerçekleşmektedir bu stratejiler dikey muhalefet davranışı, yatay muhalefet davranışı, haber uçurma ve yer değiştirmiş muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Dağlı ve Ağalday, 2014).

3.3.1.Dikey Muhalefet Davranışı

Kimi zaman dile getirilmiş muhalefet olarak da adlandırılan “Dikey Muhalefet” (Upward Dissent) kavramı, Örgüt içerisinde, örgüt mensuplarının uygun ya da doğru bulmadıkları uygulamaları, bu uygulamalara sebep olan muhataplardan ziyade örgüt içerisinde hiyerarşik anlamda bu kişilerden daha üstte olan kişilere iletmek suretiyle sorunu çözme çabası olarak tanımlanabilir (Kassing ve Avtgis,1999). Çalışanlar genellikle sorunun çözümü noktasında üstlerin etkinliğinin daha fazla olduğu düşüncesi ile bu yola başvurmakta ve soruna sebep olan kişi yerine, bu kişinin hiyerarşik üstüne yönelmektedir.

Kassing 2002 yılında ortaya koyduğu çalışmasında, Krone (1992) tarafından geliştirilmiş, örgüt üyelerinin üstlerini etkileme yöntemlerinden yola çıkarak, dikey muhalefet davranışı ile ilgili bir sınıflandırmaya gitmiş ve bu sınıflandırmaya göre örgüt mensuplarının beş farklı şekilde üstlerine dikey muhalefet davranışı sergilediğini belirtmiştir. Dikey muhalefet ile ilgili bu beş farklı tür davranış sırasıyla şu şekilde sıralanabilir,

1. Elle tutulur verile ışığında sorunlara eleştiri yöneltmek
2. Olumsuz durumun düzeltilmesi amacıyla üstleri etkileme çabası
3. Sorunun ortadan kalkması amacıyla çözüm önerileri geliştirmek
4. Sorun ile ilgili olarak duyarsız davranan yöneticileri üstlerine şikâyet etmek
5. Örgütten ayrılma tehdidinde bulunmak

Örgüt içerisinde muhalif tavır sergileyen çalışanlar bazı özellikleri ile diğer çalışanlardan ayrılmaktadır. Bu özelliklerden bazıları, örgütsel süreçlere etki edebilecekleri inancı, bireysel anlamda özgüven, örgütsel bağlılığın yüksek olması, örgütsel aidiyet hissi, diğer çalışanlar ile iyi ilişkiler kurmaları, tartışma eğilimine sahip olmaları, örgütsel bir statü sahibi olmaları ve önerilere açık olmaları şeklinde sıralanabilir (Kassing ve Armstrong, 2001).

Örgüt üyelerinin kişisel özellikleri dışında dikey muhalefet davranışı sergilemelerine etki eden bir diğer faktörde an itibarıyla içinde buldukları örgütte uzun süreli istihdam garantilerinin olması durumudur. Hali hazırda çalıştıkları örgütte uzun süre hizmet verecekleri bilincinde olan çalışanlar, bu garantiden güç almak suretiyle,

sahip oldukları muhalif düşünceleri üstlerine beyan edip tartışmaktan çekinmemektedirler (Cannings, 1992; Özdemir, 2010).

3.3.2.Yatay Muhalefet Davranışı

Dikey muhalefet davranışından farklı olarak “Yatay Muhalefet” (Lateral Dissent) davranışı, örgüt üyesinin rahatsız olduğu örgütsel uygulama ve davranışlar ile ilgili duyduğu rahatsızlığını, örgütsel süreçlere doğrudan bir etkisi olmayan, sorunu çözüme kavuşturma noktasında yetkin olmayan diğer örgüt üyelerine anlatması olarak tanımlanabilir (Kassing, 1997). Yatay muhalefet davranışı genellikle çalışanların kendilerini rakip olarak görmeleri ya da sevilmediklerini hissetmeleri halinde ortaya çıktığı görünmektedir. Bu tür muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerinin örgüt içerisinde rahatsızlık duyumsadıkları durumlar olsa da, bu rahatsızlıklarını ilgili noktalara ulaştıracak cesaretleri eksiktir (Kassing, 1998).

Örgütsel anlamda güven duygusu eksikliği yaşayan ve kendisini güvende hissetmek isteyen örgüt üyeleri yatay muhalefet davranışı sergileme eğilimindedirler. Örgüt mensuplarının kendilerini güvende hissetmeleri örgüt içerisindeki kıdemleriyle, diğer çalışanlarla olan yakın ilişkileri ile, her hangi bir konuda uzman olmaları ile yakından alakalıdır. Çalışanların sahip oldukları bu tarz özellikler bireysel çıkarların ön plana çıkması ve bu noktalarda muhalefet eğilimine girmelerine sebebiyet vermektedir. Bu sebeple örgüt içerisinde düşüncelerini paylaşmaktan çekinmeyecekleri kişilerin varlığı durumunda muhalif görüşlerini dillendirmektedirler (Kassing, 1998).

Örgüt üyeleri, kendilerine zarar verebilmesi muhtemel muhalif görüşlerini paylaşmaktan imtina ederler. Bu sebeple rahatsızlık duydukları örgütsel uygulama ve davranışlar ile ilgili düşüncelerini beyan etmekten kaçınıyor ya da bu düşüncelerini ilgililer yerine diğer çalışanlar ile paylaşırlar. Çalışanların örgütsel anlamda var olan bir sorunu görmeleri ve bu durumdan rahatsızlık duymalarına karşın bu rahatsızlıklarını dile getirmemeleri ve ön plana çıkmama istekleri ile yatay muhalefete örnek olan bu davranışları sahip olduğu bu özellik sebebiyle kimi zaman gizli muhalefet olarak da adlandırılmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999).

Çalışanların yatay muhalefet davranışı sergilemeleri örgütsel iklimden doğrudan etkilenmektedir. Var olan muhalif davranışını dile getiren ilk çalışanın şiddetli bir tepkiye maruz kalması, örgütte bulunan diğer çalışanların rahatsızlık duydukları konuları dile getirmeleri durumunda aynı tepkiye maruz kalabilecekleri korkusu ile muhalif düşüncelerini beyan etmekten uzaklaşmalarına sebep olmaktadır (Özdemir, 2010).

3.3.3.Haber Uçurma

Örgüt içerisindeki bazı uygulamaların etik ve kural dışı olması, çalışanlar üzerinde rahatsız edici etki yapmaktadır. Bu uygulamalar ile ilgili sorunların ortadan kaldırılabilmesi amacıyla çalışanların, problemleri uygulamaları örgüt içi veya örgüt dışı ilgililere iletilmesi faaliyeti “Haber Uçurma” (Whistle Blowing) olarak tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1985; Jubb, 1999).

Örgütlerde haber uçurma davranışı, içsel haber uçurma ve dışsal haber uçurma olarak iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Çalışanın var olan sorun ile ilgili olarak örgüt içi hiyerarşiyi izleyip üst makamlara sorunu rapor etmesi içsel haber uçurma, ortaya çıkan sorunun örgüt dışı makamlara rapor edilmesi veya medya yoluyla duyurulması ise dışsal haber uçurma olarak tanımlanmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014; Aktan, 2006).

Haber uçurma davranışı sergileyen çalışanlar, kabul edilemez nitelikteki uygulama ve davranışların, ilgili birimlere kanıtlarıyla beraber sunulması, rapor edilmesi ile daha pozitif davranış ve uygulamaların var olduğu bir yönetim ve kurum kültürü oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Çalışanlar tarafından kabul edilemez olarak görülen uygulamalar, mobbing, taciz, hak ihlalleri, adaletsizlik, nepotizm vb. uygulamalardır (Aktan, 2006; Demir, 2010).

Örgütlerde haber uçurma süreci dinamik bir süreçtir ve bu davranışın ortaya çıkması için 3 farklı taraf gereklidir. Bu üç taraftan ilki oluşuz davranış ve uygulamalarda bulunan kişi, ikincisi, bu davranış ve uygulamalardan rahatsız olan ve gerekli yerlere haber uçuran kişi ve son olarak üçüncü taraf olumsuz nitelikli bilgilerin iletiildiği alıcıdır (Near ve Miceli, 1996).

Olumsuz, etik dışı, kural tanımaz nitelikli davranışların ortadan kaldırılması, örgüt içerisinde daha iyi şartların oluşumunu sağlamak, çalışanların haber uçurma faaliyetinin temel sebebidir. Örgüt içerisindeki olumsuz nitelikli bilgilerin ifşa edilmesine sebep olan çalışanlar, diğer çalışanlar, örgüt yöneticileri ve çevrelerinden olumsuz tepkiler alabilmekte ve bazen ağır bedeller ödemek zorunda kalabilmektedirler (Uys, 2008). Bu tür bir durumun yaşanmaması için haber uçurma davranışında bulunan çalışanın kimliği gizli tutulmalı ve isimsiz mektup, dilekçe, telefon, bildiri belgeleri vb. bilgi kaynakları ilgili birimce dikkate alınmalı ve konu ile ilgilenilmelidir (Truelson, 1989; Aktan, 2006).

Haber uçurma davranışı, örgütsel muhalefet kavramı üzerinde çalışma yapan çeşitli araştırmacıların eserlerine konu olmuştur. Stewart (1987), çalışmasında örgütsel muhalefet davranışının çeşitli şekillerde ortaya konulabileceğini öne sürmüştü ve muhalefet davranışının son aşamasının ise haber uçurma davranışı olduğunu vurgulamıştır (Sprague ve Ruud, 1988). Haber uçurma davranışı ile ilgili Hirschman'ın "ayrılma, dile getirme ve sadakat (ADS)" kuramı, bu kuram ile ilgili olarak Kolarska ve Aldritch (1980) tarafından ele alınan çalışmalar ve Farrell (1983) tarafından ADS kuramına ilave olarak aldırılmama boyutunun eklenmesiyle "ADSA" kuramının geliştirilmesi, bu çalışmaların devamında bu husus ile ilgili yapılan birçok çalışma konunun örgütler bakımından ne derece önemli olduğunu gösterir niteliktedir.

Haber uçurma davranışını açıklamayı amaç edinen bu çalışmalar muhalif davranışların 5 farklı aşamadan oluştuğunu belirterek bu aşamaları şu şekilde sıralamaktadır (Henik, 2008);

- İlk olarak örgüt içerisinde kural dışı bir uygulama veya davranış var olmalı,
- Bu uygulama ve ya davranış kimi çalışanlar için sorun olarak algılanmalı ve müdahaleye değer görülmeli,
- Sonrasında örgüt üyesi haber uçurma davranışı sergilemeli,
- Etik dışı uygulama veya davranışı ortaya koyan kişinin bu duruma karşı ortaya koyduğu tepkinin şiddeti,
- Son olarak örgüt üyesinin davranışından ötürü gördüğü tepki sonrası, benzer bir durumla karşılaşması durumunda nasıl davranacağına karar vermesi

Yukarıda sıralanan beş aşama, muhalif davranış süreci olarak tanımlanabilir.

Örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunlar ile ilgili olarak çalışanların mücadele yöntemlerinden bir diğeri de protestodur. Protesto, haber uçurma ile birbirine benzer yönleri dolayısıyla sıklıkla karıştırılmaktadır. De maria, 2008 yılında ele aldığı çalışmasında, protesto ve haber uçurma arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar Tablo 6 da gösterilmiştir.

Tablo 6: Protesto Davranışı İle Haber Uçurma Davranışı Arasındaki Farklılıklar

	Protesto (toplu hareket)	Haber uçurma (bireysel hareket)
Dışsal	Çalışanların, toplu halde örgütsel sorunları örgüt dışında kınama davranışları. (yürüyüş, gösteri vb.)	Çalışanın, bireysel olarak örgütsel bir sorunu, örgüt dışı kurum veya ilgililere raporlaması. (meslek birlikleri, basın vb.)
İçsel	Çalışanların, toplu halde, örgütsel sorunları, örgüt içerisinde kınama davranışları. (işleri sabote etme, talimatları topluca uygulamama vb.)	Çalışanın, olumsuz uygulamaları, örgüt içerisindeki ilgililere bildirmesi davranışı. (üste şikâyet)

Kaynak: De Maria, W. (2008: 865).

Tablo 3.2.'den de anlaşılacağı üzere protesto davranışı örgüt mensuplarının toplu hareketleri neticesinde ortaya çıkarken, haber uçurma davranışı bireysel hareketten ibarettir. İçsel protesto, çalışanların örgüt içi olumsuz uygulamaları toplu olarak kınamaları ve karşı gelmeleri olarak kendini gösterirken, içsel haber uçurma davranışında, uygulamalardan rahatsız olan çalışanın ilgili uygulamayı, bireysel olarak örgüt içi makamlara rapor etmesi söz konusudur. Dışsal protesto da çalışanlar örgüt içi uygulamalardan duydukları rahatsızlığı örgüt dışında çeşitli aktiviteler marifeti ile kınarlarken, dışsal haber uçurmada, örgüt üyesi, var olan olumsuz durumu örgüt dışı ilgililere rapor etmekte ve bunu bireysel olarak yapmaktadır (Aktan, 2006).

3.3.4.Yerdeğiştirmiş Muhalefet

Örgüt çalışanlarının örgütsel uygulama ve davranışları, doğru ya da etik bulmamaları durumunda duydukları rahatsızlıkları, bu uygulamalar ile ilgili farklı görüşlerini örgüt içerisinde dile getirmeleri bazı sebeplerden ötürü mümkün olmayabilir. Bu durumda çalışan muhalif düşüncelerini örgüt içerisinde değil, örgüt dışındaki

arkadaşları ve aileleri ile paylaşma eğilimine girmektedirler. Çalışanların muhalif düşüncelerini, örgüt dışında dile getirdiği bu muhalefet türü “Yer Değiştirmiş Muhalefet” (Displaced Dissent) olarak adlandırılmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999).

Muhalefet türleri arasında etkisi en az olan, Yer değiştirmiş muhalefet davranışıdır. Bu muhalefet türünde maksat var olan sorunun çözüme kavuşturulması değil, örgütsel uygulamalar ile ilgili rahatsızlık duyan örgüt üyesinin bu rahatsızlığını birilerine anlatarak kendisini rahatlatmasıdır (Kassing, 1998).

Örgüt mensuplarının yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemelerinin en önemli sebeplerinden biride tecrübe durumudur. Tecrübe anlamında yetkin olmayan, genç yastaki örgüt çalışanları, yer değiştirmiş muhalefet davranışında bulunmaya daha müsaittirler. Çalışanların örgüt içerisinde kullanacakları davranış stratejileri örgüt içerisinde bulunma süreleri ile alakalıdır. Örgütte uzun zamandır bulunan, örgütü iyi tanıyan çalışanlar izlemeleri gereken stratejiyi bilir, buna göre davranır ve dolayısıyla muhalif davranışlarından da olumsuz etkilenmezler (Kassing ve Dicioccio, 2004).

Yukarıda değinilen hususlardan hareketle yer değiştirmiş muhalefet davranışında bulunan bireylerin, örgüt içerisinde çeşitli korku, endişe, kaygı gibi duygulara sahip çalışanlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Muhalif düşüncelerini beyan ettiğinde dışlanacağı, düşman olarak görüleceği veya kötü muameleler ile karşılaşacağı düşüncesine sahip çalışanlar, yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemeyi seçmektedir. Bu gerekçeler doğrultusunda örgüt içerisinde rekabet ikliminin egemen oluşu yer değiştirmiş muhalefet davranışının sergilenmesi üzerinde oldukça etkindir (Kassing, 1998).

3.4.Örgütsel Muhalefet Davranışı İle İlgili Faktörler

Örgütsel muhalefet davranışını konu edinen çalışmalar incelendiğinde, muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerinin bu davranışları sergilemelerinde, bazı unsurların etkisinin varlığı vurgulandığı görülmektedir. Bireylerin muhalif davranışlar sergilemelerine etki eden bu faktörler, bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Kassing, 2008).

Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel muhalefet davranışı üzerinde etkin olan bu faktörler incelenecektir.

3.4.1.Bireysel Faktörler

Örgüt üyelerinin sahip oldukları kişisel özellikleri, muhalif davranışlar sergilemelerine etki eden faktörlerden biridir. Kassing ve Avtgis, yaptıkları çalışmalarında örgüt üyelerinin tartışmaya yatkınlıkları, sözlü sataşma düzeyleri ve denetim odaklılığı ile muhalif davranışlar sergilemeleri arasında doğru orantılı bir grafiğin varlığına vurgu yapmaktadırlar (Kassing ve Avtgis, 2001).

Örgüt içerisinde ortaya çıkan sözlü sataşma, genel anlamda bir çalışanın diğer bir çalışanın kişiliğine sözlü ya da işaretler yoluyla saldırması olarak tanımlanabilir. Sözlü sataşma davranışı, küfür, hakaret, tehdit, alay etme, küçük görücü davranışlarda bulunma şeklinde gerçekleşebilir (Infante ve Wigley, 1986).

Örgütsel muhalefet davranışına sebep olan kişisel faktörlerden bir diğeri olan tartışmaya yatkınlık, çalışanın değişik konular ile ilgili olarak insanlarla tartışma eğilimi olarak tanımlanabilir. Bu eğilime sahip bireyler, sürekli olarak karşıt fikir beyanında bulunurken, tartışma eğilimi düşük olan bireylerde bu durumun tam tersine karşıt fikir beyanından kaçınma söz konusudur. (Infante ve Gorden, 1991; Kassing ve Avtgis, 1999).

Muhalefet davranışlarına neden olan kişisel özelliklerin biri de denetim odağıdır. Denetim odağı kavramı, davranışların sonuçlarının nedenleri ile ilgilenilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişiler davranışlarının nedenlerini kendilerinde veya çevrelerinde ararlar. Bu noktadan hareketle denetim odağını, iç denetim odağı ve dış denetim odağı olmak üzere iki farklı perspektifte ele almak gerekmektedir. Kişiler eğer yaşananların nedenlerini kendilerinde arıyorlarsa iç denetim odaklı, yaşananların nedenlerini dış etkenlere bağlıyorlarsa dış denetim odaklı olarak tanımlanırlar (Wade ve Tavis, 1990).

Çalışanların örgütsel muhalefet davranışında bulunmalarına etki eden kişilik özelliklerinden diğerleri de, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, öz saygı, örgütsel sosyalleşme, örgütsel özdeşleşme şeklinde sıralanabilir.

3.4.2.İlişkisel Faktörler

Örgütsel muhalefet davranışının oluşum üzerinde etkili olan bir diğer faktör, çalışanların örgüt içerisindeki iletişim yapılarıdır. Örgüt içi ilişkiler hiyerarşik ilişkiler ve eşit seviyede bulunan çalışanlar arasındaki ilişkiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Hiyerarşik yani ast-üst ilişkisine dayalı ilişkiler dikey iletişim, çalışanların birbirleri arasındaki ilişkileri yatay iletişim olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 2000b; Rainey, 1991).

Örgüt içerisinde var olan ilişki yapısının, örgütsel muhalefet davranışına etkileri ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların muhalif düşüncelerini daha iyi anlaştıkları üstlerine beyan ettiklerini bu sebeple dikey muhalefet davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadır (Sprague ve Ruud, 1988; Tepe, 2004). Üstleri ile iyi ilişki kuramayan çalışanların ise var olan muhalif duygu ve düşüncelerini, diğer çalışanlarla paylaştıkları yani yatay muhalefet davranışında buldukları görülmektedir (Kassing, 2000b; Kaya, 2006:139). Yapılan bu çalışmaların sonuçlarından hareketle, çalışanların muhalif duygu ve düşüncelerini ortaya koyma stratejileri üzerinde, örgüt içi ilişki ikliminin oldukça büyük bir öneminin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel ilişkilerde geribildirim, iletişim sağlığı ve açısından oldukça önemli bir unsurdur. Örgüt mensuplarının, yönetim kademesi ile iletişimlerinde olumlu geribildirimde bulunmaları, yönetim kademesinin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının pozitif olması üzerinde oldukça etkilidir. Bununla beraber, konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde yöneticilerin, iletişim sürecinde, örgüt mensubu çalışanların itaatkâr olmalarını tercih ettikleri görülmektedir (Garner, 2006:4).

3.4.3.Örgütsel Faktörler

Örgüt mensuplarının örgütsel muhalefet davranışı sergilemeleri noktasında önemli bir diğer husus olan örgütsel faktörler, örgüt içerisinde var olan unsurların çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiler neticesinde, çalışanların davranışlarının şekillenmesi olarak tanımlanabilir (Kassing, 1997a).

Örgütsel değişenlerde esas olan, çalışanın örgütü ne şekilde algıladığıdır. Örgütsel faktörler, muhalif düşüncelerini dile getirecek olan örgüt üyesinin dikkate alması gereken unsurlar olarak kendisini göstermektedir (Kassing, 2008).

Çalışmamızın birinci bölümünde ayrıntıyla ele almış olduğumuz Örgütsel adalet kavramı, örgütsel muhalefet davranışına sebep olan örgütsel faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları, işe ve örgüte dönük tutumları noktasında belirleyici nitelikte olmaktadır. Yapılan çalışmalar çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Roch ve Shanock, 2006).

Örgüt yöneticilerinin ve karar alıcıların örgütsel kararlar ve kurallar noktasında adil olmaları gerekmektedir. Örgüt kaynaklarının dağıtımında adil olunmaması, kaynakların çalışanlar arasında pay edilmesi aşamasında izlenilen yolun adil olmaması, yönetim kademesinin yanlı davranışları ve çalışanlara yönelik davranışlarında adil olmaması, örgüt mensuplarının iş doyum düzeylerinin düşmesine sebep olacaktır. (Yürür, 2008:298). Bu durumda, iş doyum düzeylerinde azalma olan örgüt üyeleri muhalif davranışlarda bulunma eğilimine gireceklerdir.

