

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
VE SESLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Derya EFE

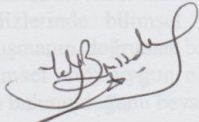
Danışman: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

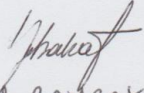
Temmuz, 2018

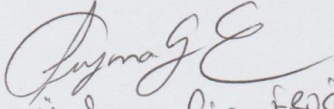
DENİZLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

.....Selma..... Anabilim Dalı, Yüksek Öğretim..... Bilim Dalı öğrencisi Derya Efe..... tarafından Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök yönetiminde hazırlanan Melika Söğüt Akalın ile Sosyal Bilimler Enstitüsü Arasında İletişim Kurumları başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 25.07.2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

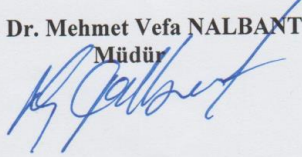

Dr. İpr. Ü. Selma Kalkan
Jüri Başkanı


Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK
Jüri Üyesi


Dr. İpr. Ü. Derya Bin ERSOYLU
Jüri Üyesi

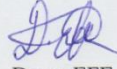
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25/07/2018 tarih ve ... 31/06 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet Vefa NALBANT
Müdür



Yüksek lisans tez sürecim boyunca tüm aşamalarda benden ilgisini ve desteğini eksik etmeyen, bana karşı her zaman anlayışlı, yönlendireci olup beni gülerdizerek çalışmalarım daha ağırlıklı bir hale gelmesini sağlayan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Sabahat Beyrak Kök'e, yüksek lisans eğitimim sürecinde tecrübelerini ve bilgilerini eksik etmeyen değerli hocalarıma Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu, Prof. Dr. Ayy:

İnanc Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



Derya EFE

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez sürecim boyunca tüm aşamalarda benden ilgisini ve desteğini eksik etmeyen, bana karşı her zaman anlayışlı, yüreklendirici olup beni yönlendirerek çalışmamın daha anlamlı bir hale gelmesini sağlayan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök'e, yüksek lisans eğitimin süresince tecrübelerini ve bilgilerini eksik etmeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu, Prof. Dr. Ayşe İrmış'e, tüm içtenliğiyle bilgi ve tecrübesini paylaşarak yardımını eksik etmeyen Arş. Gör. Esvet Mert'e ve her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Efe, Derya
Yüksek Lisans Tezi
İşletme ABD
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök

Temmuz 2018, IX+208 Sayfa

Örgütsel adalet kavramı elde edilen kazanımların, kazanımlar sırasındaki prosedürlerin ve yöneticiler tarafından çalışanlarına gösterilen davranışların ve iletişimin adaletli olarak algılanmasını ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların, buldukları örgütteki iş ile ilgili konular veya problemler hakkında düşüncelerini ve ilgilerini saklı tutarak paylaşmamasıdır. Örgütsel seslilik ise, çalışanların örgütlerini geliştirici yönde düşüncelerini ve ilgilerini paylaşması olarak tanımlanır. Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel adaletin örgütsel sessizliği azaltıp azaltmadığını, örgütsel sesliliği ise artırıp artırmadığını analiz etmektir. Bu bağlamda, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, korumacı sessizlik ve kabullenici seslilik, savunmacı seslilik, korumacı seslilik arasındaki ilişki regresyon analizleriyle test edilmiştir. Analiz sonuçları ile dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti; kabullenici sessizlik, kabullenici seslilik, savunmacı sessizlik ve savunmacı seslilik arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki olduğu; fakat dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile korumacı sessizlik ve korumacı seslilik arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca, araştırma değişkenlerinin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız t-testi ve anova testleri ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel adalet; yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, unvana ve çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Örgütsel sessizlik ve seslilik ise yaşa, eğitim durumuna ve unvana göre farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Seslilik

ABSTRACT**A RESEARCH ON RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE WITH ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL VOICE**

Efe, Derya
Master Thesis
Department of Business Administration
Programme of Management and Organization
Adviser of Thesis: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök

July 2018, IX+208 Pages

The concept of organizational justice means that; justice of the gains, the procedures applied during these gains, the behaviors shown to the employees by the managers and the perception of communication. Organizational silence is that employees do not share their thoughts and opinions about issues or problems related to the work in the organization they are in. Organizational voice on the other hand, is defined as the sharing of ideas and comment by employees to improve their organization. The aim of this study is to determine whether perceived organizational justice decreases organizational silence and whether it increases organizational voice. In this regard, the relation between distributive justice, procedural justice and interactional justice besides acquiescent silence, defensive silence prosocial silence, defensive voice and prosocial voice have been analysed by associative regression analysis. The analysis result have shown that; distributive justice, procedural justice and interactional justice have a significant and negative relation on acquiescent silence, acquiescent voice, defensive silence, defensive voice while distributive justice, procedural justice and interactional justice have a meaningful and positive relation on prosocial silence and prosocial voice. In the study the variables were also analyzed by independent t-test and anova tests to find out whether the research variables differ according to demographic factors. In this context organizational justice differs according to; age, marital status, education status, title and duration of work. On the other hand organizational silence and voice differ according to; age, education status and title.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Silence, Organizational Voice

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı	3
1.1.1. Adalet Kavramı	3
1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı	8
1.2. Örgütsel Adaletin Önemi	11
1.3. Örgütsel Adalet Boyutları	13
1.3.1. Dağıtım Adaleti	16
1.3.2. Prosedür Adaleti	21
1.3.3. Etkileşim Adaleti	27
1.3.3.1. Kişilerarası ve Bilgisel Adalet	31
1.4. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar	33
1.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri.....	34
1.4.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi.....	35
1.4.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi	37
1.4.1.3. Walster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisi	40
1.4.1.4. Crosby Göreli Yoksunluk Teorisi	41
1.4.1.5. Berger ve Arkadaşları Statü Değeri Teorisi	43
1.4.2. Proaktif İçerik Teorileri	44
1.4.2.1. Leventhal Adalet Yargı Teorisi.....	44
1.4.2.2. Lerner Adalet Güdüsü Teorisi.....	47
1.4.3. Reaktif Süreç Teorileri	48
1.4.3.1. Thibaut ve Walker Prosedür Adaleti Teorisi	48
1.4.4. Proaktif Süreç Teorileri	49
1.4.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercih Teorisi	50
1.5. Örgütsel Adalet Sonuçları	51
1.6. Örgütsel Adaletsizlik Sonuçları	53
1.7. Örgütsel Adaletsizliğe Karşı Düzeltici Yöntemler ve Çözüm Yolları.....	55

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESLİLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	58
2.1.1. Sessizlik Kavramı ve Tanımı	58
2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı.....	60
2.2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler	63
2.2.1. Bireysel Faktörler	64
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	67
2.2.3. Yönetsel Faktörler	69
2.3. Örgütsel Sessizlik Boyutları.....	72
2.3.1. Kabullenici Sessizlik	74
2.3.2. Savunmacı Sessizlik	75
2.3.3. Korumacı Sessizlik.....	78
2.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	79
2.4.1. Fayda - Maliyet Analizi Teorisi	80
2.4.2. Beklenti Teorisi	80
2.4.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	82
2.4.4. Kendini Uyarılma	83
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	84
2.6. Örgütsel Sessizliğe Karşı Düzeltici Yöntemler ve Çözüm Yolları.....	88
2.7. Örgütsel Sessizlik.....	90
2.7.1. Kabullenici Sessizlik	95
2.7.2. Savunmacı Sessizlik	96
2.7.3. Korumacı Sessizlik.....	96
2.8. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	101
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	103
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	106
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	107
3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	108
3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri.....	109
3.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi.....	109
3.6.2. Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi	111
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri	116
3.7.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	116
3.7.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin Geçerlilik Analizi.....	119

3.8. Araştırma Bulguları.....	124
3.8.1. Katılımcıların Genel Özellikleri.....	124
3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Temel Göstergeler.....	127
3.8.3. Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testleri.....	140
3.8.4.Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Değişkenlerinin Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi.....	165
3.8.4.1. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi.....	165
3.8.4.2. Yaşa Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi.....	166
3.8.4.3. Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi.....	168
3.8.4.4. Eğitim Duruma Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi.....	169
3.8.4.5. Unvana Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi.....	170
3.8.4.6. Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi.....	172
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	174
KAYNAKÇA.....	181
EK ₁ ANKET FORMU.....	204
ÖZGEÇMİŞ.....	208

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Liao ve Tai'nin Hipotez Modeli	30
Şekil 2: Örgütlerde Sessizliği Oluşturan Faktörlere İlişkin Bir Model.....	64
Şekil 3: Örgütsel Sessizliğin Etkileri	86
Şekil 4: Sessizleşme ve Ses Çıkarma Modeli	93
Şekil 5: Araştırmanın Basit Modeli.....	103
Şekil 6: Araştırmanın Modeli.....	104

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Örgütsel Adaletin Boyutları Çizelgesi.....	15
Tablo 2: Prosedür Adaletin Dört Bileşeni Modeli	24
Tablo 3: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	34
Tablo 4: Sessizlik Boyutları ve Örnekleri	73
Tablo 5: Kabullenici ve Savunmacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması	77
Tablo 6: Sesslilik Boyutları ve Örnekleri	94
Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 8: Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	112
Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları	117
Tablo 10: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yükleri.....	117
Tablo 11: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları.....	119
Tablo 12: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yükleri	120
Tablo 13: Örgütsel Sesslilik Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları	122
Tablo 14: Örgütsel Sesslilik Ölçeği Faktör Yükleri	122
Tablo 15: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	125
Tablo 16: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	125
Tablo 17: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	126
Tablo 18: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	126
Tablo 19: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	126
Tablo 20: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	127
Tablo 21: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ...	128
Tablo 22: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessliliğe İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	130
Tablo 23: Örgütsel Adalet Boyutlarının Korelasyon Değerleri	135
Tablo 24: Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Korelasyon Değerleri	136
Tablo 25: Örgütsel Sesslilik Boyutlarının Korelasyon Değerleri.....	137
Tablo 26: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Yapılan Korelasyon Analizi	138
Tablo 27: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi.....	141
Tablo 28: Dağıtım Adaleti ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi	142
Tablo 29: Dağıtım Adaleti ve Kabullenici Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi ...	142
Tablo 30: Dağıtım Adaleti ve Savunmacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi	143
Tablo 31: Dağıtım Adaleti ve Korumacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi	144
Tablo 32: Prosedür Adaleti ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi	145
Tablo 33: Prosedür Adaleti ve Kabullenici Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi ..	146
Tablo 34: Prosedür Adaleti ve Savunmacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi ...	146
Tablo 35: Prosedür Adaleti ve Korumacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi.....	147

Tablo 36: Etkileşim Adaleti ve Örgütsel Sessizliği Arasındaki Regresyon Analizi.....	148
Tablo 37: Etkileşim adaleti ve Kabullenici Sessizliği Arasındaki Regresyon Analizi .	149
Tablo 38: Etkileşim Adaleti ve Savunmacı Sessizliği Arasındaki Regresyon Analizi .	150
Tablo 39: Etkileşim Adaleti ve Korumacı Sessizliği Arasındaki Regresyon Analizi...	151
Tablo 40: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi.....	152
Tablo 41: Dağıtım Adaleti ve Örgütsel Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi	153
Tablo 42: Dağıtım Adaleti ve Kabullenici Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi	154
Tablo 43: Dağıtım Adaleti ve Savunmacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi	155
Tablo 44: Dağıtım Adaleti ve Korumacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi	156
Tablo 45: Prosedür Adalet ve Örgütsel Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi	156
Tablo 46: Prosedür Adalet ve Kabullenici Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi.....	157
Tablo 47: Prosedür Adalet ve Savunmacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi	158
Tablo 48: Prosedür Adalet ve Korumacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi	159
Tablo 49: Etkileşim Adaleti ve Örgütsel Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi	160
Tablo 50: Etkileşim Adaleti ve Kabullenici Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi ...	161
Tablo 51: Etkileşim Adaleti ve Savunmacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi	161
Tablo 52: Etkileşim Adaleti ve Korumacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi	162
Tablo 53: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	163
Tablo 54: Cinsiyete Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları	166
Tablo 55: Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları	167
Tablo 56: Medeni Duruma Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	168
Tablo 57: Eğitime Göre Anova Testi Sonuçları.....	169
Tablo 58: Unvana Göre Anova Testi Sonuçları.....	171
Tablo 59: Çalışma Süresine Göre Anova Testi Sonuçları	172

GİRİŞ

21. yüzyılda bilim ve teknolojinin hızla gelişmesiyle beraber insan kaynaklarına bakış açısı farklılaşmış ve organizasyonların beşerî yapıları değişime uğramıştır. Fakat hızla gelişen bu teknolojiye rağmen beşeri sermayeye olan ihtiyaç her zaman önemini korumuştur. Böylece karşılıklı bir menfaat ilişkisi içerisinde hem çalışanların hem de örgütlerin amaçları, hedefleri oluşmuş ve örgütsel yapının bir parçası olan çalışanların örgüt içinde görev ve sorumlulukları da beraberinde artmıştır. Çünkü örgütler, çalışanlarından önceki dönemlere göre çok daha fazlasını talep etmeye başlamıştır.

Tüketicilerin daha da artan beklentileri, yüksek düzeyde ve karmaşık teknolojik yapılanmalar, sert rekabet koşulları ve küreselleşme gibi nedenlerden dolayı, yöneticiler çalışanlardan daha fazla inisiyatif ve sorumluluk almalarını bu sebeple görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmeleri, daha yaratıcı olmalarını beklenmektedir. Bu anlamda yöneticilerin çalışanlarından bekledikleri bu davranışların yerine getirilmesini etkileyen önemli etmenlerden biri örgüt içi iletişimidir. Çünkü örgüt içi iletişim, çalışanın işini kaybetme kaygısı, çalışma arkadaşları tarafından dışlanma korkusu gibi durumlara neden olduğundan dolayı günümüz çalışma hayatında önemli yer tutmaktadır. Çoğu durumlarda çalışanlar bu nedenlerden dolayı bilgiyi kendilerinde tutmayı tercih edebilmektedir. Yarar ve gelişim sağlayacak bilginin, fikirlerin ya da mevcut problemlerin iletilemediği bir örgütte de değişimin olması beklenmemektedir. Fakat günümüz koşullarında örgütlerin hayatta kalabilmesi, rekabet edebilmesi için sürekli gelişim ve değişim göstermeleri gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için çalışanların, fikirlerine değer verildiğini düşünecek, mevcut olumsuzlukları yöneticisi ile paylaşmaktan çekinmeyecek, katkı sağlayacağını düşündüğü fikirlerini dile getirecek örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Bu bakımdan çalışanların örgütteki davranışları üzerinde adalet algısının çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü adalet algısı bireylerin örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren unsurlardan biri olarak görülmektedir. Adil bir şekilde yönetildiğini düşünen çalışan, firmanın değişim göstermesine ve gelişmesi katkı sağlayabilmektedir. Fakat adil olmayan ya da çalışanlar tarafından o şekilde algılanan uygulamalar, çalışanları zamanla tükenmişlik duygusuna

kapılmalarına, kendi içine kapanmalarına sessizleşmelerine neden olabilmektedir. Çalışanların işle ilgili herhangi bir problem veya durumda sahip oldukları bilgi ve görüşlerini açıkça söylemelerinin, mevcut konumlarını etkileyebilmekte, sorun yaratan biri olarak görülerek dışlanabileceği ve fikirlerinin örgütte herhangi bir değişikliğe neden olmayacağına dair inançları oluşmakta ve böylece örgütlerine olan katkıları azalabilmektedir. Tüm bunlar değerlendirilerek hazırlanan bu çalışmada, örgütlerde adalet sağlandıkça örgütteki sessizliğin azalacağı yönündeki varsayımın yola çıkılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı açıklanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak adalet kavramından bahsedilmiş ve daha sonra örgütsel adalet kavramının tarihi gelişimine ve tanımlarına yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet açıklanmıştır. Buna ek olarak örgütsel adaletle ilgili teoriler ele alınmıştır. Son olarak örgütsel adaletin ve örgütsel adaletsizliğin sonuçları ve adaletsizliğe karşı çözüm yöntemleri açıklanarak birinci bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, örgütsel sessizlik ve seslilik kavramları açıklanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak sessizlik kavramı açıklanmakta, örgütsel sessizliğin tarihi gelişimine ve yapılan çeşitli tanımlara yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizliğin oluşum süreci ele alınmaktadır ve örgütsel sessizliğin boyutlarından olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik açıklanmıştır. Ek olarak örgütsel seslilik boyutları olan kabullenici seslilik, savunmacı seslilik ve korumacı seslilik boyutları da ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel sessizliği etkileyen faktörler ve örgütsel sessizliğin sonuçları ile sessizliğe karşı çözüm yöntemleri açıklanmıştır. Son olarak örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalara ve sonuçlarına yer verilip ikinci bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü olan araştırma kısmında algılanan örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuş ve hipotez sonuçları açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet, örgütsel sessizliğin ve sesliliğin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir. Son olarak, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Bu bölümde adalet kavramından, adalet kavramının başka dillerdeki ve bizim dilimizdeki karşılıkları ve anlamlarından, çeşitli düşünürler tarafından nasıl tanımlandığından, unsurlarının neler olduğundan, felsefe alanındaki yerinden ve o alandaki düşünürlerin adalet tanımlarından bahsedilerek örgütsel adaletle dair yapılan tanımlara geçilecektir. Ayrıca, örgütsel adaletin öneminden, boyutlarından, örgütsel adaletle ilgili teorilerden bahsedilecek ve örgütsel adaletin olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinilecektir.

1.1.1. Adalet Kavramı

İnsanlık tarihi boyunca, insanlar kendilerine adil bir şekilde davranılmasını her dönemde önemsemişler ve istemişlerdir. Çünkü adalet insanların temel ihtiyaçlarından biri olmuştur (Çelik vd., 2014: 561). Tarihsel süreçte ihtiyaç duyulan adalet zamanla insanlar için bir özleme dönüşmüştür. Bu özlem ve ihtiyaç adalet kavramını, ilk çağlardan başlayarak üzerinde çok düşünülen eski kavramlardan biri haline getirmiştir (Ceylan, 2006: 161). Adaletin tam olarak ne olduğu ise, en eski sorularından biri olarak kalmaktadır. Ancak bu soru, dünyamızda nüfus arttıkça daha da önem kazanıp, cevaplandırılması acil olan bir soru haline gelmiştir (Kuçuradi, 1993: 1). Soruya ilk olarak adalet kavramının kökeni bakımında ele almak gerekirse, kökeni Arapça'daki "adl" sözcüğünden gelmektedir ve dengeleme, adil olma, haklılık anlamlarında kullanılmaktadır (<https://www.etimolojiturkce.com/>). Kavramın kökünü oluşturan "adl" sözcüğü İngilizce ve Fransızcadaki "justice"nin karşılığını, Almancada "gerechtigkeit" karşılığını oluşturarak aynı anlamlarını taşımaktadır. İngilizce ve Fransızcadaki justice sözcüğünün kökünü oluşturan "jus" kelimesi, adil, dürüst, haklı, tarafsız, kurallara uyan kişi anlamına gelmektedir (<https://www.etymonline.com>). Bu kavram Latince adalet, hak, hukuk gibi kelimelerin karşılığıdır (www.latin-dictionary.net). Almanca hariç diğer Batı dillerindeki adalet kavramını karşılayan kelimelerin ortak noktasının "jus"

köküdür. Almancada “jus” kökeni olmasa da kelime kökeni olan “recht” kelimesi de diğerleri gibi hak, hukuk, doğru, anlamlarını karşılamaktadır (www.almancasozluk.net). Kökeni bakımından ele alınan adalet kavramı sorusuna ilişkin görüşler ve yapılan tanımlar, dönemlere ve toplulukların gelişimine göre şekillenmektedir (Bidarian ve Jafari, 2012: 1622).

Adalet kavramı uzun yıllarca felsefeciler tarafından farklı şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Adalet kavramını ele alan felsefeciler başında David Hume ve John Rawls gelmektedir. Hume adaletin sağlanabilmesinde, adalet kurallarına nasıl ulaşıldığını ve neden erdem kelimesinin adalet kavramıyla açıklanmaya çalışıldığını sorgulamıştır. Rawls ise bu sorgulamaya, adalet kurallarının, toplumun benimsediği kurallar şeklinde açıklama getirmiştir. Bunun nedenini, insanların zamanla bazı kurallar olmadan toplum içerisinde yaşamının imkânsız olduğunu farkına varmalarından dolayı olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle Rawls’ın bahsettiği adalet; “birbirine ters düşen düşüncelerin olduğu bir ortamda ve çıkarların yoğun yaşandığı eylemlerin erdemi”dir (Gülcan, 2010: 282). Adalet kavramı inceleyen diğer örnekler arasında Platon, Aristoteles ve Sokrates gibi filozoflar da bulunmaktadır (Cropanzano vd., 2007: 35). İnsanın yapısında doğa gereği adalet olduğunu savunan Sokrates adaleti “iyiyi kötüden ayırma bilgisi” olarak tanımlamaktadır. Ona göre insanın içinde olan bu adalet duygusu bize neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu öğretmektedir (Kılınç, 2013: 37). Sokrates’in öğrencisi Platon ise adaleti daha açıklayıcı olarak ele almıştır. Ona göre adalet “herkesin payını, yerini, işlevini koruyan böylece bütünü hiyerarşik uyumunu sağlayan şeydir”. Adaleti, toplum düzeninin sağlanmasının bir aracı ve bir erdem ölçüsü olarak ele alan Platon, adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiği (mutlak eşitlik) düşüncesini benimsemiştir. Platon’un öğrencisi Aristoteles ise adaletin temel erdem olduğunu savunmakla beraber, adalet kavramını adaletsizlik kavramı ile birlikte açıklamaktadır. Yasalara uymayan, çıkarıcı, eşitliği gözetmeyen adaletsizken, tam tersi olan yani yasalara uyan, eşitliği gözetken kişileri adaletli olarak tanımlamaktadır. Aristoteles adaleti erdemlerin bütünü olarak ele almaktadır. Ayrıca Aristoteles adaleti yasalara uygunluk ve eşitlik olarak iki ayrı şekilde düşünmektedir. Buradaki eşitlik Platon’un kabul ettiği mutlak eşitlik değil, orantılı olan eşitliktir. Yani

“altın orta” kavramını kastetmektedir (Bywater, 2015: 91, Sponville, 2016: 91-94). Bununla birlikte Aristoteles adaleti genel bir açıdan incelemenin yeterli olmayacağını düşünerek adaleti dağıtıcı ve denkleştirici adalet olarak iki ayrı yönden incelemiştir. İlki olan dağıtıcı adalet, malların paylaşımında kişiye kendi payına düşenin dağıtılmasıdır. Buradaki dağıtım kişinin gösterdiği çabaya, yeteneğine göre dağıtımdır. İkincisi olan denkleştirici adalet ise ticari, hukuki ilişkilerde tarafların eşit muamele içerisinde olmasını içermektedir. Yani haksız ve erdemsiz bir biçimde edinilen malın kişiden alınıp, kendisinden alınana vermektir. Suç işleyenin de hak ettiği cezayı çekmesini denkleştirici adaletin gereğidir (Güriz, 2001: 14).

19. yüzyılda sosyal bilimlerin felsefeden hızla ayrılmaya başlamasından sonra adalet kavramı sadece felsefeyi ilgilendiren bir kavram olmaktan çıkmış, farklı alanlarda incelenmeye başlanmıştır (Topakkaya, 2009: 625). Bu alanların başında gelen Türk kültürü ve Doğu İslam ülkeleri gelmektedir ve bu alanlarda da adalet kavramı önemli bir yere sahiptir. Yusuf Has Hacıp (2008)’in Kutadgu Bilig adlı eserindeki ana karakterlerden biri olan hükümdarın sembolü adalettir. Bu durum bir yönetici açısından adaletin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Farabi (1990) El-Medinet’ül Fazıla adlı eserinde devletin kaynaklarından birinin adaletin temin edilmesi olduğunu ileri sürmektedir. İbn-i Haldun (2004) ise Mukaddime adlı eserinde adaletle ayrı bir önem vermekte ve devletlerin ömrünü adil olmalarına bağlamaktadır. Yazılmış olan birçok eserde ortak nokta adaletli olunması gerektiğidir (Yılmaz, 2010: 586).