Örgüt içerisinde alınan kararların adil olduğuna inanan ve örgütte adil bir ortam algısına sahip çalışanlarda, yatay muhalefet davranışlarının görülme sıklığının, bu algıya sahip olmayan çalışanlara nazaran çok daha düşük seviyelerde olduğu gözlemlenmektedir (Kassing ve McDowell, 2008).

3.5.Örgütsel Muhalefet Kavramını Konu Edinen Çalışmalar

Örgütsel muhalefet kavramı hem ülkemizde, hem de yurtdışında birçok araştırmacı tarafından üzerinde durulan ve araştırılan bir konudur. Çalışmamızın bu kısmında örgütsel muhalefeti konu edinen yurtiçi ve yurtdışı çalışmalara kısaca değinilecektir.

Kassing ve Avtgis' in, 1999 yılında ele aldıkları, "Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication" (Örgütsel Muhalefet ve Saldırgan İletişimin Birbiriyle İlişisini İnceleme) adlı çalışmaları, Amerika'nın Ohio eyaletinde, birbirinden farklı on dört örgüte mensup 192 kişi üzerinde anket uygulayarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örgütsel muhalefet davranışına sebep olan bireysel faktörler araştırılmıştır. Yapılan bu çalışmada

özellikle saldırgan iletişim davranışının, çalışanlarda yatay muhalefet davranışı oluşumuna sebebiyet verdiği ve çalışanın, sözlü sataşma düzeyi, tartışmaya yatkınlık düzeyi ve hali hazırdaki örgütsel pozisyonlarının muhalif davranışlar üzerinde etkin rol oynadığı görülmüştür. Bununla birlikte, örgüt üyelerinin mesleki tecrübe ve deneyimlerinin, muhalif düşüncelerini beyan etme davranışı ile doğru orantılı olduğu saptanmıştır (Kassing ve Avtgis, 1999).

“Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression” (Muhalefete Etki Eden Faktörlerle Örgüt Mensuplarının Muhalif Düşüncelerini Beyan Etmeleri Arasındaki İlişkiyi İnceleme) adlı çalışmaları ile Kassing ve Armstrong (2002), Amerika'nın Arizona eyaletinde birbirinden farklı 20 örgütlere mensup 336 kişi üzerinde anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Örgütsel muhalefete sebep olan faktörleri ve bu faktörlerin, muhalif düşüncelerin beyanında ne gibi etkisi olduğunu belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, muhalefet davranışını tetikleyici etmenler; örgüt çalışanlarına dönük davranışlar, etkisizlik, örgütsel değişme, görev ve sorumluluklar, etik, kaynaklar, performans değerlendirme ve zararın önlenmesi olmak üzere dokuz başlık altında incelenmiştir. Yapılan bu çalışmanın sonucunda, örgüt mensuplarının, örgütsel işlevler ile ilgili muhalif düşüncelerini yöneticilere beyan etme eğilimlerinin, etik uygulamalar ve zararın önlenmesi gibi işlevsel olmayan etmenlere kıyasla, daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Kassing ve McDowell tarafından, 2008 yılında ortaya konulmuş olan, “Disagreeing About What's Fair: Exploring the Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent” (Örgüt Mensuplarının Muhalefeti Üzerinde Adalet Algısının Etkisini İnceleme) isimli çalışmalarını, Amerika'da, 141 örgüt mensubu üzerinde anket uygulayarak gerçekleştirmişlerdir. Örgüt üyelerinin, örgütsel anlamda algıladıkları adalet ile sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak maksadı ile yapılan bu çalışmada, yöneticilerin adalet algısının, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisinin tercihinde olumlu etkisinin bulunduğu, örgüt mensuplarının adalet algılarının ise yer değiştirmiş ve yatay muhalefet stratejileri üzerinde olumsuz etkisinin olduğu saptanmıştır (Kassing ve McDowell, 2008).

Muhalefet kavramı ile ilgili literatürde adı sıklıkla duyulan Kassing ve Dicioccio, 2009 yılında, “Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent” (İşyeri Deneyimini Analiz Etmek Suretiyle Yer Değiştirmiş Muhalefetin Tanımlanması) adlı çalışmalarını oluşturmuş, yaptıkları bu çalışmayı Amerika’nın Arizona eyaletinde ’de, yedi farklı örgüt yapısına mensup 176 örgüt üyesi üzerinde anket uygulayarak gerçekleştirmişlerdir. Örgüt üyelerinin, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini hangi şartlarda kullanmayı tercih ettiğini ortaya çıkarmayı amaç edinen bu araştırmada, iş deneyimi, tecrübesi daha az olan genç yaştaki çalışanların, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini kullanma oranlarının, açıkça belirtilmiş ve yatay muhalefet stratejilerini kullanım oranlarına nazaran çok daha fazla olduğu saptanmıştır (Kassing ve Dicioccio, 2009).

Sadykova ve Tutar tarafından 2014 yılında yapılmış olan, “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışma, Sakarya Ticaret Borsası çalışanlarından, 190 kişinin anket yoluyla katılım göstermesi ile gerçekleşmiştir. Örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki demokrasi algılarının, muhalif davranışlar sergilemeleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, örgüt içerisinde, kişisel değerlere saygılı olmanın, demokratik yönetim tarzının ve davranışların demokratik olmasının, açık muhalefet davranışı üzerinde olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Sadykova ve Tutar, açık ve yapıcı nitelikli muhalefetin, örgüt üyelerinin gelişimi, memnuniyeti, farklı yaklaşım ve fikirlerin oluşumu bakımından oldukça önemli olduğunu ileri sürmekte ve ayrıca, örgüt içerisindeki otorite algısının dolaylı, gizli ve açık muhalefeti olumsuz yönde açıkladığını tespit etmektedirler (Sadykova ve Tutar, 2014).

Özdemir, 2010 yılında, kaleme aldığı, “Ankara İli Genel Kamu Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında, Ankara ilinde bulunan kamu genel liselerinde, öğretmenlerin, okul yöneticilerine yönelik muhalif davranışlarının nedenlerini, muhalefet ederken kullandıkları davranış biçimlerini ve ortaya çıkan muhalif davranışların sonuçlarının neler olduğunu saptamayı amaçlamaktadır. Çalışma 381 öğretmen ve 31 yönetici üzerinde anket uygulaması suretiyle yapılmış olup, çalışmanın sonucunda; öğretmenlerin muhalif davranışlarına sebep olan etkenlerin başında, etik ve hukuk dışı uygulamalar ile zorba nitelikli davranışlar sergileyen okul yöneticilerinin

tutumlarının geldiği görölmüştür. Bununla birlikte, yüksek eğitim düzeyin sahip, sendika gibi örgütlü bir yapıya mensup, orta yaşlarda ve orta düzeyde bir kıdeme sahip olan, farklı okullarda görev yapmış olan öğretmenlerin diğerlerine nazaran, muhalif davranış sergileme oranlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmada gözlenen bir diğer sonuç ise, öğretmenlerin muhalif davranışlarını genellikle yöneticiye doğrudan itiraz ederek ortaya koymalarıdır fakat çalışma yöneticilerin bu muhalif davranışlardan olumsuz yönde etkilendiğini ileri sürmektedir (Özdemir, 2010).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞINA ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Adalet kavramı, toplumların örf, adet, gelenek ve ahlaki değer yargılarından etkilenecek doğan ve kişiden kişiye farklılık gösteren spesifik nitelikte bir tutumdur. Her ne kadar kişiden kişiye adalet algısı farklılık gösterebilir, bir topluluk için adaletli olarak değerlendirilen, o topluluğun tamamının adalet görüşü bağlı olarak şekillenir. Sayısal kavramlar açısından düşünüldüğünde, ilgili topluluk yapısını oluşturan kişilerin algılamış oldukları adalet derecesinin ortalamasının, adillik noktası şeklinde değerlendirilebileceğini söylemek mümkündür. Kurumsal olarak çalışanların adalet algıları, iş kalitesi, bağlılık, güven, sessizlik, muhalefet gibi davranışları üzerinde etkilidir. Bu bakımdan adil bir iş ortamı, örgütlerin başarı ve devamlılığı bakımından oldukça büyük bir öneme sahiptir.

Örgütsel adalet kavramıyla oldukça ilişkili olan örgütsel sessizlik kavramı ise, örgütleri olumsuz anlamda etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde henüz yeni sayılabilecek bir yere sahip olan örgütsel sessizlik, bireylerin düşünce, fikir ve bilgilerini, kasıtlı olarak örgüt yönetiminden esirgemeleri, dillendirmemeleri şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu noktadan hareketle, yenilikçi düşünce ve fikirleri olmazsa olmaz olarak gören günümüz modern örgüt anlayışı, örgütsel sessizlik davranışını hayati bir unsur olarak ele almakta ve gelişimin önündeki her türlü tehdidi ortadan kaldırmayı amaç edinmektedir. Küresel rekabet şartlarında örgütler rakiplerine üstünlük sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için, himayelerindeki çalışanların farklı, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerinden faydalanmalıdır.

Örgütsel muhalefet kavramı, örgütsel adalet algısından etkilenen ve örgütsel sessizlik davranışı ile ters yönde ilişkili bulunan bir kavram olarak kendisini göstermektedir. Örgütsel muhalefet, örgütlerin demokratikleşmesi sürecinde oldukça etkin bir role sahiptir. Örgütsel muhalefet (organizational dissent), en bilinen tanımı ile, örgüte mensup bireylerin, örgüt politikaları ve yönetimin

uygulamalarına yönelik, sahip oldukları farklı, muhalif düşünce ve fikirlerini dillendirmeleri şeklinde tanımlanabilir.

Bu araştırmanın amacı örgüt üyelerinin örgütsel adalet algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışlarına olan etkilerini saptayabilmektir. Bununla birlikte, demografik nitelikli özelliklerin, adalet algısı ile sessizlik ve muhalefet davranışları üzerinde ne gibi etkilerinin olduğunu belirleyebilmek çalışmanın bir diğer amacıdır.

4.2 Araştırmanın Kısıtları

Örgütler genellikle yapısal özellikleri gereği, örgüt içerisindeki adaletin sorgulanması, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışları üzerinde yapılan çalışmalara sıcak bakmamaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın yapılabilmesi için gerekli ölçeklerin dağıtıldığı örgütlerde, çalışmamıza anket doldurmak suretiyle katılım göstermek için gönüllü olan katılımcıların azlığı, dağıtılan anketlerden geri dönen, çalışmamıza katkı sunabilecek nitelikte olan anket sayısındaki düşüklük ve katılımcıların, anket içerisindeki bazı sorulara cevap vermekten kaçınmaları, çalışmamız ile ilgili ilk kısıt olarak söylenebilir. Araştırmanın yapıldığı Kafkas Üniversitesi akademisyenlerinin iş yoğunluğu nedeniyle vakit ayırmakta güçlük çekmeleri ve odalarında bulunamamaları da bir diğer kısıt olarak sayılabilir. Bunların yanı sıra katılımcıların isimlerinin ve elde edilen verilerin kesinlikle gizli tutulacağı söylenmişse de bazı çalışanların çalışmamıza katılımı noktasındaki isteksizliği, çalışmamızda da konu olarak ele alınan örgütsel sessizlik davranışının açık göstergesi olmakla beraber, örneklem sayısı daha fazla arttıramamıza da neden olmuştur.

4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmamızda katılımcılardan veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi, katılım gösteren cevaplandırıcının, önceden belirlenmiş belli bir sıralama ve yapıdaki sorulara yönelik vermiş olduğu cevaplar ile gerekli verileri elde etme yöntemi şeklinde tanımlanabilir.

Araştırmamız için veri elde etmek maksadı ile kullanılacak anketlerin belirlenmesinde, konu ile ilgili geliştirilmiş, farklı çalışmalarda da kullanılmak

suretiyle geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçek kullanımına özen gösterilmiştir. Araştırmamızda bulunan bağımlı ve bağımsız değişkinlerin ölçümünün yapılabilmesi için üç farklı ölçekten faydalanılmış, bunların yanı sıra örgüt üyelerinin kişisel özelliklerini tespit edebilmek amacıyla demografik sorulara yer verilmiştir. Bu noktada araştırmada kullanılan ölçekler ve içerikleri şu şekildedir:

Örgütsel Adalet: Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçebilmek için, literatürde kullanımındaki yaygınlık gerekçesi ile Moorman (1991), Niehoff ve Moorman(1993) ve Folger ve Konovsky tarafından geliştirilen, ülkemizde İşbaşı (2000) ve Dilek'in (2004) konu ile ilgili çalışmalarında da yararlandıkları örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Adalet ölçeği toplamda 21 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan B1,B2,B3,B4,B5 numaralı sorular örgütsel adalet kavramının, dağıtımsal adalet adlı alt boyutunu ölçümlemekte, B6,B7,B8,B9,B10 numaralı sorular işlemsel Adalet adlı alt Boyutu ölçümlemekte ve son olarak B11,B12,B13,B14,B15,B16,B17,B18,B19,B20,B21 numaralı sorular etkileşimsel adalet adlı alt boyutu ölçmeye yönelik sorulardır. Sorular içerisinde 21 nolu soru ters kodlanmıştır. Bu sorulara verilen cevaplarda katılım durumu “1=Hiç katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5=Tamamen katılıyorum” şeklinde hazırlanarak, 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Sessizlik: Çalışmamızda faydalandığımız “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiştir. Literatürde konu ile ilgili olarak sıklıkla kullanıldığı gözlemlenen ölçek, sessizliği üç boyut (kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) altında inceler niteliktedir. Ölçek soruları dilimize çevrilirken kültürümüze uygun hale getirilerek tercüme edilmiştir. Bahse konu ölçek toplamda 12 ifadeden oluşmakta, bu ifadelerden C1,C2,C3,C4,C5, nolu sorular örgütsel sessizlik kavramının “Kabullenici Sessizlik” adlı alt boyutunu ölçmeyi, C6,C7,C8,C9,C10 nolu sorular örgütsel sessizlik kavramının “Savunmacı Sessizlik” adlı alt boyutunu ölçmeyi ve son olarak C11,C12,C13,C14,C15 nolu sorular ise örgütsel sessizlik kavramının “Örgüt Yararına Sessizlik” adlı alt boyutunu ölçümlemeyi amaçlamaktadır. Bu sorulara verilen cevaplarda katılım durumu “1=Hiç katılmıyorum”,

“2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5=Tamamen katılıyorum” şeklinde hazırlanarak, 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Muhalefet: Çalışmamızda kullandığımız Örgütsel muhalefet ölçeği, Kassing tarafından geliştirilmiş, Sadykova ve Tutar tarafından kullanılmış, toplamda 20 soru ve üç boyuttan oluşmaktadır. Soruların dilimize çevirilmesi aşamasında kültürümüze uygun olmadığı düşünülen “Ailemin yanında iş ile ilgili şikayetleri dile getirmeyi alışkanlık edindim” şeklindeki soru çıkarılmış, bu nedenle çalışmamız 19 soru ile sürdürülmüştür. Ölçek sorularından D9,D11,D15,D19 numaralı sorular örgütsel muhalefet kavramının “Açık Muhalefet” adli alt boyutunu ölçmeyi, D10,D12,D14,D18 numaralı sorular örgütsel muhalefet kavramının “Dışsal Muhalefet” adli alt boyutunu ölçmeyi ve son olarak D4,D5,D8,D17 numaralı sorular örgütsel muhalefet kavramının “Gizli Muhalefet” adli alt boyutunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçek sorularından 4,5,9,14,17 ve 18 nolu sorular kontrol maksatlı olarak ters kodlanmıştır. Bu sorulara verilen cevaplarda katılım durumu “1=Hiç katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5=Tamamen katılıyorum” şeklinde hazırlanarak, 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmamızda, analiz edilecek değişkenleri ve ilişkileri ölçmek amacıyla hazırlanan ve bir nüshası Ek-1’de bulunan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin katılımcılara, çalışmanın amacı, bilgilerin gizliliği ve öneminin izah edildiği giriş kısmı ardından anket sorularına yer verilmiştir. Anketin ilk bölümünde, demografik özelliklere ilişkin sorular, ikinci bölümünde Adalet algısını ölçmeyi amaçlayan ifadeler, üçüncü bölümünde Örgütsel sessizlik davranışı ile ilgili ifadeler dördüncü ve son bölümde ise örgütsel muhalefet ilgili ifadeler yer almaktadır. Anket içeriğinde, katılımcıların yanıtlamaları istenen toplam 59 adet soru bulunmaktadır.

4.4. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmamızda uygulama alanı olarak, Kafkas Üniversitesi seçilmiştir. Araştırmamızın ana kütlelerini, Kafkas Üniversitesinde görev yapan 867 akademisyen oluşturmaktadır. Mevcut çalışma yoğunluğundan kaynaklı olarak, araştırmanın ana kütlelerini oluşturan tüm akademisyenlere ulaşmak mümkün olmadığından, örneklem alma yoluna gidilerek, basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Kafkas Üniversitesinden görev yapan akademik çalışan sayısı 867'dir. Bu ana kütleden %95'lik güvenilirlik sınırları dahilinde %5'lik hata payı öngörülerek belirlenecek örneklem büyüklüğü, yapılan hesaplama sonucu 267 olarak tespit edilmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Bununla birlikte daha fazla anket sayısına ulaşmak amacıyla 500 anket dağıtılmış, 368 anket geri dönmüş, geri dönen anketler içerisinde 22'sinin gelişi güzel doldurulduğunu, 19'unun normallik testi sonucunu bozduğu, sapan analizi ile tespit edildiğinden, işleme alınmamıştır. Çalışmada kullanılmak üzere değerlendirmeye alınan anket sayısı 327'dir.

4.5. Anketin Pilot Uygulaması

Pilot uygulama, katılımcılardan veri elde etmek amacıyla hazırlanmış olan ölçek sorularının, muhtemel hatalarının tespit edilebilmesi için, genel uygulama öncesinde belli sayıda kişi üzerinde uygulanması işlemi olarak tanımlanabilir. Bu Uygulama neticesinde elde edilen veriler, olası olumsuzlukları ortadan kaldırmak için araştırmacıya imkan sunmaktadır. Anketlerde karşılaşılabilecek muhtemel iki çeşit hata olasılığı vardır. Bunlardan ilki, araştırma tasarımı ile ilgili hatalar, ikincisi ise yöneltilen ifadelerde bulunan hatalardır. İlgili anketin, araştırma konusu ile ilişkili veri toplayamaması durumu araştırma tasarım hatası olarak tanımlanabilir. İfade hataları ise katılımcının algılayamayacağı dilde yazımı, ifadelerin anlamsal olarak karmaşık oluşu vb. şekilde kendisini gösterebilir. Olası bu sorunları ortadan kaldırmak amacıyla araştırmacının akademisyenlerden veya konu ile ilgili uzmanlardan yardım alması, anketin muhtemel katılımcıları üzerinde küçük ölçekli bir uygulama yapılması, böylece anket içerisindeki ifadelerin tüm katılımcılar tarafından aynı şekilde anlaşıldığı görülmelidir. Pilot uygulama en az 10 kişi üzerinde yapılmalı, sonrasında genel uygulamaya geçilmelidir (Altunışık vd., 2010: 90).

Bu doğrultuda pilot uygulama, Kafkas Üniversitesinde görev yapan 25 akademisyen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulamaya katılan katılımcıların anketi cevaplama süreleri yaklaşık 10 dakika olarak ölçülmüştür. Pilot Uygulama neticesinde katılımcıların ankete ilişkin görüşleri alınmış, sonrasında SPSS analiz programı marifeti ile elde edilen verilerin güvenilirliği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu aşama sonrasında ölçekteki bazı ifadeler anketten çıkarılmış, bazı noktalarda düzeltmeler

yapılarak anket güvenilirliğinin artırılması sağlanmıştır. Ayrıca demografik bulgular bölümünden, “personelin çalıştığı fakülte” sorusu çıkarılmıştır. Çünkü pilot uygulamaya katılan çalışanların bazıları bu soruyu, kimliklerinin belli olabileceği endişesi ile cevaplamayı reddetmiştir.

4.6. Araştırma Hipotezleri

Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisini tespit etmeyi amaçladığımız çalışmamız ile ilgili yapılan literatür çalışmasında, konu ile ilgili çalışmalar incelenerek çalışmamız ile ilgili hipotezler oluşturulmuştur.

Güvenli'nin 2014 yılında ele aldığı “Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmasında, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet adlı alt boyutuyla örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki; etkileşimsel, işlemsel adalet ve bilgilendirme adaleti adlı alt boyutlar ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığı tespit edilmiştir.

Güneş tarafından 2011 yılında ele alınan çalışmada, dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiş, araştırma sonucunda, katılımcıların adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiş olup, etkileşimci liderlikle örgütsel adalet algısı arasında ise pozitif yönlü, orta düzeyli, anlamlı ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Taşkıran'ın 2010 yılında yaptığı, “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü” adlı araştırmasında, örneklemi oluşturan çalışanların, yöneticilerini dönüştürücü lider olarak algıladıklarını ve buna bağlı olarakta yüksek adalet algısına sahip olduklarını tespit etmiştir. Taşkıran'ın tespit ettiği bir diğer sonuç ise aynı çalışan grubundaki çalışanların ilişkiel sessizlik tutumlarının, bireysel sessizlik tutumlarına nazaran daha yüksek düzeyde olduğudur.