Günümüzde, adalet kavramının bizim günlük dilde kullandığımız anlamı hak ve hukuka uygunluk, doğruluk, herkese kendine düşeni verme, hakkı olanı verme anlamlarıdır (www.tdk.gov.tr). Bu tanımın karşılığı olarak Türkiye Cumhuriyeti Anayasası adaleti; "Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır." Şeklinde tanımlamaktadır. Kısacası adalet, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzen ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Araştırmacılar, yapılan çeşitli açıklamalar çerçevesinde adalet, eşitlik, denklik ve rasyonellik olmak üzere üç unsur altında incelenmeye yöneltmiştir. Bu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır (Güriz, 2001: 13-14, Çakır, 2006: 32).

Eşitlik unsurları: Eşitlik unsurunda her eşit davranış adil olarak kabul edilmemektedir. Örneğin işyerinde çalışan her kişiye eşit ücret verilmesi adil olmayacaktır. Çünkü her çalışanın yaptığı işin, aldığı sorumluluk ve riskin, sağladığı katkının farklı olması, farklı ücretlendirme gerekli kılacaktır. Bu durumda işin zorluk derecesi ve işin yüküne göre ücretlendirme yapılması adaleti sağlayacaktır.

Denklik unsuru: Denklik unsuru toplumda kişiler arası ilişkilerin takas ilişkisine dayandığını açıklamaktadır. Alınan ve verilen ne olursa olsun adaletten söz edebilmek için iki değerinde denk olması ve eşit muamele görmesi gerekmektedir. Ancak kişiden kişiye göre farklılık gösteren adalet anlayışı bu kavrama göreceli bir özellik katmaktadır. Yapılan takas sonucunda karşılığını almadığı düşüncesi oluşabilmektedir. Bu tür durumların oluşmaması ya da çözülmesi için belirli kurallar koyulup göre hareket edilmesi, suç işleyenin cezasını çekmesi düzeltici veya denklik adaleti saylayacaktır.

Rasyonellik unsuru: Bu unsur ise kişisel yargılar yerine akılcı verilere dayalı olarak karar verme ve hareket etmeyi ifade etmektedir. Herhangi bir davranışın keyfi yapılamayacağını belirli kuralların önceden belirlenmesi anlamını taşır. Kişiler arası ilişkilerde subjektif ve duygusal uygulamalar yerine objektif kriterlere göre davranılması adaleti gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.

Adalet unsurları, insan davranışlarını ele almaktadır. Bu durum adalet kavramını ahlak ve din kurallarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Yani adalet kavramı insan davranışlarını ahlak açısından inceleyen ve aynı zamanda eleştiren bir düşünceyi de içermektedir (Somerville, 1992: 25). Çünkü adalet ile ahlak kavramları birisi olmadan diğerinden bahsedilemeyecek kadar yakın ilişki içerisinde olan kavramlardır. Ahlak kavramının adalet ile ilişkisi olduğu gibi adaletsizlik algısı üzerinde de rolü bulunmaktadır. Adaletsizlik, adalet kavramının zıddı olarak ifade edilmektedir. Zulmün ve cevrin karşıtı bir anlam taşır. Bir şeyi ait olduğu yerden başka bir yere koyma anlamındaki zulm ve cevr, hainlik, insafsızlık, kavramlarıyla yakın anlamlıdır.

Dolayısıyla adalet bu kavramlarla tam aksini işaret eder. Yani zulmün, cevrin, insafsızlığın bulunduğu bir yerde adalet yoktur (Kılınç, 2013: 31). Böyle durumlarda, ahlaki ya da haklı gerekçeler bulabilmek, adaletsizliğin zarar görenler üzerindeki etkilerini azaltabilmektedir. Benzer bir şekilde, ahlaki gerekçeler bulabilmek adaletsizlik ile başkalarına zarar verenlerin duyabileceği vicdan azabını da azaltabilir (Singer, 1993: 39). Kısacası adaletsizliğin önlenmesi için adalet arayışının ortaya çıktığını söylemek de mümkündür. Diğer bir ifadeyle adaletsizliğin varlığının, adalet arayışlarını gerekli kıldığı söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197).

Adaletin sağlanması, insana saygı duyulduğuna ve değer verildiğine işaret eder. Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber olması yönüyle, çağdaş toplumlardaki en önemli konulardan biri olarak önemini devam ettirmektedir. Adalet kavramının bu düzenleyici ve dengeleyici özelliği sosyal adalet kavramını içermektedir (Eroğlu, 2009: 42). Sosyal adalet, güçlü ile güçsüz arasında bir denge kurarak toplumsal gerçeğe uygun adil bir toplum düzeni yaratma anlamına gelmektedir. Toplum ve onu oluşturan üyeler arasındaki ilişkileri düzenleyen sosyal adalet, kendi yetenek ve değerine göre her bireye düşenin ne olduğunu değil, herkese bütünün bir parçası, bir üyesi olarak düşen “ hak ve ödevlerin” ne olduğunu tespitidir (Çakır, 2006: 48-49). Adalet kavramının bu yönü toplumda olduğu kadar, farklı kişilikteki bireylerle aynı ortamda bulunmak zorunda olduğu örgüt yapısında da önemli olmaktadır. Bu bağlamda, “sosyal adalet” kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımı ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001: 60). İnsanların birbirleriyle ilişkili olduğu sosyal ortamlarda var olması önemli olan adalet kavramının örgütlerde ihmal edilmesi ise imkânsızdır. 1970’lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır (Aksay, 2017: 2).

1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Örgütsel alanda yapılan birçok çalışma genelde organizasyonların temel değerlerine vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda adalet, bahsedilen temel değerlerden biridir (Konovsky, 2000: 490). Önemi vurguladığımız adaletin, doğrudan iş yerindeki rolü örgütsel adaleti kavramını gündeme getirmiştir. Özellikle de çalışanların, örgüt içerisinde karşılaştıkları adaletin veya adil davranışları, çalışanlarla ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği ilgi çekici hale gelmiştir (Moorman, 1991: 845). Bu sebeple örgütsel adalet, farklı araştırmacılar tarafından pek çok farklı biçimlerde ele alınmıştır.

İşyerindeki adalet algısı ilk olarak Stouffer ve arkadaşlarının 1949 yılında yaptıkları çalışmayla, sosyo-psikolojik açıdan araştırma konusu olmuştur. Yapılan çalışmada, İkinci Dünya Savaşı süresince ücret alan askerlerin aldıkları ücretlerine dair tatminlerinin düşük olduğunu, askeri havacılık işletmesi çalışanlarının ise aldıkları ücrete dair tatminlerini yüksek olduğunu belirtilerek, askerlerin ücret tatmini algıları adalet kavramı çerçevesinde ele alarak karşılaştırmışlardır (Byrne ve Cropanzano, 2001: 7). Günümüzdeki haliyle örgütsel anlamda adaletin ilk kullanımı ise Greenberg (1987) tarafından gerçekleştirilmiştir. Greenberg, örgütlerde algılanan adaleti, örgütlerin yaşamlarını etkin bir şekilde sürdürebilmeleri için temel bir gereksinim olarak ifade etmektedir. Ek olarak bireylerin örgütsel adalet algılarının bireylerin çalışmalarından dolayı sağladıkları tatmin duygusu olduğunu ileri sürmektedir. Böylelikle örgütsel adalet, hem çalışan bireylerin kişisel doyumlarını hem de örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olduğu ifade edilmiştir (Greenberg, 1990: 399-400). Örgütsel adalet Folger, Konovsky, Cropanzono gibi birçok araştırmacı tarafından da araştırılmış ve adaletin olumlu sonuçlara yol açan bir örgütsel değişken olduğu ifade edilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993: 531). Örgütsel adalet çalışmalarında önde gelen isimler olan Folger ve Cropanzono (1998: 110-111)'a göre örgütsel adalet, örgütteki ödül ve ceza dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normları içeren kavramdır. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alınıp ve çalışanlara nasıl söylendiği

gibi adımların çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 69). Bu algılama insanların ne ölçüde eşit muamele gördüğünü kendi içinde sorgulamasıdır (Khan ve Habib, 2012: 36). Kısacası örgütsel adalet, etik, yönetsel davranış ve ahlak hakkında kişinin değerlendirmesidir (Cropanzano vd., 2007: 35). Değerlendirmeler her birey için kendine özgü değişebilmektedir. Adalet kavramı ile ilgili olarak değerlendirmeler, felsefe ve sosyal bilimciler arasında tanımlama farklılıklarını ortaya çıkarmıştır. Felsefede adaletle ilgili kurallar ve normatif tanımlar geliştirilmeye, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler oluşturulmaya çalışılırken, sosyal bilimciler ve örgüt bilimciler ise bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilenmektedir. Algılama sadece bireysel açıdan değil aynı zamanda kültürler, medeniyetler ve yıllar arasında da farklılıklar gösterebilmektedir (Karademir ve Çoban, 2011: 28-29).

Örgütsel adalet kavramının geliştirilmesinde Adams'ın "Eşitlik Teorisi" temel olmuştur (Polatçı ve Özçalık, 2015: 219). Adams, insan kaynaklarının örgüte sağladıkları yararlar ile örgütten sağladıkları kazanımları incelemiştir. Örneğin, işgörenler çalıştığı örgüte almış oldukları eğitimi, çabasını, deneyimini, istekliliğini aktarmakta, bu girdilerin karşılığında da ücret, prim, özel ödüller, örgütsel tanınma ve adalet gibi sonuçları elde etmek istemektedirler (Lambert, 2003: 156). Ayrıca bireyler kendi kazanımlarını diğer bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırıp, bunlar arasında adillik olup olmadığını dikkate almışlardır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, dağıtım adaletinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). İnsanların algılanan adaletsizliklere tepkilerini tamamen açıklamada eşitlik teorisi ve dağıtım adaletinin yetersiz kalmasının ardından, araştırmanın odağı prosedür adaletine kaymıştır. Prosedür adalete dair çalışmalar, dağıtım adaletinin içerdiği ödül dağılımı süreci kadar önemli olmadığını göstermekle beraber sürecin algılanan adilliği incelemeye yönelmiştir. Bu arada Bies ve Moag (1986) tarafından etkileşim adaleti kavramı ortaya atılmıştır. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların kişiler arası yönü, özellikle de yönetim tarafından kişilerarası muamele ve iletişim konularına odaklanmıştır (Charash ve Spector, 2001: 279). Yapılan bu çeşitli araştırmaların ortak noktaları, örgütsel adaleti çalışan kişilerin kişisel doyumunu ve etkin örgütsel fonksiyonlar

için temel bir gereklilik olarak görmeleri ve örgütlerde bir sorun olarak örgütsel adaleti ele almış olmalarıdır (Greenberg, 1990: 399). Çünkü geçmişten bu yana, işgörenler kendilerine adil ve etik olarak davranılmasını sağlamak amacıyla sendika ve dernek ismi altında çeşitli örgütler kurarak adaleti sağlama mücadelesi vermişlerdir. Adillikten ve adaletten uzak olan iş koşullarını herkese duyurmak istemişlerdir. Böylece günümüzde, örgütsel adalet kavramı ve çalışanlara yönelik adil davranmaya yeni bir anlam yüklenmeye başlamış olup, daha merkezi ve önemli bir konu haline gelmiştir (Robinson, 2004: 9). Çalışanların örgüt içindeki çalışma ortamını değerlendirmeleri ve bunlara yönelik bazı kural ve standartların belirlenip uygulanması örgütsel adalet algısının daha da şekillenmesine yardımcı olmaktadır (İyigün, 2011: 51).

Örgütsel adaletle ilgili gelişen çalışmalarda, örgütsel adalet olgusunun pek çok kavramı olumlu veya olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Polatçı ve Özçalık, 2015: 219). Literatürde örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık, yönetsel tatmin, ücret tatmini, liderlik ile ilgili yargılar, iş başarısı, iş tatmini, personel güçlendirme ve örgütsel sessizlik gibi pek çok kavramı etkilediği görülmektedir. Ayrıca örgütlerdeki adalet ve adaletsizlik durumu; bireylerin işten çıkartılmalarına karşı, eleştirilere karşı, örgütteki haksızlıklara karşı vb. gibi durumlarda göstermiş oldukları tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Beugre ve Baron, 2001: 324, Cole ve Flint, 2004: 19-20). Özellikle çalışanların örgütsel adalet algısının en önemli belirleyicilerinden birisi yöneticilerin davranışlarıdır. Çünkü yöneticiler karar veren, örgütteki işleyişi yönlendiren, planlama yapan ve işleri koordine eden kişilerdir. Bu yüzden yöneticilerin verdikleri kararlar iş görenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 467-468). Örneğin adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Bu değerlendirme örgüt yetkililerinin güvenilir olduğu algısını ve örgütsel eylemlerin yasallığını arttırırken, sömürülme korkularının azalmasını sağlamaktadır. Adil davranış ayrıca, iş yaşamında karşılaşılan belirsizlikleri az da olsa azaltarak, gelecekte gerçekleşmesi beklenen olayları daha tahmin ve kontrol edilebilir bir hale getirir. Ek olarak, adil davranış, potansiyel olarak iş hayatına daha fazla anlam katarak, yetkililerin ahlaki ve etik standartlarına olan uyumunu gösterir (Colquitt vd., 2004: 110).

Yöneticiler örgütlerde belirli kurallar koyup, adil ve tutarlı bir şekilde bütün çalışanlar için uygulayıp, önyargısız bir şekilde performans ve haklarına göre ödüllendirdiği takdirde, çalışanların örgütsel adalet hissetmesi pozitif tutum ve davranışlara sebep olacak ve ona göre hareketlerine yön vereceklerdir. Böylece doyum, bağlılık ve yüksek katılım göstereceklerdir. Kurallar adil olduğunda, sonuçlara karşı çıkmak ve meydan okumak zorlaşmaktadır (Tang ve Baldwin,1996: 30). İşbirliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Diğer yandan eğer çalışanların adaletsizlik hissetmesi durumunda ise çalışanlar birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler. “Ücretim aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum” gibi düşüncelerden dolayı, “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlar oluşmaktadır (İçerli, 2010: 70).

1.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütlerde bireyler davranışlarını, adaleti algılayış biçimlerine göre şekillendirmektedir. Çünkü çalışanlar iş ortamına ilişkin algılamaları, onların iş yapma şekillerini, meslektaşlarına, üstlerine ve kurumlarına karşı hislerini, örgütsel adalet algılarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel adaleti nasıl algıladıkları son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. (İşcan, 2005: 150).

Bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen örgütsel adaletle yönelik algısı, adalet konusunu çalışanlar için üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi uzun vadeli kazançlar için örgütsel adalet önemlidir. Örgütlerde adaletin sağlandığı düşüncesi, çalışanlara kişisel kazançlarını en üst düzeye çıkarma imkânı verir. Bu yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını elde etmek için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını arttıracak araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleştirilebilir (Çolak ve Erdost, 2004: 54). İkincisi ise, örgütsel adalet sembolik bir değer taşıdığı düşüncesi olduğundan dolayı önemlidir. Örgütsel adaletin varlığı, çalışana gösterilen saygıyı işaret eder ve grup içerisinde statüsünü güçlendirir. Böylece örgüt içerisinde

bireylerin öz-değer anlayışına olumlu katkıda bulunarak daha iyi bir performansla çalışmasını sağlar (Lind ve Tyler, 1988: 221-242, Tyler ve Lind, 1992: 140). Son olarak etik hususlar örgütsel adalet algısını etkilemektedir. İnsanlar adaleti, başkalarının ele alınması gereken ahlaki açıdan uygun yol olduğuna inandıklarından dolayı önemsemektedirler. Bireylerin etik olarak uygunsuz olduğuna inandıkları bir olaya tanık olduklarında stres belirtileri yaşamaya eğilimlidir. Bu durumda da adaletsizlik algısı, çalışma grubunda hızlıca yayılmaya neden olabilir (Cropanzana vd., 2007: 36). Bu sebeple örgütsel adalet algılamasının düşük olduğu örgütlerde çalışanların tutum ve davranışlarının olumsuz olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüt ya da yöneticileri ile ilgili adalet algısının düşük olması durumunda, performans düşüklüğü, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği, iş kalitesinde azalma, saldırgan tutumlar gibi olumsuz davranışlar oluşabilmektedir (Yürür, 2008: 298).

Örgütlerde çalışanların adalete ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Bazı durumlarda potansiyel kaygılar gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumlardan ilki, çalışanların istenmeyen bir kazanım elde etmesi durumudur. Birey, uygulanan prosedürlerden istediği kazanımı elde ettiği durumlarda, prosedürün adil olup olmamasıyla ilgilenmemektedir. İstenmeyen kazanımla karşılaştıkları durumlarda ise adaleti sorgulamaya başlamaktadır. İkinci durum, örgütte ortaya çıkan bir değişimdir. Değişim, çalışanların adalet kaygılarını arttırması sebebiyle çalışanların adalet konusuyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır. Üçüncü durum, kaynakların sınırlı olması durumuyla ilgilidir. Örgütte yeterince kaynak olduğunda, bunların nasıl dağıtıldığı çalışanlarca fazla önemsenmemektedir. Buna karşın örgütteki kıt kaynakların çalışanlarca paylaşımı söz konusu olduğunda bireyler genel olarak adalet ile ilgilenmeye başlamaktadır (Greenberg ve Cropanzano, 2001: 246- 248). Başlarda çalışanların adalet algısı sadece elde ettikleri kazanımı değerlendirme olarak görünse de araştırmalar ilerledikçe, çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında sadece elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı insan ilişkileri ve süreçler bakımından adalet algısında önemli olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algılarının, çalışanların pek çok davranışıyla ilişkili olduğunun fark edilmesiyle birlikte, örgütsel adalete ilişkin

yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarla adaletin diğer yönleri keşfedilmiş ve bu konularda farklı kuramlar geliştirilmiştir (Irak, 2004: 27-29).

1.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Literatür taramasında, araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlanacağı konusunun fikir ayrılıkları olduğu görülmektedir. Alanında yapılan çalışmalara bakıldığında ilk olarak Martocchio ve Judge'ın yaptığı çalışmada örgütsel adaleti tek boyut şeklinde düşünerek dağıtım adaleti ve prosedür adaletini ayırmadıkları görülmektedir. Daha sonraki araştırmalar dağıtım adaletinin çalışanların koydukları performans girdileri (eğitim, stres, kıdem gibi) karşılığında almış oldukları çıktılarla (maaş, prim ve terfi gibi) ilgili olduğu (Greenberg, 1990: 400), prosedür adaletinin ise, çalışanların sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmada kullanılan süreçlerle ilgilendiklerini olduğunu ortaya çıkararak Martocchio ve Judge'ın fikrine karşı çıkmışlardır. Bunun üzerine araştırmalar sonucunda dağıtım adaletinin örgüt içindeki adalet algısının açıklanmasında tek başına yeterli olmadığı anlaşarak prosedür adaleti kavramı eklenmiştir (Nowakovski ve Conlon, 2005: 6-7).

Eklenen prosedür adaleti boyutunu ilk destekleyenler olan Tyler ve Bies, (1990) örgütsel adaleti, dağıtım ve prosedür adalet olmak üzere iki boyutta sınıflandırmayı uygun görmüşlerdir. Devamında Welbourne ve arkadaşları (1995) ile Sweeney ve Mc. Farlin (1997)'in yaptığı çalışmalarda dağıtım ve prosedür adaleti şeklinde ikili ayrımı desteklemişlerdir (Colquitt, 2001: 386-387). İkili ayrımı destekleyen araştırmacılarından bazıları (Baron, Cropanzano, Wright) çalışanlar arası etkileşim unsurlarının, prosedür adalet algısını etkilediğini, bu sebeple etkileşim adaletinin prosedür adaletinden ayrılamayacağını savunmuştur. Böylece etkileşim adaletini prosedür adaletin içinde inceleyerek, adaletin ikiye ayrılması gerektiğini ifade etmişlerdir (Masterson vd., 2000: 739).

Prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin tek boyutlu mu, iki boyutlu mu olduğu tartışmaları sürerken, Bies ve Moag (1986), bireylerin adalet algısının, prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtip etkileşim adaletinin ayrı boyutta incelenmesi gerektiği fikriyle yeni araştırmalara öncü olmuştur

(Masterson vd., 2000: 739). Cohen-Charash ve Spector (2001) örgütsel adaletle ilgili 190 adet çalışmanın meta analizini yaptıkları çalışmada, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasında bağımsız bulgular olduğu sonucuna ulaşarak örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ayrımını güçlendirmişlerdir (Karademir ve Çoban, 2011: 30). Ayrıca Cohen-Charash ve Spector (2001) yaptıkları çalışmanın sonuçlarında, örgütteki kaynak dağıtımındaki adillik durumunun adalet algısını olumlu veya olumsuz etkilemesinin dağıtım adaleti, örgütün kullandığı süreçler yoluyla adalet algısını etkilemesinin prosedür adaleti ve son olarak örgütteki otorite sahibi kişiler tarafından gösterilen davranışlar ve yapılan açıklamalar yoluyla adalet algısını etkilemesinin etkileşim adaletini içerdiğini ileri sürerek üç boyutun ayrı ele alınmasını gerektiğini netleştirmiştir.

Greenberg (1993) üç boyuttan oluşan modelin etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası adalet ve bilgisel olarak iki farklı boyuta ayrılabilceğini ileri sürerek farklı bir boyut kazandırmıştır. İlki olan kişiler arası adalet boyutu; kazanımların belirlenmesi ve prosedürlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri nezaket, kıymet ve saygıyla ilgilidir. İkinci boyut bilgisel adalet ise konu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi yani açıklama yapılmasıdır. Devamında, kişiler arası adalet ve bilgisel adaleti de içine alarak örgütsel adaletin dört boyuta ayrılmasını destekleyen görgül araştırmalar yapılmıştır, fakat Colquitt'in 2001'de yaptığı araştırmaya kadar Greenberg'in (1993) etkileşim adaletinin iki farklı boyuta ayırması görgül olarak test edilmemişti. Colquitt'in (2001) çalışmasında test sonuçları bu boyutların ayrıldığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dörtlü ayrımı desteklenmiştir. Ayrıca Colquitt ve arkadaşlarının (2001) yapmış oldukları meta analizi çalışmaları da dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adaletin farklı korelasyonlara sahip olduğunu ortaya çıkararak, bu boyutların birbirinden ayrıştığını doğrulamıştır (Colquitt, 2001: 396, Colquitt vb. 2001: 425-445). Literatürü göz önünde bulundurarak çalışmamızda dört farklı boyut (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) ele alınacaktır. Boyutlar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Adaletin Boyutları Çizelgesi

Örgütsel Adalet Boyutları	Kriterler	Tanım
1. Dağıtım Adaleti Boyutu		Sonuçların uygunluğu
	Hakkaniyet	Ödüllendirmenin, çalışanların katkılarına dayalı olması
	Eşitlik	Her çalışana yaklaşık olarak aynı ödüllerin sağlanması
	İhtiyaç	Çalışana kişisel gereksinimlerine göre bir ödül sağlanması
2. Prosedür Adalet Boyutu		Dağıtım sürecinin uygunluğu
	Söz Hakkı	Karar verme aşamasında çalışanlara görüşlerini ifade etme fırsatının sağlanması
	Tutarlılık	Tüm çalışanlara aynı şekilde davranılması
	Önyargı baskısı	Hiçbir çalışan veya gruba ayrımcılık ya da kötü muamele yapılmaması
	Doğruluk	Kararların doğru bilgiye dayanması
	Temsil	Her bir kararın çalışanların katkılarını içermesi
	Düzeltilbilirlik	Hataların düzeltilmesi için üst bir süreç veya başka bir mekanizmanın olması
	Etik	Profesyonel yönetimin, normları ihlal etmemesi
3. Etkileşim Adaleti Boyutu		Çalışanın, maruz kaldığı sürecin uygunluğu

Tablo 1: Örgütsel Adaletin Boyutları Çizelgesi'nin Devamı

Örgütsel Adalet Boyutları	Kriterler	Tanım
3.1. Kişilerarası Adalet Boyutu	Saygı	Etkileşim halinde olunan çalışanlara haysiyet ve samimiyetle davranılması
	Uygunluk	Etkileşim halinde olunan çalışanlara uygunsuz, önyargılı ifadelerden kaçınılması
3.2. Bilgisel Adalet Boyutu	Doğruluk	Karar alma sonuçları ve prosedürleri konusunda samimi ve dürüst olunması
	Gerekçeleştirme	Karar verme sonuçları ve prosedürleri için yeterli açıklamaların yapılması

Kaynak: Cropanzano vd., 2007: 36, Scott vd., 2009: 758.