Kassing tarafından ele alınan (2000a) “İş Yerinde Konuşma Özgürlüğü, Örgütsel Kimlik ve Çalışan Muhalefeti Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, konuşabilme

özgürlüğünün yüksek düzeyde olduğu örgütlerde çalışanların, örgütsel özdeşleşmelerinin daha fazla olduğu ve bu çalışanların büyük çoğunluğunun dikey muhalefet davranışı sergilediği tespit edilmiştir.

Miceli, Near ve Schwenk tarafından ele alınan, (1991) “Kim ve Neden Haber Uçurdu?” adlı çalışmada özellikle demografik değişkenlerin muhalif davranışlar üzerindeki etkisi incelenmiş ve çarpıcı bir sonuç olarak örgüt içinde maaşı düşük olan veya alt pozisyonlarda hizmet veren çalışanların olumsuz ve yanlış bir durum karşısında, bu durumu rapor etmedikten imtina ettikleri tespit edilmiştir.

Araştırmada, örgütsel adalet algısının bağımsız bir değişken olacağı düşünülürken, örgütsel adaletin etkisiyle değişim göstereceği savunusunda bulunduğumuz örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet kavramlarının bağımlı değişken olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda ilgili literatür yazını ve kuramsal temeller ışığında araştırma hipotezlerimiz oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H₁: Örgütsel Adalet algısı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1.1}: Etkileşimsel Adalet alt boyutu, Kabullenici Sessizlik ve Savunmacı Sessizlik alt boyutları ile negatif yönlü ilişkilidir.

H_{1.2}: İşlemsel Adalet, Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ile negatif, Örgüt Yararına Sessizlik ile pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

H_{1.3}: Dağıtım Adaleti, Örgütsel Sessizlik davranışının tüm alt boyutları ile negatif ilişki içerisindedir.

H₂: Örgütsel Adalet algısı ile Örgütsel Muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2.1}: Örgütsel Adalet değişkeninin tüm alt boyutları, Dolaylı Muhalefet ve Gizli Muhalefet davranışları ile pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

H₃: Örgütsel Sessizlik davranışı ile Örgütsel Muhalefet davranışı negatif yönlü ilişki içerisindedir.

H_{3.1}: Dolaylı Muhalefet, Kabullenici Sessizlik ile negatif, Örgüt Yararına Sessizlik ile pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

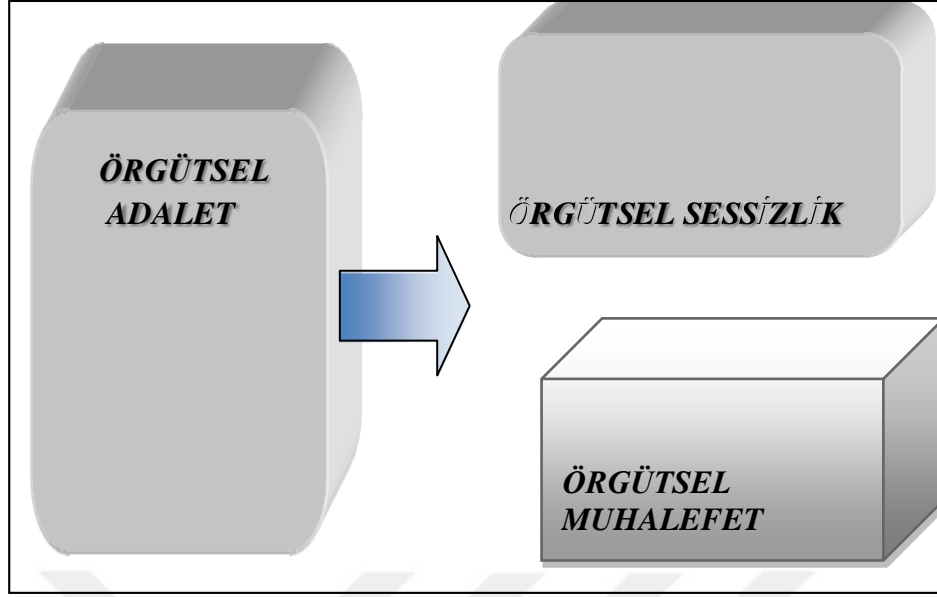
H_{3.2}: Savunmacı Sessizlik davranışı, Dolaylı Muhalefet ve Açık Muhalefet davranışı ile negatif, Gizli Muhalefet ile pozitif ilişki

içerisindedir.

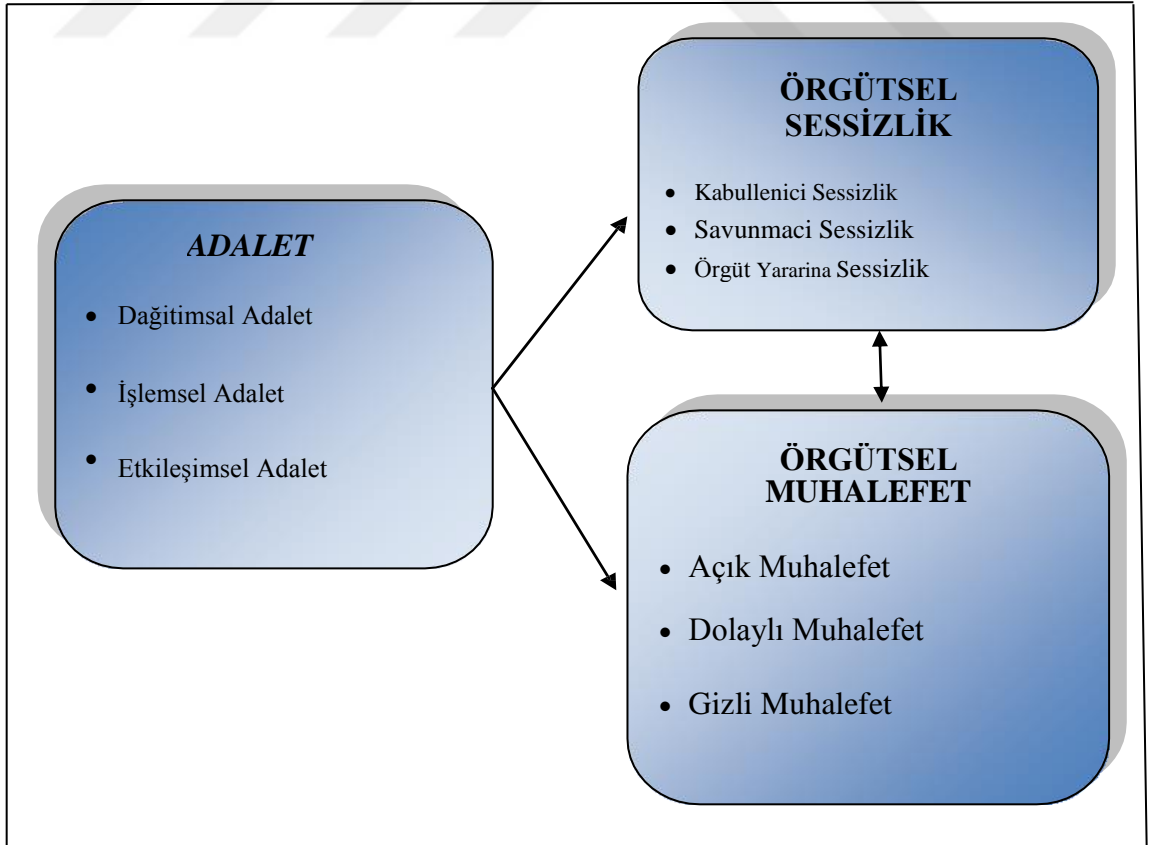
4.7. Araştırma Modeli

Le Pine ve Dyne, (1998) çalışmalarında insan davranışlarının farklı birçok bağımsız değişkenden, karakteristik özelliklerinden, içinde buldukları çevre ve kişilerden etkilenecek şekilde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırma da “Örgütsel Adalet” algısının, “Örgütsel Sessizlik” ve “Örgütsel Muhalefet” davranışları üzerinde etkisi ile bu davranışlar ile ilgili olduğu düşünülen bazı “Demografik” faktörler analiz edilerek bunlar arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırmalarda araştırmacı, araştırdığı değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya koymayı amaçlıyorsa, bu tür araştırmalara açıklayıcı araştırmalar denir. Bu yöntemle yapılan çalışmalarda araştırmacı, üzerinde çalıştığı konu veya durumu belli değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklayabilmektir (Altunışık vd., 2010: 70). Her ekadar Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların tek bir teknik ile açıklanması zor olsada, üzerinde çalışılan bu araştırmanın genel hatlarıyla açıklayıcı nitelikte bir araştırma olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın modeli temel anlamda Örgütsel Adalet algısının, Örgütsel sessizlik ve Örgütsel muhalefet davranışı Üzerindeki Etkisi üzereine inşaa edilmiştir (Şekil-2).



Şekil 2: Araştırmanın Basit Modeli



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırmanın basit modeline Örgütsel Adaletin üç boyutu, Örgütsel Sessizliğin üç boyutu ve Örgütsel Muhalefetin üç boyutu eklenerek araştırma modeline son şekli verilmiştir (Şekil-3).

4.8. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu kısımda, ankette yer alan 77 sorudan elde edilen veriler “SPSS 16.0 for Windows” adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren ölçek bulguları, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ve son olarak da araştırma hipotezlerinin test edilmesi yer almaktadır.

Demografik Bulgular

Tablo 7: Cinsiyetin Frekans Dağılımı

Cinsiyet	N	%	Ortalama	Median	Std. Sapma
Bayan	115	35,2			
Erkek	212	64,8	1,6483	2,000	,47823
Toplam	327	100,0			

Katılımcıların %35,2'si bayanlardan olurken,%64,8'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Kafkas üniversitesindeki katılımcıların geneli erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir.

Tablo 8: Yaş Kategorisinin Frekans Dağılımı

Yaş	N	%	Ortalama	Median	Std. Sapma
18-25	20	6,1			
26-30	51	15,6			
31-35	84	25,7	3,4190	4,0000	1,12637
36-45	116	35,5			
46+	56	17,1			
Toplam	327	100,0			

Katılımcıların, %6,1'i 18-25 yaş aralığında, %15,6'sı 26-30 yaş aralığında, %25,7'si 31-35 yaş aralığında, %35,5'i 36-45 yaş aralığında ve son olarak %17,1'i 46 yaş ve üzerindedir. Araştırmamıza katılım gösteren Kafkas üniversitesi akademisyenlerinin büyük çoğunluğunun 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Görev Süresi Kategorisinin Frekans Dağılımı

Görev Süresi	N	%	Ortalama	Median	Std. Sapma
1-5	110	33,6			
6-10	74	22,6			
11-15	70	21,4	2,3242	2,0000	1,15864
16+	73	22,3			
Toplam	327	100,			

Katılımcıların, %33,6'sının görev süresi 1-5 yıl, %22,6'sının görev süresi 6-10 yıl, %21,4'ünün görev süresi 11-15 yıl ve son olarak %22,3'ünün görev süresi 16 yıl ve üstü olarak tespit edilmiş olup, araştırmamıza katılım gösteren Kafkas üniversitesi akademisyenlerinin büyük kısmının görev süresinin 1-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Meslek Kategorisinin Frekans Dağılımı

Unvan	N	%	Ortalama	Median	Std. Sapma
Arş.Gör	54	16,5			
Okt.	33	10,1			
Öğr.Gör	82	25,1			
Yrd.Doç.	104	31,8	3,2813	3,0000	1,41000
Doç.	33	10,1			
Prof.	21	6,4			
Toplam	327	100,0			

Katılımcıların, unvan dağılımları incelendiğinde %16,5'inin Araştırma Görevlisi, %10,1'inin Okutman, %25,1'inin Öğretim Görevlisi, %31,8'inin Yardımcı Doçent, %10,1'inin Doçent ve %6,4'ünün Profesör unvanına sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bölümünün Yardımcı Doçent unvanına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Çalışma Alanları Frekans Dağılımı

Çalışma Alanı	N	%	Ortalama	Median	Std. Sapma
Sosyal Bilimler	160	48,9			
Eğitim Bilimler	84	25,7			
Sağlık Bilimleri	47	14,4	1,8746	2,0000	1,03001
Fen Bilimler	36	11,0			
Toplam	327	100,0			

Katılımcıların, çalışma alanları incelendiğinde %48,9'unun sosyal bilimler alanında görev yaptığı, %25,7'sinin eğitim bilimleri alanında görev yaptığı, %14,4'ünün sağlık bilimleri alanında görev yaptığı ve son olarak %11,0'inin fen bilimleri alanında görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların büyük bölümü %48,9'luk oranla sosyal bilimler alanında hizmet vermektedir.

Tablo 12: KAÜ Çalışma Süresi Kategorisi Frekans Dağılımı

KAÜ. Çalışma Süreniz	N	%	Ortalama	Median	Std. Sapma
1-5	143	43,7			
6-10	67	20,5			
11-15	58	17,7	2,1004	2,0000	1,15338
16+	59	18,0			
Toplam	327	100,0			

Katılımcıların, Kafkas Üniversitesi çalışma süreleri incelendiğinde %43,7'sinin 1-5 yıl, %20,5'inin 6-10 yıl, %17,7'sinin 11-15 yıl ve son olarak %18,0'inin 16 yıl ve üstünde olduğu görülmektedir. Çalışmamıza katkısunan Katılımcıların büyük bir bölümü %43,7'lik oran ile 1-5 yıl arası Kafkas Üniversitesinde çalışmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 13: İdari Görev Kategorisinin Frekans Dağılımı

İdari Görev	N	%	Ortalama	Median	Std. Sapma
VAR	81	24,8			
YOK	246	75,2	1,7523	2,0000	,43234
Toplam	327	100,0			

Katılımcıların, %24,8'i idari görev yürütürken, %75,2'sinin her hangi bir idari görev yürütmedikleri görülmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Adalet Ölçeği Frekans Dağılımları

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
B1. İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil bir biçimde alırız	N	27	43	39	168	50
	%	8,3	13,1	11,9	51,4	15,3
B2. İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırız	N	30	39	39	162	57
	%	9,2	11,9	11,9	49,5	17,4
B3. İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil bir biçimde alırız	N	28	63	82	105	49
	%	8,6	19,3	25,1	32,1	15,0
B4. Bu iş yerinde işini iyi yapmayana hoşgörü gösterilmez.	N	47	76	81	84	39
	%	14,4	23,2	24,8	25,7	11,9
B5. Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımızın ücretleri ile kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	N	30	28	64	119	86
	%	9,2	8,6	19,6	36,4	26,3
B6. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar	N	6	28	56	168	69
	%	1,8	8,6	17,1	51,4	21,1
B7. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar	N	10	65	77	140	35
	%	3,1	19,9	23,5	42,8	10,7
B8. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlar ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar	N	14	43	53	167	50
	%	4,3	13,1	16,2	51,1	15,3
B9. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanın alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.	N	13	47	66	166	35
	%	4,0	14,4	20,2	50,8	10,7
B10. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur	N	19	36	51	172	49
	%	5,8	11,0	15,6	52,6	15,0
B11. Amirimiz her zaman tarafsız davranabilir	N	28	57	76	127	39
	%	8,6	17,4	23,2	38,8	11,9
B12. Amirimiz çalışmalarımızı yakından izler	N	13	38	64	158	54
	%	4,0	11,6	19,6	48,3	16,5
B13. Amirimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir	N	29	49	85	127	37
	%	8,9	15,0	26,0	38,8	11,3
B14. Amirimiz işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır	N	30	62	49	134	52
	%	9,2	19,0	15,0	41,0	15,9

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
B15. Amirimiz bize karşı içten ve anlayışlıdır	N	21	34	58	145	69
	%	6,4	10,4	17,7	44,3	21,1
B16. Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans daha verir	N	24	25	80	153	45
	%	7,3	7,6	24,5	46,8	13,8
B17. Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur	N	33	26	52	174	42
	%	10,1	8,0	15,9	53,2	12,8
B18. Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez	N	33	24	54	148	68
	%	10,1	7,3	16,5	45,3	20,8
B19. İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz	N	26	23	63	142	74
	%	8,0	6,7	19,3	43,4	22,6
B20. Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır	N	36	28	59	150	54
	%	11,0	8,6	18,0	45,9	16,5
B21. Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz	N	34	155	71	47	20
	%	10,4	47,4	21,7	14,4	6,1

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B1 nolu “İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil bir biçimde alırız” ifadesine verdikleri cevaplar, %8,3 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %13,1 oranında “Katılmıyorum”, %11,9 oranında “Kararsızım”, %51,4 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %15,3 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %51,4 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B2 nolu “İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırız” ifadesine verdikleri cevaplar, %9,2 oranında “hiç katılmıyorum”, %11,9 oranında “katılmıyorum”, %11,9 oranında “kararsızım”, %49,5 oranında “katılıyorum” ve son olarak %17,4 oranında “tamamen katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %49,5 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B3 nolu “İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil bir biçimde alırız” ifadesine verdikleri cevaplar, %8,6

oranında “Hiç Katılmıyorum”, %19,3 oranında “Katılmıyorum”, %25,1 oranında “Kararsızım”, %32,1 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %15,0 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %32,1 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B4 nolu “Bu iş yerinde işini iyi yapmayana hoşgörü gösterilmez.” ifadesine verdikleri cevaplar, %14,4 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %23,2 oranında “Katılmıyorum”, %24,8 oranında “Kararsızım”, %25,7 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %11,9 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %25,7 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B5 nolu “Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımla ücretleri ile kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesine verdikleri cevaplar; %9,2 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %8,6 oranında “Katılmıyorum”, %19,6 oranında “Kararsızım”, %36,4 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %26,3 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %36,4 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B6 nolu “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.” ifadesine verdikleri cevaplar, %1,8 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %8,6 oranında “Katılmıyorum”, %17,1 oranında “Kararsızım”, %51,4 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %21,1 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %51,4 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B7 nolu “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.” ifadesine verdikleri cevaplar, %3,1 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %19,9 oranında “Katılmıyorum”, %23,5 oranında “Kararsızım”, %42,8 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %10,7 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %42,8 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B8 nolu “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlar ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.” ifadesine verdikleri cevaplar, %4,3 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %13,1 oranında “Katılmıyorum”, %16,2 oranında “Kararsızım”, %51,1 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %15,3 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %51,1 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B9 nolu “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanın alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.” ifadesine verdikleri cevaplar, %4,0 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %14,4 oranında “Katılmıyorum”, %20,2 oranında “Kararsızım”, %50,8 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %10,7 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %50,8 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B10 nolu “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur.” ifadesine verdikleri cevaplar, %5,8 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %11,0 oranında “Katılmıyorum”, %15,6 oranında “Kararsızım”, %52,6 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %15,0 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %52,6 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B11 nolu “Amirimiz her zaman tarafsız davranabilir.” ifadesine verdikleri cevaplar, %8,6 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %17,4 oranında “Katılmıyorum”, %23,2 oranında “Kararsızım”, %38,8 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %11,9 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %38,8 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B12 nolu “Amirimiz çalışmalarımızı yakından izler.” ifadesine verdikleri cevaplar, %4,0 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %11,6 oranında “Katılmıyorum”, %19,6 oranında “Kararsızım”, %48,3 oranında

“Katılıyorum” ve son olarak %16,5 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %48,3 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B13 nolu “Amirimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir.” ifadesine verdikleri cevaplar, %8,9 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %15,0 oranında “Katılmıyorum”, %26,0 oranında “Kararsızım”, %38,8 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %11,3 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %38,8 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B14 nolu “Amirimiz işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.” ifadesine verdikleri cevaplar, %9,2 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %19,0 oranında “Katılmıyorum”, %15,0 oranında “Kararsızım”, %41,0 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %15,9 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %41,0 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B15 nolu “Amirimiz bize karşı içten ve anlayışlıdır.” ifadesine verdikleri cevaplar, %6,4 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %10,4 oranında “Katılmıyorum”, %17,7 oranında “Kararsızım”, %44,3 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %21,1 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %44,3 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B16 nolu “Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans daha verir.” ifadesine verdikleri cevaplar, %7,3 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %7,6 oranında “Katılmıyorum”, %24,5 oranında “Kararsızım”, %46,8 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %13,8 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %46,8 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B17 nolu “Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur.” ifadesine verdikleri cevaplar, %10,1 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %8,0 oranında “Katılmıyorum”, %15,9 oranında “Kararsızım”,

%53,2 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %12,8 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %53,2 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B18 nolu “Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.” ifadesine verdikleri cevaplar, %10,1 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %7,3 oranında “Katılmıyorum”, %16,5 oranında “Kararsızım”, %45,3 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %20,8 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %45,3 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B19 nolu “İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.” ifadesine verdikleri cevaplar, %8,0 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %6,7 oranında “Katılmıyorum”, %19,3 oranında “Kararsızım”, %43,4 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %22,6 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %43,4 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B20 nolu “Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır.” ifadesine verdikleri cevaplar, %11,0 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %8,6 oranında “Katılmıyorum”, %18,0 oranında “Kararsızım”, %45,9 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %16,5 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %45,9 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin B21 nolu “Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.” ifadesine verdikleri cevaplar, %10,4 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %47,4 oranında “Katılmıyorum”, %21,7 oranında “Kararsızım”, %14,4 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %6,1 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %47,4 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir. B21 nolu soru ölçek üzerinde, kontrol maksatlı ters kodlanmış olup, ifade düzeltildiğinde %47,4 oranı “Katılmıyorum” yanıtı yerine, “Katılıyorum” yanıtı olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Frekans Dağılımları