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm toplumlara kadar her büyüklükteki sosyal sistemlerde ortaya çıkan evrensel bir olgudur. Tarih boyunca gruplar, örgütler ve toplumların tümü, ödüllerin, cezaların, her türlü kaynakların dağıtımını sorunuyla ilgilenmişlerdir. Bu nedenlerden dolayı, pek çok sosyal ve siyaset bilimci, ekonomistler, sosyologlar ve psikologlar konu hakkında çalışmalarda bulunmuştur (Leventhal, 1980: 27).

Örgütsel adaletle ilgili başlangıçtaki çalışmalar, adalet konusundaki kararların sonuçlarına odaklanmaktadır (Colquitt, 2001: 386). Araştırmacılar tarafından incelenen sonuçlarda söz konusu olan, 'kazanımların adilliği' yani dağıtım adaletidir. (Özmen vd., 2007: 23). Aslında sosyal anlamda en eski dağıtım adaleti tanımını Aristo'ya atfedilebilir. Filozof, Nikomakhos'a Etiğinde, dağıtımın "orantılı bir şey" içerdiğini ve "oranların eşitliği" olarak tanımlanması gerektiği savunmuştur (Cropanzano vd., 2007: 37). Örgüt bağlamında ise dağıtım adaleti çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri, maddi çıkarla ölçülebilen, bunun karşılığında adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanır (Giap ve Hackermeier, 2005: 5). Hem sosyal, hem de örgütsel

bağlamda dağıtım adaleti görevler, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, statüler, ücretler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (İşbaşı, 2001: 60). Çalışanlar sağladıkları girdiler (eğitim düzeyi, sabır, stres gibi) ile elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak ayırım yapmaktadır. Bu ayırım çalışanları, kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapmaya itmektedir (Chambers, 2002: 318, Özdevecioğlu, 2003: 78). Çalışanlar dağıtım adaleti yargısını verirken bir sonucun doğru ve ahlaki olup olmadığını değerlendirmektedir. Doğruluk ile ilgili standartlar kişiden kişiye değişebildiği için bu konuda kesin bir yargıya varmak zordur. Ancak herhangi bir şeyin doğruluğunu ölçmek için bireyler kıyaslama yapar. Kıyaslama yapılan kişiye göre de bireylerin dağıtım adaleti yargıları farklı olabilmektedir (Söyük, 2007: 10). Kazanımlara odaklanmasına bağlı olarak, dağıtım adaletinin davranışsal, belirli kazanımları kavramaya yönelik ve duygusal tepkiler gösterilmesiyle ilişkili olduğu saptanmıştır. Belirli bir kazanım adaletsiz olarak algılandığında, kişinin duyguları ve sonuçta da davranışları etkilenecektir (Charash ve Spector, 2001: 280).

Tarihsel gelişim süreci içerisinde kavrama ilişkin katkıları ilk veren Stouffer ve arkadaşları olmuştur. Stauffer ve arkadaşlarının (1949) ortaya koyduğu “Göreceli Mahrumiyet Teorisi” kavramı, eşitlikten faydalanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan bir teoridir. Mahrumiyet; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır. Göreceli Mahrumiyet Teorisi, belirli ödül dağıtım durumunun çalışanları toplumsal karşılaştırmalar yapmaya iteceği ve bunun da mahrumiyet ve küskünlük duygularına yol açacağını belirtmiştir. Bu duyguların sonucu olarak da depresyondan, şiddet içerikli patlamalara kadar farklı birçok tepkinin ortaya çıkaracağı iddia edilmektedir (Greenberg, 1987: 12). Homans (1961), Göreceli Mahrumiyet Teorisi’ne dayanarak sosyal mübadele kuramını ileri sürmüştür. Sosyal mübadele kuramına göre; sosyal ilişkilerin ekonomik ilişkilerde olduğu gibi bir tür değiş-tokuş ilişkisine dayandığını ve kişilerin mal ve hizmet alımında olduğu gibi sosyal ilişkilerinde de kazanç ve kayıplarını hesaplayarak ilişkilerine devam edip etmeyeceklerine karar verdiklerini belirtmiştir (Homans, 1961: 30). Sosyal mübadele kuramı “Dağıtım Adaleti Teorisi”nin oluşumuna katkı sağlamıştır. Dağıtım Adaleti

Teorisi alış-veriş ilişkisi olan bireylerin, yaptıkları katkılar oranında kazanım beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleştiği algısına sahip olacaklarını savunmuştur (Şahin, 2007: 185). Ancak bir sosyal mübadelede algısal süreçlerin devreye girmesi nedeniyle sosyal mübadelenin taraflarının dağıtımın adillğine ilişkin farklı değerlendirmeler yapabileceklerine dikkat çekmiştir (Kreidl, 1985: 74). Adams ve Rosenbaum (1962), Homans'ın çalışması üzerinde dikkat çeken noktalar üzerine incelemelerde bulunup, birtakım düzenlemeler sonucunda dağıtım adaleti boyutuna yeni anlamlar yüklemiştir. Bunun sonucunda Adams (1965) Homans'ın çalışması daha da ileri taşıyarak, dağıtım adaleti boyutunun temelini oluşturan Eşitlik Teorisini ortaya atmıştır. Adams'a göre insanlar adaleti, ilk olarak algıladıkları katkılarını ya da kendi aldıkları çıktıya göre girdilerini değerlendirirler. Daha sonra onların aldıkları çıktılarının adil olup olmadığını başkalarının oranlarıyla ya da standartlarla karşılaştırılarak dağıtım adaletini ararlar (Nowakowski ve Conlon, 2005: 5). Bu durumda; örgütün başarısı için yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verme zorunluluğuna ve katkı sağlayıp karşılığını alma temeline kurulu birey-örgüt ilişkisinde paylaşım konusunu öncelikli hale getirmiştir. Çünkü örgüt açısından her çalışanın eşit derecede değerli olduğu söylene de, aslında tüm çalışanların değerleri ve çalışmaları karşılığında paylarına düşen eşit olmamaktadır. Bu gerçeğe göre gelişen dağıtım adaleti, neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaşılacağı sorunu ile ilgilenmektedir (Karaeminoğulları, 2006: 11). Paylaşılanlar ya da alınanlar, elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Foa ve Foa'nın (1974) alınanlar olarak tanımladıkları altı kaynak: Hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır. Dağıtım adaletine en çok konu olan kaynağın ise para ve mallar olduğu belirtilmiştir (Cohen, 1987: 21).

Dağıtım adaleti, para ve mallar gibi her sonuçların çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Başka bir ifade ile çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını durumu sağlar. Yani sonuç adillğinin algılanmasını ifade eder (Greenberg, 1990b: 399). Bu noktada dağıtım adaleti boyutunu, Adams'ın eşitlik teorisine benzemektedir (İçerli, 2010: 79). Eşitlik teorisi dağıtım adaletinin temelini oluştursa da bazı yönlerden farklılıklara sahiptir. Eşitlik kuramı

adaletsizliği kişilerin hak ettiklerinden daha azını alması durumu olan olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını alması durumu olan olumlu adaletsizlik olarak ayırırken, dağıtım adaleti ise adaletsizliği boyutlara ayırmaz. Bu durumda dağıtım adaleti araştırmalarının, adaletsizliğin tüm Şekillerini içermediği konusunda netlik olmaması üzerine eleştirilere uğraması sonucunda (Erdoğan, 2002: 558) Deutsch (1975) Dağıtım Adaleti Teorisine ileri sürmüştür. Teoriye göre dağıtım adaletinin bireylerin değerlendirmelerini etkileyecek, dağıtıcı adalete yön verecek, kazanım ya da sonuçların nasıl dağıtılacağına dair üç kural ileri sürerek konuya daha net bir bakış açısı getirmiştir. Bunlar: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç kuralıdır (Greenberg, 1987a: 9-22, Cropanzano vd., 2007: 37, Karademir ve oban, 2011: 30). Kurallar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Hakkaniyet Kuralı: Hakkaniyet kuralına göre ödül, iş görenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir. Her bir katkı ile uyumlu olmalıdır. Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre çalışanların pirim alması örnek olarak verilebilir.

Eşitlik Kuralı: Eşitlik kuralına göre, ödül almada herkesin eşit şansa sahip olmasıdır. Bireyler aynı derecede tutulmalıdır. Başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir.

İhtiyaç Kuralı: Bu kuralda ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Çalışanın aciliyetine göre değerlendirme yapılmalıdır. Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Örgüte sağlanan katkıların ve bunun sonucunda elde edilen kazanımların çalışanlar tarafından adil düşünülmesi, dağıtım adaleti algısının sağlanmasıyla oluşur. Fakat dağıtım adaleti tüm örgüt kazanımlarının çalışanlara aynı miktarda ve aynı şartlara göre dağıtılması anlamına gelmemektedir (Cropanzana vd., 2007: 37). Foley ve diğerleri (2002) dağıtım adaletini, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde; benzer katkı sağlayanlara benzer Şekilde davranılması, farklı katkı sağlayan kişilere farklı Şekilde davranılması olarak ifade etmişlerdir (Foley vd., 2002: 473). Bazı çalışmalarda ödül dağıtımını yapan yöneticilerin, bazen bu dlleri eşitlik kuralını ihlâl edecek Şekilde dağıttıkları gözlemlenmiştir. Örneğin; kazanımların çalışanlara katkıları oranında dağıtılmadığı, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit

bir şekilde dağıtıldığı yani hakkaniyet kuralını uyguladıkları ya da kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı durumlar olmaktadır. Eşitlik kuralının, bu şekilde ihlâl edilmesinin uygun şartlar altında adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) kendi “Adalet Yargı Modeli”ni geliştirmiştir (Greenberg, 1987: 12-13). Adalet Yargı Modeli, dağıtım adaleti boyutunun temelini oluşturan diğer bir modeldir. Teoride çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Böylece yöneticinin ödülleri durumlara göre dağıtması ile örgütün uzun dönemde verimliliği artabilir, soyut bir adalet standardı uygulayarak daha yüksek motivasyon ve performans düzeyi sağlanabilir (Beugre, 1998: 8). Dağıtım adaletine ilişkin olumsuz algılamalar ise çalışanların motivasyonunun, iş performansının düşmesine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine ve verimsiz davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009: 71).

Deutsch (1975) ve Leventhal (1976) yaptıkları çalışmalar ile dağıtım adaletinin kapsamını ve tanımını genişletmişlerdir. Kısacası araştırmacılar, farklı durum ve koşullarda, farklı amaçlarına göre birden fazla dağıtım kuralının uzlaşma amacıyla kullanılabilmesini desteklemişlerdir ve dağıtımı proaktif bir perspektiften ele almışlardır. Araştırmacılara göre, eğer temel amaçların gerçekleştirilmesine hizmet edebilmişse, dağıtımın adaletinden söz edilebilecektir. Eğer grubun birlik ve uyumu önem taşıyorsa, dağıtımda eşitlik kuralı, grubun refahı önem taşıyorsa ihtiyaç kuralı, bireysel performans ve üretkenlik daha önemli ise hakkaniyet kuralı dikkate alınmalıdır. Araştırmacılar, yaklaşımları ve görüşleri ile dağıtım adaleti kavramına yepyeni bir bakış getirmişler, tek bir hakkaniyet normu üzerinden dağıtım adaletinin sağlanabileceği yanılığını, gerektiğinde farklı normların daha etkili olabileceği düşüncesiyle, tek bir hakkaniyet kuralı ile adaletin sağlanmasının yeterli olacağı düşüncesinin yıkılmışlardır (Colquitt vd., 2005: 13-19, Karaeminoğulları, 2006: 16).

İlerleyen araştırmalar neticesinde, bazı araştırmacılar tarafında örgütsel birimlerde dağıtım adaleti, bireylerin gösterdikleri tepkilerin ekonomik kazanımlarla sınırlandırmasından dolayı eşleştirilmiştir. Bazı durumlarda bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazanımlar ile ilgili adil olup olunmadığına dair değerlendirmeler yaptığı görülmektedir. Dağıtım adaletine yönelik bakış açısını sosyo-

psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişleterek, dağıtım adaletini prosedür adalet kavramına yaklaştırmak daha doğru olacaktır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 122-123). Çünkü dağıtımın adil olup olmadığı kadar, dağıtım kararlarının nasıl verildiğine dair süreçler de önemlidir. Bu noktada prosedür adaleti kavramı da devreye girmekte ve önem kazanmaktadır (Greenberger vd., 1997: 913).

1.3.2. Prosedür Adaleti

Sosyo-psikoloji alanında yapılan araştırmalar zamanla odak noktalarını ödül dağıtımının sonuçlarına vurgu yapılmasından, kazanımların elde edilmesinde izlenen işlemlere kaydırmaya başlamışlardır. Böylece örgütsel adaletin diğer boyutu olarak prosedür adalet ortaya çıkmıştır (Charash ve Spector, 2001: 280). Bunun üzerine adalet üzerine yapılan araştırmalar, 1980'lerde prosedür adalet kavramına vurgu yapmaya başlamışlardır (Jamaludin, 2009: 54).

Prosedür adalet kavramı, adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın çalışmalarıyla girmiştir. Thibaut ve Walker (1975), prosedür adaletini hukuki bir bağlamda incelemiştir. Çalışmalarında mahkemedeki yasal süreçlerin işlemesi ile ilgili araştırmalar yapmış bu araştırmalarında davalıların tepkilerini ölçmüşlerdir. Thibaut ve Walker bireylerin sürecin adil olduğunu gördükleri takdirde kabul etmedikleri bir kararı kabul edebilecek duruma geldiklerini gözlemlemiştir. Benzer şekilde, Tyler ve Folger prosedür adaletini, polis-vatandaş bağlamında incelemiştir. Polis tarafından adaletsiz bir şekilde muamele gördüğü düşünülen kişiler, sürecin adil işlediğini gördüğü takdirde, polisin sorunu çözüp çözemediğine bakılmaksızın polisle ve genel olarak polis teşkilatıyla ilişkilerinde daha olumlu değerlendirmeler yaptıklarını keşfetmişlerdir (Campbell ve Finch, 2014: 180). Greenberg (1987: 17) bu durumu, sonuçların veya ödüllerin haksız olduğu düşünüldüğünde, sadece süreçlere bakılarak bile adalet algısının değişebileceğini, algılanan adalet derecelendirmesinde bir artışa neden olabileceği şeklinde ifade etmiştir. Yani prosedür adaletine ilişkin algılamalar, dağıtım adaleti algılamalarını etkileyebilir ve değiştirebilir. Thibaut ve Walker (1978) konu hakkında araştırmasına devam ettirerek prosedür adaleti, süreç kontrolü ve karar kontrolü olmak

üzere iki boyutta incelemiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5, Campbell ve Finch, 2014: 189). Boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Süreç kontrolü;** bir kişinin, süreç boyunca davalarını desteklemek için kanıtların sunulmasını kontrol etmesini sağlar. Sonuçları değiştirmese bile süreçlerle ilgili görüşlerinin açıklanmasına izin verilen bireylerin, kendi görüşlerinin de dikkate alındığı ve karar vericilerin kendilerine ön yargılı davranmadığı algısı oluşur.
- **Karar kontrolü;** gerçek karar alma sürecine ya da nihai sonuca dâhil olmayı ifade eder. Bu bileşenin temelini kişilerin kararlar konusunda söz sahibi olma durumu oluşturmaktadır. Eğer kişiler kazanımlara dair kararlarda söz sahibiyse sonuçlar ne olursa olsun kazanımlar adil olarak algılanacaktır. Birey için örgütün değeri kısmen bireyi içeren karar verme sürecinin prosedür adaletinde yatar.

Thibaut ve Walker'in geliştirdiği "kontrol modeline" göre, kişilerin ne kadar adil karar verildiği ile ilgili değerlendirmeleri süreçlerde elde ettikleri kazanımlara verdikleri tepkilerle anlaşılır. Başka bir deyişle kişilerin elde ettiği kazanımlar kendi istedikleri gibi olmasa bile, bunların belirlenmesinde kontrollerine izin verildiği takdirde bireyler kazanımlarını adil algılamaktadır (Colquitt vd., 2001: 428). Öte yandan prosedür adaletle ilişkin yapılan çalışmalarda sadece bu iki ölçüte bağlı kalmanın çalışmalara kısıtlayıcı etkisi olabileceği görüşüyle eleştirilmiştir (Wendorf vd., 2002: 23). Leventhal (1980) süreçlerin adil olup olmadığını belirlemede altı kriter olması gerektiği öne sürerek çalışmaları ileri taşımıştır. Bu kriterler; tutarlılık, önyargılı olmama, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etik olma'dır (Leventhal, 1976: 24-30, Colquitt vd., 2005: 24, Baldwin, 2006: 3).

Tutarlılık Kuralı: Dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla ilgili olan süreçler, çalışanlara karşı adaleti sağlamak için birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır. Bu tutarlılık süreklilik teşkil etmelidir ve dağıtımlar; kişilere, konumlarına ve zamanı bakımından aynı şekilde yapılmalıdır. Örneğin; yapılan bir sözleşmenin bitiş tarihi standart olmalı ve bu tarihe uyulmalıdır. Çalışanlar asla bir hevesten dolayı işten çıkarılmamalıdır.

Önyargı Baskısı Kuralı: Yöneticiler dağıtım kararlarını verirken, kişisel çıkarlarının dikkate alınmaması kuralıdır. Verilen kararları ön yargılardan uzak tutarak, gerçeklere göre uygulamalıdır. Birden fazla bilgi kaynağından elde edilen kararlar, bir durumun objektifliği oluşturmada yardımcı olacaktır.

Doğruluk Kuralı: Karar vermede, süreçlerin doğru ve geçerli bilgilere dayandırılması kuralıdır. Verilen kararı haklı kılmak için kullanılan bilgiler güncel ve doğru olmalıdır. Resmi bir durumda karar verilmeden önce gerekli politikaların okunarak onaylanması doğruluğu netleştirecektir.

Düzeltilbilirlik Kuralı: Çalışanların adil olmadığını düşündükleri kararlara itiraz etmelerine izin verecek şekilde olmalıdır. Çalışanların süreç ve kararlar hakkında söz sahibi olması adalet algısının artmasına sebep olacaktır.

Temsil Kuralı: Bu kural, süreç kontrolü kavramını kapsamaktadır. Süreçler dağıtımdan etkilenen tarafların ihtiyaçlarını, görüşlerini ve temel değerlerini yansıtmalıdır. Örneğin, sigara içme yasağı uygulaması öncesi hem sigara içen hem de sigara içmeyen kişilere sigara içme yasağının uygulanması konusunda fikirlerini sorarak ve rahatsız olabilecek kişilere karşı uygun önlemler alınmadır.

Etik Olma Kuralı: Süreçler temel etik değerlere uygun olmalıdır. Hilekârlık, rüşvetçilik gibi adaletsiz davranışlardan uzak olmalıdır. Yaş, cinsiyet, uyrukluk gibi faktörlerin alınan karar üzerinde hiçbir etkisini bulunmaması gerekmektedir.

Prosedür adaleti konusunda, kabul görmüş ve çeşitli çalışmalar tarafından da desteklenmiş olan bu altı kural dışında, çalışanların prosedür adaletini algılamalarını artırmak için farklı kurallar da kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 82). Bu bağlamda Tyler (1989: 831) prosedür adaletinin sağlanmasına katkı sağlayan üç temel kuraldan söz etmektedir. Bu kurallar şunlardır:

- Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
- Yöneticilere, karar verme yetkisine sahip kişilere güven,
- Sosyal statü ve konumun açıklığıdır.

Tyler (1989)'a göre, çalışanlara karar alma sürecinde tarafsız davranıldığında, objektiflik ve dürüstlük sağlanarak, çalışanların örgütte adillik hissetme durumu artmaktadır. Güven kuralı, karar verme yetkisine sahip kişilerin veya yöneticilerin iyi

niyetli bir tutum içerisinde olmasına dayanmaktadır. Sosyal statü ve konumun açıklığında ise sosyal etkileşim sırasında kişilerarası davranışlar sayesinde çalışanın statüsü ve gruptaki konumu tanınmış olur (Tyler 1989: 831, İçerli, 2010: 82). Blader ve Tyler (2003), prosedür adaletini dört bileşenden oluşan bir yapı olarak ele alarak konuya yeni bir bakış açısı kazandırmışlardır. Bu yapı Prosedür Adaletinin Dört Bileşeni Modeli olarak ifade edilmiştir. Model Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Prosedür Adaletinin Dört Bileşeni Modeli

ADALETİN KAYNAKLARI		
	Örgüt Kuralları (Resmi)	Yönetici Davranışları (Resmi Olmayan)
Karar Verme Süreçlerinin Kalitesi	Resmi karar verme süreçlerinin kalitesi (1)	Resmi olmayan karar verme süreçlerinin kalitesi (3)
Davranışların Kalitesi	Resmi davranışların kalitesi (2)	Resmi olmayan davranışların kalitesi (4)

Kaynak: Blader ve Tyler, 2003: 117.

Tablodan görüldüğü gibi adaletin resmi ve resmi olmayan kaynakları bulunmaktadır. Resmi karar verme, geleneksel olarak bir çalışan grubunun, süreçler ve ya sonuçlar hakkında kararlar vermesi böylece oluşacak çatışmaları çözmek için örgütün kuralları tarafından öngörülen süreçlerin adilliğini ifade eder. Resmi olmayan karar verme ise karar vermede örgüt yöneticilerinin belirli tecrübelerine dayanarak verildiği ifade etmektedir.

Resmi davranışların kalitesi (2), çalışanların ne kadar adil bir şekilde muamele gördüğünün belirlenmesinde örgütün kurallarının rolünü ifade eder. Örneğin, birçok şirket işyerinde, cinsel taciz olarak görülen davranışları yasaklayan kurallar, cinsiyete dayalı ayrımcılığı yasaklayan kurallar gibi çalışanlara nasıl davranılacağını gösteren davranış kurallarını oluşturur. Davranışlar ile ilgili bu resmi kurallar, çalışanların aldığı sonuçları etkilemese de örgütsel deneyimleri için kritik önem taşımaktadır. Daha öncede

bahsettiğimiz süreç kontrolü modeli karar verme süreçlerinin kalitesini etkilemektedir. Kazanımların (ödüllerin) süreçlerinin çalışanlar tarafından incelenip, kontrol edilmesi karar verme sürecinin kalitesini arttıracaktır. Resmi olmayan davranış kalitesi (4) ise, çalışanların yöneticileri ile olan resmi olmayan kişisel deneyimleri sırasındaki davranışlarına odaklanmaktadır (Blader ve Tyler, 2003: 117).