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
C1. Kurum da düşüncelerim önemsenmediğinden önerilerde bulunmam.	N	63	134	26	80	24
	%	19,4	41,0	8,0	24,5	7,3
C2. Kurum içi yönetim yapısından dolayı fikirlerimi dile getirmem.	N	78	144	26	61	18
	%	23,9	44,0	8,0	18,7	5,5
C3. Kurum içi iyileştirmelerde fikir beyan etmem.	N	73	157	31	51	15
	%	22,3	48,0	9,5	15,6	4,6
C4. Kurumuma faydalı olabilecek fikirlerimi bile dile getirmem.	N	88	154	34	39	12
	%	26,9	47,1	10,4	11,9	3,7
C5. Kurum içi korkularımdan dolayı fikirlerimi dile getirmem.	N	87	160	36	32	12
	%	26,6	48,9	11,0	9,8	3,7
C6. Kurum içi kaygılarımdan dolayı bilgi paylaşımına girmem.	N	84	153	56	27	7
	%	25,7	46,8	17,1	8,3	2,1
C7. Kurum içerisinde kendimi korumak amacıyla yanlış olduğumu düşündüğüm olayları bile görmezden gelirim.	N	100	143	39	36	9
	%	30,6	33,7	11,9	11,0	2,8
C8. Kurum içerisinde fikirlerimi dile getirebilmek için önce kendimi güvende hissetmem gerekir.	N	34	52	44	150	47
	%	10,4	15,9	13,5	45,9	14,4
C9. Kurum içi oluşturulan gizli bilgileri kimseyle paylaşmam	N	4	9	11	182	121
	%	1,2	2,8	3,4	55,7	37,0
C10. Örgütsel sırları açığa çıkaran kişilere karşı tepki gösteririm.	N	3	19	60	158	87
	%	,9	5,8	18,3	48,3	26,6
C11. Kurumuma zarar vereceğini düşündüğüm bilgileri kimseyle paylaşmam.	N	1	6	15	163	142
	%	,3	1,8	4,6	49,8	43,4
C12. Kuruma bağlılığım nedeniyle işyerine ait bilgileri açığa vurmam.	N	7	8	25	151	136
	%	2,1	2,4	7,6	46,2	41,6

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C1 nolu “Kurum da düşüncelerim önemsenmediğinden önerilerde bulunmam.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %19,3 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %41,0 oranında “Katılmıyorum”, %8,0 oranında “Kararsızım”, %24,5 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %7,3 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %41,0 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C2 nolu “Kurum içi yönetim yapısından dolayı fikirlerimi dile getirmem.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %23,9 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %44,0 oranında “Katılmıyorum”, %8,0 oranında “Kararsızım”, %18,7 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %5,5 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %44,0 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C3 nolu “Kurum içi iyileştirmelerde fikir beyan etmem.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %22,3 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %48,0 oranında “Katılmıyorum”, %9,5 oranında “Kararsızım”, %15,6 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %4,6 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %48,0 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C4 nolu “Kurumuma faydalı olabilecek fikirlerimi bile dile getirmem.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %26,9 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %47,1 oranında “Katılmıyorum”, %10,4 oranında “Kararsızım”, %11,9 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %3,7 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %47,1 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C5 nolu “Kurum içi korkularımdan dolayı fikirlerimi dile getirmem.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %26,6 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %48,9 oranında “Katılmıyorum”, %11,0 oranında “Kararsızım”, %9,8 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %3,7 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %48,9 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C6 nolu “Kurum içi kaygılarımdan dolayı bilgi paylaşımına girmem.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %25,7 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %46,8 oranında “Katılmıyorum”, %17,1 oranında “Kararsızım”, %8,3 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %2,1 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %46,8 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C7 nolu “Kurum içerisinde kendimi korumak amacıyla yanlış olduğumu düşündüğüm olayları bile görmezden gelirim.”

ifadesine verdikleri yanıtlar, %30,6 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %33,7 oranında “Katılmıyorum”, %11,9 oranında “Kararsızım”, %11,0 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %2,8 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %33,7 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C8 nolu “Kurum içerisinde fikirlerimi dile getirebilmek için önce kendimi güvende hissetmem gerekir.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %10,4 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %15,9 oranında “Katılmıyorum”, %13,5 oranında “Kararsızım”, %45,9 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %14,4 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %45,9 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C9 nolu “Kurum içi oluşturulan gizli bilgileri kimseyle paylaşmam.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %1,2 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %2,8 oranında “Katılmıyorum”, %3,4 oranında “Kararsızım”, %55,7 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %37,0 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %55,7 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C10 nolu “Örgütsel sırları açığa çıkaran kişilere karşı tepki gösteririm.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %0,9 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %5,8 oranında “Katılmıyorum”, %18,3 oranında “Kararsızım”, %48,3 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %26,6 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %48,3 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C11 nolu “Kurumuma zarar vereceğini düşündüğüm bilgileri kimseyle paylaşmam.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %0,3 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %1,8 oranında “Katılmıyorum”, %4,6 oranında “Kararsızım”, %49,8 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %43,4 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %49,8 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin C12 nolu “Kuruma bağlılığım nedeniyle işyerine ait bilgileri açığa vurmam.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %2,1 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %2,4 oranında “Katılmıyorum”, %7,6 oranında “Kararsızım”, %46,2 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %41,6 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %46,2 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 16: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Frekans Dağılımı

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
D1. İşyerimde aykırı düşüncelerimi ifade etmekte tereddüt ederim	N	54	89	77	73	34
	%	16,5	27,2	23,5	22,4	10,4
D2. Evde, iş ile ilgili sorunları tartışmayı reddederim	N	20	56	63	128	60
	%	6,1	17,1	19,3	39,1	18,3
D3. İşyerindeki verimsizliği herkesin önünde eleştiririm	N	28	98	63	102	36
	%	8,6	30,0	19,3	31,2	11,0
D4. Yönetimi sorgulamam	N	59	152	50	47	19
	%	18,0	46,5	15,3	14,4	5,8
D5. Örgüt politikalarını sorgulamakta tereddüt ederim	N	55	112	74	73	13
	%	16,8	34,3	22,6	22,3	4,0
D6. Diğer çalışanların örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerine katılımım	N	13	79	105	112	18
	%	4,0	24,2	32,1	34,3	5,5
D7. İşyeri politikaları ile ilgili memnuniyetsizliğimin herkes tarafından fark edilmesini isterim	N	22	53	77	129	46
	%	6,7	16,2	23,5	39,4	14,1
D8. İşyerinde alınan kararlara katılmadığım zaman bunu yönetime belli etmem	N	62	116	71	49	29
	%	19,0	35,5	21,7	15,0	8,9
D9. İşyeri kararları ile ilgili memnuniyetsizliğimi iş dışındaki arkadaşlarım ve ailem ile tartışırım	N	54	134	42	73	24
	%	16,5	41,0	12,8	22,3	7,3
D10. Örgütsel değişimler fayda etmediğinde bu konudaki eleştirimi yönetime iletirim	N	12	43	100	127	45
	%	3,7	13,1	30,6	38,8	13,8
D11. Etrafımda olup bitenler ile ilgili hissettiklerimi çalışma arkadaşlarıma belli ederim	N	10	62	64	147	44
	%	3,1	19,0	19,6	45,0	13,5

D12. İşyeri kararları ile ilgili şüphelerimi yönetim kademesindeki biriyle tartışırım	N	16	46	61	155	49
	%	4,9	14,1	18,7	47,4	15,0
D13. İşyerimdeki sorunları eşim ve iş dışındaki arkadaşlarımın önünde çok nadir dile getiririm	N	21	100	41	118	47
	%	6,4	30,6	12,5	36,1	14,4
D14. İşyerimdeki verimsizliğin ortadan kaldırılmasıyla ilgili fikirlerimi yönetime sunarım	N	13	24	53	175	62
	%	4,0	7,3	16,2	53,5	19,0
D15. İşle ilgili sorunlarımı iş dışındaki insanlarla konuşurum	N	71	124	40	72	20
	%	21,7	37,9	12,2	22,0	6,1
D16. Memnuniyetsizliğimi yönetime belli etmem	N	80	125	72	39	11
	%	24,5	38,2	22,0	11,9	3,4
D17. İş arkadaşlarıma işyeri ile ilgili şikâyetle bulunmam	N	38	89	67	105	28
	%	11,6	27,2	20,5	32,1	8,6
D18. Çalışanlara haksız davranıldığını inandığımda yönetime bildiririm	N	20	23	58	161	65
	%	6,1	7,0	17,7	49,2	19,9
D19. İşyerinde tartışılmasından rahatsız olduğum işyeri kararlarını, ailem ve arkadaşlarımla tartışırım	N	48	120	37	89	33
	%	14,7	36,7	11,3	27,2	10,1

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D1 nolu “İşyerimde aykırı düşüncelerimi ifade etmekte tereddüt ederim.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %16,5 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %27,2 oranında “Katılmıyorum”, %23,5 oranında “Kararsızım”, %22,3 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %10,4 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların ilgili soruya verdikleri yanıtlar her ne kadar birbirine yakın oranlarda olsa da çoğunluğun %27,2 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D2 nolu “Evde, iş ile ilgili sorunları tartışmayı reddederim.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %6,1 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %17,1 oranında “Katılmıyorum”, %19,3 oranında “Kararsızım”, %39,1 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %18,3 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %39,1 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D3 nolu “İşyerindeki verimsizliği herkesin önünde eleştiririm.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %8,6 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %30,0 oranında “Katılmıyorum”, %19,3 oranında “Kararsızım”, %31,2 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %11,0 oranında “Tamamen

Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %31,2 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D4 nolu “Yönetimi sorgulamam.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %18,0 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %46,5 oranında “Katılmıyorum”, %15,3 oranında “Kararsızım”, %14,4 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %5,8 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %46,5 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D5 nolu “Örgüt politikalarını sorgulamakta tereddüt ederim.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %16,8 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %34,3 oranında “Katılmıyorum”, %22,6 oranında “Kararsızım”, %22,3 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %4,0 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %34,3 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D6 nolu “Diğer çalışanların örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerine katılıyorum.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %4,0 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %24,2 oranında “Katılmıyorum”, %32,1 oranında “Kararsızım”, %34,3 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %5,5 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %34,3 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D7 nolu “İşyeri politikaları ile ilgili memnuniyetsizliğimin herkes tarafından fark edilmesini isterim.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %6,7 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %16,2 oranında “Katılmıyorum”, %23,5 oranında “Kararsızım”, %39,4 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %14,1 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %39,4 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D8 nolu “İşyerinde alınan kararlara katılmadığım zaman bunu yönetime belli etmem.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %19,0 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %35,5 oranında “Katılmıyorum”, %21,7 oranında “Kararsızım”, %15,0 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %8,9 oranında

“Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %35,5 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D9 nolu “İşyeri kararları ile ilgili memnuniyetsizliğimi iş dışındaki arkadaşlarım ve ailem ile tartışırım.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %16,5 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %41,0 oranında “Katılmıyorum”, %12,8 oranında “Kararsızım”, %22,3 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %7,3 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %41,0 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D10 nolu “Örgütsel değişimler fayda etmediğinde bu konudaki eleştirimi yönetime iletirim.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %3,7 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %13,1 oranında “Katılmıyorum”, %30,6 oranında “Kararsızım”, %38,8 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %13,8 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %38,8 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D11 nolu “Etrafımda olup bitenler ile ilgili hissettiklerimi çalışma arkadaşlarıma belli ederim.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %3,1 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %19,0 oranında “Katılmıyorum”, %19,6 oranında “Kararsızım”, %45,0 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %13,5 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %45,0 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D12 nolu “İşyeri kararları ile ilgili şüphelerimi yönetim kademesindeki biriyle tartışırım.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %4,9 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %14,1 oranında “Katılmıyorum”, %18,7 oranında “Kararsızım”, %47,4 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %15,0 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %47,4 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D13 nolu “İşyerimdeki sorunları eşim ve iş dışındaki arkadaşlarımın önünde çok nadir dile getiririm.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %6,4 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %30,6 oranında “Katılmıyorum”, %12,5 oranında “Kararsızım”, %36,1 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %14,4 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %36,1 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D14 nolu “İşyerimdeki verimsizliğin ortadan kaldırılmasıyla ilgili fikirlerimi yönetime sunarım.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %4,0 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %7,3 oranında “Katılmıyorum”, %16,2 oranında “Kararsızım”, %53,5 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %19,0 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %53,5 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D15 nolu “İşle ilgili sorunlarımı iş dışındaki insanlarla konuşurum.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %21,7 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %37,9 oranında “Katılmıyorum”, %12,2 oranında “Kararsızım”, %22,0 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %6,1 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %37,9 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D16 nolu “Memnuniyetsizliğimi yönetime belli etmem.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %24,5 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %38,2 oranında “Katılmıyorum”, %22,0 oranında “Kararsızım”, %11,9 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %3,4 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %38,2 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D17 nolu “İş arkadaşlarıma işyeri ile ilgili şikâyette bulunmam.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %11,6 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %27,2 oranında “Katılmıyorum”, %20,5 oranında “Kararsızım”, %32,1 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %8,6 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %32,1 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D18 nolu “Çalışanlara haksız davranıldığını inandığımda yönetime bildiririm.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %6,1 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %7,0 oranında “Katılmıyorum”, %17,7 oranında “Kararsızım”, %49,2 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %19,9 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %49,2 oranında “Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet ölçeğinin D19 nolu “İşyerinde tartışılmasından rahatsız olduğum işyeri kararlarını, ailem ve arkadaşlarımla tartışırım.” ifadesine verdikleri yanıtlar, %14,7 oranında “Hiç Katılmıyorum”, %36,7 oranında “Katılmıyorum”, %11,3 oranında “Kararsızım”, %27,2 oranında “Katılıyorum” ve son olarak %10,1 oranında “Tamamen Katılıyorum” yönünde dağılım göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ilgili soruya %36,7 oranında “Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir.

FAKTÖR ANALİZLERİ

Örgütsel Adalet Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik katsayısı Alfa 0,947'dir. İkiye bölerek yapılan analizde ilk yarının değeri 0,840 ve ikinci yarının değeri 0,836'dür. Bu değerler ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006, s.405). Kafkas üniversitesi akademisyenlerinin örgütsel adalet algılarını tespit etmek amacıyla 21 maddeli ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi uygulanırken faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,320 düzeyinde korelasyona sahip olmasına (Hair vd., 2010, s.117), bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına (Şencan, 2005, s.362), binişik madde durumunda iki faktör arasındaki korelasyon farkının en az 0,100 düzeyinde olmasına (Tavşancıl, 2002, s.50; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2012, s.233) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir. Bu üç faktör boyutu, toplam varyansın %67,208'sini açıkladığı görülmüştür.

Analizde KMO örneklem yeterliliği ölçüsü %92,8 olarak hesaplanmış olup; Bartlett Küresellik testi 0,000 düzeyinde ($X^2: 5,68633$, sd: 210, $p < ,0001$) anlamlıdır. Bu iki ölçüt, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ve maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu göstermekte, dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğuna da bir kanıt oluşturmaktadır (Kalaycı, 2006, s.327; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 208). Örgütsel adalet boyutu ile ilgili 21 soru üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, B10 “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur” no’lu soru ön kabullerimizden binişiklik sorununu gösterdiğinden analiz dışı bırakılmış olup, sorunun iptali sonrasında 20 soru üzerinde tekrarlanan faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 17: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler				
	Etkileşimsel Adalet	İşlemsel adalet	Dağıtımsal Adalet	
ea8	0.868			
ea5	0.856			
ea9	0.847			
ea7	0.842			
ea10	0.809			
ea11	0.714			
ea6	0.707			
ea1	0.703			
ea4	0.701			
ea3	0.675			
ea2	0.675			
ia3		0.812		
ia2		0.793		
ia1		0.706		
ia4		0,608		
da2			0.798	
da1			0.784	
da3			0.756	
da4			0.634	
da5			0.388	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,928	
Approx. Chi-Square			5,68633	
Bartlett's Test of Sphericity			df	210
			Sig.	0
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,928	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,928	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,928	

Faktör Boyutları	Eş könl.	Yük	Öz Değr.	A. Vary.	Ort.	Alpha
I. Etkileşimsel Adalet			7,500	35,713	3,487	.953
B18. Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez	.823	.868				
B15. Amirimiz bize karşı içten ve anlayışlıdır	.777	.856				
B19. İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz	.752	.847				
B17. Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur	.810	.842				
B20. Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır	.752	.809				
B21. Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz	.519	.714				
B16. Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans daha verir	.597	.707				
B11. Amirimiz her zaman tarafsız davranabilir	.658	.703				
B14. Amirimiz işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır	.692	.701				
B13. Amirimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir	.672	.675				
B12. Amirimiz çalışmalarımızı yakından izler	.628	.675				
II. İşlemsel Adalet			3,512	16,722	3,573	.839
B8. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlar ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar	.782	.812				
B7. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar	.700	.793				
B6. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar	.590	.706				
B9. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanın alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.	.608	.608				
III. Dağıtımsal Adalet			3,102	14,773	3,384	.799
B2. İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırız	.834	.798				
B1. İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil bir biçimde alırız	.804	.784				
B3. İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil bir biçimde alırız	.783	.756				
B4. Bu iş yerinde işini iyi yapmayana hoşgörü gösterilmez	.415	.634				
B5. Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımızın ücretleri ile kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	.261	.388				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: %92,8; Genel ortalama: 3,4841; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:5,68633; sd:210; p<0,001; Açıklanan toplam varyans: %67,208; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: ,94,7 Cevap seçenekleri: 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 11'e göre ilk faktör, toplam varyansın %35,713'ünü açıklamakta ve 11 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, B18 nolu "Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez", B15 nolu "Amirimiz bize karşı içten ve anlayışlıdır" B19 nolu "İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz", B17 nolu "Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur", B20 nolu "Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır", B21 nolu "Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz", B16 nolu "Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans daha verir", B11 nolu "Amirimiz her zaman tarafsız davranabilir", B14 nolu "Amirimiz işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır", B13 nolu "Amirimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir" ve B12 nolu "Amirimiz çalışmalarımızı yakından izler" maddeleri bir araya gelmiştir. Bu maddelerin bir araya gelmesiyle oluşan bu faktöre "Etkileşimsel Adalet" adı verilmiştir.

Tablo 11'e göre ikinci faktör, toplam varyansın %16,722'sini açıklamakta ve 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, B8 nolu "Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlar ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar", B7 nolu "Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar" B6 nolu "Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar" ve B9 nolu "Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanın alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir" maddeleri bir araya gelmiştir. Bu maddelerin bir araya gelmesiyle oluşan bu faktöre "İşlemsel Adalet" adı verilmiştir.

Tablo 11'e göre üçüncü faktör, toplam varyansın %14,773'ünü açıklamakta ve 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, B2 nolu "İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırız", B1 nolu "İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil bir biçimde alırız" B3 nolu "İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil bir biçimde alırız", B4 nolu

“Bu iş yerinde işini iyi yapmayana hoşgörü gösterilmez” ve B5 nolu “Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımın ücretleri ile kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum” maddeleri bir araya gelmiştir. Bu maddelerin bir araya gelmesiyle oluşan bu faktöre “Dağıtımsal Adalet” adı verilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik katsayısı Alfa 0,779'dır. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006, s.405). Kafkas üniversitesi akademisyenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarını ölçmek amacıyla 12 maddeli ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi uygulanırken faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,320 düzeyinde korelasyona sahip olmasına (Hair vd., 2010, s.117), bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına (Şencan, 2005, s.362), binişik madde durumunda iki faktör arasındaki korelasyon farkının en az 0,100 düzeyinde olmasına (Tavşancıl, 2002, s.50; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2012, s.233) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir. Bu üç faktör boyutu, toplam varyansın %72,210'nu açıkladığı görülmüştür. Analizde KMO örneklem yeterliliği ölçüsü %86 olarak hesaplanmış olup; Bartlett Küresellik testi 0,000 düzeyinde ($X^2: 2,40553$, sd: 66, $p < ,0001$) anlamlıdır. Bu iki ölçüt, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ve maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu göstermekte, dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğuna da bir kanıt oluşturmaktadır (Kalaycı, 2006, s.327; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 208).

Tablo 18: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi

	Faktörler		
	Kabullenici Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Savunmacı Sessizlik
ks2	0,904		
ks3	0,889		
ks4	0,864		
ks1	0,834		
ks5			
öys4		0,872	
öys3		0,866	
öys1		0,735	
öys2		0,664	
ss3			0,858
ss2			0,626
ss1			0,604
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,860
		Approx. Chi-Square	2,40553
Bartlett's Test of Sphericity		df	66
		Sig.	0

Tablo 12'ye göre ilk faktör, toplam varyansın %34,424'ünü açıklamakta ve 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, C2 nolu "Kurum içi yönetim yapısından dolayı fikirlerimi dile getirmem.", C3 nolu "Kurum içi iyileştirmelerde fikir beyan etmem." C4 nolu "Kurumuma faydalı olabilecek fikirlerimi bile dile getirmem.", C1 nolu "Kurum da düşüncelerim önemsenmediğinden önerilerde bulunmam." ve C5 nolu "Kurum içi korkularımdan dolayı fikirlerimi dile getirmem" maddeleri bir araya gelmiştir. Bu maddelerin bir araya gelmesiyle oluşan bu faktöre "Kabullenici Sessizlik" adı verilmiştir.

Tablo 12'ye göre ikinci faktör, toplam varyansın %22,930'unu açıklamakta ve 3 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, C12 nolu "Kuruma bağlılığım nedeniyle işyerine ait bilgileri açığa vurmam.", C11 nolu "Kurumuma zarar vereceğini düşündüğüm bilgileri kimseyle paylaşmam." C9 nolu "Kurum içi oluşturulan gizli bilgileri kimseyle paylaşmam." ve C10 nolu "Örgütsel sırları açığa çıkaran kişilere karşı tepki gösteririm." maddeleri bir araya gelmiştir. Bu maddelerin bir araya gelmesiyle oluşan bu faktöre "Örgüt Yararına Sessizlik" adı verilmiştir.

Tablo 12'ye göre üçüncü faktör, toplam varyansın %14,856'sını açıklamakta ve 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, C8 nolu "Kurum içerisinde fikirlerimi dile getirebilmek için önce kendimi güvende hissetmem gerekir.", C7 nolu "Kurum içerisinde kendimi korumak amacıyla yanlış olduğunu düşündüğüm olayları bile görmezden gelirim." ve C6 nolu "Kurum içi kaygılarımdan dolayı bilgi paylaşımına girmem." maddeleri bir araya gelmiştir. Bu maddelerin bir araya gelmesiyle oluşan bu faktöre "Savunmacı Sessizlik" adı verilmiştir.

Örgütsel Muhalefet Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik katsayısı Alfa 0,696'dır. Bu değerler ölçeğin düşük güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006, s.405). Kafkas üniversitesi akademisyenlerinin örgütsel muhalefet düzeylerini 19 maddeli ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi uygulanırken faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,320 düzeyinde korelasyona sahip olmasına (Hair vd., 2010, s.117), bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına (Şencan, 2005, s.362), binişik madde durumunda iki faktör arasındaki korelasyon farkının en az 0,100 düzeyinde olmasına (Tavşancıl, 2002, s.50; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2012, s.233) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir.

19 maddeye faktör analizi uygulanmış olup D7 numaralı soru (İşyeri politikaları ile ilgili memnuniyetsizliğimin herkes tarafından fark edilmesini isterim) birden fazla sayıda faktöre bağlandığı ve yük farkı, 100'den küçük olduğu için anketten çıkarılarak kalan 18 maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır. 18 maddeye uygulanan faktör analizi 6 faktör ortaya koymuştur; fakat D2 nolu soru (Evde, iş ile ilgili sorunları tartışmayı reddederim) tek bir faktör oluşturduğundan kabullerimize aykırılığından dolayı analizden çıkarılmıştır. Kalan 17 maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır. 17 maddeye uygulanan faktör analizi 5 faktör ortaya koymuştur; fakat 3. faktörde D1 (İşyerimde aykırı düşüncelerimi ifade etmekte tereddüt ederim) ve D3 sorusu (İşyerindeki verimsizliği herkesin önünde eleştiririm) maddesi, 320'nin altında yük aldığı için anketten çıkarılmıştır. 15 maddeye uygulanan faktör analizi 5 faktör ortaya koymuştur; fakat 4. faktörde D13 (İşyerimdeki sorunları eşim ve iş dışındaki arkadaşlarımdan önünde çok nadir dile getiririm) maddesi birden fazla

faktörde ilişkili olduğundan yani binişiklik sıkıntısı yüzünden anketten çıkarılmıştır. Daha sonra 13 madde faktör analizine tabi tutulmuştur. 13 maddeye uygulanan faktör analizi, 4 faktör yapısı altında ortaya çıkmış ancak 4. faktör iki maddeden D6 sorusu (Diğer çalışanların örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerine katılım) ve D16 (Memnuniyetsizliği yönetime belli etmem) oluşmasından dolayı iki madde bir faktör olarak kabul edilmeyeceğinden faktörden çıkarılmıştır.

Nihai sonuç 12 soru faktör analizine uygulanmış ve 3 faktör ortaya çıkmıştır. Bu üç faktör boyutu, toplam varyansın %72,210'nu açıkladığı görülmüştür. Analizde KMO örneklem yeterliliği ölçüsü %86 olarak hesaplanmış olup; Bartlett Küresellik testi 0,000 düzeyinde ($X^2: 2,40553$, sd: 66, $p < ,0001$) anlamlıdır. Bu iki ölçüt, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ve maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu göstermekte, dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğuna da bir kanıt oluşturmaktadır (Kalaycı, 2006, s.327; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 208).

Tablo 19: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler			
	Dışsal Muhalefet	Gizli Muhalefet	Açık Muhalefet
dm1	,800		
dm3	,793		
dm4	,786		
dm2	,728		
gm3		,806	
gm1		,796	
gm2		,715	
gm4		,636	
am1			,838
am4			,762
am3			,712
am2			,500
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,899
		Approx. Chi-Square	2,40553
Bartlett's Test of Sphericity		df	66
		Sig.	0

Tablo 13'ye göre ilk faktör, toplam varyansın %23,046'sını açıklamakta ve 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, D10 nolu "Örgütsel değişimler fayda etmediğinde

bu konudaki eleştirimi yönetime iletirim.”, D14 nolu “İşyerimdeki verimsizliğin ortadan kaldırılmasıyla ilgili fikirlerimi yönetime sunarım.” D18 nolu “Çalışanlara haksız davranıldığı inandığımda yönetime bildiririm.” ve D12 nolu “İşyeri kararları ile ilgili şüphelerimi yönetim kademesindeki biriyle tartışırım” maddeleri bir araya gelmiştir. Bu maddelerin bir araya gelmesiyle oluşan bu faktöre “Dışsal Muhalefet” adı verilmiştir.

Tablo 13’ye göre ikinci faktör, toplam varyansın %19,686’sını açıklamakta ve 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, D8 nolu “İşyerinde alınan kararlara katılmadığım zaman bunu yönetime belli etmem.”, D4 nolu “Yönetimi sorgulamam.” D5 nolu “Örgüt politikalarını sorgulamakta tereddüt ederim.” ve D17 nolu “İş arkadaşlarıma işyeri ile ilgili şikâyette bulunmam.” maddeleri bir araya gelmiştir. Bu maddelerin bir araya gelmesiyle oluşan bu faktöre “Gizli Muhalefet” adı verilmiştir.

Tablo 13’ye göre üçüncü faktör, toplam varyansın %18,027’sini açıklamakta ve 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörde, D9 nolu “İşyeri kararları ile ilgili memnuniyetsizliğimi iş dışındaki arkadaşlarım ve ailem ile tartışırım.”, D19 nolu “İşyerinde tartışılmasından rahatsız olduğum işyeri kararlarını, ailem ve arkadaşlarımla tartışırım.” D15 nolu “İşle ilgili sorunlarımı iş dışındaki insanlarla konuşurum.” ve D11 nolu “Etrafımda olup bitenler ile ilgili hissettiklerimi çalışma arkadaşlarıma belli ederim” maddeleri bir araya gelmiştir. Bu maddelerin bir araya gelmesiyle oluşan bu faktöre “Açık Muhalefet” adı verilmiştir.

FARKLILIK TESTLERİ

Tablo 20: Cinsiyetlere Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t- değeri	p- değeri
B1 (Etkileşimsel Adalet)	Bayan	115	3,39	0,91921	1,346	.179
	Erkek	212	3,54	0,93459		
B2 (İşlemsel Adalet)	Bayan	115	3,34	0,88169	,612	.541
	Erkek	212	3,41	0,89483		
B3 (Dağıtımsal Adalet)	Bayan	115	3,38	0,81405	3,265	.001
	Erkek	212	3,68	0,79998		

Analiz sonuçlarına göre B1 (Etkileşimsel Adalet) ve B2 (İşlemsel Adalet) faktörü cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır (p >.050). Ancak B3 (Dağıtımsal Adalet) faktörü cinsiyet değişkenine göre fazla

değişmediği görülmektedir. Buna karşın erkek katılımcıların kadın katılımcılara nispeten B3 (Dağıtımsal Adalet) faktörünü algılamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonucunda cinsiyetin B3 (Dağıtımsal Adalet) faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğunu ortaya koymuştur ($p < .,050$).

Tablo 21: Cinsiyetlere Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t- değeri	p- değeri
C1 (Kabullenici Sessizlik)	Bayan	115	2,37	0,94214	,619	.537
	Erkek	212	2,30	1,02101		
C2 (Örgüt Yararına Sessizlik)	Bayan	115	4,00	0,70002	3,978	.000
	Erkek	212	4,29	0,56381		
C3 (Savunmacı Sessizlik)	Bayan	115	2,67	0,80689	1,877	.050
	Erkek	212	2,48	0,87752		

Bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonuçlarına göre C1 (Kabullenici Sessizlik) faktörü cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır ($p > .050$). Ancak C2 (Örgüt Yararına Sessizlik) faktörü cinsiyet değişkenine göre fazla değişmediği görülmektedir. Buna karşın erkek katılımcıların kadın katılımcılara nispeten C2 (Örgüt Yararına Sessizlik) faktörünü algılamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonucunda cinsiyetin C2 (Örgüt Yararına Sessizlik) faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğunu ortaya koymuş ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < .,050$). C3 (Savunmacı Sessizlik) faktörü cinsiyet değişkenine göre fazla değişmediği görülmektedir. Buna karşın kadın katılımcıların erkek katılımcılara nispeten C3 (Savunmacı Sessizlik) faktörünü algılamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonucunda cinsiyetin C3 (Savunmacı Sessizlik) faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. C3 (Savunmacı Sessizlik) faktörü ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < .,050$).

Tablo 22: Cinsiyetlere Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t- değeri	p- değeri
D1 (Dışsal Muhalefet)	Bayan	115	3,49	0,83538	1,979	.049
	Erkek	212	3,68	0,78859		
D2 (Gizli Muhalefet)	Bayan	115	2,58	0,80012	1,158	.248
	Erkek	212	2,70	0,89490		
D3 (Açık Muhalefet)	Bayan	115	3,04	0,90861	2,827	.005
	Erkek	212	2,76	0,82243		

Bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonuçlarına göre cinsiyetin D1 (Dışsal Muhalefet) faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. D1 (Dışsal Muhalefet) faktörü ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Ancak D2 (Gizli Muhalefet) faktörü ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonucunda cinsiyetin D3 (Açık Muhalefet) faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet ile D3 faktörü istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). D3 (Açık Muhalefet) faktörü cinsiyet değişkenine göre fazla değişmediği görülmekle birlikte, erkek katılımcıların kadın katılımcılara nispeten D3 (Açık Muhalefet) faktörünü algılamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 23: İdari Göreve Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	İdari Gör.	N	Ortalama	Std. Sapma	t- değeri	p- değeri
B1 (Etkileşimsel Adalet)	Var	81	3,76	0.78532	3,058	.002
	Yok	246	3,40	0.95821		
B2 (İşlemsel Adalet)	Var	81	3,69	0.78713	,497	.145
	Yok	246	3,54	0.82437		
B3 (Dağıtımsal Adalet)	Var	81	3,61	0.75056	2,696	.007
	Yok	246	3,31	0.91954		

Bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonuçlarına göre idari görev B1 (Etkileşimsel Adalet) faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğunu ortaya

koymuştur. B1 (Etkileşimsel Adalet) faktörü ile idari görev değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Ancak B2 (İşlemsel Adalet) faktörü ile idari görev arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonucunda idari görevin olup olmaması durumu B3 (Dağıtımsal Adalet) faktörünü algılamada farklılık yaratan bir değişken olduğu tespit edilmiştir. İdari görev ile D3 (Açık Muhalefet) faktörü istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Katılımcılara idari görevim var katılımcıların idari görev yok secenegine nispeten B3 (Dağıtımsal Adalet) faktörünü algılamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 24: İdari Göreve Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	İdari Gör.	N	Ortalama	Std. Sapma	T-değeri	P-değeri
C1 (Kabullenici Sessizlik)	Var	81	2,18	0.91289	1,578	.098
	Yok	246	2,38	1.01501		
C2 (Örgüt Yararına Sessizlik)	Var	81	4,25	0.61554	1,073	.284
	Yok	246	4,17	0.63299		
C3 (Savunmacı Sessizlik)	Var	81	2,59	0.82999	,558	.576
	Yok	246	2,53	0.86644		

Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonuçlarına göre C1 (Kabullenici Sessizlik), C2 (Örgüt Yararına Sessizlik) ve C3 (Savunmacı Sessizlik) faktörleri ile idari görev arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$).

Tablo 25: İdari Göreve Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	İdari Gör.	N	Ortalama	Std. Sapma	T-değeri	P-değeri
D1 (Dışsal Muhalefet)	Var	81	3,74	0.75929	1,681	.094
	Yok	246	3,57	0.82152		
D2 (Gizli Muhalefet)	Var	81	2,82	0.92703	1,978	.047
	Yok	246	2,61	0.83670		
D3 (Açık Muhalefet)	Var	81	2,94	0.83153	,940	.348
	Yok	246	2,83	0.87291		

Yapılan bağımsız çift örneklem T-testi analizi sonuçlarına göre D1 (Dışsal Adalet) ve D3 (Açık Muhalefet) faktörleri ile idari görev arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Ancak İdari görev ile D2 (Gizli Muhalefet) faktörü istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Katılımcılara idari görevim var katılımcıların idari görev yok seçeneğine nispeten B3 (Dağıtımsal Adalet) faktörünü algılamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 26: Yaş Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P-değeri
B1 (Etkileşimsel Adalet)	18-25	20	3,55	0,64685	.270	.897
	26-30	51	3,55	0,62253		
	31-35	84	3,55	0,75458		
	36-45	116	3,63	0,94606		
	46+	56	3,51	0,84472		
B2 (İşlemsel Adalet)	18-25	20	3,36	0,51340	3,887	.004
	26-30	51	3,24	0,84694		
	31-35	84	3,43	0,78776		
	36-45	116	3,58	0,95139		
	46+	56	3,05	0,94887		
B3 (Dağıtımsal Adalet)	18-25	20	3,67	0,78551	.594	.604
	26-30	51	3,51	0,95467		
	31-35	84	3,40	0,99888		
	36-45	116	3,55	0,93081		
	46+	56	3,39	0,85355		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların B1 (Etkileşimsel Adalet) ve B3 faktörlerini algılamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Ancak katılımcıların B2 (İşlemsel Adalet) faktörlerini algılamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi yaş kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ($p > .050$) ve bu sebeple farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, 46+ yaş katılımcıları ile 36-45 yaş grubundaki katılımcılar arasında

B2 (İşlemsel Adalet) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .,050$).

Tablo 27: Yaşa Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P-değeri
C1 (Kabullenici Sessizlik)	18-25	20	2,22	0,61181	.890	.470
	26-30	51	2,35	0,90849		
	31-35	84	2,18	0,93428		
	36-45	116	2,44	1,13297		
	46+	56	2,32	0,94931		
C2 (Örgüt Yararına Sessizlik)	18-25	20	4,15	0,54047	1,007	.404
	26-30	51	4,04	0,82215		
	31-35	84	4,23	0,62336		
	36-45	116	4,20	0,58840		
	46+	56	4,26	0,53814		
C3 (Savunmacı Sessizlik)	18-25	20	2,25	0,62944	4,592	.001
	26-30	51	2,61	0,70039		
	31-35	84	2,29	0,73501		
	36-45	116	2,76	0,96790		
	46+	56	2,53	0,87103		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların C1 (kabullenici sessizlik) ve C2 (örgüt yararına sessizlik) faktörlerini algılamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .,050$). Ancak katılımcıların C3 (savunmacı sessizlik) faktörlerini algılamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .,050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi yaş kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olmadığı anlaşılmış ($p < .,050$) ve bu sebeple farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, 36-45 yaş katılımcıları ile 31-35 yaş grubundaki katılımcılar arasında C3 (savunmacı sessizlik) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .,050$).

Tablo 28: Yaşa Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p-değeri
D1 (Dışsal Muhalefet)	18-25	20	3,48	0,77332	.832	.505
	26-30	51	3,52	0,75968		
	31-35	84	3,58	0,84666		
	36-45	116	3,72	0,86659		
	46+	56	3,59	0,67492		
D2 (Gizli Muhalefet)	18-25	20	2,58	0,74824	4,964	.001
	26-30	51	2,56	0,76949		
	31-35	84	2,66	0,72024		
	36-45	116	2,88	0,95977		
	46+	56	2,76	0,84875		
D3 (Açık Muhalefet)	18-25	20	2,79	0,91865	2,006	.093
	26-30	51	3,14	0,86359		
	31-35	84	2,85	0,95770		
	36-45	116	2,85	0,84040		
	46+	56	2,68	0,68873		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların D1 (dışsal muhalefet) ve D3 (açık muhalefet) faktörlerini algılamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .,050$). Ancak katılımcıların D2 (gizli muhalefet) faktörlerini algılamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .,050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi yaş kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olmadığı anlaşılmış ($p < .,050$) ve bu sebeple farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, 31-35 yaş katılımcıları ile 36-45 yaş grubundaki katılımcılar arasında D2 (gizli muhalefet) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .,050$).

Tablo 29: Görev Süresine Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p-değeri
B1 (Etkileşimsel Adalet)	1--5	110	3,46	0,97516	.894	.468
	6--10	74	3,55	0,88190		
	11--15	70	3,56	0,90877		
	16+	73	3,34	0,92684		
B2 (İşlemsel Adalet)	1--5	110	3,49	0,73368	2,063	.085
	6--10	74	3,73	0,84417		
	11--15	70	3,59	0,89269		
	16+	73	3,53	0,82634		
B3 (Dağıtımsal Adalet)	1--5	110	3,41	0,83960	3,541	.015
	6--10	74	3,56	0,85519		
	11--15	70	3,44	0,86067		
	16+	73	3,11	0,97413		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların B1 (etkileşimsel adalet) ve B2 (işlemsel adalet) faktörlerini algılamalarının görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Ancak katılımcıların B3 (dağıtımsal adalet) faktörlerini algılamalarının görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi görev süreleri kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ($p > .050$) ve bu sebeple farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, 16+ görev süresi ile 6-10 yıl görev süresi arasında B3 (dağıtımsal adalet) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .050$).

Tablo 30: Görev Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p-değeri
C1 (Kabullenici Sessizlik)	1--5	110	2,34	0,87399	.305	.822
	6--10	74	2,32	1,09590		
	11--15	70	2,24	1,13424		
	16+	73	2,97	0,91984		
C2 (Örgüt Yararına Sessizlik)	1--5	110	4,17	0,57463	.371	.774
	6--10	74	4,15	0,78385		
	11--15	70	4,19	0,59995		
	16+	73	4,25	0,56288		
C3 (Savunmacı Sessizlik)	1--5	110	2,50	0,82116	.382	.760
	6--10	74	2,56	0,88265		
	11--15	70	2,63	0,82854		
	16+	73	2,51	0,91807		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların C1 (Kabullenici Sessizlik), C2 (Örgüt Yararına Sessizlik) ve C3 (Savunmacı Sessizlik) faktörlerini algılamalarının görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$).

Tablo 31: Görev Süresine Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p-değeri
D1 (Dışsal Muhalefet)	1--5	110	3,54	0,79697	2,638	.050
	6--10	74	3,79	0,86704		
	11--15	70	3,45	0,86633		
	16+	73	3,69	0,66994		
D2 (Gizli Muhalefet)	1--5	110	2,70	0,76611	.594	.619
	6--10	74	2,56	0,96320		
	11--15	70	2,73	0,91912		
	16+	73	2,63	0,84688		
D3 (Açık Muhalefet)	1--5	110	2,78	0,92910	8,215	.000
	6--10	74	3,28	0,90808		
	11--15	70	2,66	0,68218		
	16+	73	2,75	0,73656		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların D2 (gizli muhalefet) faktörlerini algılamalarının görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Ancak katılımcıların D1 (dışsal muhalefet) faktörlerini algılamalarının görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi görev süreleri kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ($p > .050$) ve bu sebeple farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, görev süresi D1 (dışsal muhalefet) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir ($p > .050$). D3 faktörlerini algılamalarının görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi görev süreleri kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olmadığı anlaşılmış ($p < .050$) ve bu sebeple farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, bütün görev sürelerinin katılımcılar arasında D3 (açık muhalefet) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .050$).

Tablo 32: Meslek Grubuna Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Meslek	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p- değeri
B1 (Etkileşimsel Adalet)	ARŞ. GÖR.	54	3,41	0,96706	,808	.545
	OKUTMAN	33	3,58	0,89853		
	ÖĞR. GÖR.	82	3,50	0,97402		
	YRD. DOÇ.	104	3,51	0,92914		
	DOÇ.	33	3,62	0,65585		
	PROF.	21	3,16	1,08974		
B2 (İşlemsel Adalet)	ARŞ. GÖR.	54	3,50	0,66498	1,141	.619
	OKUTMAN	33	3,51	0,48608		
	ÖĞR. GÖR.	82	3,55	0,80358		
	YRD. DOÇ.	104	3,67	0,94579		
	DOÇ.	33	3,70	0,78997		
	PROF.	21	3,29	0,95618		
B3 (Dağıtımsal Adalet)	ARŞ. GÖR.	54	3,40	0,75983	3,757	.003
	OKUTMAN	33	3,21	0,60515		
	ÖĞR. GÖR.	82	3,37	0,98606		
	YRD. DOÇ.	104	3,50	0,85445		
	DOÇ.	33	3,63	0,95671		
	PROF.	21	2,70	0,94999		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların B1 (etkileşimsel adalet) ve B2 (işlemsel adalet) faktörlerini algılamalarının meslek değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Ancak katılımcıların B3 (dağıtımsal adalet) faktörlerini algılamalarının meslek değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi meslek kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ($p < .050$) ve bu sebeple farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, profesörler ile yrd.doç ve doç. arasında B3 (dağıtımsal adalet) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .050$).