Organizasyon yetkililerinin karar verme yoluyla adaleti etkileyebilecekleri iki yol vardır. İlk olarak; yetkililer, resmi kural ve süreçleri uygulanmasına ilişkin kararlar alırken kararın kalitesini etkilemektedirler. Yani kuralların adil olma düzeyini artırabilir veya azaltabilirler. Örneğin örgütte adaletsiz bir şekilde oluşan süreç olduğunda bunların etkisini, yöneticiler veya patronların resmi olan kurallara dayalı adil davranışları tarafından hafifletebilir. Bu durum resmi karar verme süreçlerinin kalitesinden (1) bahsetmektedir. İkincisi ise karar verme ile ilgili organizasyonun resmi kuralları, tüm durumlar için karar verme süreçlerini bazen tam olarak belirtebilir. Daha ziyade, yetkililer bazen süreçleri takip etmek için herhangi bir kural olmaksızın kararlar alırlar. Bu durum yetkilinin takdirine bağlıdır. Örneğin, denetçiler genellikle işin dağılımı ile ilgili kendi takdirlerine göre karar verebilirler. Dolayısıyla, resmi olmayan kararlar, resmi kuralların uygulanma biçimi ve onlara rehberlik edecek resmi bir kural bulunmadığında yöneticiler tarafından kararlar verilerek adaleti etkileyebilir. Bu durum da bize resmi olmayan karar verme süreçlerinin kalitesi (3) boyutunu açıklamaktadır. Şunu da belirtmeliyiz ki; modelde bulunan dört bileşenin birbirinden bağımsız değil, sadece birbirinden farklı geçerliliği olan durumları bulunmaktadır (Blader ve Tyler, 2003: 118).

“Prosedür Adaletinin Dört Bileşeni Modeli” Thibaut ve Walker (1978)’ın kontrol modellerinin aksine (süreç kontrolü ve karar kontrolü) bireylerin deneyimlerini ve süreçler hakkında adillik değerlendirmesi yaparken kullandıkları kriterleri ele almıştır (Yurtseven, 2016: 16). Süreçler adil olarak algılandığında, çalışanların örgütsel çıkarları doğrultusunda örgüte daha fazla bağlılık ve daha fazla isteklilik daha fazla pozitif katılım gösterdikleri görülmektedir (Jamaludin, 2009: 54). Yapılan araştırmalarda çalışanlar işyerlerinde adaletsiz sonuçlar elde ettiklerinde ise prosedür adaletine karşı daha duyarlı olduğu görülmektedir (Ambrose, 2000: 29). Böyle durumda

çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine duydukları bağlılığı azaltmakta, hırsızlık artmakta, performanslarının düşmesine neden olmakta ve daha az katılım oluşmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 78-121). Çünkü prosedür adaleti, daha çok yöneticiden memnuniyet ile ilgilidir. Çalışanlar ile ilgili araştırmalar çalışanların kendilerine kaynak dağıtımını noktasında (dağıtım adaleti) ve kaynakların dağıtılma sürecinde (prosedür adalet) adillik hissettiklerinde hem ücretlerinden, hem de yöneticilerinden daha fazla memnun olduklarını göstermektedir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 230). Bu görüşte Cropanzano ve Amrrose (2001: 125) dağıtım adaleti ile prosedür adaleti arasında yapısal benzerlikler olduğunu belirtmiştir.

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki ilişkinin açıklanmasında iki model kullanılmaktadır. Bunlar “Kişisel Çıkar Modeli” ve “Grup Değeri Modeli”dir (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 123-124). Kişisel Çıkar Teorisi, prosedür adaletinin etkilerini açıklamaya çalışan teorilerin temelini oluşturmaktadır. Bu teoriye göre bireyler, diğer bireylerle olan etkileşimi sırasında kendi kişisel kazanımlarını en üst noktaya çıkarmaya çalışmaktadır. Örgütte algılanan adaletin üst noktada olması, çalışanlara süreçleri kontrol etme imkânının tanınmasına bağlı olmaktadır. Kişisel Çıkar Teorisi, prosedür adaleti bağlamında, bireyin arzu ettiği sonucu elde edebilmesi için süreç üzerindeki kontrolünü vurgulamakta ve adaletin sadece bireysel tutum ve davranışlarla ilişkisini açıkladığı için eleştirilmiştir. Kişisel Çıkar Modeli’nin devamı olarak geliştirilen Grup-Değer Modeli’ne göre adil karar verme, örgütün bireye sunduğu değeri gösterir. Adil olmayan davranış ise bireyin örgütün tam bir üyesi olmadığı ve saygı duyulmadığı anlamına gelmektedir. Çalışanlar, prosedür adaleti değerlendirirken aslında örgütün yetkilileriyle olan etkileşimlerini değerlendirmektedirler. Bu noktada, bireyi ilgilendiren konularda tarafsızlık önemli bir kriterdir. Tarafsızlığın ihlali, olumsuz birtakım sonuçların ortaya çıkmasına sebep olur. Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değer Modeli arasındaki farklılık ise Kişisel Çıkar Modeli ekonomik yararları ön plana çıkarırken, Grup Değeri Modeli sosyal ve psikolojik yararları ön plana çıkmasıdır (Brockner ve Siegel, 1996: 401, Parker ve Kohlmeyer, 2005: 359, Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 201, İyigün, 2012: 59).

Dağıtım ve prosedür adaletleri çalışanların memnuniyetine önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Fakat aralarında bazı yönlerden farklılıklar da bulunmaktadır. Dağıtım adaleti kazanımların sonuçları ile ilgiliyken, prosedür adalet kazanımları elde süreçlerinde örgütteki izlenen yol veya yöntemle ilgilidir. Bir diğer farklılık ise dağıtım adaleti çalışanın, bulunduğu örgüte katmış olduğu değere ilişkin alması gereken adil ödül miktarını gösterirken, prosedür adaleti bu ödüller ile miktarlarının belirlenmesinde kullanılan prosedür ya da kuralların adil olma derecesini göstermektedir (Keklik ve Us, 2013: 147). Prosedür adaletinin çalışanlar tarafındaki algılamalarını açıklamada yapısal unsurlar önemli olmasına rağmen yeterli olmamaktadır. Çünkü prosedür adaletinin bir de sosyal yönü vardır. Diğer bir deyişle çalışanlar prosedürlerin adil olup olmadıklarına ilişkin karara varırken, kişiler arası ilişkilerinin kalitesini de dikkate almaktadırlar. Prosedür adaletinin bu boyutu etkileşim adaleti olarak ele alınmıştır (Greenberg ve Baron, 2000: 147).

1.3.3. Etkileşim Adaleti

İlgili literatür incelendiğinde, yönetim tarafından yapılan açıklamaların, çalışanlarda daha olumlu tepkilere, sahip olduğu haklara önem verildiğine dair adil algılamaya neden olduğu görülmüştür. En açık haklar; hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Fakat haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, kişilerarası ilişkilerin hemen hemen her noktasına etki etmektedir (Karademir ve Çoban, 2011: 32). Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası ilişkilerin yönü zamanla insani ilişkileri ön plana çıkarmaya başlamıştır (Özmen vd., 2007: 22). Böylece örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, aynı zamanda prosedürler sırasında kişiler arasındaki etkileşimleri de içine almaktadır (Barling ve Phillips, 1993: 649-656). Yani bireylerin örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler dağıtıma ilişkin karar ve süreci ile sınırlı olmayıp, çalışma ortamında bireylerin maruz kaldıkları beşeri ilişkilerin de çalışanların algı ve tutumlarına yön verdiği görülmektedir. Yöneticiler ile çalışanları arasındaki bu

ilişkilerin niteliği örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan bir diğer boyutun etkileşim adaletinin sınırlarını oluşturmaktadır (Karaeminoğulları, 2006: 19).

Etkileşim adaleti kavramı ilk olarak 1980'lerin sonu, 1990'ların başında Bies tarafından ortaya atılmıştır. Bies lisansüstü öğrencileri arasında, kişiler arası davranışlar konusunda ilgili incelemeler yapmıştır. Araştırmasında hemen hemen her lisansüstü programındaki öğrencilerin, fakülte tarafından haksız muameleden rahatsız oldukları, belirli bir projenin koşullarını açıklarken onlara kaba davranıldığına dair şikâyetlerle karşılaşmıştır. Bies, öğrenciler arasında konuşulan bu durumu gittikçe tecrübe ederken, süreç takip edilmesine rağmen yaşananların herhangi bir resmi prosedürü içermediğini fark etmiştir. Bunlara dayanarak Bies ve Moag (1986), kişiler arası davranışın, prosedürlerin yapısından kavramsal olarak farklı olduğunu açıklayarak, etkileşim adaleti boyutunu ileri sürmüşlerdir (Colquitt vd., 2005: 29).

Bies ve Moag'a göre (1986: 43-55) etkileşim adaleti, prosedürler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların şekline yönelik hissettikleri adalet algısıdır. Bies ve Moag bunu "adaletin iletişim kriteri" olarak da adlandırmaktadır. Prosedür adaletinin örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini ifade etmesini aksine etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal ilişkiyi ifade etmektedir. Sosyal ilişkiler, alınan kararlarla ilgili gerekli açıklamaların, çalışanlara uygun bir şekilde iletilmesini kapsamaktadır (Shapiro vd., 1994: 346-368). Bu anlamda yönetimin çalışanlara karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, çalışanların adil olmayan ücret dağılımını veya süreçleri görmezden gelindiği ve tolerans gösterme eğiliminde buldukları ifade edilmiştir (Karademir ve Çoban, 2011: 32). Böylece etkileşim adaleti, çalışanların, hem üstlerine hem de çalıştıkları kuruma karşı adillikle ilgili düşüncelerini ve tepkilerini etkilemektedir (Heather ve Spence, 2004: 355). Örgüt içerisinde adil bir etkileşim algısının oluşabilmesi için açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurulmalı, samimiyet olmalı, önemli bilgiler verilmeli, beklentiler ortaya konmalı ve tutum ile davranışlarda ciddiyet olmalıdır (Singer, 1993: 35). Bu bağlamda Bies ve Moag örgüt içerisindeki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan etkileşim adaleti algısını geliştirebilmek için gerekli olan dört tutumdan bahsetmektedir (Bies ve Moag, 1986:

43). Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Çolak ve Erdost, 2004: 60, Colquitt vd., 2005: 29-30) :

Saygı: Yöneticilerin çalışanlara karşı kaba değil kibar olmalı ve saygılı bir şekilde davranmalıdırlar.

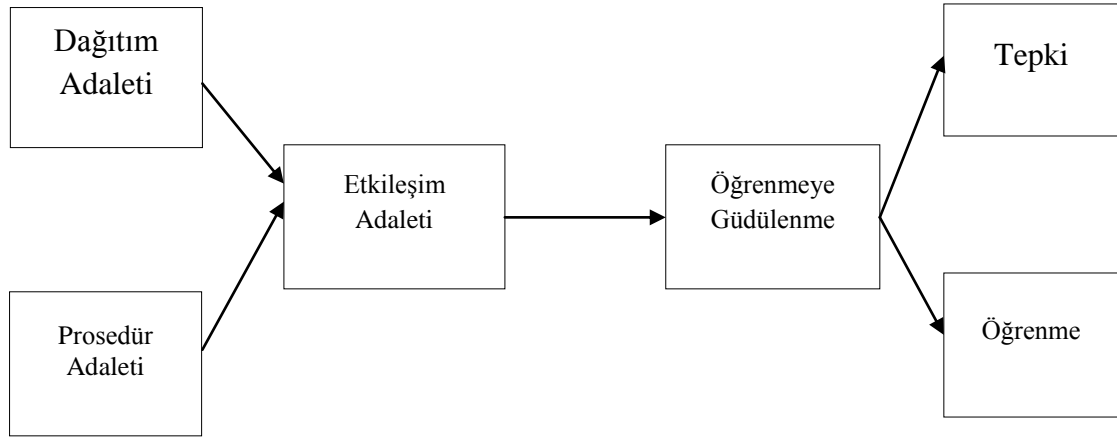
Uygunluk: Yöneticiler çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarında cinsiyet, ırk, din gibi uygun olmayan sorular sormaktan ve haklarında önyargılı yorumlarda bulunmaktan sakınmalıdırlar.

Doğruluk: Yöneticiler, karar verme süreçlerinde çalışanlarla olan iletişimlerinde doğru ve dürüst olmalıdırlar. Aldatıcı davranış ve sözlerden kaçınmalıdırlar.

Gerekçelendirme: Yöneticiler karar alma sürecinde çalışanlarına açık ve yeterli açıklamalarda bulunmalıdırlar.

Etkileşim adaleti örgütsel adaletin üçüncü bir boyut olarak ele alınmasına rağmen bazı araştırmacılar etkileşim adaletini prosedür adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır (Özmen, 2007: 23). Ancak Bies, etkileşim adaleti araştırmaları kişiler arası davranışların kalitesini ve süreçlerin iletişim yönünü ortaya çıkardığı ifade ederek prosedür adaletinin etkileşim adaletinden ayrıldığını desteklemektedir. Yapılan birçok araştırmada da çalışanların resmi süreçlerin adaletini kişilerarası etkileşimlerin adaletinden ayırarak, etkileşim adaleti ile prosedür adaletinin çalışanlarda farklı davranışlarına ve tutumlarına yol açtığını göstermiştir (Bies, 2001: 99). Ayrıca prosedür adaleti örgüte ve örgütün kurallarına odaklanırken etkileşim adaleti yöneticilerin çalışanlarına karşı davranışlara odaklanmaktadır (DeConinck, 2010: 1350). Liao ve Tai (2006: 547) örgütsel adalet boyutları arasında farklılıkların olduğunu destekleyip aynı zamanda adalet algısının oluşumunda boyutların birbirini etkilediğini eklemiştir. Şekil 1’de etkileşim adaletinin diğer örgütsel adalet boyutlarıyla arasındaki etki gösterilerek bu durum açıklanmaya çalışılmıştır. Şekil 1’de görüldüğü üzere dağıtım adaleti ve prosedür adaleti etkileşim adaletini önceli olarak değerlendirilmektedir. Etkileşim adaleti dağıtım adaleti ile prosedür adalet arasında aracılık görevi üstlenerek hem dağıtım adaletinin hem de prosedür adaletinin sosyal bir ögesi olarak kabul edilmektedir. Böylece dağıtım ve prosedür adaleti etkileşim adaletinden etkilenmektedir. Modelden sadece etkileşim adaleti algısı diğer iki tür adaletten

etkileniyor gibi görünse de aslında ortaya çıkan tepki veya öğrenme algıları da dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algısında etkili olmaktadır (Tunç, 2016: 92).



Şekil 1: Liao ve Tai'nin Hipotez Modeli

Kaynak: Liao ve Tai, 2006: 547.

Etkileşim adaleti algısı, örgütsel adalete katkısı bulunan kişilerarası ilişkilerden doğan bazı faktörleri açıklamada dağıtım ve prosedür adalet algılarının yetersiz kaldığı durumlarda ön plana çıkmaktadır (Greenberg, 1990: 411). Bireyler örgütsel süreçler esnasında alınan kararlar hakkında bilgi sahibi olmaya ve yöneticileri ile hem samimi hem de saygılı bir ilişki içerisinde bulunmaya isteklidirler (Bies ve Shapiro, 1987: 201). Bu bakımdan çalışanların etkileşim adaletine dair algıları, yöneticilerinin adil olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir. Çalışanların herhangi bir kazanıma gösterdikleri tepkilerinin derecesi o kararı veren yöneticinin çalışanına karşı gösterdiği davranışa göre değişmektedir. Çalışanlar yöneticisini adil bulduğunda prosedürlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısı yüksek olacaktır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338). Lind ve Tyler'e göre (1988) etkileşim adaleti algısının çalışan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkisi, çalışanların diğer çalışanların gözündeki saygınlık kazanması ve kendisine olan saygısını arttırması ile sağlanacaktır. Yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması, duyarlı olması ayrıca alınan kararların çalışanlarla dürüstçe paylaşılması durumunda, çalışanların etkileşim adaleti algıları pozitif yönde artabilecektir (Colquitt, 2001: 386).

Greenberg yaptığı çalışmalar ile 1993 yılında, etkileşim adaletine ilişkin bireysel yargılamaları daha net açıklamak amacıyla adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini ‘kişilerarası’ ve ‘bilgisel’ adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır (Robinson, 2004: 11). Devamında Colquitt ve arkadaşlarının 1975 yılından itibaren örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmaları derleyerek oluşturdukları meta analiz çalışması, örgütsel adaletin dört boyutlu olduğunu desteklemiştir. Yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutların birbirinden ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla da etkileşim adaletinin kişiler arası ve bilgisel adalet boyutlarına ayrılığını ispatlamıştır (Colquitt vd., 2001: 437). Kişilerarası adalet kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. Bilgisel adalet ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Anderson ve Shiner, 2003: 230). Bu iki boyut aşağıda ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

1.3.3.1. Kişilerarası ve Bilgisel Adalet

Etkileşim adaletinin iki boyuta ayrılmasının temellerini atan Greenberg, bu konuda araştırmalar yapan Bies ve Moag’ın bahsettiği dört kuralı ikiye ayırarak konuya daha net bir açıklık getirmiştir. Greenberg (1993: 82-86), bahsedilen dört kuraldan ikisi olan saygı ve kurallara uygunluk kurallarının etkileşim adaletinin kişiler arası adalet boyutunu açıkladığını, diğer iki kural olan gerekçelendirme ve doğruluk kurallarının ise bilgisel adaleti açıkladığı ifade etmiştir.

Etkileşim adaletinin ilk boyutu olan kişilerarası adaleti, çalışanlarla yöneticiler ya da kaynak dağıtıcılar arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 207). Bu bakımdan örgütsel prosedürler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların kalitesi olarak tanımlanmıştır (Bies, 2001: 93). Tanımı daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse, organizasyonlarda bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğer bireyler ile aynı şekilde tarafsız olarak iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Böylece yöneticilerin çalışanları ile aralarındaki ilişkinin adaleti yani kişilerarası adalet, çalışanların adalet algısını etkilemektedir. Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada yöneticilerin

çalışanlarına karşı ilgili davrandıkları zaman olumsuz bir kazanımın bile çalışanlar tarafından adil olarak algılanabileceğini belirtmiştir. Fakat yöneticilerin kimi çalışanlara saygılı kimilerine ise saygısız davranması, bireylerin adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı negatif davranış ve tutumlarda bulunmasına neden olmaktadır (Cropanzano vd., 2002: 326). Çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşabilecek olumsuz koşulları önlemek amacıyla kişiler arası etkileşim, ahlak ve etik değerler üzerine kurulması gerekmektedir ve bu tarzdaki iletişimin kişiler arasında karşılıklı duyarlılığı beraberinde getirecektir. Kişiler arası davranışların niteliği, örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir etmen olarak görülmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 48).

Etkileşim adaletinin bir diğer boyutu olan bilgisel adalet yöneticilerin kazanımların dağıtımını konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara yeterli bilginin verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasıdır (İçerli, 2010: 87). Diğer bir ifadeyle bilgisel adalet; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında çalışanlara düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir (Şahin ve Taşkaya, 2010: 89). Süreçler ile ilgili çalışanlara yapılan açıklamalar, sürelerin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiği için bilgisel adalet sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquitt vd., 2001: 427). Örgütsel süreçlere ve kararlara yönelik, çalışanlara yeterli ve doğru açıklamaların yapılması, çalışanlarda bu sonuçların adil olduğuna ilişkin düşüncelerin oluşması ve hatta sonuçlar çalışanlara uygun bir şekilde aktarıldığında hoşlarına gitmeyen kararları bile kabul ettikleri görülmektedir (Saunders ve Thornhill, 2004: 499).

Değişimin hızlı yaşandığı günümüz koşullarında bilgisel adalet çalışanların adalet algılarını etkileme yönünde önemli bir faktördür. Bu nedenle yasaklara karşı geliştirilen olumsuz tepkiler bilgi adaleti sayesinde azaltılmaktadır. Greenberg, Bies ve Eskew'in yaptıkları çalışmada (1991) çalışanların işleriyle ve örgütle ilgili konularda açıklama ve bilgi beklediklerini, davranışlarını ise edindikleri bilgi düzeyine göre

düzenlediklerini belirtmektedir. Ayrıca çalışanlara bilgi verilmesi durumunda çalma davranışının azaldığı saptanmıştır (Akca, 2012: 74-75).

Etkileşim adalet boyutlarının örgütler için önemi açıkça görülmektedir. Kişilerarası adalet boyutu; dağıtımına ait kararları alan yöneticilerin, alınan kararları işgörenlere nasıl söylediği ile ilgili adalet algılaması olduğundan dolayı, kişiler arası adalet dağıtım adaletinin sosyal yönünü yansıtmaktadır. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımını ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında işgörenlere bilgi verilmesi ve bu konulara ait gerekli açıklamaların yapılmasını ifade eden adalet algılaması olduğu için prosedür adaletinin sosyal yönü şeklinde düşünülebilmektedir. Bu süreçlerde yöneticilerin çalışanları ile olan iletişimlerinde dürüst, saygılı ve önyargıdan uzak davranarak, uygun tavırlarda bulunmaları, etkili bir çalışma ortamı sağlayacaktır. Bu bakımdan çalışanlar düşünceleri açıkça çekinmeden ifade edecekler böylelikle örgütsel ortamda sessizlik azalacaktır (Greenberg, 1993: 82-86, İşbaşı, 2000: 53-54, Colquitt, 2001: 386).

1.4. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel araştırmalar çalışanların çıkarları ile adaletle yönelik süreç yönlendirmesi arasında bir uyum geliştirmeye devam ettikçe, araştırmalar adil prosedürlerle ilgili yasal odaklı sorulardan daha örgütsel odaklı sorulara kaymaya başlamıştır. Bu soruları dikkate alarak artan araştırma ve teori yapısı, örgütsel adalet hakkındaki bilgileri genişletmeyi sağlamışlar. Böylece, gelişimler örgütsel adalet konusundaki kavramsal köklerinin izlenmesinin yararlı olacağını ileri sürmüştür. Bu bağlamda birçok araştırmacı farklı teoriler ortaya atmıştır ve çeşitli modeller geliştirmiştir. Yapılan araştırmalara ilk katkıları verenlerden biri Greenberg (1987) olmuştur. Greenberg örgütsel adalet teorilerini reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutu olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırmıştır. Tablo 3’de, bu yaklaşımları gösterilmekte ve her birinin birincil örneği belirtilmektedir. Reaktif ve Proaktif Boyut kapsamında reaktif bir adalet teorisi, insanların haksız uygulamalardan kaçmak için yaptığı girişimlere odaklanmaktadır. Bu teori, adaletsizliklere verilen tepkileri incelemektedir. Buna karşın, proaktif bir adalet teorisi adaleti teşvik etmek için

tasarlanmış davranışlara odaklanmaktadır. Yani adil uygulamalar oluşturmak için çabalama davranışları incelemektedir. Diğer başlık olan süreç-içerik boyutu kararların oluşturulma biçimi ile bu kararların ne olduğunu sorgulayan hukuki araştırmalardan esinlenilmiştir. Adalete yönelik bir süreç yaklaşımı, örgütlerdeki ücret terfi gibi çeşitli çıktıların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu yönelimler, örgütsel kararlar almak ve bu kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin adilliği üzerine olmaktadır. Aksine içerik yaklaşımları ise sonuçların adaletli dağıtılıp dağılmadığı ile ilgilidir (Greenberg, 1987: 10-16).

Tablo 3: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Reaktif - Proaktif Boyut	İçerik - Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Prosedürel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10.

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere Greenberg (1987) Reaktif-Proaktif boyut ile İçerik-Süreç boyutu kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyut şeklinde incelemiştir. Bu iki boyut birleştiğinde ise farklı adalet teorileri oluşmaktadır. Bu teoriler reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olmak üzere dört teori şeklinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif İçerik Teorileri örgütlerde çalışanların adil olmayan uygulamalara ve davranışlara karşı verdikleri tepkilere odaklanan adalet teorileridir. Örgütsel adalet ile ilgili popüler kavramsallaştırmaların çoğu bu kategori içerisinde yer almaktadır (İçerli, 2010: 71). Bu teorilerin içinde yer alanlar, Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti

Teorisi”, Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi ile Walster ve arkadaşlarının(1978) “Eşitlik Teorisi”, Crosby’ın (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi” ve Berger ve arkadaşlarının “Statü Değeri Teorisi”dir. Bu teoriler hakkında araştırmacılar çeşitli görüşler bildirmişlerdir. Fakat teorilerin ele aldığı konular hakkında hepsinin de ortak fikri, örgütlerde çalışanların yöneticileri tarafında verilen kararların veya süreçlerin adaletsiz olduğunu hissettikleri zaman olumsuz tepki vererek bu duruma karşı çıkacak olmalarıdır. Bu teoriler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.4.1.1. Homans’ın Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans’ın Dağıtım Adaleti Teorisi Reaktif-İçerik kuramlarından ilki olarak değerlendirilmektedir. Homans’ın 1961’de ortaya attığı Dağıtım Adaleti Teorisi, çalışanları birbirleriyle ve örgütle olan etkileşimlerinin maddi olmayan bir tür sosyal alışveriş ilişkisine dayandığı görüşüne vurdu yapmaktadır. Bu sebeple Dağıtım Adaleti Teorisi daha önceden ileri sürdüğü sosyal mübadele teorisine (1958) dayanarak gerçekleştirmiştir (Homans, 1961: 13). Sosyal mübadele teorisine (1958) göre bir bireyin davranışı en az bir diğer bireyin davranışını etkilemektedir. Bir çalışanın davranışının en az bir başka çalışanın davranışını etkilemesi sürecidir. Örneğin bir çalışan bir başkasına onun tarafından kabul görülmesi, onay verilmesi karşılığında yardım edebilir. Homans'a göre çalışanlar zaman içinde, gelecekteki normatif beklentilerini yaratan, değişim geçmişlerinin oluştururlar. Böylece yardımda bulunulması sonucunda teşekkür ederim ifadesinin ortaya çıkması beklenir. Dahası, bu durum ne kadar iyi kurulmuşsa, o kadar uygun olarak algılanır. Homans (1961) bunu “geçmişteki örnek davranışlar gelecekte her zaman kabul edilen doğrulara dönüşüyor” şeklinde açıklamıştır. Sosyal alışveriş içerisinde olan çalışanlar, bir tarafın alışverişinden diğerine nazaran daha fazla kazanç sağladığı veya örgütün normatif emirlerine uymadığı durumlara karşı duyarlıdır. Böylece çalışanlar, yatırımlarıyla orantılı bir kâr bekleyecek ve bu beklenti gerçekleştiği her durumda adaletin sağlandığını kabul edecektir. Çalışanlar, ödülleri maliyetleriyle orantılı olmasını bekler - ödüller ne kadar fazlaysa, maliyetler o kadar fazladır (Colquitt vd., 2005: 13 – 14).

Homans, kaynakların dağılımı yapılırken her çalışanın eşit olarak değerlendirilip sorumlulukları, ortaya koydukları girdileri göz ardı etmenin adaletli olmayacağını belirtmiştir. Sorumluluk alma üstünlüğün göstergesidir. Çünkü sorumluluk sahibi bir iş, birçok insanın yapamayacağı ya da üstlenemeyeceği bir iştir. Bu bakımdan kaynak dağılımında denkliğin gerçekleştirilmesi gerektiğini ancak bu şekilde adaletin elde edileceğini ifade etmiştir. Teoriyi daha açıklayıcı hale getirmek adalette netliği sağlamak adına yatırımlar (maliyet) ve kazançlar ile karın hesaplanmasını gerektiğini öne sürmüştür. Örneğin belli bir işi yapan kişiye, 4 birim değerinde ücret ödenmekte, daha az sorumluluktaki bir başka işi yapan kişiye ise 3 birim değerinde ücret ödenmektedir. Birinci işi yapan kişinin bu işe yatırımı 2 birim değerinde, ikinci yapan kişinin işe yatırımı 1 birim değerindedir. Yatırım ve kazanımlar karşılaştırıldığında birinci işi yapan kişinin yatırımının ikinciye göre daha fazla olduğu açıktır. Fakat birinci işi yapan kişi için kâr, 4-2=2'yken diğeri için kar ise yine 3-1=2'dir. Bu durumda kârların eşit olmasına rağmen adalet sağlanmamaktadır. Çünkü koydukları yatırımlar, aldıkları sorumluluklar farklıdır (Homans, 1961: 241-242). Homans adil bir dağılımı şu şekilde formüle etmektedir:

$$\frac{\text{Ödüller A}}{\text{Yatırımlar A} + \text{Maliyetler B}} = \frac{\text{Ödüller B}}{\text{Yatırımlar B} + \text{Maliyetler B}}$$

Böyle bir oransal eşitlik sağlanamazsa, algılanan haksızlık ve eşitsizlikler, şikâyet ve huzursuzluğa dönüşecektir. Formüldeki yatırımlardan kastedilen çalışanların tecrübeleri, kıdemleri, zihinsel ve bedensel yetenekleri bilgileridir. Ödüller ise ücret, terfi, işle ilgili haklar gibi çalışana sağlanan çıkarlardır. Diğer bir değişken maliyetleri yatırımlara eklemektir. Maliyetlerden kastedilen iş sırasında alınan sorumluluklar, ortaya çıkan her türlü tehlike ve risklerdir. Özetle çalışanların elde ettiği kazanımlar yatırımlar + maliyetler değişkeniyle orantılı değilse adaletsizlik oluşmaktadır (Eroğlu, 2015: 493).

Homans'ın çalışması genellikle iki ana nedenden ötürü eleştirilmiştir. İlk olarak psikolojinin ilkelerini sosyolojik olguların temeli olarak ele aldığı için çok indirgeyici olmaması sebebiyle eleştirilmiştir. İkinci sebebi ise Daha çok “alt-kurumsal” düzeydeki

bir analizle ilgilendiği için normları arka plana atmış olmasıdır (Cook ve Rice, 2003: 54-55).

Homans'ın kazanım, maliyet ve kâr hesaplaması, karmaşık iş yapıları ve çeşitli iş alanları dikkate alındığında basitçe ve rahatça uygulanabilecek nitelikte değildir. Homans'ın, insanların yatırımları oranında kazanım elde etmeleri ve işin hiyerarşik konum ve zorluk derecesi ve sorumluluklar bakımından bir değere sahip olacağı görüşü, bugünkü işletmelerde ücret adaletini sağlama amacıyla uygulanan iş değerlendirme yöntemlerine işaret etmektedir. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi görüşleri, bireylerin gerçekleştirdikleri işe karşılık ne bekledikleri ve bu beklenti gerçekleştiğinde adil olup olmadığı algısının nasıl oluştuğunu açıklama bakımından önem taşımaktadır. Ancak kuramın açıklayamadığı ve bu sebeple de eleştirildiği konu, bireylerin kazanım ve maliyetlerini algılama biçimlerinin aynı olmaması durumunda adaletin nasıl oluşacağıdır. Her iki taraf da yatırımlarının ne olduğu konusunda uzlaşmaya varamayabilir, önem verdikleri yatırımlar farklı olabilir. Örneğin eğitim düzeyi deneyiminden daha önemli bulunabilir. Böyle durumlarda Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi adaleti sağlamada yetersiz kalmış olacaktır (Çakır, 2006: 36).

1.4.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisine dayanmaktadır. Ancak Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisindeki fikirleri Adams'ın (1965) eşitlik teorisi ile geliştirilmiştir. Stacy Adams (1963,1965) adaletsizlik duygusu yaratan faktörlere odaklanmıştır. İşveren-çalışan, öğrenci-öğretmenler ya da ebeveynler ve çocuklar arasında olduğu gibi sosyal alışverişin olduğu her yerde eşitsizlik meselelerinin var olduğunu ileri sürmüştür(Adams,1965: 276).Eşitlik Teorisinin odak noktası, eşitlik veya eşitsizlik duygusunun kişinin iş yapma isteğini yani motivasyonunu nasıl etkilediğidir. Adams (1963), General Electric firmasında yaptığı araştırmalar sonucunda, benzer işi yapan diğer insanlara kıyasla maliyetlerinin (çalışma miktarı, vb.) ve ödüllerin (ücret, ikramiyeleri vb.) nasıl olduğu konusunda insanların eşitsizlik algılarını, eşitlik elde etme çabalarını ve eşitsizliğin azalması için verdikleri tepkileri araştırmıştır. Araştırmaları sonucunda eşitsizlik ile karşılaştıklarında çalışanların bu

durumu ortadan kaldırma isteklerinin bazı gerginlik ve sıkıntıya sebep olduğunu belirtmiştir (Redmond, 2015: 25).

Homans, (1961) Dağıtım Adaleti Teorisinde benzer eşitsizlik kavramlarını sunmuş olsa da, Adams'ın formülasyonu daha sistematik ve ampirik kanıtlar üretmiştir. Adams (1965: 280) eşitsizliği şöyle tanımlamaktadır: Kişinin, sonuçlarının girdilere oranının ve diğerinin çıktılarının diğer çalışanın girdilerine oranının eşit olmadığını fark ettiği zaman, eşitsizlik var demektir. Bu durum, ya bir kişinin diğer bir kişi ile doğrudan sosyal ilişkisi içinde olması ya da her ikisi de bir üçüncü tarafla karşılıklı ilişki içinde olması böylece karşılaştırma yapması yoluyla olabilir. Sonuçlardan kasıt, kişinin yaptığı iş karşılığında aldığı ücret ya da diğer kazanımları iken girdilerden kastedilen kişinin işe dair ortaya koyduğu tecrübe, eğitim ve fiziksel çaba gibi katkılarıdır. Şematik olarak, eşitsizlik aşağıdaki iki durum ifade etmektedir:

$$1) \frac{\text{Sonuçlar A}}{\text{Girdiler A}} < \frac{\text{Sonuçlar B}}{\text{Girdiler B}} \qquad 2) \frac{\text{Sonuçlar A}}{\text{Girdiler A}} > \frac{\text{Sonuçlar B}}{\text{Girdiler B}}$$

Formüllerdeki oranların her birinden elde edilen sonuçlar ve girdiler, belirli bir sosyal ilişki ile ilgilidir. Bu sosyal ilişkiler sonucunda "tatmin edici" ve ya "memnuniyetsizlik" gibi olumlu veya negatif durumlar ortaya çıkmaktadır (Adams, 1965: 281). Birinci formül daha az ödüllendirme sonucunda oluşan eşitsizliği ifade etmektedir. Karşılaştırma yapan A kişisi kendi sonuçlar/girdiler oranını kıyasladığı B kişisinin sonuçlar/girdiler oranından küçük çıkması halinde, A kişisi eşitsizlik ve adaletsizlik olduğunu düşünecek böylece bir takım öfkeli ve kızgınlık gibi bir takım olumsuz davranışlarda bulunacaktır. Oluşacak gerilim eşitsizlik büyüklüğü ile orantılıdır. Kişide oluşan gerginlik onu ortadan kaldırmak veya azaltmak için kendisini motive etmesine neden olacaktır. Motivasyonun gücü, yaratılan gerilimle orantılıdır. İkinci formül ise daha çok ödüllendirme sonucunda oluşan eşitsizliği ifade etmektedir. Karşılaştırma yapan A kişisi kendi sonuçlar/girdiler oranını kıyasladığı B kişisinin sonuçlar/girdiler oranından büyük çıkması halinde yine adaletsizlik hissedecek ve suçluluk duygusuna kapılacaktır. Kısacası her iki durum da adaletsizlik oluşmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 220).

Çalışanların algıladıkları eşitsizliği gidermek için gösterdikleri davranışlarında birincisi, yaptıkları iş için daha az gayret sarf edeceklerdir. Bu amaçla daha az etkin çalışacaklar ya da iş sonucunda alacakları çıktıları artırmak isteyeceklerdir. İkincisi, daha yüksek ücret veya ödül talebinde bulunacaklar, yaptıkları işin sonucunda elde ettikleri kazanımı değiştirmek isteyeceklerdir. Üçüncüsü, diğer çalışanların iş için ortaya koyduğu gayreti azaltmaya çalışarak işin sonucunda elde edecekleri ödül veya kazanımları azaltmak isteyeceklerdir. Dördüncüsü, zihinsel olarak karşılaştırmaya dayalı temel faktörler hakkında algıları değiştirmek isteyeceklerdir. Böylece kendi algısına göre adaletli olduğunu düşündüğü durumları yaratmaya çalışacaklardır. Son olarak ise işyerinde değişiklik talepleri, devamsızlık veya istifa gibi davranışlarda bulunarak çalışma ortamlarından uzaklaşmayı tercih edeceklerdir (Koçel, 2015: 749).

Adams'ın Eşitlik Teorisinde adaletin sağlanabilmesi için çalışanların karşılaştırma yaptıkları diğer çalışanlar ile benzer seviyede olması gerektiğini belirtmiştir. Eğer çalışanın elde ettiği kazanımlar karşılaştırdığı diğer çalışanın kazanımı ile farklı gösteriyorsa çalışanlar arasında eşitsizlik algılamasına neden olabilir. Bu bağlamda eşitsizliği ortadan kaldırmanın yolu olarak da, karşılaştırılan çalışanların doğru seçilmesi gerekmektedir. Örneğin bir CEO ile işçinin ücret oranı karşılaştırıldığında çalışanlar arasında eşitsizlik algılamasına neden olacaktır ve doğru bir karşılaştırma olmayacaktır (Kulik ve Ambrose, 1992:213).

Adams'ın Eşitlik Teorisi sıkça araştırılmasına rağmen karşılaştırma noktasında hangi girdi ve çıktının, hangi çalışana göre daha önemli olduğu noktasında açıklık belirtmemiştir (McShane ve Von Glinov, 2009: 102). Eşitlik Teorisini eleştirenlerden biri olan Pritchard (1969)'a göre ise teori girdilerin ve sonuçların tam olarak ne olduğu konusunda belirsizlik oluşturmaktadır. Örneğin sorumluluk ve tecrübe(yüksek pozisyon) kriteri bazı araştırmalarda belirtilen iki grupta da yer almaktadır. Bu bakımdan teorinin, karşılaştırma yapacak kişilerin nasıl seçileceği, kimlerden oluşacağını, kaç kişinin bulunacağı ve bu karşılaştırma yapmak için hangi kriterlerin kullanılacağı noktasında açıklık belirtmeyip, yetersiz kalmıştır (Pritchard, 1969: 176-179).

1.4.1.3. Walster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi birçok araştırmaya konu olmaya başladıktan sonra çeşitli eleştiriler de beraberinde gelmiştir. Bu sebeple Walster ve arkadaşları (1973) teoriyi yeniden ele alarak teoriye farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. Walster ve arkadaşlarına göre (Walster vd., 1973: 151-154) Eşitlik Teorisi dört temel görüşe dayanmaktadır:

1. Çalışanlar iş sonucunda elde edecekleri kazanımlarını en üst noktaya çıkarmak isteyeceklerdir.
2. Gruplar, üyeleri arasında kazanımları eşit bir şekilde paylaşmak ortak bir sistem geliştirerek, ortak ödülleri en üst düzeye çıkarabilirler. Eğer tüm üyeler istediği şeyi almaya çalışırsa, bu durumdan zarar görüp üzüntü yaşayacaktır. Çünkü insan bu kaynakları geri kazanmak için rakipleri ile sürekli karşı karşıya kalacaktır. Ayrıca bu görüşe ilave olarak; grup üyelerinin birbirlerine adil davranmalarını sağlamak için, gruptaki diğer üyelere adil davranan üyeleri ödüllendirilecek aksine adil davranmayan üyeleri cezalandırılacaktır.
3. Çalışanlar, kendilerini eşitsizlik durumu ile karşı karşıya bulduklarında, sıkıntı ve stres yaşayacaklardır. Çalışanlar için eşitsizlik durumu ne kadar artarsa stres de o kadar artacaktır.
4. Eşitsizlik yaşayan çalışanlar mevcut durumu ortadan kaldırabilmek için stresi azaltmaya çalışacaklardır. Eşitsizlik ne kadar fazlaysa durumu tersine çevirmek, eşitliği tekrardan sağlamak için daha fazla çaba harcayacaklardır. Eşitlik ilişkilerini yeniden kurmak için iki yol bulunmaktadır; birincisi çalışanların kendi veya diğer çalışanların girdileri ve ya kazanımlarını değiştirilerek gerçek eşitlik sağlanabilir. İkinci durum ise eşitlik algısına dair farklı kavramları öne sürüp, diğer çalışanlar tarafında farklı algı sağlayarak psikolojik anlamda eşitlik sağlanabilir.

Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Teorisi (1973) adaletin, ücret ve terfi gibi örgütsel çıktılarının algılanan adalet algısını nasıl etkilediğini ve bu adalet algılarının işin kalite ve miktarı gibi değişkenlerle olan ilişkilerini ele almaktadır. Teori insanın bencil olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların kazanımlara odaklanması

sonucunda adalet algılarının sonuçlarına ilişkin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tepkiler gösterdikleri belirtilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların sonucu adaletli ya da adaletsiz olarak algılamasına bağlı olarak mutluluk veya stres gibi duyguların oluşmasına, bunun sonucunda da performans artışı veya azalışı gibi durumların ortaya çıkacağını belirtmişlerdir (Charash ve Spector, 2001: 280).

Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Teorisi (1973) toplumsal ilişkilerde adillğin önceliğinden daha genel bir yaklaşım olarak tasarlanmış olmasına ve çalışma alanının ötesinde daha geniş bir alana yayılan kişilerarası ilişkiler üzerine araştırmalara ilham kaynağı olmuştur. Konu üzerine yapılan araştırmalar gerek iş performansında gerekse davranışsal düzenlemelerde psikolojik anlamda eşitliğin çarpıtılmasının ücret farklılıkları olan çalışanlar arasında olduğunu göstermektedir. Bugün, Walster ve arkadaşlarının eşitlik teorisinin sürümü parasal olmayan sonuçların adil dağılımı açısından ortaya attığı birçok konu örgütsel ortamlarda önemli olmasına rağmen Adams'ın (1965) formülasyonunun temel özelliklerinin çoğunu korumaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisinde bahsedildiği gibi teoride algı eşitsizliğinin kontrolü zor olmaktadır Bu bakımdan da örgütsel adalet araştırmacıları tarafından çok az ilgi görmektedir (Colquitt vd., 2005: 18-19).

1.4.1.4. Crosby Göreli Yoksunluk Teorisi

Geleneksel Eşitlik Teorisine ve tanımlanan adalet kavramının, reaktif içerik teorileri ile daha ilişkili olan diğer bir teori Crosby Göreli Yoksunluk Teorisidir. İlk olarak Stouffer ve arkadaşları tarafından kullanılan ve İkinci Dünya Savaşı'ndan kalma bulgulara dayanan terim (1949), daha sonraları Crosby (1976) tarafından geliştirilerek literatüre girmiştir. Crosby'in (1982, 1984) yaptığı geniş çaplı araştırma çalışmaları, çalışan kadınların, özellikle yüksek statülü işlerde olanların, çalışmayan kadınlara kıyasla daha avantajlı görünseler de, kendilerini erkek işçilerle karşılaştırdıkları için daha fazla mağdur olma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır. Yüksek statülü işlerde çalışan kadın çalışanların göreceli olarak kendilerini erkek işçilere göre daha az avantajlı gördüklerini belirterek araştırmalara farklı bakış açısı öne sürmüştür (Greenberg, 1987: 12). Bu bağlamda Göreli Yoksunluk Teorisi, bireylerin veya

grupların elde ettikleri kazanımları, referans grupların aldığı ödüller ile karşılaştırdıklarında yoksulluk yaşadıklarını ve hak ettiği değere sahip olmadıklarını düşündüklerini tespit ettiğini belirtmektedir. Yoksunluk deneyiminin, değişim ihtimaline karşı umut verici ya da negatif bir tutumu yansıtabilecek davranışsal tepkilere yol açacağı tahmin edilmektedir. Bu tür görelî yoksunluğa yönelik harici olarak yönlendirilen davranışsal yanıtların devamsızlık, grevler ve şiddet içerebileceği belirtilmektedir (Cowherd ve Levine, 1992: 304).

Crosby (1984) araştırmalarının devamında görelî yoksunluk teorisinin örgütlerde memnuniyetsizlik hissinin neden oluştuğunu incelemiştir. Crosby, altı önemli değerlendirmenin ücret de dâhil olmak üzere, çalışanların elde ettikleri kazanımlardan memnuniyetsizlik duygusunu yaşamalarında ön koşul olduğunu ileri sürdü. Değerlendirmeler şu şekildedir:

- Çalışanların istedikleri kazanımlar ile aldıkları arasında tutarsızlık durumunun olması,
- Karşılaştırma durumunda başka çalışanların kendisinden daha fazla kazanım elde ettiğini gördüğünde,
- Geçmişteki tecrübelerine göre şuan elde ettiği kazanımdan daha iyisini elde etmesi gerektiği düşüncesi,
- Geleceğe yönelik elde edeceği kazanıma dair beklentilerinin düşük olması,
- Daha fazlasını almayı hak ettiklerine inandıklarında,
- Daha iyi kazanımların olmadığı düşüncesi oluştuğunda kişisel sorumluluktan kaçınmak istediklerinde.

Crosby'ın modeli, özellikle örgütsel davranışta araştırmacıların yararlanabileceği özellikle ücret tatmini ile ilgili çalışanlar için iki temel avantaj sunmaktadır. İlk olarak, model sadece bir eşitsizlik tutarsızlığı içermekle kalmayıp, aynı zamanda istekler, geçmiş ve gelecek beklentileri, yetkililikler gibi kişisel tutarsızlıkların, ödeme seviyesindeki memnuniyetin tahmininde ne kadar önemli rol oynayabileceğini de belirtir. İkincisi, Crosby'ın modelinde, ücret tatminin üzerinde diğer çalışmaların tanımladığı birçok öznel tahmini içermektedir (Sweeney vd., 1990: 424).

Göreceli Yoksunluk Teorisi ile Eşitlik Teorisi, çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırması sonucunda eşitlik olup olmadığına karar vermesi bakımından birbirine benzemektedir. Ancak Eşitlik Teorisinin, girdi-çıktı oranı göz önüne alındığında örgütsel karşılaştırmaların ürün kalitesini nasıl etkilediğini incelemektedir ve yapılan karşılaştırmaların benzer statü veya aynı gruplar içerisinde olmasına odaklanması bakımından farklılık göstermektedir. Göreceli Yoksunluk Teorisi ise denk olmayan grupların, alt statüdeki çalışanlar ile üst statüdeki çalışanların yaptığı ödül karşılaştırmalarına odaklanmıştır. Bu bakımdan göreceli yoksunluk teorisi, eşitsizliğin algılanmasının iş performansının düşmesine neden olduğunu ve ürün kalitesini etkileyen kontrol değişkenlerini açıklayan bir motivasyon unsuru içermediğinden dolayı eleştirilmiştir (Cowherd ve Levine, 1992: 304).

1.4.1.5. Berger ve Arkadaşları Statü Değeri Teorisi

Adams'ın teorisinin belirli yönlerine, özellikle sosyal karşılaştırmalarına yanıt olarak geliştirilen reaktif içerik teorileri kapsamında birçok sosyolojik teori geliştirilmiştir. Bunların arasında Berger ve arkadaşları tarafından önerilen statü değeri teorisi vardır. Bu teoriye göre, bir kişinin eşitsizlik duygusu ve bu eşitsizliklere karşı tepkileri, belirli bir çalışan ile yapılan "yerel karşılaştırma" olarak da anılan karşılaştırmalardan değil, "referans karşılaştırma" olarak da anılan daha genel olarak örneğin bir meslek grubu gibi başka karşılaştırmalardan ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Berger ve arkadaşları Statü Değeri Teorisi çalışanlara sadece görev ve statü oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda kendileri ve başkaları için beklentileri de ödüllendirir. Adams, Walster ve arkadaşları, Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorilerinde olduğu gibi Berger ve Arkadaşları Statü Değeri Teorisi de ödüllerin adil olarak paylaşılmasına ve çalışanların adaletsizliğe karşı nasıl tepki verdikleri ile ilgilenmektedir. Fakat çalışanlar arasındaki sosyal alışveriş ile ilgili olmayıp, statü ile ilgilenmesi, bu nedenle "hedef nesne" olarak adlandırdıklarının sembolik değeri üzerine odaklanması bakış açısıyla farklılık göstermektedir. Örneğin, neden ücret ve ya maaştaki küçük farkların bazı insanlar için o kadar önemli olabileceği, herhangi bir

odanın anahtarı gibi görünüşte anlamsız nesnelere önemi, yaş, cinsiyet ve ırk gibi statü özellikleri, hedef nesnelere değerinin tanımlanmasında ve bunların nasıl dağıtılması gerektiği konusunda büyük rol oynamaktadır (Berger vd., 1983: 27-30).