Tablo 33: Meslek Grubuna Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Meslek	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p- değeri
C1 (Kabullenici Sessizlik)	ARŞ. GÖR.	54	2,34	0,87516	1,940	.087
	OKUTMAN	33	2,43	0,85165		
	ÖĞR. GÖR.	82	2,36	0,97930		
	YRD. DOÇ.	104	2,12	0,95018		
	DOÇ.	33	2,50	1,26206		
	PROF.	21	2,74	1,15437		
C2 (Örgüt Yararına Sessizlik)	ARŞ. GÖR.	54	4,28	0,53651	4,067	.001
	OKUTMAN	33	4,20	0,46249		
	ÖĞR. GÖR.	82	3,96	0,86702		
	YRD. DOÇ.	104	4,34	0,46355		
	DOÇ.	33	4,06	0,51928		
	PROF.	21	4,25	0,61237		
C3 (Savunmacı Sessizlik)	ARŞ. GÖR.	54	2,36	0,73905	6,704	.000
	OKUTMAN	33	2,60	0,83232		
	ÖĞR. GÖR.	82	2,65	0,81801		
	YRD. DOÇ.	104	2,30	0,76114		
	DOÇ.	33	3,16	0,98291		
	PROF.	21	2,78	1,01835		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların C1 (kabullenici sessizlik) faktör algılamalarının meslek değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Ancak katılımcıların C2 (örgüt yararına sessizlik) faktörlerini algılamalarının meslek değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi meslek kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ($p < .050$) ve bu sebeple farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, öğretim görevlileri ile yrd.doç. arasında C2 (örgüt yararına sessizlik) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .050$). C3 (savunmacı sessizlik) faktörlerini algılamalarının meslek değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi meslek kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ($p > .050$) ve bu

sebeple farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, Yrd.Doç ile Doç ve Prof arasında C3 (savunma sessizlik) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .,050$).

Tablo 34: Meslek Grubuna Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p- değeri
D1 (Dışsal Muhalefet)	ARŞ. GÖR.	54	3,65	0,80318	.791	.557
	OKUTMAN	33	3,48	0,65234		
	ÖĞR. GÖR.	82	3,58	0,80112		
	YRD. DOÇ.	104	3,68	0,88314		
	DOÇ.	33	3,71	0,79087		
	PROF.	21	3,38	0,72723		
D2 (Gizli Muhalefet)	ARŞ. GÖR.	54	2,53	0,73978	1,774	.117
	OKUTMAN	33	2,86	0,80548		
	ÖĞR. GÖR.	82	2,61	0,85349		
	YRD. DOÇ.	104	2,79	0,95305		
	DOÇ.	33	2,57	0,80834		
	PROF.	21	2,36	0,81229		
D3 (Açık Muhalefet)	ARŞ. GÖR.	54	2,86	0,89767	2,282	.046
	OKUTMAN	33	2,81	0,77568		
	ÖĞR. GÖR.	82	2,82	0,82073		
	YRD. DOÇ.	104	2,82	0,88122		
	DOÇ.	33	3,30	0,95903		
	PROF.	21	2,57	0,64780		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların D1 (dışsal muhalefet), ve D2 (gizli muhalefet) faktörlerini algılamalarının meslek değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .,050$). Ancak katılımcıların D3 (açık muhalefet) faktörlerini algılamalarının meslek değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .,050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi meslek kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ($p > .,050$) ve bu sebeple farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, Doç ile Prof arasında D3 (açık muhalefet) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .,050$).

Tablo 35: KAÜ Görev Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	KAÜ görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P-değeri
B1 (Etkileşimsel Adalet)	1-5	143	3,47	0,96438	1,989	.115
	6-10	67	3,72	0,76381		
	11-15	58	3,37	1,01096		
	16+	59	3,38	0,91203		
B2 (İşlemsel Adalet)	1-5	143	3,53	0,72425	4,536	.004
	6-10	67	3,87	0,89117		
	11-15	58	3,35	0,82722		
	16+	59	3,56	0,85895		
B3 (Dağıtımsal Adalet)	1-5	143	3,41	0,80304	10,369	.000
	6-10	67	3,81	0,89735		
	11-15	58	3,03	0,70631		
	16+	59	3,17	1,03445		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların B1 (etkileşimsel adalet) faktörünü algılamalarının KAÜ görev süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Ancak katılımcıların B2 (işlemsel adalet) faktörlerini algılamalarının KAÜ görev süresine değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi meslek kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ($p > .050$) ve bu sebeple farklılıklar Scheffe analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, 6-10 yılları 1-5 ve 11-15 yıllarının B2 (işlemsel adalet) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .050$). B3 (dağıtımsal adalet) faktörlerini algılamalarının KAÜ görev süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi KAÜ görev süresine kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ($p < .050$) ve bu sebeple farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, bütün yaş aralıklarının B3 (dağıtımsal adalet) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .050$).

Tablo 36: KAÜ Görev Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	KAÜ görev süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P-değeri
C1 (Kabullenici Sessizlik)	1-5	143	2,34	0,99848	1,067	.363
	6-10	67	2,15	0,89279		
	11-15	58	2,42	1,12208		
	16+	59	2,41	0,95081		
C2 (Örgüt Yararına Sessizlik)	1-5	143	4,18	0,62865	.616	.605
	6-10	67	4,13	0,73257		
	11-15	58	4,17	0,61809		
	16+	59	4,28	0,50660		
C3 (Savunmacı Sessizlik)	1-5	143	2,58	0,87743	1,264	.287
	6-10	67	2,37	0,77445		
	11-15	58	2,59	0,83781		
	16+	59	2,63	0,90568		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların C1 (kabullenici sessizlik), C2 (örgüt yararına sessizlik) ve C3 (savunmacı sessizlik) faktörlerini algılamalarının KAÜ görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$).

Tablo 37: KAÜ Görev Sürelerine Göre Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Farklılık Analiz Sonuçları

Faktörler	KAÜ.Görev süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p-değeri
D1 (Dışsal Muhalefet)	1-5	143	3,65	0,81087	2,278	.079
	6-10	67	3,64	0,85533		
	11-15	58	3,37	0,82749		
	16+	59	3,72	0,69743		
D2 (Gizli Muhalefet)	1-5	143	2,69	0,85553	.157	.925
	6-10	67	2,64	0,88680		
	11-15	58	2,60	0,88968		
	16+	59	2,67	0,84748		
D3 (Açık Muhalefet)	1-5	143	2,87	0,96863	3,672	.013
	6-10	67	3,13	0,75425		
	11-15	58	2,69	0,82791		
	16+	59	2,70	0,65402		

Tek yönlü Anova analizi sonucunda katılımcıların D1 (dışsal muhalefet) ve D2 (gizli muhalefet) faktörlerini algılamalarının KAÜ görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Ancak D3 (açık muhalefet) faktörlerini algılamalarının KAÜ görev süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < .050$). Bunun üzerine farklılıkların hangi KAÜ görev süresine kategorilerinde olduğunun anlaşılması için PostHoc testleri yapılmıştır. Levene test istatistiği göz önünde bulundurularak, varyansların homojen olduğu anlaşılmış ($p < .050$) ve bu sebeple farklılıklar Tamhane's T2 analizi sonucuna göre yorumlanmıştır. Bunun üzerine, 11-15 ile 6-10 yaş grupları B3 (dağıtımsal adalet) faktörünün algılanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .050$).

Korelasyon Analizi

Örgütsel adalet algısının, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini tespit edebilmek için, öncelikle bu değişkenler arasında bir korelasyon olduğunun, diğer bir ifadeyle bir ilişkinin varlığının ve yönünün tespit edilmesi gerekmektedir. Değişkenlere ve bunlara ait her bir alt boyut üzerinde yapılan korelasyon analizleri sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 38: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Boyutları Korelasyon Tablosu

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Muhalefet
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	1		
Örgütsel Sessizlik	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	-,346** ,000	1	
Örgütsel Muhalefet	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	,355** ,000	-,040* ,476	1

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlı

Korelasyon analizi, boyutlar ve alt boyutlar arasındaki ilişkinin yönünü ve bu ilişkinin seviyesini belirlemek amacıyla yapılır. Örneklemin 100 ve üzeri olması durumunda; korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerler için $r > 0,70$ durumunda güçlü ilişkinin, $0,30 < r < 0,70$ durumunda orta derece ilişkinin, $0,00 < r < 0,30$ durumunda ise zayıf ilişkinin varlığından söz edilir (Kalaycı,2008:119);

Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arası korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Buna göre %5 önem seviyesine göre 0,05'ten küçük olan değerler ilişkinin olduğunu gösterir. Buna göre adalet ile sessizlik arasında bir ilişkinin olduğu, yönü ve ilişkinin derecesine göre; -0,346 ile orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analize göre adalet ile muhalefet arasında da bir ilişkinin, ($p < 0,05$), 0,355 ile orta düzeyde ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Ancak sessizlik ile muhalefet arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkün değildir ($p > 0,05$).

Tablo 39: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Korelasyon Tablosu

		EA	İA	DA	KS	ÖYS	SS	DM	GM	AM
EA	Pearson	1								
	Korelasyon									
	Sig. (2-tailed)									
İA	Pearson	,589**	1							
	Korelasyon									
	Sig. (2-tailed)	,000								
DA	Pearson	,572**	,504**	1						
	Korelasyon									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000							
KS	Pearson	-,629**	-,355**	-,327**	1					
	Korelasyon									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000						
ÖYS	Pearson	,225**	,180**	,130*	-,233**	1				
	Korelasyon									
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,019	,000					
SS	Pearson	-,282**	-,168**	-,028	,590**	-,245**	1			
	Korelasyon									
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,616	,000	,000				
DM	Pearson	,444**	,278**	,265**	-,435**	,221**	-,402**	1		
	Korelasyon									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
GM	Pearson	,167**	,217**	,318**	,139*	-,075	,426**	-,124*	1	
	Korelasyon									
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,012	,174	,000	,025		
AM	Pearson	-,019	-,068	-,005	,043	-,191**	,127*	,229**	-,043	1
	Korelasyon									
	Sig. (2-tailed)	,733	,219	,925	,434	,001	,022	,000	,436	

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlı

Yapılan spearman korelasyon testi ile Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişki ortaya konulmak

istenmiştir. $p=0,01$ ve $p=0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler görülmüştür. D3'ün EA, İA, DA ve GH arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca SS ile DA arasında ve GH ile ÖYS arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Tablo r değerlerine baktığımızda SS ile KS ilişkilerinin en yüksek olduğu sessizlik faktörüdür.

Regresyon Analizi

Örneklemden elde edilen verilere göre katılımcıların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulduğu gibidir.

Tablo 40: Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik	
	β	t
Örgütsel Adalet Algısı	-,428***	-8,532
R ²	,183	
Düzeltilmiş R ²	,180	
F	72,801***	

Tablo 40'da görüldüğü gibi "Örgütsel Sessizlik" bağımlı değişken, "Örgütsel Adalet Algısı" ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Regresyon analizinden elde edilen bu sonuçlara göre örgütsel adalet algısının toplam varyansın %18'ini açıkladığı ve $p<0,001$ önem seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,183$ ve $F=72,801$). Bununla birlikte, örneklemdeki bireylerin örgütsel adalet algılarının, sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışını açıklama gücünün düşük olduğu (%18) söylenebilir.

Ancak regresyon katsayısının negatif değer taşıması ($\beta = -0,428$), katılımcıların örgütsel adalet algısının, örgütsel sessizlik davranışını negatif yönde etkilediğini; dolayısıyla örgütsel adalet algısı azaldıkça, sergilenen örgütsel sessizlik davranışının arttığını göstermektedir. Bu durumun tersi de doğrudur; yani örneklemdaki bireylerin örgütsel adalet algısı arttıkça, örgütsel sessizlik düzeyi de azalış göstermektedir. Bu bulgular H_1 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Araştırma verileri üzerinde; katılımcıların örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini tespit edebilmek üzere yapılan basit doğrusal regresyon analizinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 41: Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Muhalefet Değişkenleri Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Bağımlı Değişken: Örgütsel Muhalefet	
	β	t
Örgütsel Adalet Algısı	,169**	19,768
R ²	,029	
Düzeltilmiş R ²	,026	
F	9,565**	

“Örgütsel Muhalefet”in bağımlı değişken, “Örgütsel Adalet Algısı”nın ise bağımsız değişken olarak alındığı regresyon analizinde (Tablo 41); örgütsel adalet algısının toplam varyansın yaklaşık %3’ünü açıkladığı ve $p < 0,05$ önem seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($R^2 = 0,029$ ve $F = 9,565$). Bu bulgulara göre, örneklemdaki bireylerin örgütsel adalet algılarının, gösterdikleri örgütsel muhalefet davranışını açıklama gücünün oldukça düşük olduğu (%029) anlaşılmaktadır. Bununla birlikte

elde edilen regresyon katsayısı incelendiğinde ($\beta= 0,169$), katılımcıların örgütsel adalet algısının, örgütsel muhalefet davranışını pozitif yönde etkilediği; yani örgütsel adalet algısı azaldıkça, gösterilen muhalefet düzeyinin de arttığı, örgütsel adalet algısı azaldıkça da örgütsel muhalefetin de azaldığı sonucuna varılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle H₂ hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmamızın bu kısmında elde edilen bulgular literatür desteğiyle yorumlanacaktır.

5.1. Çalışmamızda Konu Edindiğimiz Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Muhalefet Davranışlarını İnceleyen Çeşitli Literatür Çalışmaları

Meslek lisesi öğretmenleri üzerinde yürüttüğü çalışma ile Kolay (2012), öğretmenlerin mezuniyet elde ettikleri okul türlerinin, örgütsel sessizlik durumları üzerinde anlamlı bir farka sebep olmadığını, elde ettiği veriler doğrultusunda ortaya koymuştur. Aynı şekilde Yanık'ın (2012) yaptığı çalışmada; araştırmasına dâhil olan öğretmenlerin, sessizlik davranışları üzerinde eğitim düzeyi değişkeninin anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmaların aksi bulgular ise Afşar (2013)'ın sağlık kurumları personelleri üzerinde uyguladığı çalışma neticesinde ortaya çıkmış olup, bu çalışmada Örgütsel Sessizlik kavramı alt boyutları ile ilgili personelin eğitim düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş, üst yönetime güvenmeme ve eğitim düzeyi arasında istatistiki manada anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışma sonucu ile paralellik gösteren bir diğer çalışma ise Kutlay (2012)'ın Araştırma Görevlileri üzerinde uyguladığı tez çalışmasıdır. Bu çalışmada Kutay, örgütsel sessizliğin alt boyutları ile lisans, lisansüstü ve doktora eğitimi almış çalışanların, istatistiksel verilerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel adalet algısının, eğitim durumu ne derece ilişkili olduğunu incelemeyi amaç edinen çalışmalar da yapılmıştır. Baştürk (2011), öğretmenleri üzerinde çalışma yapmış, bu çalışma neticesinde örgütsel adalet algısının, eğitim durumu ile anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte Akgeyik (2014) ise yaptığı tez çalışmasında, öğretmenlerin öğrenim durumları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yanık'ın (2012) ele almış olduğu çalışmasında yaş faktörünün, örgütsel sessizlik davranışıyla anlamlı bir farklılığının bulunmadığı görülmüş, Kahveci (2010) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizliğin yaş değişkeni ile anlamlı bir

farklılık oluşturmadığı sonucu ortaya konulmuştur.

Alparslan'ın (2010) akademisyenler üzerinde uyguladığı çalışmada yaş değişkenine göre katılımcıların sessizlik durumu değişiklik gösterdiği görülmüştür.

Taşkıran (2010) çalışmasında Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet konularını incelemiş, yaşın sessizlik davranışının alt boyutları ile neaktif yönlü bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Taşkıran çalışmasında benzer bir sonucuda adalet algısı için gözlemlemiştir. Adaletin alt boyutlarında yaş değişkeninin negatif yönlü ilişkisi olduğu tespitinde bulunmuştur.

Ruçlar (2013)'ın akademisyenler üzerinde uyguladığı çalışması neticesinde, yaş değişkeninin örgütsel sessizliğin alt boyutları ile arasında anlamlı farklılıklar gözlemlemiştir. Kutlay (2012), örgütsel sessizlik alt boyutlarının tümünün yaş değişkeni ile anlamlı bir farklılık içinde olduğunu tespit etmiştir.

Ertürk'ün (2011) öğretmenler üzerinde uyguladığı çalışmada katılımcıların örgütsel adalet algılarının tüm alt boyutlarının yaşlarına göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Çırak'ın (2013) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmeyi amaçladığı tez çalışmasında, katılımcıların örgütsel adalet algılarının, hali hazırda çalıştıkları yönetici ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kahveci ve Demirtaş (2013)'ın çalışmalarında, çalışan sessizliğinin yönetici, diğer çalışanlar ve çalışma ortamı ile ilişkili olarak kıdemden etkilenmediğini ve aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Ruçlar (2013) tarafından ele alınan çalışmada akademisyenlerin görev sürelerine göre Örgütsel Sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılığın olduğu öne sürülmüş, "1-5 yıl" arası hizmet veren akademisyenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının en yüksek, "21 yıl ve üstü" hizmet süresi bulunan akademisyenlerin örgütsel sessizlik davranışına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Pınar (2007), çalışmasında kıdem değişkeninin artış göstermesiyle, katılımcıların

örgütsel adalet algılarının arttığını tespit etmiştir. Genel durumun istisnası olarak bu yargıya ters düşen gurubun kıdem süresi 1 yıldan az olan katılımcılar olduğunu tespit eden pınar, bunun sebebinde bu katılımcıların işe yeni başlamaları sebebiyle iletişim eksikliklerinin olması şeklinde yorumlamıştır.

Tan (2006)' çalışmasında cinsiyetin adalet algısı üzerindeki etkisini incelemiş, sonuç olarak cinsiyet değişkeninin örgütsel adalet algısı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını tespit etmiştir. Aynı şekilde Polat (2007), öğretmenler üzerinde uyguladığı araştırmada adalet ve cinsiyet ilişkisini incelemiş, cinsiyetin örgütsel adaletle ilie ilişkili olduğu sonuuna ulaşmıştır. Polat, çalışmasına katılım gösteren erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla daha fazla yönetimin adil davrandığına inandıklarını ölçümlemiştir.

Ertürk (2011), öğretmenlerin adalet-adanmışlık ilişkisini incelediği çalışmasında katılımcıların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğunu saptamış, Titrek (2009) ise çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, yönetim ve çalışanlar ile ilişkilerin her ikisinde de “kısmen” seviyesinde olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

İşleyici (2015), çalışmasında örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında ki ilişkinin orta seviyede anlamlılık taşıdığı sonucuna ulaşmış, örgütsel sessizlik ile örgütsel adaletin arasında anlamlı bir ilişkili varlığını ortaya koymuştur.

5.2. Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri Hakkında Tartışma

Üniversite çalışanlarının örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet algılarının demografik özelliklere göre farklılık analizleri yapılmış ve elde edilen tablolara istinaden çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar çeşitli araştırmalar ile karşılaştırılarak tartışma kısmı oluşturulmuştur. Buna göre erkek akademisyenlerin başarı ve deneyimlerin karşılığını alma konusunda bayan akademisyenlere göre algıları daha yüksektir. Erkek akademisyenler bayan akademisyenlere göre üniversite içerisinde kuruma zarar verecek konularda daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Buna karşın bayan akademisyenlerin korku ve kaygı temelli sessizlik durumlarının erkeklerle göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu noktadan

hareketle ortaya çıkan bu sonucun bayanların kendilerini güçsüz görme eğilimlerinden kaynaklandığı çıkarımında bulunmak yerinde olacaktır. Erkek akademisyenlerin örgüt içerisinde haksız davranışlar veya verimsiz çalışmalar olması durumunda bayan akademisyenlere göre daha fazla ses çıkardıkları sonucu bize, erkeklerin bu konularda daha cesur davranabildiklerini göstermektedir. Çalışmamız neticesinde bayan akademisyenlerin işyerindeki sorun veya rahatsız edici durumları erkek akademisyenlere göre, örgüt içinde ve dışında daha fazla dillendirdikleri sonucu elde edilmiştir. Bu durum bayan akademisyenlerin, var olan sorunlarını bu şekilde dillendirerek çözüme kavuşturma yoluna gittiklerini göstermektedir.

İdari görevi olan akademisyenler, idari bir göreve sahip olmayan diğer akademisyenlerin yöneticisi pozisyonunda olduklarından; özveri, çalışma ve çalışan-yönetici ilişkisi anlamında, örgüt içerisinde adaletin olduğu fikrine daha fazla sahiptirler. İdari görevi olan akademisyenlerin yönetim kademesinde oldukları düşünüldüğünde var olan rahatsızlıkları açık bir şekilde örgüt içerisinde ve dışarısında gündeme getirmemelerinin, olağan bir durum olacağı anlaşılmaktadır. Bu sebeple, idari görevi olan akademisyenler idari görevi olmayan akademisyenlere göre rahatsızlık verici durumları görmezden gelebilmektedirler.

Üniversitedeki 46 ve üstü yaşındaki akademisyenler ile 36-45 yaş grubundaki akademisyenler yaşa da bağlı olarak kurullarla beraber adaletin tecelli edeceğini düşünmektedirler. Üniversitedeki 36-45 yaş grubundaki akademisyenler ile 31-35 yaş grubundaki akademisyenler, kurum içerisinde var olan durumla ilgili diğer personele göre daha tecrübeli olmaları sebebiyle, herhangi bir olumsuz durumla karşılaşmamak için sessiz kalma eğilimine girebilmeleri söz konusudur. Üniversitedeki 31-35 yaş grubundaki akademisyenler ile 36-45 yaş grubundaki akademisyenler yukarıda belirtilen savunmacı sessizliğe paralel olarak var olan olumsuz durumları görmezden gelebilmektedirler. Bu iki durum bu yaş aralığındaki akademisyenlerin kendi durumlarını kötüye götürme olasılığı olan olaylarda kasıtlı olarak sessiz kalıp başkalarına karşı sergilenen olumsuz tavırlara açık bir şekilde muhalif olamadıkları görülmüştür.