Bu teoriler ile Adams'ın Eşitlik Teorisi arasındaki bazı kavramsal farklılıklar bulunmasına rağmen, genel olarak teorilerin benzer oldukları ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışanların, elde ettikleri kazanımların ya da ödüllere adaletsiz dağıtıldığına dair algı oluşması durumunda, nasıl tepki gösterecekleri ile ilgilenmeleri, bu teorilerin açık bir şekilde reaktif-içerik teorileri olarak sınıflandırılmalarına sebep olmaktadır (İçerli, 2010: 73).

1.4.2. Proaktif İçerik Teorileri

Çalışanların adil ve ya adil olmayan kazanımların dağıtılmasında verdikleri tepkilerle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin tersine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların nasıl adil kazanım dağıtımları elde etmeye çalıştıkları konusuna odaklanmaktadır (İçerli, 2010: 74). Bu teorilerin içinde yer alanlar Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Teorisi" ve Lerner'in (1987) "Adalet Güdüsü Teorisi" dir. Bu teoriler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.4.2.1. Leventhal Adalet Yargı Teorisi

Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli (1976), Eşitlik Teorisine alternatif oluşturan çok boyutlu bir adalet anlayışıdır. Adalet Yargı Teorisi, bir bireyin adaleti algılamasından ziyade, adalet kurallarına dayanmaktadır. Adalet kuralları, kazanımların dağılımı veya dağılım için oluşturulan prosedürlerin uygulanmasında belirli kriterleri yerine getirmeyi gerektirir. Bu bakımdan adalet kuralının dağıtım ve prosedür kuralları olmak üzere iki kategorisi vardır. Dağıtım kuralı, bireylerin, ödüller, cezalar veya kaynaklar belirli ölçütlere göre dağıtıldığında adil olduğuna dair inançlarıdır. Belirli ölçütlerden kasıt, ödüllerin çalışanların katkılarına uydurmayı, ödüllerin çalışanların ihtiyaçlarına göre eşleştirmeyi veya ödüllerin eşit olarak bölmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla, daha önceden de bahsettiğimiz; denklik kuralı, ihtiyaçlar kuralı ve eşitlik kuralı, bireyin dağıtıcı adaleti algılamasını etkileyebilecek temel dağıtım kuralları arasındadır. Prosedür kuralları, adalet kurallarının ikinci kategorisini oluşturmaktadır.

Prosedür kuralı, belirli kriterleri yerine getiren prosedürlerin çalışanlarca adil ve uygun olduğuna dair inançları olarak tanımlanmaktadır (Leventhal, 1976: 5-6). Leventhal'ın Adalet Yargı Modelinde ilk kez sistemin adil olması üzerinde durulmuştur. Leventhal'a göre bireyler, sosyal yaşamda uyumun sağlanması için ödüllerin eşit dağıtılması gerektiğini inanmaktadırlar. Yani yüksek performansın sağlanması için eşit ödül dağılımı sisteminin önemli olduğunu düşünmektedirler (Irak, 2004: 30).

Diğer teorisyenlerin (Adams, Homans, Walster vd., Crosby, Berger vd.) adalet kavramını eşitlik olarak tek bir kuraldan ele almasına karşı Leventhal bu kuralı hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olmak üzere üçe genişletmiştir. Adil kazanımların oluşumunda alternatif kullanımları savunan Leventhal (1976) adaletin kapsamını ve tanımını önemli ölçüde genişletti. Araştırmacılardan bazıları prosedürlerin genellikle karmaşık ve anlaşılması zor olduğunu ve çıktılarının kişinin beklentilerine uygun olması durumunda dikkate alınamayacağını savunurken, Leventhal, genel olarak adaletin, tutum ve davranışlar üzerinde sadece küçük bir etki yaratacağını savunmuştur. Etkiden kastettiği; bir bireyin adalet algısını ve davranışları etkileyen diğer çalışanlar arasındaki motivasyon gücüdür (Colquitt vd., 2005: 19-25). Buna göre bir kişinin kendi adaletini veya başkalarının ödül ve cezalarını değerlendirmesini sağlayan dört aşamalı bir adalet yargılaması olduğu belirtilmiştir. Bu aşamalar aşağıda anlatılmaktadır (Leventhal, 1976: 5-6).

1. **Ağırlıklandırma:** Adalet yargılama dizisinin ağırlıklandırma aşamasında, birey hangi dağıtım kurallarının uygulanabilir olduğuna ve kuralların göreceli önemini kararlaştırır. Daha fazla önem verilen kurallar, karar dizisine daha fazla ağırlık verilir ve adalet algısı üzerinde daha büyük etkiye sahiptir.
2. **Tahmin:** Tahmin aşamasında birey, geçerli olan her kurala göre hak eden sonuçların miktarını ve türünü tahmin eder. Bir kişinin, alıcının bu kurala göre hak edişini tahmin edebilmesi için her kural için ayrı bir bilgi işleme altprogramı kullandığı varsayılmaktadır. Sonuç olarak, birkaç kural yüksek ağırlık olarak atanırsa, paralel olarak birçok bilgi işleme altprogramı yürürlüğe girecektir. Bu tür kararlarda yer alan algısal-bilişsel beceriler iyi uygulanmış ve otomatiktir.

Bireysel olarak, bir birey birkaç farklı dağıtım kurallarına dayanan hak kazanmanın neredeyse eş zamanlı tahminleri.

3. Kural Kombinasyonu: Adalet yargılama dizisinin kural kombinasyon aşamasında, birey, alıcının haklılığına ilişkin nihai bir karara varmak için birkaç tahminleri birleştirir. Bu aşamadaki bireyler eşitlik, denklik, ihtiyaç kuralları ve dağıtımcı adalete ilişkin kararlarını etkileyen diğer dağıtım kurallarına ihtiyaç duyar.

4. Sonuç Değerlendirmesi: Adalet yargılama dizisinin son aşaması olan sonuç değerlendirme aşamasında, birey, alıcının sonuçlarının adaleti değerlendirilir. Birey, alıcıların ne alması gerektiğini tahmin etmiş ve fiili (veya potansiyel) kazanç ve cezalarının hak ettikleri ile uyumlu olup olmadığını belirleyebilmektedir.

Teori örgütlerde yöneticilerin verdiği kararlar bakımından ele alındığında ise; ödülleri eşit derecede dağıtan yöneticinin, soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımayıp, uzun dönemde verimliliği üst düzeye çıkarmak için yaptığı düşünülmektedir. Bu yöneticinin kararları, ödüllerin eşit dağıtımının daha yüksek motivasyon ve performans seviyesi sağlaması ve sürdürmesi beklentisi yönündedir (Beugre, 1998: 8). Çalışanlar arası çatışmayı engellemek isteyen yöneticilerin, performansı en kötü olan çalışanların elde ettiği kazanımı, en iyi performansı gösteren çalışanın aleyhine artırdığını saptamışlardır. Ödül dağıtımının aynı zamanda gizlilikten de etkilendiğini görülmektedir. Gizlilik olduğu koşulda yöneticilerin en kötü performans gösteren çalışanın ödülleri abartmasına imkân olmamaktadır. Ödül dağıtımının gizli olmasının dağıtımı yapan yöneticinin, çalışanlarından görebileceği düşmanlık ve ya çatışma korkusunu azalttığı ve kendi eşitlik standardına en yakın şekilde dağıtımı uygulayabileceğine ulaşılmıştır. Ancak, ödül dağıtımı ile ilgili bilgilerin açıklanması durumunda ise dağıtımı yapan yönetici, düşük performans gösterenler arasında memnuniyetsizliği ve düşmanca tutumları minimize eden bir dağıtım yapmaya çalışacaktır (İçerli, 2010: 75).

Adalet Yargı Modelinde, yöneticinin ödülleri kurallara göre dağıtırken seçici davranması ve farklı zamanlarda farklı kuralları uygulaması durumunun olduğu ifade

edilmektedir. Bu durumda adaletin değerlendirilmesi için bireyin temel kriterlerinin koşullara bağlı olarak değişmesi böylece kazanımların her zaman adil dağılamayacağı söz konusudur. Çünkü bazı durumlarda, bir dağıtım kuralının diğerlerine göre daha önemli olabilmektedir. Bu durumda, adaletin dağıtımını değerlendirilmesi sırasında oluşan algıyı etkileyebilmektedir.

1.4.2.2. Lerner Adalet Güdüsü Teorisi

Diğer bir proaktif - içerik teorisi olan Lerner (1977)'in Adalet Güdüsü Teorisi, adaletin insanların en önde gelen kaygılarından biri olduğunu savunmuş ve Leventhal'in adalet arayışının kârı en üst düzeye çıkarma amacıyla araştırılması görüşüne karşı çıkarak bunun bir hayal olduğunu savunmuştur. Teoriye göre, dağıtım uygulamaları dört farklı ilke ile açıklanabilir (Greenberg, 1987: 13):

- **Rekabet İlkesi:** Ödüllerin veya ücretlerin dağıtımını çalışanların performansına göre yapılmaktadır.
- **Eşit Paylaşım İlkesi:** Ödüllerin veya ücretlerin dağıtımını her durumda eşit bir şekilde yapılmalıdır.
- **Eşit Temelli Paylaşım İlkesi:** Ödüllerin veya ücretlerin paylaşımı göreceli katkılara göre yapılmaktadır.
- **Marksist Adalet İlkesi:** Ödüllerin veya ücretlerin dağıtımını çalışanların ihtiyaçlarına dayalı yapılmasıdır.

Lerner'a (1977) göre, dağıtım kararları alınırken izlenecek adalet biçimi, taraflar arasındaki ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Bu bakımdan teori kazanımların dağıtımını ahlaki yönden ele almıştır. Örneğin bir kişi yakın bir arkadaşının kazanımına ilişkin bir dağıtım yapacağında o kişinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Tersisi durumdaki bir arkadaşlık ilişkisi olduğu durumda diğer ilkeleri izlemesi beklenmektedir. Bir çalışanın elde ettiği kazanımları hak etme yönündeki gayreti ile diğer çalışanların hak ettiği kazanımları ne ölçüde elde edebildikleri arasında yakından bir ilişki vardır. Bu bağlamda örgüt içinde bir çalışanın diğer çalışanın hak ettiğini aldığını görmesi çalışanların örgüt içindeki motivasyonları bakımından oldukça önemlidir (Beugre, 1998: 12, İçerli, 2010: 76).

Ele aldıkları temel felsefeleri bakımından bazı farklılıklar olmasına rağmen, hem adalet yargı teorisi hem de adalet güdüsü teorisi, çalışanlara çeşitli koşullar altında ödülleri ve ya ücretlerini nasıl dağıtılacağı konusunda benzer tahminler yapmaktadır. Teorilerin her ikisi de, insanların ödül dağılımı ile ilgili kararlarını nasıl verdiklerini ele aldıkları için, proaktif içerik teorileri olarak açıkça nitelendirilir (Greenberg, 1987: 13).

1.4.3. Reaktif Süreç Teorileri

Karar alma sürecinin adaletli olup olmadığına odaklanan süreç teorileri, ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adaletli olup olmadığı durumu ile ilgilenen içerik teorileri büyük bir farklılık göstermiyor gibi görünse de süreç teorileri farklı bir entellektüel gelenekten, özellikle de hukuktan kaynaklandığı için farklılık göstermektedir (İçerli, 2010: 76). Çünkü hukuki kararın alınmasındaki süreçler kararların çalışanlar tarafından kabul edilmesinde etkisi büyüktür. Kullanılan süreçlerin çeşitli tarafların her bir aşama üzerinde sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır. Reaktif Süreç Teorisine göre, hem çatışan taraflar ve hem de gözlemde bulunan çatışma içinde olmayan taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararlar daha adil algılanmaktadır. Bu düşünceden yola çıkan iki araştırmacı Thibaut ve Walker'ın (1975) ortaya koyduğu Prosedürel Adalet Teorisi çalışanların karar almaya yardımcı süreçlerle ilgili tepkilerine odaklanması nedeniyle reaktif süreç teorileri içinde yer almaktadır (Greenberg, 1987: 13-14).

1.4.3.1. Thibaut ve Walker Prosedür Adaleti Teorisi

Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Teorisi, anlaşmazlıkları karşılayacakları kontrol türleri açısından çalışanlar tarafından adaletin olmadığı düşünülen durumlarda oluşacak çeşitli sorunların çözümü için süreçleri ele almaktadır. Bu yaklaşımı hukuki bakımdan inceleyerek; çalışanların yasal süreçlere verdikleri teklileri vurgulamışlardır. Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki süreçlerin

adaletine ilişkin üç ayrı taraf ve iki ayrı aşamayı öne sürmüşlerdir. Taraflar anlaşmazlık yaşayan davalı ve davacı olmak üzere iki taraf ve sorunu çözmeye çalışan üçüncü bir kişi olarak hâkimdir. Anlaşmazlık çözmek için iki ayrı aşama ise, süreç aşaması ve karar aşamasını içerir (Folger ve Greenberg, 1985: 144). Hâkim, süreç aşaması ve karar aşaması üzerinde çeşitli derecelerde denetim yapabilir. Kontrol olarak ifade edilen bu denetimlerden ilki olan süreç kontrolü, anlaşmazlığı çözmek için temel oluşturan bilginin geliştirilmesi ve seçilmesi üzerinde kontrol anlamına gelir. Diğer bir denetim olan karar kontrolü, katılımcılardan herhangi birinin anlaşmazlığın sonucunu tek taraflı olarak belirleyebilir. Süreç kontrolü ve karar kontrolü, iki taraf arasındaki kontrol dağılımını gösterir, bu nedenle süreçlerin adil olup olmadığı belirler (Thibaut ve Walker, 1978: 546).

Hukuki bağlamdaki açıklamalardan sıyrılarak, örgütsel davranış açısından bakıldığında da karar ve süreç kontrolü kavramlarının ayrı olarak ele alınması baş kabir ifadeyle de dağıtımın ve dağıtıma karar verme sürecinin birbirlerinden ayrı düşünülmesi gerekmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde, karar alma sürecinde gereken ölçüde dâhil olmalarına, alınan kararlarda yeterince fikirlerinin dikkate alınmasına, kendilerini ifade edebilmelerine ve bu kararlara itiraz etmelerine imkân tanıyan bir örgütsel sistemin olduğunu bilmeleri önemlidir (Karaeminoğulları, 2006: 18). Yapılan çalışmalarda göstermiştir ki çalışanlara karar konusunda söz hakkı verildiğinde, sürecin daha adil olarak algılandığı böylece prosedür adalet algısının da çalışanların yöneticilerine karşı memnuniyet düzeyinin artacağı sonucunu vermiştir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 227). Ancak Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Teorisi, prosedür adaletinin önemini ortaya çıkarmasına rağmen, sadece tartışan tarafların yasal prosedürlere tepkisi üzerine odaklandığı için teori yetersiz kalmıştır (Colquitt, 2001: 426).

1.4.4. Proaktif Süreç Teorileri

Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri ele alan reaktif süreç teorilerinin aksine, proaktif süreç teorisi dağıtım süreçleri, yöntemleri ile ilgilidir. Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi

süreçlerin kullanılması gerektiğini belirlemeye çalışmaktadırlar (Greenberg, 1987: 14). Bu teoriyi temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercih Kuramı'dır.

1.4.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercih Teorisi

Adalet kuramları sınıflandırması içinde tanımlanan kuramlar arasında en az bilinenleri bu kategoride yer alan Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercih Kuramı, Leventhal'ın adalet yargı kuramının geliştirilmiş modelidir ve dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır (Emre, 2010: 23). Teori, ücret veya ödüllerin dağıtımını konusundaki kararlardan ziyade, prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığı için, proaktif bir süreç teorisi olarak faaliyet göstermiştir. Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre, insanlar adalet sağlamak için hangi yöntemlerin kullanılacağını bilmek ve bu yöntemlerin belirlenme sürecine dâhil olmak istemektedirler. Dağıtım Tercih Teorisi, dağıtım prosedürlerinin dağıtıcının yani yöneticinin, adaletin sağlanmak da dâhil olmak üzere önemli hedeflere ulaşmasına yardımcı olduğu sürece tercih edileceği ifade edilmiştir (Greenberg, 1987: 14-15). Bu bağlamda Leventhal, Karuza ve Fry (1980), örgütlerde adaleti sağlamaya yardımcı olacak yedi unsur belirlemişlerdir (Chan, 2000: 74):

1. Çalışanlara, haklarında dağıtım kararı verenleri seçme hakkı tanınması,
2. Dağıtımın nasıl değerlendirilip, yapılacağına dair tutarlı kuralların oluşturulması,
3. Ödül alacak çalışanların hakkında doğru bilginin toplanması,
4. Karar verme sürecinin yapısını belirleme,
5. Hem dağıtım kararı verenlerin hem de ödül, ücret vb. alacak çalışanların davranışlarını izlemek için tarafsız uygulamaların oluşturulması,
6. Herhangi bir durumdan memnun olmayan çalışanların itirazlar hakkı tanınması,
7. Çalışanlarca haksız görülen prosedürlerde değişiklikler yapılmasına olanak sağlanması.

Leventhal ve arkadaşları (1980) aynı zamanda dağıtım prosedürünün yedi bileşenin adillğini değerlendirmek için daha önce açıkladığımız; tutarlılık, tarafsızlık,

doğruluk, düzeltilebilirlik, etik ve ahlaki olma unsurlarının gerekli olduklarını belirtmiştir.

Örgütsel adalet konusunda yapılan son araştırmalarda, hala Eşitlik Teorisinden esinlenen ve benzer kavramsal açıklamalar içeren çalışmalar olmasına rağmen, reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin azaldığı görülmektedir. Bunun yerine çalışmalarda daha fazla proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Genel olarak bakılırsa reaktif teorilerden proaktif teorilere ve içerik teorilerinden de süreç teorilerine doğru bir eğilimin olduğu söylenebilir (Greenberg, 1987: 15-17).

1.5. Örgütsel Adalet Sonuçları

Örgütsel adalet konusu pek çok araştırmaya konu olmuş ve çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu ileri sürülmüştür. Çalışma ortamı ve koşulları çalışanların kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Çalışanlar, kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozular, işlerini terk etme olasılıkları artar. Adil davranışlar ise etkili iletişim ortamı, düşünce özgürlüğünü, bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Erim ve Çalışkan, 2010: 373). Örgütün bireylerden oluştuğu düşüncesinden hareketle; adalet algısının bireysel sonuçları, bazı örgütsel sonuçları da beraberinde getirmektedir (Kahraman, 2017: 73). Bireylerin örgütlerine karşı geliştirdikleri adalet algısının oluşturduğu sıkça ele alınan örgütsel sonuçlar arasında örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Dailey ve Kirk, 1992, Sweeney ve Mcfarlin, 1993, DeConick ve Dean, 1996). Dolayısıyla çalışanlarda, kaynakların adil dağıtılmış olması ve dağıtım sürecinin adil işlenmesi durumunda bu davranışa karşılık

verme arzusu meydana gelecektir. Böylece örgüt ile çalışan arasında güçlü bir bağın oluşacaktır (Murphy vd., 2003: 65, Aksoy, 2017: 47).

Örgütsel adalet kavramı ile ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri ise güvendir. Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynağına büyük önem vermek durumundadır. Bir değer olarak gördüğü çalışanlarına sürekli yatırım yapmak ve yatırım yaptığı bu çalışanların örgütte kalmalarını sağlayarak etkinliklerini arttırmak için örgüte olan güven düzeylerini arttırmak zorundadır. Yapılan çalışmalarda (Niehoff ve Moorman, 1993, Kernan ve Hanges, 2002, Jeon, 2009, Kılıçlar, 2011) örgüte duyulan adalet algısı arttıkça çalışanların örgütlerine karşı güven duygusunun artacağını göstermiştir. Örgüte duyulan güven çalışanların daha verimli ve performanslı çalışmalarını sağlayacak bu da örgütün karlılığını arttırmasına sebep olacaktır (Aksoy, 2017: 4).

Örgütsel adalet ile çalışanın yaptığı işten aldığı doyumunu açıklayan iş tatmini arasında ilişki olduğunu gösteren çok sayıda çalışma (Cohen-Charash ve Spector, 2001, Keklik ve Coşkun Uz, 2013, Loi vd., 2009) yapılmıştır. Örgütsel adaletin sağlanması ve böylece oluşan yüksek adalet algısı, iş doyumunun da olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacaktır. Kurallar adil olduğunda, kazanımlar adil dağıtıldığında, çalışanlarla adil biçimde etkileşim kurulduğunda, çalışanlar işlerinden daha yüksek doyum elde edebileceklerdir. Yüksek doyum da beraberinde bireysel ve örgütsel düzeyde başka olumlu sonuçlar getirecektir (Özer ve Urtekin, 2007: 122).

Örgütsel adalet algısı ile ilişkili olan değişkenlerden biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütlerde kazanımlar adil olarak dağıtılması iş görenleri örgüte karşı adil davranma konusunda motive eder. Performanslarını artırmaları adil kazanımlar için örgüte gösterdikleri bir yanittir. Kazanımların adaleti ile iş görenlerin performansı arasında olumlu ilişkiler bulunmaktadır. Araştırmacılar (Greenberg, 1982, Dubinsky ve Levy, 1989) yaptıkları çalışmalarda da adil kazanımlar elde eden iş görenlerin yüksek verimlilik gösterdiklerini ifade etmiştir. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesini sağlayacak ve çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara yol açacaktır (Konovsky ve Cropanzano, 1991: 700-701).

Yapılan araştırmacılar örgütlerde lider ile üyeleri arasındaki sosyal alışverişlerde önemli bir değer olarak liderlerin adil olma çabalarının algılanmasının önemine odaklanmışlardır. Lider ile üyeleri arasındaki güçlü iş ilişkilerinin geliştirilmesinde örgütsel adalet algısının önemli bir katkısının olduğu ifade edilmektedir (Scandura, 1999; Cropanzano vd., 2001). Yapılan çalışmalarda (Erdoğan, 2002, Tatum vd., 2003, Kang, 2004, Katrinli vd., 2010); liderlerle üyeleri arasındaki sosyal alışverişlerde üyelerin dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaleti algıları ile olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu belirtilmiştir (Turgut vd., 2015: 424-425).

Günümüz araştırmalarında (İşleyici, 2010, Duan vd., 2010, Wang ve Jiang 2015, Özmen ve Köseoğlu, 2017) elde edilen verilen örgütsel adalet ile çalışan sessizliği arasında ilişki olduğu yönünde bulgular ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etmesinin örgütsel adalet algısının yüksekliği ile bağlantılı bir şekilde arttığı ifade edilmiştir. Böylece çalışanların adaletli bir ortamda kendilerini güvende hissetmeleri ve kendilerini tehdit altında hissetmeden rahatça sosyal amaçlı olarak ses çıkartabilmeleri örgütsel adalet algısının var olması ile oluşmaktadır (Özçınar vd., 2015: 167).