5.3. Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularına Yönelik Tartışma

KAÜ Akademisyenlerinden alınan veriler ile elde edilen Korelasyon tablosu bulguları değerlendirildiğinde; Örgütsel Adaletin, kişiler arası ilişkiler temelli alt boyutu olarak tanımlanabilecek “Etkileşimsel Adalet” alt boyutunun, örgütsel sessizlik kavramının alt boyutlarından olan, kendi düşüncesini bir tarafa bırakarak, çoğunluğun düşüncesine uyma olarak tanımlanabilecek olan “Kabullenici Sessizlik” ve var olan düşüncenin, olası tehlikelerin ortadan kaldırılması amacı ile gizlendiği “Savunmacı Sessizlik” alt boyutları ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İşleyici (2015) ‘nin Konu ile ilgili yapılmış olduğu çalışmada örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ile orta düzeyde ilişkili olduğu sonucuna varılmış, yöneticinin etkileşimsel adalet davranışının, sessizlik üzerinde etkisinin olduğu sonucunu ortaya koyarak, çalışmamızla paralel bir çıktı elde etmiştir.

Korelasyon tablosundan elde edilen bir diğer veri, etkileşimsel adaletin, örgüt yararına sessizlik davranışı ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğudur. Kişiler arası ilişki temeline dayanan etkileşimsel adalet, ilişkilerin bozulmasını gerektirecek, örgüt menfaatleri ile uyuşmayan bazı bilgilerin dillendirilmesini kısıtlayıcı rol üstlenmektedir.

Elde edilen veriler incelendiğinde, çalışanların karar alma süreçlerinde uygulanan işlemler bakımından adalet algılarını belirleyen, işlemsel adalet alt boyutunun, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik alt boyutlarıyla negatif yönlü ilişkisinin olduğu görülmektedir. Korelasyon tablosundan elde edilen bir diğer veri, işlemsel adaletin örgüt yararına sessizlik alt boyutuyla pozitif yönlü ilişkisi olduğudur. Bu anlamda, karar alım süreçlerinde algılanan adaletin, çalışanlar üzerinde örgüt menfaatlerini ön planda tutma eğilimi oluşturduğu sonucuna varılabilir.

Çalışmamızda elde edilen verilerden bir diğeri de, kazanımların dağıtımını noktasında çalışanların algıladığı adaleti konu edinen dağıtımsal adalet alt boyutunun, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik alt boyutlarıyla negatif yönlü ilişki içerisinde olduğudur. Bu noktadan hareketle, çalışan sessizliğinin olumsuz nitelikte alt boyutlarından olarak tanımlanabilecek olan kabullenici sessizlik ve savunmacı

sessizlik davranışlarının, dağıtım noktasında adillik ile ortadan kalktığını söylemek elde edilen veriler ışığında yerinde olacaktır.

Kabullenici sessizliğin, çalışanın muhalif düşüncelerini, örgüt içerisinde değil de örgüt dışında bulunan kişilere aktarması olarak tanımlanabilecek olan dışsal muhalefet davranışı ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu, korelasyon tablosundan elde edilen bir diğer veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda “çalışanların örgüt içerisindeki egemen düşünceye tabi olarak kendi düşüncesini gizleme eğilimine girmesi, muhalif düşüncelerini örgüt dışında da dile getirmemesi sonucunu doğurmaktadır” yargısında bulunmak yerinde olacaktır. Dışsal muhalefetin bir diğer etkileyicisi ise örgüt yararına sessizlik davranışıdır. Dışsal muhalefet ile örgüt yararına sessizlik davranışı arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış olup, örgüt yararına sessizlik eğilimindeki çalışanların aynı zamanda dışsal muhalefet davranışında da bulunduğu gözlemlenmiştir.

Korelasyon tablosundan elde edilen verilerden bir diğeri de savunmacı sessizlik davranışının, dışsal muhalefet ve açık muhalefet ile negatif, gizli muhalefet alt boyutu ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğudur. Bu anlamda çalışanın savunmacı sessizlik davranışında bulunması neticesinde, muhalif düşüncelerini örgüt içerisinde ve örgüt dışında dile getirmediği fakat kendi ile aynı durumda olan diğer çalışanlarla bu muhalif düşüncelerini agresif bir dil kullanarak paylaştığı söylenebilir.

Adalet algısının tüm alt boyutlarının (etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet), çalışanların dışsal muhalefet ve gizli muhalefet davranışlarıyla pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu korelasyon tablosundan çıkan bir başka sonuçtur. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların, adilliğine inandıkları bir iş yerinde muhalif düşüncelerini gizledikleri ya da örgüt dışında dile getirdikleri görülmektedir.

SONUÇ

Kafkas Üniversitesinde çalışan personel üzerinde yapılan bu araştırmada temel amaç, Kafkas Üniversitesinde bulunan akademisyenlerin, örgütsel adalet algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini tespit etmektir. Yapılan literatür incelemesinde akademisyenler üzerinde yapılmış olan örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel mualefet davranışlarına etkisini araştıran farklı bir çalışmaya rastlanmamış olup, bu anlamda çalışmamız bu değişkenlerin alt boyutları ile ilişkilendirildiği ilk çalışma niteliğindedir.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde cinsiyet bakımından % 35,2 oranında bayan ve % 64,8 oranında ise erkek katılımcının olduğu, % 35,5'inin 36 ile 45 yaş aralığında olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların Kafkas üniversitesi görev süreleri incelendiğinde, 1-5 yıl boyunca görev yapan çalışanların % 33,6'lık orana sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların ünvanlarına göre yapılan değerlendirme sonucunda % 31,8'inin yardımcı doçentlerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma alanları incelendiğinde % 48,9'unun sosyal bilimler alanında görev yaptığı ve idari bir göreve sahip olanların oranının % 24,8 olduğu görülmektedir.

Üniversite çalışanlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet değişkenlerine yönelik verdikleri cevapların frekans değerlerine göre; erkek akademisyenlerin başarı ve deneyimlerin karşılığını alma konusunda bayan akademisyenlere göre algıları daha yüksek olduğu, erkek akademisyenlerin bayan akademisyenlere göre üniversite içerisinde kuruma zarar verecek konularda daha fazla sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bayan akademisyenlerin korku ve kaygı temelli sessizlik durumlarının erkeklere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu sonucun bayanların fizyolojik olarak kendilerini güçsüz görme eğilimlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışmamızda bayan akademisyenlerin, var olan sorunlarını, örgüt içerisinde ve örgüt dışında ifade etme oranlarının erkek akademisyenlere oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmış olup, bayan akademisyenlerin rahatsız edici durumları ve sorunları bu şekilde dillendirerek çözüme kavuşturma yoluna gittiklerini görülmektedir.

Çalışmamızda Kafkas Üniversitesi akademisyenlerinden, herhangi bir idari görevi olan akademisyenlerin, var olan olumsuz ve rahatsız edici durumlara karşı örgüt içi

ve örgüt dışında daha fazla sessiz kaldıkları görülmüştür. Bu durumun, yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin icra görevleri ile ilişkili olduğu ve olağan bir durum olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmamıza katılım gösteren akademisyenlerden, 46 ve üstü yaşta olan akademisyenler ile 36-45 yaştaki akademisyenler adaletin, en az kurallar kadar yaş ile de ilişkili olduğunu düşünmektedir. Bu yaş aralığındaki akademisyenler aynı zamanda örgüt içerisindeki ilişkilerin bozulmasını ve olası sorunların ortadan kaldırılabilmelerini sağlayabilmek amacıyla diğer yaş gruplarına göre daha fazla sessiz kalma eğilimi göstermektedirler. Bu iki durumda çıkarım yapılabilecek sonuç, bu yaş aralığında bulunan akademisyenlerin kendi durumlarını kötüye götürme ihtimali taşıyan olaylar karşısında, kasıtlı olarak sessiz kalıp başkalarına karşı sergilenen olumsuz tavırlara da açık bir şekilde muhalefet edemedikleri şeklindedir.

Çalışmamızdan elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel muhalefet davranışı ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüş, buna karşın adalet algısı ile sessizlik davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışanların, adil olduğuna inandıkları bir çalışma ortamında düşüncelerini dile getirmekten çekinmedikleri, adil olduğuna inanmadıkları bir ortamda düşüncelerini gizleme eğilimine girdikleri söylenebilir. Bu sonuçlar çalışmamızda ileri sürülen H₁ ve H₂ hipotezlerini doğrular niteliktedir.

Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmekte, Bu sonuç doğrultusunda çalışmamızda ileri sürdüğümüz H₃ hipotezi doğrulanmamaktadır.

Çalışmamıza katılan akademisyenlerin büyük bir kısmının örgüt menfaatlerini ön planda tutuyor olmasından dolayı, kuruma ait bilgilerin paylaşımı noktasında temkinli oldukları görülmektedir.

Çalışma sonuçlarından bir diğeride Etkileşimsel Adalet alt boyutunun, çalışanların Kabullenici Sessizlik ve Savunmacı Sessizlik alt boyutlarıyla negatif yönlü ilişki içerisinde olduğudur. Örgütsel anlamda çalışan sessizliğinin olumsuz alt boyutları olarak sayılabilecek Savunmacı ve Kabullenici Sessizliğin, Etkileşimsel Adaletle ters

yönlü ilişki içerisinde oluşu, kişiler arası ilişkilerin, çalışan davranışlarına ne derece etki ettiğini ortaya koyar niteliktedir. Etkileşimsel Adalet ile ilgili elde edilen bir diğer önemli sonuç ise bu algının çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisinin oluşudur. Çalışanlar arası oluşan olumlu etkileşim, örgüt menfaatlerini ön plana çıkararak, olumsuz durumların dillendirilmesi noktasında engelleyici rol üstlenmektedir.

Elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise İşlemsel Adalet alt boyutu ile Kabullenici Sessizlik ile Savunmacı Sessizlik alt boyutları arasındaki negatif yönlü ilişkinin varlığıdır. Alınan kararların adil oluşu, çalışanların Savunmacı ve Kabullenici Sessizlik eğiliminden uzaklaşmalarına sebep olmaktadır.

Elde edilen veriler doğrultusunda, Dağıtımsal Adalet alt boyutunun, Kabullenici Sessizlik ve Savunmacı Sessizlik alt boyutlarıyla negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda, yönetimin dağıtım noktasında adil oluşu ile çalışanların Kabullenici ve Savunmacı Sessizliği ortadan kalkmaktadır. Ayrıca Kabullenici Sessizliğin, Dışsal Muhalefet davranışı ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu tespit edilen bir başka sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dışsal Muhalefet alt boyutunun etkileyicilerinden bir diğeri de örgüt yararına sessizlik ve savunmacı sessizlik davranışdır. Örgüt Yararına Sessizlik davranışı ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olan Dışsal Muhalefetin, Savunmacı Sessizlik davranışı ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Kafkas Üniversitesi akademisyenlerinin, Savunmacı Sessizlik davranışında bulunmaları halinde, muhalif düşüncelerini dile getirmedikleri fakat kendi ile aynı durumda olan farklı çalışanlarla muhalif nitelikli düşüncelerini agresif bir dil kullanarak paylaştığı görülmüştür.

Adalet algısının tüm alt boyutlarının, çalışanların Dışsal Muhalefet ve Gizli Muhalefet alt boyutları üzerinde, pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu elde edilen bir başka sonuçtur. Bu doğrultuda çalışanların, adil buldukları çalışma ortamında muhalif düşüncelerini dile getirmedikleri ya da bu düşünceleri örgüt dışında dile getirdikleri görülmüştür.

Çalışmamızın oluşum sürecinde, KAÜ akademisyenlerinin bir çoğunun anket

doldurmayı reddetmesi, anket doldurmayı kabul edenlerin bir kısmından geri dönüş alınamaması ve gelişi güzel doldurulan anketlerin çokluğu, ölçmeye çalıştığımız sessizlik ve muhalefet davranışı ile ilgili bir veri değerinde olup, göz ardı edilmemesi gereken bir husustur.

ÖNERİLER

Yaptığımız bu araştırmada örgütsel adalet algısının, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkilerden yola çıkarak yönetim tarzlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışlarına etkilerini araştıran çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Farklı üniversitelerde çalışan akademisyenler üzerinde aynı araştırmanın yapılması, konu ile ilgili araştırmacılara önerilmektedir. Böylelikle ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması yoluna da gidilebilir.

Kafkas Üniversitesi kurumsal olarak da personel yapısı bakımından da genç sayılabilecek bir üniversite konumundadır. Benzer bir araştırmanın daha köklü bir üniversitede görev yapan akademisyenler üzerinde uygulanması ve çıktıların karşılaştırılması önerilmektedir. Bu sayede kurumsal şartların konuya etki ve öneminin belirlenmiş olması mümkün olacaktır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet konuları hakkında, anket formu yoluyla kişilerden bilgi toplamak oldukça zordur ve çoğu zaman gerçeği yansıtmayabilir. Bu sebeple bu tarz verilerin toplanmasında ikili mülakat yönteminin kullanılmasının daha gerçekçi verilerin elde edilmesini sağlayacağı düşünüldüğünden bu konular üzerinde araştırma yapacak araştırmacılara ikili mülakat yöntemi önerilmektedir.

Örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin olumlu oluşunun, örgüte olan bağlılıklarının artmasına sebep olduğu çalışmamız neticesinde ortaya çıkan önemli bir sonuçtur. Bu bağlamda örgüt yönetim kademeleri, kurumsal olarak çalışanları bir araya getirerek etkileşim içerisinde bulunmalarını sağlamak maksatlı sosyal organizasyonlar düzenlenmelidir.

Yönetim kademesinin belli peryotlarda çalışanlar ile ayrı ayrı toplantılar düzenlemesi, kurumsal anlamda rahatsız edici hususları, sıkıntı ve aksaklıkları ilk ağızdan dinlemeleri gerekmektedir.

Toplumun aydın kesimini simgeleyen akademisyenlerin sessizlik davranışında bulunmaları hem kurumsal hem toplumsal anlamda bir kayıp olarak görülmeli, muhalif düşüncelere daha iyiye taşıyan köprüler olarak bakılmalı ve desteklenmelidir. Yönetim kademesinin üzerine bu anlamda oldukça önemli görevler düşmektedir.



KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Ş.** (1993). “*Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri (Ankara İli Örneği)*”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9, 183-192.
- ADAMS, J. S.** (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-269.
- AFŞAR, L.** (2013). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKGEYİK, G.** (2014). *Anadolu Liselerinde Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- AKTAN, C. C.** (2006). “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”. *Mercek Dergisi*, 1-13.
- ALEXANDER, S.** ve **RUDERMAN, M.** (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198
- ALPARSLAN, A.M.** (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- AMBROSE, M. L.**; “Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 2002, s.803–812.
- ARDOĞAN, R.** (2004). Teorik Temeller Ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam. *İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- ARSLANTAŞ, C.C., DURSUN, M.** (2008). “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerinde Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C:8, S:1, Ss:111-128.
- ASLAN, S.** (2003). *Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- AYDIN, İ.** (2002). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- AYDIN, İ.** (2005). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- AYDIN, M.** (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- BAŞARAN, İ. E.** (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- BAŞTÜRK, F. F.** (2009). Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAYRAM, L.** (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”. *Sayıştay Dergisi*. C:62, Ss: 47-66.
- BERBER, A.** (2008) “Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BEUGRE C.D.** (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- BİES, R. J., & SHAPIRO, D. L.** (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- BLODGETT, J. G., HİLL, D. J. ve TAX, S. S.** (1997), “The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior”, *Journal of Retailing*, Vol. 73, No: 2, s. 185-210.
- BOWEN, F. ve Blackmon, K.** (2003). “*Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice*” [Sessizlik Spiralleri: Örgütsel Sessizliğin Dinamik Etkileri]. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- BRİNSFIELD C.** (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). U.S.A.: Ohio State University.
- BRİNSFIELD C. ., Edwards M.S. and Greenberg J.** (2009) “*Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*”, *Voice and Silence in Organizations Chapter 1*, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. p. 3 – 33
- BURSALIOĞLU, Z.** (2002). “*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*”. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BYRNE, Z. S., & CROPANZANO, R.** (2001). The History of Organizational Justice: The founder speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- CALPHAM, S. E. ve Cooper, R. W.** (2005). “*Factors of Employees’ Effective Voice in Corporate Governance*” [Kurumsal Yönetimlerde Çalışanların Geçerli Sessizlik Faktörleri]. *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), 287–313.

- CANNINGS, K.** (1992). The Voice of the Loyal Manager: Distinguishing Attachment from Commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 261-272.
- CEVİZCİ, A.** "Paradigma felsefe sözlüğü (4. Baskı)." *İstanbul: Paradigma Yayınları* (2000).
- CHENEY, G.** (1995). "Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication". *Journal of Applied Communication Research*, 23, 167–200.
- CHİLES, A. M., and ZORN, T. E.** (1995). "Empowerment in Organizations: Employees' Perceptions of the Influences of Empowerment". *Journal of Applied Communication Research*, 23, 1–25.
- COHEN, J.** (1990). *Things I have learned (so far)*. *American Psychologist*, 45, 1304-1311.
- COHEN-CHARASH, YOCHİ, SPECTOR, PAUL, E.,** (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 2, November, pp. 278–321.
- COHEN, R.L.** (1987), "Distributive Justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, 1(1) pp.19-40.
- COLQUITT, J. A.;** (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, ss. 386-400.
- COLQUİTT, J. A. ve CHERTKOFF J. M.** (2002). Explaining injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation. *Journal of Management*, 28 (5), 591–610.
- CONLEE, M. C. ve Tesser, A.** (1973). "*The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission*" [*Haber Aktarımında Duyulan Alıcı Arzu Etkileri*]. *Sociometry*, 36, 588-599.
- CROPANZANO R., WRIGHT T. A.,** "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", *Human Resource Management Review*, C. 13, (2003).
- CROSBY, F.;** (1976), "A Model of Egoistical Relative Deprivation", *Psychological Review*, Vol.83, No,2, ss.85-113.
- ÇAĞBAYIR, Yaşar** (2007) "*Ötüken Türkçe Sözlük*". Ötüken Yayınevi, İstanbul.
- ÇAKICI, A.** (2007). "*Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.
- ÇAKICI, A.** (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- ÇAKICI A.ve A.Ç. Çakıcı**, “*Otel işletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına ilişkin Bir Araştırma*”, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21- 23 Kasım 2007c, ss. 481-489.
- ÇAKIR, Ö**, Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.
- ÇIRAK, S.** (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÇÖP, S.** (2008). Türkiye ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- DACHLER, H. P., and WILPERT, B.** (1978). “Conceptual Dimensions and Boundaries of articipation in Organizations: A Critical Evaluation”. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1–39.
- DAĞLI, A. ve AĞALDAY, B.** (2014). “Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine ilişkin Görüşleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 112-128.
- DE MARÍA W.** (2006) “*Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity*”. *Journal of Business Ethics*, September, No: 65, pp. 219–234.
- DE MARÍA, W.** (2008). Whistleblowers and Organizational Protesters: Crossing Imaginary Borders. *Current Sociology*, 56(6), 865-883.
- DEMİR, M.** (2010). “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.
- DERBER, C., SCHWARTZ, W.** (1983). Toward a Theory of Worker Participation. *Sociological Inquiry*, 53, 61–78.
- DEUTSCH, M.;** (1975), “Equity, Equality and Need: What Determines Which Value will be Used As The Basis of Distributive Justice? “*Journal of Social Issues*, Vol.31, No.3, ss.137-149.
- DIEKMANN, K. A., Z. I. BARSNESS ve H. SONDAK;** (2004), “Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study”, *Social Justice Research*, 7(3), ss. 237-255.
- DİLEK, U.;** Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004.
- DİLEK, Y.** (2014). *Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- DOĞAN, H.**, “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2002, s.71-78.
- DOZIER, J. B.**, and **MÍCELÍ, M. P.** (1985). Potential Predictors of whistle-blowing: A Prosocial Behavior Perspective. *Academy of Management Review*, 10, 823-836.
- DONAGHEY, J.**, Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). “*Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis*” [*Çalışan Sessizliğinin Yeniden Kavramlaştırılması: Sorunlar ve Portal*]. *Work Employment and Society* 25(1), 51- 67.
- DURAK, İ.** (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- DYNE, L. V.**, Jill W. G. ve Richard M. D. (1994). “*Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation*” [Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Yeniden Tanımlanması, Ölçülmesi ve Doğrulanması]. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- DYNE, L. V.**, Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). “*Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct*” [*Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessizliğinin Çok Boyutlu Yapılarının Kavramsallaştırılması*]. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- EHTİYAR R.** ve M. Yanardağ, “*Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel*”, *Tourism and Hospitality Management*, Vol.14, No.1, 2008, ss. 51-68.
- ERDEM, M.** ve **MERİÇ, E.** (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* [Educational Administration: Theory and Practice], 19(3), 467–498.
- EİNARSEN, S.** (2000). “Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach”. *Aggression and Violent Behavior*. C:5, S:4, Ss:379–401.
- ERDOĞAN, E.** (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERENLER, E.** (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERGUN, T.** (2004). “*Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama*”. Ankara: TODAİE Yayınları.
- EROĞLU, A. H.**, Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir

Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.

- ERTÜRK**, E. (2011). İlköğretim Ve Ortaöğretim okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- FARRELL**, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- FOLEY**, S., **KIDDER**, D. L., **POWELL**, G. N. (2002). *The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates*, Journal Of Management, 28(4), 471-496.
- FOLGER**, R (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 1, 143–159.
- FOLGER**, R. ve **CROPANZANO**, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management* (London: SAGE Publications).
- FOX**, S., **STALLWORTH**, L. E. (2009). “Building a Framework for Two Internal Organizational Approaches to Resolving and Preventing Workplace Bullying: Alternative Dispute Resolution and Training”. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. C:61, S:3, Ss:220–241.
- GARNER**, J. T. (2006). “*When Things Go Wrong At Work: Expressions of Organizational Dissent As Interpersonal Influence*”. Unpublished doctoral dissertation. Texas A and M University, Texas.
- GORDON**, J. (1999). “*Organizational Behavior: a diagnostic Approach*”. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- GRAHAM**, J. W. (1986). “Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay”. *Research in Organizational Behavior*. C:8, Ss: 1-52.
- GRAHAM** J. W. (2000) “*Promoting Civic Vitue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy*”, Human Resourca Management Review, Vol. 10, No: 1, pp. 61 – 67.
- GREENBERG**, J. (1987), “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do The Means Justify The Ends?”, *Journal of Applied Psychology*, 72, pp.55–61.
- GREENBERG**, J. (1990) “*Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*”, *Journal of Management*, Vol. 16 - 2, s. 399-432.
- GREENBERG**, J. (1996), “Organizational Performance Appraisal Procedures: What Makes Them Fairs?”, Ed. R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, M.H. Bazerman, *Research on Negotiation in Organization* Greenwich, CT: Jai Pres, 1, 25-41.

- GREENBERG, J. ve BARON, R. A.** (2000). Behavior in Organizations. 7th. Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- GREENBERG, J. ve BIES, R. J.** "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethic [Örgütsel Adaletle İlgili Deneysel Çalışmaların Rolünü Felsefik Araştırmalarda İş Ahlakı İçine Kurma]." *Journal of Business Ethics*.11:433-444.1992.
- GÜRİZ, A.** (2004). Adalet Kavramı Üzerine. HFSA. 9, 19-33.
- HALİS, M. ve AKOVA, O.** (2008), "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet", Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, ss. 459-486
- HEGSTROM, T. G.** (1990). Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141- 152.
- HENİK, E.** (2008). "Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers". *Journal of Business Ethics*, 80, 111-119.
- HENRİKSEN, K. ve Dayton, E.** (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety" [Örgütsel Sessizlik ve Hasta Güvenliği İçin Gizli Tehditler]. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555.
- HOMANS, G. C.;** (1961), Social behavior: It's elementary forms. New York: Harcourt, Brace & World.
- INFANTE, D. A., and GORDEN, W. I.** (1991). "How Employees See the Boss: Test of an Argumentative and Affirming Model of Supervisors' Communicative Behavior". *Western Journal of Speech Communications*, 55, 294-304.
- INFANTE, D. A., and RANCER, A. S.** (1982). "A Conceptualization and Measure of Argumentativeness". *Journal of Personality Assessment*, 46, 72-80.
- İÇERLİ, L.;** "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (Journal of Entrepreneurship and Development)*, Cilt:5, Sayı:1, 2010, s. 67-88
- İŞBAŞI, Ö. J.** (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma, Erciyes Üniversitesi 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27.
- İŞCAN, Ö.F., NAKTİYOK, A.;** "Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, Cilt: 59, Sayı:1, 2004, s.182– 201.
- İŞCAN, Ö.F.;** "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 60, Sayı:1, 2005, s.150-171.

- JASSO, G.;** (1980), “A New Theory of Distributive Justice”, *American Sociological Review*, Vol.45, No.1, ss.3-32.
- JOHANNESSEN R. L.;** “*The functions of silence: A plea for communication research*”, *Western Speech Journal*, Vol.2, s. 29, ss. 25–35.
- JUBB, P. B.** (1999). “Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation”. *Journal of Business Ethics* (21), 77-94.
- KAHVECİ, G. ve Demirtaş, Z.** (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- KANESHİRO, P.** (2008). Analyzing the Organizational Justice Trust and Commitment Relationship in A Public Organization, Ph.D. Thesis, Northcentral University.
- KARACAOĞLU, K.ve Cingöz, A.** (2008), “Örgütsel Sessizlik”, Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular* içinde. Ankara: İlke Yayınevi.
- KARAEMİNOĞULLARI, A.;** (2006), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARATEPE O. M.** (2006), “Consumer Complaints And Organizational Responses: The Effects Of Complainants’ Perceptions Of Justice On Satisfaction And Loyalty”, *International Journal of Hospitality and Management*, Vol.25, ss. 69-90.
- KARSLI, M.D.** (2004). *Yönetmel Etkililik*. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- KASSİNG, J. W.** (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- KASSİNG, J. W.** (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- KASSİNG, J. W.** (2000). Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58-70.
- KASSİNG, J. W., and ARMSTRONG, T. A.** (2002). Someone’s Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee’s Dissent Expressions. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- KASSİNG, J. W., and AVTGİS, T. A.** (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 76-91.

- KASSING, J. W., and DICIÖCCIO, R. L.** (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 17, 111-120.
- KASSING, J. W., and MCDOWELL, Z.** (2008). Talk About Fairness: Exploring the Relationship Between Procedural Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25, 1-10.
- KAYA, A.** (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- KESKİN H., A.E. AKGÜN ve A. GÜNSEL,** “Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi”, Örgütsel Davranışta Seçme Konuların içinde, Edi: Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, Ankara: İlke Yayınevi, 2008, s. 97. ss. 91- 106.
- KNOLL, K. ve Dick, R. V.** (2013). “Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates” [Bir İhbar mı Duydum? Çalışan Sessizliğinin Dört Formu ve Bunların Aralarındaki İlişkiyi Ölçmek İçin İlk Deneme], *Journal Bus Ethics*,113, 349-362.
- KOÇEL, T.** (2009), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım A.Ş.
- KOÇEL, T.** (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- KOLARSKA, L., and ALDRITCH, H.** (1980). Exit, Voice and Silence: Consumers’ and Managers’ responses to organizational decline. *Organizational Studies*, 1, 41-58.
- KOLAY, A.** (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KONOPASKE, R. ve WERNER, S.** (2002), “Equity in non-North American contexts Adapting equity theory to the new global business environment”, *Human Resources Management Review*, Vol.12, ss. 405-418.
- KOWALSKI, R. M.** "Complaints and complaining: functions, antecedents, and consequences." *Psychological bulletin* 119.2 (1996): 179.Performance, Vol.10, No: 2, pp. 85-97.
- KRONE, K. J.** (1992). A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects on Subordinates’ Upward Influence Choices. *Communication Quarterly*, 40, 1-15.
- KUTLAY, Y.** (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Özyeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- LECK, J. D.,** David M. SAUNDERS ve Micheline CHARBONNEAU; (1996), "Affirmative Action Programs: An Organizational Justice Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), ss. 79- 89.
- LERNER, M.J.** (1977), "The Justice Motive: Some Hypotheses as to It's Origins and Forms", *Journal of Personality*, Vol.45(1), ss. 1-52.
- LEVENTHAL, G.S.;** (1976), "The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations", L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, Vol.9, ss.91-131.
- LEVENTHAL, G.S.** (1980), "What Should be Done Wity Equity Theory?," GERGEN, K.J./GREENBERG, M.S./WILIIS, R.H. (eds.), *Social Exchanges: Advances in theory and Research* (New York: Plenum): 27.55.
- LIND, E.A,** ve TYLER, T.R. (1998). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum Press: New York.
- LYNCH, J.,** KRAUSE, N., KAPLAN, G. A. (1997). "Workplace Conditions, Socioeconomic Status, and the Risk of Mortality and Acute Myocardial Infarction: the Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study". *American Journal of Public Health*. C:87, Ss:617-622.
- MARSHALL, A. A.,** and STOHL, C. (1993). "Participating as Participation: A Network Approach". *Communication Monographs*, 60, 137–157.
- MILLIKEN F. J.** and Lam Nancy (2009) "Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications fo Organizational Learning", *Voice and Silence in Organizations* Chapter 9, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. p. 225 – 245
- MILLIKEN F. J.,** Morrison Elizabeth Wolfe and Hewln Patricia E. (2003) "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies* 40:6 September, pp. 1453 – 1476
- MILLIKEN F. J.** and Morrison Elizabeth Wolfe (2003) "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies* 40:6 September, pp.1563 - 1568
- MÍCELÍ, M. P.,** NEAR, J. P., and SCHWENK, C. R. (1991). Who Blows the Whistle and Why? *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 113-130.
- MOORMAN, R.H.** (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of Applied Psychology*. C:76, S: 6, ss.845-855.

- MORRISON** E. W. and Milliken Frances J., (2000) “*Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic*”, The Academy Of Management Review,; 25, pp. 706 – 725.
- NEAR**, J. P. ve **MİCELİ**, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle- Blowing. *Jourrud of Business Ethic*, 4(1), 1-16.
- NEAR**, J. P. ve **MİCELİ**, M. P. (1996). Whistle-Blowing: Myth and Reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- ORGAN** D. (1997) “*Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time*”, Human Performance, Vol.10, No: 2, pp. 85-97.
- ÖTKEN**, A. B. ve **CENKÇİ**, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri*, 10(39), 41-51.
- ÖZDEMİR**, M. (2010). *Ankara ili Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete ilişkin Görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZDEMİR**, L. ve Sarioğlu U. S. (2013). “Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- ÖZDEVECİOĞLU**, M.; “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, 2003, s.77-96.
- ÖZGEN**, I., Sürgevil, O. (2009). “*Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*”. Zeyyat Sabuncuoğlu (Ed.), Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış içinde. Bursa: MKM Yayıncılık.
- PANTELİ**, N. ve Fineman, S. (2005). “*The sound of silence: the case of virtual team organising*” [*Sessizliğin Sesi: Sanal Takım Örgütlenme Durumu*]. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347-352.
- PİNDER**, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). “*Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*” [*Çalışan Sessizliği: Algılanan Adaletsizlik İçin Pasif ve Uysal Yanıtlar*]. *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- PİDERİT**, S. K., & Ashford, S. J. (2003). *Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues**. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- PODSAKOFF**, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). *Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness*. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.

- POLAT, S.** (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- POULOS, F.** "Teachers' Perceptions of Procedural Fairness: Their Impact on Teachers' Efficacy and Commitment"[Öğretmenlerin İşlem Adaleti Algısı ve Bu Algının Öğretmenlerin Etkililiği ile Bağlılığı Üzerindeki Etkisi]." Yüksek Lisans Tezi. *Connecticut Üniversitesi*. 2004.
- PREMEAUX, S. F.** (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace [Sessizliği Kırma: İşyerinde Konuşma Anlayışına Doğru]*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). U.S.A.: Louisiana State University.
- QUINN, R. E., & Spreitzer, G. M.** (1997). *The road to empowerment: Seven questions every leader should consider*. *organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- RAINEY, H.** (1991). *Understanding and Managing Public Organization*. San Francisco: Jossey-Boss Publication.
- REDDING, W. C.** (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- ROBINSON, K. L.;** (2004), The Impact of Individual Differences on The Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables, A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, ss. 1-156.
- ROCH, S. G., and SHANOCK, L. R.** (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinction. *Journal of Management*, 32(2), 299-322.
- RODRIGUEZ, A.** (2005) "The Elephant in the Room Organizational Silence". Required Reading for Growing Companies, Volume: 5 Number: 10 (October), pp. 1 – 2.
- ROLLINSON, D. ; A. BROADFIELD; D.J. EDWARDS;** (1998), Organizational Behaviour And Analysis:An Integrated Approach, Singapore: Prentice Hall.
- RUÇLAR, K.** (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki – Sakarya Üniversitesi Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- RYAN, K., & Oestreich, D. K.** (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. Jossey-Bass.

- SABUNCUOĞLU, Z.** (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM (Marmara Kitap Merkezi) Yayıncılık, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M.** (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- SADYKOVA, G. ve TUTAR, H.** (2014). “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- SARIKAYA, M.** (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*. Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- SAUNDERS M. ve A. THORNHILL**, “Organizational Justice, Trust and the Management of Change”, *Personnel Review*, Vol.32, No.3, 2003, ss. 360-375.
- SCARLİCKİ, D. P. - FOLGER, R.** (1997), “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 3, p. 434-443.
- SEZGİN, F.** (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.25, Sayı.1, 317-339, Ankara.
- SHAHİNPOOR, N. ve MATT, B. F.** (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics* (74), 37-48.
- SOBKOWIAK, M. C.** Szaflarska 1997. *Occurence of Allergy Symptomsin Celiac Disease Children – Preliminary Report*. *Med. Sci. Monit* 4 (6) 39-61.
- SÖYÜK, S.** (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- SPRAGUE, J. A., and RUUD, G. L.** (1988). Boat-Rocking in the High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- STANLEY, J. D.** (1981). Dissent in Organizations. *The Academy of Management Review*, 6(1), 13-19.
- STEWART, L. P.** (1987). Where Were the Whistle Blowers? The Case of Alan McDonald and Roge Boisjoly. *Presented at the convention of the Speech Communication Association*, 5(8), 2-18.
- ŞEHİTOĞLU, Y.** (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞEHİTOĞLU, Y. ve Zehir, C.** (2010). “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.

- TAN, Ç.**(2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. Yüksek Lisan Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- TANGİRALA S. ve Pangaraj R.**, “*Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate*”, *Personnel Psychology*, Vol.61, 2008, ss. 37-68.
- TANGİRALA S.**, “*Individual, Group and Leader Influences on Employee Communication in High Reliability Contexts*”, Unpublished Doctorate Thesis, Indiana: Purdue University, 2006.
- TANIK, B.** (2010). *Gelişim Psikolojisi*. Ankara: Yedi İklim Yayınları.
- TAŞKIRAN, E.** (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- TAYFUN, A. ve Çatır, O.** (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- TAYLOR, S.** (1999). *Using Humour and Theatre To Facilitate Learning With Diabetes Educators*. (MS Thesis, Saint Francis Xavier University).
- TDK.** (2015). [Erişim: 11.12.2015]
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.G.TS.561a9613720535.79828678
- TEKİN, A.**; “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye- Pakistan) Örneği” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2002.
- THIBAUT, J. and L. WALKER;** (1978), “A Theory of Procedure”, *California Law Review*, Vol.66, Issue.3, ss.541- 566.
- TINAZ, P.** (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- TRUELSON, J. A.** (1989). Implications of Whistleblowing for Public Administration Education. *Policy Studies Review*, 8(4), 871-876.
- TURGUT, İ.** (2002). *Eğitim ve Etik*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası. Mengüşoğlu, T. (2005).
- TURGUT, N.** (1984). *Siyasal Muhalefet*. Ankara: Birey ve Toplum Yay.
- TUTAR, H.**; “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2007, Cilt 12, Sayı:3, s.97-120.
- UYS, T.** (2008). Rational Loyalty and Whistleblowing: The South African Context. *Current Sociology*, 56(6), 904-921.

- VREDENBURGH, D., and BRENDER, Y. (1993).** The Relevance of Democracy to Organizational Management. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 99–114.
- WALSTER, E., WALSTER, G. W., & BERSCHIED, E. (1978).** Equity: Theory and research.
- WADE, C., and TAVRİS, C. (1990).** Psychology. San Francisco: Harper Row Publisher. Boston Allyn and Bacon.
- WITHEY, M. J. ve Cooper, W. H. (1989).** “Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect” [Çıkış Öngörüsü, Ses, Sadakat ve İhmal], *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- XU HUANG, Evert Van de Vliert ve Gebren Van der Vegt,** “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”, *Management and Organization Review*, Vol:1, No:3, 2005, s. 461-463.
- YANIK, C. (2012).** Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILDIRIM, B. (2010).** “Yönetim Süreçleri”. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (Editör: Vehbi Çelik). Ankara: Pegem Yayıncılık. Ss:102-120.
- YILDIRIM, F.;** “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara, 2002.
- YILDIRIM, F.;** “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, *Mülkiye Dergisi*, 2003. s.371–402.
- YÜRÜR, Ş.;** Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 2005.
- YÜRÜR, Ş.;** “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 2008, s.295-312.
- YÜRÜR, S. (2008).** “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C:13, S:2, Ss:295- 312.
- ZAPF, D., EİNARSEN, S. (2001).** “Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice an Introduction”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. C: 10, S:4, Ss: 369-373.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket, Kafkas Üniversitesi Akademisyenleri üzerinde, Örgütsel Adalet algısının, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik üzerindeki etkisini ölçmeyi hedefleyen bir ankettir. Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışma sonunda oluşturulacak raporlarda isminiz doğrudan veya dolaylı olarak asla kullanılmayacaktır. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

- (A1)-Cinsiyet: Bayan () Erkek ()
- (A2)-Yaşınız: 18 – 25 () 26 – 30 () 31 – 35 () 36 – 45 ()
46 ve üzeri ()
- (A3)-Görev Süreniz: 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl() 16 yıl ve üstü ()
- (A4)-Meslek: Arş. Gör. () Okutman() Öğr. Gör.() Yrd. Doç. ()
Doç.() Prof. ()
- (A5) –Çalışma Alanınız: Sosyal Bilimler() Eğitim Bilimleri () Sağlık Bilimleri() Fen Bilimleri ()
- (A6)-KAÜ Çalışma süreniz: 1-5 yıl () 5-10 yıl () 10-15 yıl ()
15 yıl üstü ()
- (A7)- İdari Göreviniz: Var () Yok ()

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Tamamen Katlıyorum
		1	2	3	4	5
B1	İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil bir biçimde alırsınız					
B2	İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırsınız					
B3	İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil bir biçimde alırsınız					
B4	Bu iş yerinde işini iyi yapmayana hoşgörü gösterilmez					
B5	Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımızın ücretleri ile kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum					

B6	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar					
B7	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar					
B8	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlar ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar					
B9	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanın alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.					
B10	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur					
B11	Amirimiz her zaman tarafsız davranabilir					
B12	Amirimiz çalışmalarımızı yakından izler					
B13	Amirimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir					
B14	Amirimiz işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır					
B15	Amirimiz bize karşı içten ve anlayışlıdır					
B16	Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans daha verir					
B17	Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur					
B18	Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez					
B19	İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz					
B20	Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır					
B21	Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz					

C1	Kurum da düşüncelerim önemsendiğinden önerilerde bulunmam.					
C2	Kurum içi yönetim yapısından dolayı fikirlerimi dile getirmem.					
C3	Kurum içi iyileştirmelerde fikir beyan etmem.					
C4	Kurumuma faydalı olabilecek fikirlerimi bile dile getirmem.					
C5	Kurum içi korkularımdan dolayı fikirlerimi dile getirmem.					
C6	Kurum içi kaygılarımdan dolayı bilgi paylaşımına girmem.					
C7	Kurum içerisinde kendimi korumak amacıyla yanlış olduğunu düşündüğüm olayları bile görmezden gelirim.					
C8	Kurum içerisinde fikirlerimi dile getirebilmek için önce kendimi güvende hissetmem gerekir.					
C9	Kurum içi oluşturulan gizli bilgileri kimseyle paylaşmam					
C10	Örgütsel sırları açığa çıkaran kişilere karşı tepki gösteririm.					
C11	Kurumuma zarar vereceğini düşündüğüm bilgileri kimseyle paylaşmam.					
C12	Kuruma bağlılığım nedeniyle işyerine ait bilgileri açığa vurmam.					
D1	İşyerimde aykırı düşüncelerimi ifade etmekte tereddüt ederim					
D2	Evde, iş ile ilgili sorunları tartışmayı reddederim					
D3	İşyerindeki verimsizliği herkesin önünde eleştiririm					
D4	Yönetimi sorgulamam					
D5	Örgüt politikalarını sorgulamakta tereddüt ederim					
D6	Diğer çalışanların örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerine katılırim					
D7	İşyeri politikaları ile ilgili memnuniyetsizliğimin herkes tarafından fark edilmesini isterim					
D8	İşyerinde alınan kararlara katılmadığım zaman bunu yönetime belli etmem					
D9	İşyeri kararları ile ilgili memnuniyetsizliğimi iş dışındaki arkadaşlarım ve ailem ile tartışırım					
D10	Örgütsel değişimler fayda etmediğinde bu konudaki eleştirimi yönetime iletirim					
D11	Etrafımda olup bitenler ile ilgili hissettiklerimi çalışma arkadaşlarıma belli ederim					
D12	İşyeri kararları ile ilgili şüphelerimi yönetim kademesindeki biriyle tartışırım					
D13	İşyerimdeki sorunları eşim ve iş dışındaki arkadaşlarımdan önünde çok nadir dile getiririm					
D14	İşyerimdeki verimsizliğin ortadan kaldırılmasıyla ilgili fikirlerimi yönetime sunarım					
D15	İşle ilgili sorunlarımı iş dışındaki insanlarla konuşurum					
D16	Memnuniyetsizliğimi yönetime belli etmem					
D17	İş arkadaşlarıma işyeri ile ilgili şikâyette bulunmam					
D18	Çalışanlara haksız davranıldığını inandığımda yönetime bildiririm					
D19	İşyerinde tartışılmasından rahatsız olduğum işyeri kararlarını, ailem ve arkadaşlarımla tartışırım					

Anket sona ermiştir. Katkılarınız için teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Onur KAVAK
Doğum Yeri	Çıldır
Doğum Tarihi	1986

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İ.İ.B.F.
Bölüm	İşletme

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Emniyet Genel Müdürlüğü
Görevi/Pozisyonu	Polis Memuru
Tecrübe Süresi	8 yıl

KATILDIĞI

Kurslar	İş Sağlığı ve Güvenliği İç Tetkikçilik Kalite Kontrol ve Uygulama Tedarik, satış ve pazarlama
Projeler	

İLETİŞİM

Adres	Kafkas Üniversitesi SMYO
E-mail	onurkavak@kafkas.edu.tr