1.6. Örgütsel Adaletsizlik Sonuçları

Örgütsel adaletin, çalışanların kişisel iş doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimciler tarafından kabul edilmektedir (Greenberg, 1990: 399). Bu bağlamda, örgütsel adaletsizlik, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında yaygın şekilde ele alınan bir konudur. Pek çok çalışma, örgütsel adaletsizliğin hem örgüt hem de çalışanlar için önemli sonuçları olduğunu göstermektedir. Çünkü adalet, çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Motivasyon aracının olmaması durumunda ise çalışanların morali düşer, örgütten ayrılma olasılıkları artar hatta örgüt aleyhine birtakım faaliyetlerde bulunabilirler (Parker ve Kohlmeyer, 2005: 357). Çalışanlar çoğunlukla adaletle ilgili konuları, örgütsel kazanımların adaletsiz bir şekilde dağıtılması, çalışan değerlendirmelerinin adil

yapılmaması gibi yöneticileriyle aralarında çatışmaya neden olan davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199).

Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalarda, adaletsizlik yaşandığı durumda çalışanlarca verilen duygusal tepkilerin başında öfkenin geldiği ifade edilmiştir. Öfkenin ardından bu durumu, ikinci en olası duygusal tepki olarak nefret izler. Bununla birlikte, çalışmaların sonuçları, göstermektedir ki, hüüzün, korku, suçluluk ve utanç durumları algılanan adaletsizliğin olası sonuçlarıdır (Mikula vd., 1998: 778). Örgütsel adaletsizlik algılaması çalışanlar tarafından öfke ile tepkilendirilir. Öfke, mağdurun adaletsizlik duygusunun yoğunluğunu ile değişmektedir. Örneğin, iş arkadaşlarının önünde eleştirilen bir işçi, özel olarak eleştirilmesi durumuna göre daha fazla adaletsizliğe uğradığı duygusunu yaşayacaktır. Bu durumda da arkadaşları önünde haksızlığa uğradığını düşünün çalışanın tepki olarak misilleme yapma ihtimali artacaktır. Bu tepkinin nedeni, çalışanın başkalarının gözündeki imajının düştüğü yönündeki düşüncesiyle, hakarete tepki verme isteğidir. Özellikle güçlü yönde adaletsizlik algısına maruz kalan çalışanların kendi grubun üyelerine karşı da saldırgan davranışlar sergileme durumunu haklılaştırdığı için oldukça önemlidir (Miller, 2001: 534-540). Örgütsel adaletsizlik durumunda çalışanlar durumlarını dengelemek için düşmanca veya açık saldırgan davranışlar sergilemektedir. Algılanan örgütsel adaletsizliğin, kızgın bakışlar, dedikodu çıkarma, sessiz kalma, sözlü cinsel tacizde bulunma gibi düşmanca davranışların oluşumu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bunu; vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme gibi saldırgan davranışlar takip etmektedir. En son ise birinin toplantıya geç gelmesine neden olma, iş yavaşlatma, bazı aletleri kasıtlı olarak geç verme gibi engelleme şeklinde davranışları yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 90-91).

Örgütsel adaletsizliğin algılanması, çalışanların örgüte verdikleri katkılar ile örgütten elde ettikleri ücret veya ödüllerin, diğer çalışanların katkı ve kazanımları ile karşılaştırmalarına bağlı olarak olağan bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, algılanan adaletsizlik duygularına sahip olan kişiler, Adams'ın eşitlik teorisi doğrultusunda, eşitsizlik ve haksızlık algılamasına bağlı olarak, iş tatminsizliği gibi bir takım örgütsel sıkıntılar yaşayabilmektedir. Ayrıca, örgütlerdeki ücret ve maaş ödemelerinin algılanan adaletsizlik duyguları sonucunda çalışanların örgütteki

retkenliği ve verimliliği düşmektedir. Hatta yaşanılan iş tatminsizliği, çalışanların bazı durumlarda örgütte maddi ve manevi zarar vermeleri ve şartlar uygansa örgütten ayrılmalarına dahi neden olabilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 237). Çünkü algılanan adaletsizlik algısı sonucunda stres yaşayan birey kendi kabuğuna çekilerek psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları yaşarlar. Bunun devamında çalışanların daha sık ve daha uzun sreler devamsızlık yapması sonucu örgütte; önemli miktarlarda iş gücü kaybı, bireysel performansın, verimliliklerinin etkilendiği; işten ayrılma niyetinin, iş yeri saldırganlığının, çalışan hırsızlığının artması gibi davranışsal sonuçlar, araştırmalarla desteklenmektedir (Kahraman, 2017: 73).

Örgütsel adaletsizliğin algılanmasının bir diğer sonucu olarak çalışan ile yönetici arasında iletişim azalması meydana gelmektedir. Çünkü adaletsizlik durumunda çalışanlar işlerine dair beklentilerinde azalma, ne kadar çok girdi sağlasalar bile elde edecekleri kazanımın az olacağını algısını yaşayabilmektedirler. Bu durumda da çalışanların fikir sunma, sözlü katkıda bulunma etmeni örgütsel değişim için gcl bir kaynak olabileceği halde çalışanlarca konuşma isteksizliği sebebiyle örgüt olumsuz yönde etkilenecektir (Bowen ve Blackman, 2003: 1394).

1.7. Örgütsel Adaletsizliğe Karşı Düzeltici Yöntemler ve zm Yolları

Örgütlerdeki adalet sisteminden ve verilen kararlardan memnuniyetsizlik aslında örgütlerin oluşum aşaması kadar eski bir meseledir. Geçtiğimiz yüzyılda yaşanan ekonomik ve sosyal değişimler, mevcut hukuk kurallarının, kişilerarası ilişkileri düzenlemekte yetersiz kalmasına, yöneticilerin dağıttığı adaletin yarattığı olumsuzlukların görmezden gelinemeyecek boyutlara taşınmasına neden olmuştur. Bunun bir sonucu olarak hem kamu hukuku hem de özel hukuk alanında uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda onarıcı adalet, geleneksel adalet anlayışı ve kurumlardaki eksiklikleri gidermek amacıyla alternatif bir adalet yöntemi olarak ortaya çıkan bir düşüncedir. Bununla birlikte onarıcı adalete geçiş süreci, bu yeni düşüncenin kabul görüp uygulamaya yansımaları çok da kolay olmamıştır (Yavuz, 2015: 85).

Örgütün sürdürülebilmesi için çalışanların arasındaki ilişkileri düzenlemek, hakları adil olarak bölüştürmek gereklidir. Blştrmeyi yapabilecek yetkili kişi ise

yöneticilik ilkelerine sahip olan bir yönetici olmalıdır. Bu yöneticinin birey ve gruplarda ortaya çıkan durumlara ve şartlara göre eylemleri belirleyebilecek yetisi bulunmalıdır. Bu yetiyle genel kaidelerin her bir özel duruma nasıl uygulanacağını bilir ve uygular. Kazanımların dağıtımında belli başlı ilkeler bulunmaktadır. Her insana eşit şekilde dağıtım yapmak adil dağıtıma aykırıdır. Çünkü çalışanların dereceleri, tabiatları ve eğitimleri birbirinden farklıdır. Yöneticinin işlevlerinden biri de örgütü oluşturan bireyleri layık oldukları dereceye göre yerleştirmektir. Sıralama ise baştan başlayarak en alt merteye olan hizmet mertebesine göre derecelenir. Böylelikle örgütteki çalışanlar birbirine bağlanır, bazıları ön plana alınır bazıları arka plana alınarak örgütte bir düzen oluşturulur (Turan, 2016: 61-67). Bu bakımdan gerekli olan düzeltici adalet; adaletsizliğe uğrayan kişileri ve zarar gören ilişkileri iyileştirmek ve adaleti sağlamak için çalışanların haklarının ortaya çıkarma süreci üzerine odaklanır. Bu amaçla adaletsizlik üzerine düzeltmeler yapılmalı, adaletsizliğe uğrayan affetmeyi öğrenmeli, yöneticiler ise tekrardan bütünleşmeyi güçlendirmelidir. Örgütsel adaletsizliği düzeltici davranışların başında özür gelmektedir. Özür dileme yazılı, sözlü veya el sıkışma, tokalaşma şeklinde yapılabilir. Adaletsizliğe uğrayan çalışanın ise affetmesi diğer önemli düzeltici davranışlardandır. Ayrıca çalışanlara itiraz hakkının verilmesi, düşünce özgürlüğünün sağlanması, personeli güçlendirme, merhamet adaletsizlik üzerine pişmanlık duyma gibi durumlar da düzeltici öğelerdendir. Düzeltici, onarıcı süreçler, ilişkilerin zarar görmesinin, kazanımların kaybını, barış ortamının zarar görmesini ve gelecekteki adaletsizliği önlemeye yönelik yenilenmeyi içerir (Braithwaite, 2002: 247-252, Goodstein ve Aquino, 2010: 625-626).

Örgütlerde kazanımların dağıtımının adil olabilmesi için, çalışanların yöneticiler tarafından düzenli aralıklarla performans değerlendirmeye alınmaları gerekmektedir. Bu değerlendirme sürecinin sonunda her bir çalışanın sağladığı fayda kadar ücretin örgüt tarafından adil olarak çalışana verilmesi adaleti sağlayacaktır (Demirel, 2009: 141). Örgütsel adalet algısında, dağıtımın adaletli olması kadar dağıtım kararlarının nasıl verildiği hususu da önem taşımakta, bu da prosedür adalet kısmını oluşturmaktadır. Greenberg (1987)'e göre prosedür adaletin tutarlılık, önyargılardan uzaklık, doğruluk, düzeltilebilirlik, etik davranma ve temsil edilebilirlik olmak üzere altı önemli kriteri

olduğu ifade edilmişti. Bu kriterlerin eksiksiz uygulanması durumunda prosedür adaleti noktasında adillik sağlanmaktadır. Eğer kurallardan herhangi birinin ihlâl edilmesi durumunda, çalışanın prosedür adaletsizlik algısına neden olmaktadır (Leventhal, 1976: 24-30). Örgütsel adalet algısında kaynakların adil olarak dağıtılması, dağıtım sürecinde kararların alınması için kullanılan yöntemlerin adilliği kadar aynı zamanda alınan kararların çalışanlara iletilme şekliyle ilgili olan etkileşim adaleti kavramı da önemli rol oynamaktadır. Çalışan ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeterli olmamakta, sosyo-psikolojik değerlerde önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütte bir kararın alınmasında ve uygulanmasında duyarlılık, empati ve saygılı davranma, gibi hususlar da önemlidir (Ibragimova, 2006: 34-35). İletişimin ön plana çıktığı etkileşim adaleti ne söylendiğinden ziyade nasıl söylendiğine ve çalışanların bu söylemden nasıl etkilendiğine dair adalet algılaması olduğu için (Altınkurt, 2010: 283), örgütler çalışanlarına tam ve doğru bilgiler vermeleri, aldıkları kararları uygun ve yeterli düzeyde açıklamaları, dürüst olmaları adaleti sağlanması için gerekli olmaktadır (Colquitt vd., 2005: 29-30).

Örgütsel adaletsizlik algılandığında yapılması gereken temel süreçlerden bir diğeri duyguların iletilmesidir. Örgütlerde adaletsizlik algılandığında çalışanlar sessiz kalmamalı ve iletişim kurarak, sorunu çözmeye çalışmalıdır. Özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında yüz yüze iletişim pozitif ilişkilerin kurulmasına katkı sağlamaktadır. Adaletsizliğe uğrayan kişinin düşüncelerini paylaşması olumsuzluğa sebep olan davranışların tekrarlamayacağı konusunda bu süreci sağlar. Bu nedenle adaletsizliğin algılanmasının arkasındaki düşünceler açık bir şekilde ifade edilmelidir. Buna karşılık, yöneticiler ise adil olmayan davranışlar karşısındaki savunmaları bu durumu desteklemelidir. Böylece etkili bir iletişim ortamı sağlanmış olacaktır ve adaletsizlik algısı giderilecektir (Bemmels vd., 2009: 6).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESLİLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Bu bölümde sessizlik kavramından ve anlamlarından, çeşitli düşünürler tarafından nasıl tanımlandığından bahsedilerek örgütsel sessizliğe dair yapılan tanımlara geçilecektir. Ayrıca, örgütsel sessizliğin boyutlarından, örgütsel sessizlikle ilgili teorilerden, örgütsel sessizliğe sebep olan etmenlerden bahsedilecek ve olumsuz sonuçlarına değinilecektir. Bu kısımda ek olarak örgütsel seslilik kavramı ve boyutları da ele alınacaktır.

2.1.1. Sessizlik Kavramı ve Tanımı

İletişim, yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır ve insan ilişkilerinin temelidir. İnsanlar iletişim sayesinde toplumsal değer, davranışlar ve diğer insanlar hakkında bilgi edinip kendilerini hem güçlü ve güven içinde hissetmekte, hem de fikirlerini açığa vurma, onları değerlendirme imkânına sahip olabilmektedir. Bu amaçla pek çok davranış iletişim sayılabilmektedir. Bir bireyin diğer bireyle karşılıklı konuşması iletişim sayılabileceği gibi, bireyin sessiz kalması ise onayını ve ya itirazını açıklamaması, birtakım bilgileri kabullenmesi de iletişim sayılabilmektedir (Acaray, 2014: 67). Özellikle küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı ile hem bireyler hem de toplumlar için bilginin önemi daha da ön plana çıkmakta ve bireylerin sessiz kalmaları önemli anlamlar taşımaktadır. Her ne kadar sessizlik, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlansa da (www.tdk.gov.tr) aslında sessizlik, iletişimin bir başka türü olarak ifade edilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 336).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde sessizlik kavramı çeşitli bilim dallarında birçok farklı anlamlarda kullanılmıştır. Sessizlik, psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik, içine kapanma durumu anlamları vardır (Scott ve Lester, 1998: 105). Sosyolojide ise sessizlik toplumsal suskunluk, eylemsizlik gibi genelde olumsuz bir durum olarak ifade edilir. Felsefede sessizlik, ses çıkarmanın yokluğu olarak değil, sır saklamayla yani bilgiyi bilinçli bir şekilde isteyerek kendinde tutması olarak tanımlanır.

İletişim yazınında ise sessizlik kişiler arası sosyal etkileşimin önemli faktörlerinden biri olduğu için olumlu olarak görülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Çakıcı, 2010: 7-8). Çünkü sosyal ilişkilerde oluşabilecek sıkıntı veya sorunları engelleme davranışı olarak da sessizlik kullanılmaktadır (Nakane, 2006: 1812). Özellikle bizim toplum yapımızda, sessizliğin uygun ve desteklenen bir kavram olduğu görülmektedir. Buna örnek olarak ise, “Sen küçüksün konuşma”, “Büyükler konuşurken, küçükler susar”, “Sus, sen karışma” ve “Sus ki, adam sansınlar” gibi günlük yaşamımızda çoğu kez duyabileceğimiz sözler gösterilebilir (Eroğlu vd., 2011: 99). Görüldüğü gibi farklı disiplinlerde ele alınan ve üzerine çalışmalar yapılan sessizlik kavramının son yıllarda yapılan araştırmalarda, bir iletişim biçimi olabileceği gibi farklı anlamlarının olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Sessizlik aslında içinde pek çok duygu, düşünceyi, eylemi içeren açıklaması zor bir kavramdır (Pinder ve Harlos, 2001: 362). Bu durum, sessizlik kavramının olumlu ve ya olumsuz olduğu yönündeki ikilemden kaynaklanmaktadır. Çünkü sessizliğin farklı bireylerdeki farklı algılara, toplumlara, bulunulan duruma göre belirsizlik içeren bir kavram olduğu yönünde bir anlayış vardır (Milliken ve Morrison, 2003: 1457). Söz konusu ikilemli yapıyı, Jensen (1973) sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu şeklinde bahsetmiştir. Maddeler şu şekildedir:

1. Sessizlik insanları hem bir araya getirir, hem de birbirlerinden uzaklaştırır.
2. Sessizlik, insanların hem iyi hissetmelerini sağlayabilir, hem de zarar verebilir.
3. Sessizlik, bilgiyi hem sağlar hem de saklar.
4. Sessizlik derin düşünmeyi veya hiç düşünmemeyi işaret eder.
5. Sessizlik hem onayı, hem de itirazı bildirebilir.

Görüldüğü gibi sessizlik kavramı farklı birçok amaca hizmet edebilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yakın zamandaki araştırmalara konu olan sessizlik kavramı analizlerinde son üç fonksiyon üzerinde durulmaktadır (Pinder ve Harlos, 2003: 338). Çünkü yakın zamandaki çalışmalar göstermiştir ki; yoğun rekabet, yüksek müşteri beklentileri ve kaliteye daha fazla odaklanma gibi nedenlerden dolayı, iletişimin son derece önemli olduğu örgütler, değişimlerin kaynağını oluşturan

çalışanlarından daha fazla şey talep etmeye başlamışlardır. Örgütlerdeki herhangi bir sorun, genellikle örgütün yöneticilerinden önce çalışanlar tarafından belirlenebilmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgüt hakkındaki önemli bilgi, sorun ya da önerilerini dile getirme davranışı olarak adlandırılan “çalışan sesi”, gittikçe dikkat çekici hale gelmektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, açıklanan çelişkili durumları aydınlatmak için örgütsel sessizlik kavramını gündeme getirmiştir (Lee vd., 2014: 26, Bayın vd., 2015: 249).

2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı

Örgütsel sessizlik kavramı yönetim literatürüne Albert Hirschman’ın 1970’de yayımlanan *Exit, Voice and Loyalty* adlı kitabıyla girmiştir. Hirschman (1970) kitabında sessizliği açıkça tanımlamamış ancak sessizliği pasif fakat olumlu bir durum olarak bağlılık ile eş anlamda kullanmıştır. Daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir (Benli ve Cerev, 2017: 413). Sessizlik kavramının gündeme gelmesiyle beraber, kavram araştırmacıların ilgi odağı olmaya başlamıştır. Hirschman’ın ardından sessizlik üzerine bir diğer dikkat çeken çalışma ise, Abraham Tesser (1972) tarafından ortaya çıkarılan ve “sessiz tepki” (the MUM Effect) olarak adlandırılan bir araştırmadır. Bu çalışma, çalışanların büyük çoğunluğunun kötü haberi vermekten rahatsız olacağı için olumsuz bilgiyi iletme istemediğini ortaya koyarak Hirschman’ın bahsettiği olumlu durum olarak bağlılığı taşıdığını desteklemiştir (Conlee ve Tesser, 1973: 597). Çünkü kötü haberleri iletmede, haberi veren ile alan arasındaki ilişkinin zarar göreceği kaygısının oluştuğu gözlemlenmiştir (Tesser ve Rosen, 1972: 51). Araştırmacılar bu gibi olumsuzluk hissedilen durumlarda, çalışanların sessizliğinin sadece konuşmama anlamına gelmediğini, aynı zamanda yazmama, duymama, görmezden gelme anlamlarını da taşıdığını ifade etmişlerdir (Nikmaram vd., 2012: 1272).

Örgütsel düzeyde değerlendirdiğimizde, karşımıza çıkan örgütsel sessizlik kavramını Johannesen (1974), çalışanların diğerlerinden kasten bilgi saklaması olarak ifade etmiştir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken iletişim kurulmadığı her olayın örgütsel sessizliği tam olarak ifade etmediğidir. Çalışanların daha çok önerilerini,

soruları ya da endişeleri gibi önemli bilgileri kendilerinde tutmaya yönelik amaçla bilinçli şekilde iletişimden kaçınmaları durumu olduğunda örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39).

Çalışanların bilinçli olarak sessiz kalma durumlarının fark edilmesi üzerine, çalışanların rahatça ve açıkça konuşmaktan çekinme nedenlerine ve örgütsel konular hakkında ne tarz şartlarda sessiz kaldıklarına ilişkin soruları gündeme gelmeye başlamıştır. Böylece ancak 2000 yılından sonra araştırmacılar sessizlikle ilişkili kavramları daha ayrıntılı bir biçimde ele almaya başlamışlardır (Brinsfield vd., 2009: 18). Van Dyne ve diğerleri, örgütsel sessizlik konusuna hem çok az hem de geç ilgi gösterilmesinin iki temel nedenden dolayı olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan birincisi, sessizliğin genelde konuşma yokluğu olarak düşünülmesi, ikincisi ise konuşma gerçekleşmediğinde davranış ve düşünceleri belirlemenin daha açık ve daha belirgin bir davranışa göre daha zor olmasıdır (2003: 1364).

Hirschman'nin çalışan sessizliği olarak temelini attığı kavram günümüzde kullanılan örgütsel sessizlik anlamıyla ilk defa Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılan çalışmayla literatüre girmiştir. Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliği; çalışanların, içinde buldukları organizasyonu ve yapmakta oldukları işleri iyileştirmekle ilgili düşüncelerini ve bilgilerini bilerek saklamaları, belirtmemeleri olarak tanımlamıştır. Bu temel tanımlamadan sonra örgütsel sessizlik kavramı için farklı yaklaşımlar ve değişik tanımlamalar da zamanla ortaya çıkmıştır (Benli ve Cerev, 2017: 413).

Örgütsel sessizlik, organizasyonel değişim ve gelişmenin önündeki potansiyel tehlikeli bir engel ve çoğulcu organizasyonların gelişmesinde önemli bir engel olarak tanımlanmaktadır. Çalışmalarda, çoğulcu organizasyon ise çalışanların görüşlerinin, değerlerinin, inançlarının farklılık gösterdiği ve bu farklılıkların değerlendirilmesine, çeşitli bakış açılarının ifadesine izin verildiği örgüt olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca çalışanların sessizliği tercih etmelerini iki önemli inanca bağlanmaktadır. Bunlar, çalışanların örgütlerdeki problemler üzerinde gösterecekleri çabanın buna değmeyeceği inancı ile problemler hakkındaki görüş ve fikirlerini açıklamanın tehlikeli olacağı inancıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 707-708). Milliken ve diğerleri (2003)'nin

yaptıkları çalışmada, çalışanların bildiklerini saklaması ve susmalarının ortak bir durum olduğu, hatta bazı olaylarda çözüm bekleyen sorunların, çoğu çalışan tarafında bilinmesine rağmen olumsuz bir görüntü veya etiket kazanmaktan korktukları için bunu üst yönetime iletmediklerini tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar, Morrison ve Milliken'in (2000), görüşünü destekler niteliktedir (Milliken vd., 2003: 1469). Bu tanımlara ek olarak Pinder ve Harlos çalışan sessizliğini, kişinin çalıştığı örgütle ilgili konularda, davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleriyle ilgili gerçek düşüncelerini değişiklik veya düzeltme yapabilecek kişilerle paylaşmayarak kendine saklaması olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan tanımların ortak noktaları ise; bilgi ve fikirlerin bilinçli bir şekilde paylaşılmaması ve örgütsel konu ve problemlerle sınırlı kalmasıdır (Barçın, 2012: 7). Yapılan çalışma ve tanımlamalar sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmanın önünü açmış ve kavram örgütsel davranış alan yazınında yer almaya başlamıştır (Brinsfield vd., 2009: 18). Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar, örgütsel sessizliğe katkıda bulunan iki temel faktör üzerinde durmuştur. Bu faktörler (Morrison ve Milliken, 2000: 708-714, Şehitoğlu, 2010: 28);

1. Üst düzey yöneticilerin alt kademe çalışanlarından olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Bunun amaçla, genellikle mesajı görmezden gelir, mesajın kaynağına laf atarlar.
2. Örgütsel sessizliğin odağında yöneticilerin çalışanlarına ve yönetime ilişkin, kendilerine göre bazı inanışları vardır: Bunlar;
 - a) Alt statüdeki çalışanlar bencildir ve güvenilmezdir. Üst düzey yöneticiler gibi örgütün başarısına katkıda bulunmazlar.
 - b) Ün üst statüdeki yöneticiler örgütün önemli meselelerini her zaman en iyi bilen kişiler olmuştur.

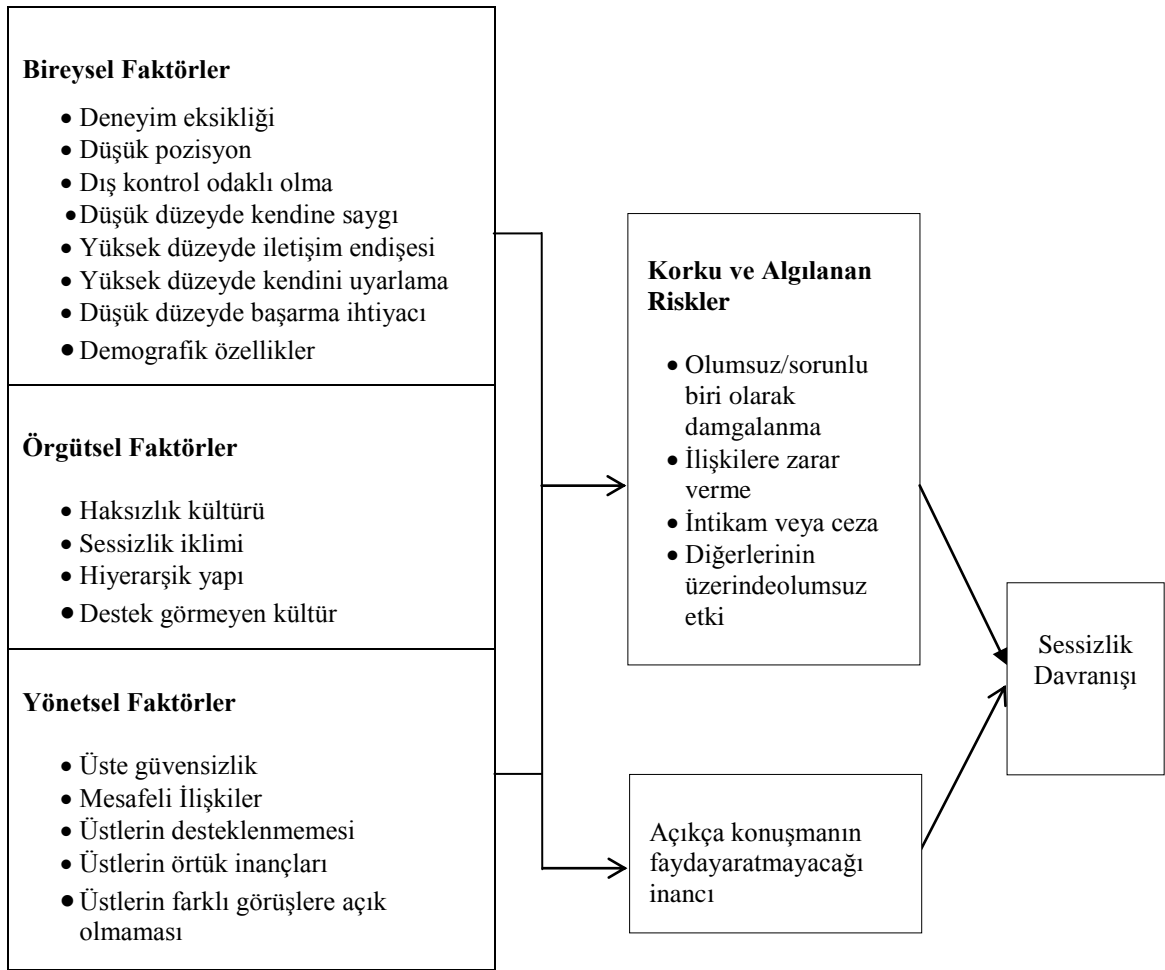
Örgütsel sessizlik kavramı bir yandan gelişme ve yenilik inancıyla, diğer taraftan sessizleşmeyi çözümleyebilmek için nedenleri ve sonuçları ayrıntılı ele alınıp incelenmelidir (Çakıcı, 2007: 147). Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen de sessizliği tercih ederler. Ancak neden nasıl sessizleştikleri ve en çok sessizleşmede istekli

oldukları konuları, örgütle ilgili problemi kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarını ve sessizliğin nasıl anlaşılacağı gibi konuları açıklayıcı hale getirmek önemli ve gereklidir (Milliken vd., 2003: 1454). Bu amaçla örgütsel sessizlik kavramını detayları ile açıklayabilmek için örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri ele almak gerekmektedir.

2.2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Örgütlerde çalışanların sessiz kalma sebeplerini etkileyen birçok sebep sıralamak mümkündür. Gözlemlenebilen sesli ifadelerin analiz edilip yorumlanmasında bile, insanın karmaşık duygu yapısı sebebiyle çıkmazlarla karşılaşabilen davranış ve yönetim bilimlerinin, sessiz kalma nedenlerini belirlemede zorluk yaşaması doğaldır (Kılıç vd., 2013: 20). Çünkü sessizlik kavramı öznel ve soyut bir derinlik içermektedir. Örgütten örgüte farklılık gösteren bu sebepler aynı şekilde örgütten örgüte artacak veya azalacaktır. Doğal olarak sessizlik sebeplerini keskin kalıplar içinde sığdırmak yanlış olacaktır (Eroğlu vd., 2011: 102).

Şekil 2’de gösterilen sessizlik modeli; ele aldığımız bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerin çalışanlarda korku ve risk algısı ile açıkça konuşmanın fayda yaratmayacağı inancına sebep olarak çalışanların sessizlik davranışına yöneldiğini göstermektedir. İlgili literatür araştırmasından sonra, Pinder ve Harlos (2001), Henriksen ve Dayton (2006), Çakıcı (2010), Shojaie ve arkadaşlarının (2011), Erol ve Köroğlu (2013)’nun yaptığı çalışmalardan yararlanılarak, çalışanların algıladıkları riskleri ve fikirlerini açıkça söylemelerinin herhangi bir yarar sağlamayacağı inancını etkileyen (Çakıcı, 2010: 21) faktörlerin sınıflandırılması yapılmıştır. Bu faktörler Şekil 2’de ele alındığı üzere bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.



Şekil 2: Örgütlerde Sessizliği Oluşturan Faktörlere İlişkin Bir Model

Kaynak: Çakıcı, 2010: 20.

2.2.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel sessizlik ilgili gelişen çalışmalarda, örgütlerde bireylerin sessizliği tercih etmelerinde pek çok kavramın sebep olduğu görülmüştür. Bu amaçla Pinder ve Harlos (2001: 354) çalışmalarında genel olarak örgütsel sessizliği etkileyen üç tür bireysel özellikten söz etmektedirler. Bunlar; kendine saygı, iletişim endişesi ve kontrol odaklılıktır. Kendine saygı, bireylerin kendileri ilgili değerlendirmeleri sonucunda oluşan algıdır. Kişinin kendine duyduğu özsaygısı, işyerindeki tutum ve davranışlarında önemli bir öngörücü rol üstlenir. Özsaygı, bireylerin kendini ifade

etmesinde oldukça önemli ve pozitif etkiye sahiptir. Yüksek seviyede özsaygıya sahip çalışanlar açıkça konuşma davranışına daha eğilimli olmaktadır. Çünkü düşük özsaygıya sahip çalışanlar kendilerini korumaya yönelik bir eğilime sahip oldukları için açıkça konuşmaktan doğabilecek risklerle karşı karşıya kalmaktan kaçınma durumları yüksektir. Bu amaçla da diğerlerine kıyasla daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1543). Çalışanların sessiz kalma davranışına sebep olan faktörlerden birisi de, iletişim korkularıdır. İletişim konusunda endişe duyan çalışanların çoğunlukla olumsuz sonuçlar beklemeye eğilimli olduğu bu sebeple de iletişim kurmaktan kaygı duyarak, kaçınılmaktadırlar. Bu durumda çalışanlar herhangi bir probleme karşı sessizlik eğilimi gösterir (Brisfield, 2009: 72). Kontrol odaklılık ise bireylerin davranışlarının sonucunun, kendi yaptıklarıyla ya da kontrolü dışındaki olaylarla ne kadar ilişkili olup olmadığı düşüncesidir. Özellikle iç kontrol odaklı bireyler, karşılaştığı durumların kendi davranışlarıyla ilgili olduğunu, dış kontrol odaklı bireyler ise karşılaştığı durumların kader, şans gibi dış etkenlerin etkisi olduğuna inanırlar (Morrison ve Milliken, 2003: 1357). Olayların kontrolünü dış güçler tarafından sağlandığını düşünen çalışan, hayatının kontrolünü kendisinin sağladığını düşünen çalışana göre daha sessiz kalacaktır. Kutanis ve Akkiraz (2012)'ın 100 akademisyene yaptıkları çalışma sonuçlarında kontrol odağı ve kendine saygı değerlerinin örgütlerde sessizlik düzeyini etkilediğini belirtmişlerdir. Araştırmada özsaygı değerlerine sahip, iç kontrol odaklı çalışanların diğerlerine kıyasla daha az sessiz kaldıkları ifade edilmiştir (Sarıkaya, 2013: 63). Diğer bir faktör olan kendini uyarlama, bireylerin kendilerini buldukları ortamın koşulları ve kuralları doğrultusunda davranmasıdır. Kendini uyarlama özelliği düşük olan bireyler, içsel tutumları ve duyguları doğrultusunda davranmaya eğilimlidirler. Kendini uyarlama özelliği yüksek olan bireyler ise buldukları ortama uyum sağlamak için diğerlerine kıyasla daha fazla sessiz kalma eğiliminde bulunurlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541-1543). Örgütsel sessizliğe sebep olan bireysel faktörlerden bir diğeri ise düşük başarı ihtiyacıdır. Başarı güdüsü olaylar karşısında meydan okuma, olayları dikkate almaya istekli olmak için nasıl davranılacağı üzerine düşünme durumlarını kapsamaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 177). Yüksek başarı ihtiyacına sahip olan bireyler, olaylar karşısında gerektiği zaman

çekinmeden meydan okur ve bunun sonucunda oluşacak durumlara da katlanır. Düşüncelerini açıkça ifade etmenin sonucunda herhangi bir olumsuzlukla karşılaşacaklarını bilseler bile sessiz kalma eğiliminde bulunmazlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542-1543).

Literatürde örgütlerdeki sessizlik davranışının ayrıca çalışanların; yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi bireysel özelliklerinden etkilendiği ve her bir özelliğe göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Yaş faktörü incelendiğinde, çalışanların yaşı ilerledikçe uyum düzeyi ve problemlere karşı rahatlık hissi yükselir. Bu durum da çalışanları sessiz olmaya yöneltebilir. Örneğin Noelle-Neuman (1974) yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha çok risk altında oldukları düşüncesiyle fikirlerini söyleme konusunda daha az istekli olduklarını belirtmiştir (Milliken vd., 2003: 1472). Cinsiyetin incelendiğinde ise erkeklerin iletişim kurma ve düşüncelerini bildirme eğilimindeyken, kadınların fikir birliği için eğilim gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca hem kadınların hem de erkeklerin bulunduğu gruplarda erkeklerin kadınlara göre daha fazla etkiye sahip olduklarını görülmüştür (Lepine ve Dyne, 1998: 864). Diğer bir özellik olan eğitim düzeyi ile örgütsel sessizlik incelendiğinde, Çakıcı (2010)'nın yaptığı çalışmada eğitim düzeyi yüksek çalışanların sessizlik karşısında daha duyarlı olduklarını bu amaçla da bu durumu bir sorun olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Örgütün üst statüde yer alan daha deneyimli, diğerlerine kıyasla daha tecrübeli çalışanlar, örgütte daha düşük statüde çalışan ve deneyimi daha az, diğerlerine kıyasla daha tecrübesiz çalışanlara göre daha fazla güç sahibi oldukları için olumsuz sonuçlara dikkat etme çabasındadırlar. Böylece daha az sessiz kalmaya eğilim gösterirler (Milliken vd., 2003: 1468).

Görüldüğü gibi bireyler konuşma eylemini gerçekleştirmeden önce eylemlerinin sonucunu değerlendirerek bir risk değerlendirmesi yapmakta ve ona göre hareket etmektedir. Örgütsel konular hakkında ve üstleri ile gerçekleştireceği iletişimde bu değerlendirme ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında bireyin sessizlik davranışında bulunmasında korku algısı önemli bir faktör olmaktadır. Birey; patronu tarafından cezalandırılmaktan, örgütteki diğer çalışanlar tarafından şikâyetçi veya sorun çıkaran biri olarak damgalanmaktan korktuğundan sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Nitekim Milliken ve diğerleri (2003)'nin yapmış olduğu çalışmada katılımcılar,

diğerleri tarafından kötü biri olarak damgalanma korkusundan dolayı açıkça konuşmak istemediklerini belirtmişlerdir. Aynı araştırmaya göre katılımcılar “dedikoducu” olarak damgalanma, “güven ve saygı kaybı”, “destek ve kabul görme kaybı”, “iş kaybı” ve “terfi ettirilmeme” gibi korkulardan dolayı açıkça konuşmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Özetle, çalışanlar örgüt içinde imajlarının zarar görmesinden kaynaklanan korkulardan dolayı da sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Erol ve Köroğlu, 2013: 49).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların sessiz kalmasında bireysel faktörlerin yanında örgütten ve örgütün yapısından kaynaklanan bazı nedenler de bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğe neden olabilecek örgütsel faktörleri; hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak sıralayabilmek mümkündür (Çakıcı, 2010: 25).

Çalışanlar örgütte herhangi bir konu ya da problemle ilgili olarak görüş, düşünce ve bilgilerini ortaya koyduklarında, karşılığında dikkate alınmadıklarını hissettikleri zaman ya da olumsuz şekilde karşılık aldıklarında örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna olduğunu düşünürler. Fikir ve kaygılarını ortaya koymalarının tehlikeli olduğuna inanarak, sessizliği tercih ederler (Morrison ve Milliken, 2000: 714-715). Bu durum, çalışanlardan tarafından yayılarak, örgüt içinde sessizlik iklimi ve kültürü haline geldiğinde, gerçekleri bilen ama bunları dile getiremeyen birbirine benzeyen birçok çalışanın oluşmasına sebep olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400). Örgüt ikliminin sağlıklı olması örgüt yöneticilerinin en önemli görevlerinin başında gelmektedir. Vakola ve Bouradas (2005: 446), yaptıkları araştırmada sessizlik ikliminin oluşmasında; üstlerin ve gözetimcilerin sessizliğe karşı tutumları, diğer çalışanların sessizliğe karşı gösterdikleri davranışlar, örgüt içindeki iletişim fırsatları gibi faktörlerin etkili olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler ile çalışanların sessizlik davranışı arasında bir ilişki olduğunu ve bu faktörlerin de örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi iş tutumları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Sessizlik ikliminin oluşmasıyla birlikte örgütlerde iki kavramı daha oluşmaktadır. Bunlar, haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromudur. Adaletsiz uygulamalara sebep olan yöneticiler ile bu

duruma maruz kalan çalışanlar arasında algılanan güç mesafesinin de çalışanların sessiz kalma konusundaki tutumlarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütlerdeki adaletsizlik, haksızlık kültürü, çalışanları sessizliğe yönelten güçlü etmenlerden birisidir. Çalışanlar örgütteki süreçlerin ve alınan kararların adaletsiz olduğunu algıarlarsa, bu durum onları konuşmama konusunda motive edecektir. Bu bağlamda örgütler, adaletli süreç ve kararlar sağlayarak çalışanlarda oluşan sessizliğin önüne geçebilir. Dolayısıyla, örgütlerde adaletli uygulamalar arttıkça, çalışanların sessiz kalma ihtimalleri de azalacaktır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 705). Aksi takdirde örgütsel hareketsizlik olarak da ifade edilen sağır kulak sendromunun oluşumunu artırıcı durumlar oluşacaktır. Çünkü çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir normun oluşması durumunda, çalışanları sessiz kalma davranışına itebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Sağır kulak sendromu, örgütlerde en çok cinsel taciz konusunda ortaya çıkmaktadır. Cinsel tacizin anlatılmasının örgütlerde olumsuz tepkiyle karşılandığı görülmektedir (Peirce vd., 1998: 41-42). Hofstede (1991)'nin yaptığı kültürler arası araştırmasında, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerin örgütlerinde çalışanların, yöneticilerinin otoritesini kabul etme eğilimi daha fazladır, bu da cinsel tacizi açıklama olasılığını azaltmaktadır. Taciz eden kişi yöneticileri ya da üstleri olduğunda, kadınlar cinsel taciz davranışını saklama eğilimindedirler (Huang vd., 2005: 459-460, Yücel ve Koparan, 2010: 14). Ayrıca sağır kulak sendromu kavramı, örgütte yüksek işgücü devri, verimliliğin azalması ve yasal bağlamda önemli maliyetlere neden olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Örgütü oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, örgütleri karakterize eden önemli unsurlardan biridir. Bazı örgütlerde bu ilişki dikey iken bazı örgütlerde yatay, dikey ve köşelemesine olarak gerçekleşmektedir (Koçel, 2011: 186). Hiyerarşik yapılar, üstlerle açık iletişimi ve eleştiri yapmayı sınırlamaktadır. Genellikle yukarıdan aşağıya iletişim akarken, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ise ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Etik olmayan davranışlar, yönetim ve örgütsel sorunlar, çalışanların performansı ve iyileştirmeye yönelik öneriler genellikle rahatça konuşulamayan ve üstlere iletilmeyen konular arasındadır. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan olumsuz geri bildirim alacaklarını algıyorsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil, eleyerek bir

takım değişiklikler yaparak verme eğiliminde olabilirler. Özellikle örgüt hiyerarşisinin fazla olduğu merkezi örgüt biçimlerinde sessizliğin desteklenmesi ve dolayısıyla sessizlik davranışının ortaya çıkma ihtimali yüksektir (Çakıcı, 2008: 94, Çakıcı, 2010: 26). Örgütsel sessizliğe bir diğer etmen ise, özellikle günümüz koşullarında değişimin kaçınılma olduğu örgüt yapısında, çalışanların genel olarak değişimden fayda sağlamak isteniyorsa ağızlarının sıkı tutmaları gerektiğini yönündeki baskılardır. Bu süreçte konuşanların süreç sonucunda işten çıkarılması korkuları olduğu için sessiz kalmaya mecbur bırakıldıkları görülmektedir. Bu durum bilinmeyen veya korkulan ile başa çıkma yöntemi olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel değişim sürecinde yönetimi desteklemek adına bile olsa, sesini çıkarmaktansa sessiz kalma yönünde eğilimleri olduğunu ileri sürmüşlerdir (Bryant ve Cox, 2004: 587). Tüm faktörler göz önüne alındığında son olarak örgütsel faktörlerin sonuncusu ise öğrenilmiş çaresizliktir. Öğrenilmiş çaresizlik sürekli olarak kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşı karşıya kalan örgütün, daha sonraları kontrolün mümkün olan durumlarla karşılaşsa bile, bunu değiştirebileceği dair inancını kaybetmiş olmasından dolayı hareketsiz kalmasıdır. Kısaca “pasifleşme” olarak ifade edilebilir (Kümbül Güler, 2006: 4). Bir örgütte çalışanlar konuşmak istediklerinde ya da konuştuklarında bu örgüt tarafından engelleniyorsa çalışanlar zaman geçtikçe bu duruma alışacak ve konuşmamaya yönelecektir. Diğer bir ifadeyle öğrenilmiş çaresizliği tercih edeceklerdir (Durak, 2012: 52).

2.2.3. Yönetmel Faktörler

Çalışanların sessiz kalma nedenleri arasında öne çıkan temel unsurlardan bir diğeri, konuştukları takdirde olumsuz biri olarak görülme ve damgalanma korkusu yaşamaları ve bunun sonucunda da ilişkilerin zarar görmesi olarak kabul edilmektedir. Bu duruma etki edebilecek, olumlu ya da olumsuz değişikliklerin olmasına neden olabilecek bireyler ise yönetici pozisyonundaki üstlerdir. Morrison ve Milliken (2000: 708) örgütsel sessizliği bireysel sebeplerden daha çok yöneticilerin tutum ve davranışlarının bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Ryan ve Oestreich’in ABD’de 22 adet örgütün çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında katılımcıların büyük

çoğunluğun işte karşılaştıkları sorunlar hakkında konuşmaktan çekindiklerini ifade etmişlerdir. Çalışanlar konuşmanın sonucunda olumsuz yanıt almaktan korktuklarını, karşı çıktıkları durumda cezalandırılacaklarına inandıklarını belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707).

Örgütsel sessizliğe yol açan yönetsel faktörlerden biri yöneticilerin astlarıyla ilgili sahip oldukları örtük inançlarıdır. Genellikle yöneticilere göre çalışanlar bencildir ve güvenilmezdir. Bu yaklaşım McGregor'un bireylerin çıkarıcı olduklarını, kendilerini ilgilendiren ve kendi araçlarını en üst düzeye çıkarmak için yollar aradıklarını savunan X Teorisini karşımıza çıkarmaktadır. Bu teoriye göre çalışanlar sürekli denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdır. Bu bağlamda örgütlerde yöneticilerin bu genelleştirilmiş görüşü, yukarıya doğru iletişimi engellemeye sebep olduğu için çalışanları sessizliğe itebilmektedir. Örtük inançların bir diğeri ise sesliliğin örgütsel birliğe zarar veren ve bozan bir etmen olarak algılanmasıdır. Bu algıya göre, örgüt içindeki düşünce farklılıkları ve çeşitliliği zenginlik olarak görülmemektedir. Aksine örgütte sessizlik hâkimse her şey yolunda gitmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710). Fakat bilgi, fikir ve görüş paylaşımı için gerekli olan ortamı, şartları üst yönetim oluşturmaktadır. Üst yönetim tarafından, bilgi ve fikir paylaşımını destekleyen ve bu ortamın yaratılmasına ve paylaşılmasına imkân veren unsurlara önem verilmelidir. Üst yönetimin açıkça konuşmayı desteklemesi ve çalışanlardan gelen eleştiri ve teklifleri olumlu bir şekilde karşılamalıdır. Böylece çalışanların örgüt açısından yararlı olabilecek önerilerde bulunmasına, görüşlerini paylaşmaları için cesaretlendirilmesine ve yöneticiye güven duymasına olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542-1543). Çünkü güven duymak, örgütte bilgi paylaşımını sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Güven duygusunun ortaya çıkmasını ise yöneticilerin davranışları sağlamaktadır. Whitener ve arkadaşları, eğer yöneticiler sözleri ve davranışları tutarlılık gösteriyorsa, dürüst ve ahlaki hareket ediyorsa, karar verme sürecine çalışanların katılmalarını sağlayıp, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olup olabiliyorsa, çalışanların yöneticilerini güvenilir olarak gördüklerini belirtmişlerdir (1998: 516-517). Fakat Morrison ve Milliken'a göre bazı örgüt yöneticilerinin yönetsel ayrıcalıklar ve kurumsal politikalarla ilgili kararlara çalışanların karşı çıkmaması gerektiğini, açıkça

konusulmasını hoş karşılamadıklarını ifade etmektedir. Araştırmacılar, çalışanların genellikle belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve sessiz kalmaya mecbur olduklarını gösteren verilerin olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle karar verme süreçleri, yönetsel yetersizliği, ücret eşitsizliği, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı konuları olmak üzere geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Cevaplayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark yaratmayacağı, hatta konuştukları takdirde olumsuz tepkiyle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar (2000: 706). Vakola ve Bouradas (2005)'ın yaptıkları araştırmada, çalışanların sessizlik davranışı sergilemesinde, ilk olarak amirinin sessizliğe karşı tutumu, üst yönetimin sessizliğe karşı tutumuna kıyasla daha fazla etkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların sessiz kalma eğilimleri, ilk amirlerin kendilerine olan davranışıyla daha çok ilgili olduğu söylenebilir (Vakola ve Bouradas, 2005: 452-453).

Sessizliğin sebep olan korkulardan biri de ilişkileri zedeleme korkusudur. Çalışanların, aynı ortamda çalıştıkları iş arkadaşlarının içinde bulunduğu olumsuz bir durum hakkında konuşmalarının arkadaşlarıyla olan ilişkilerini negatif yönde etkilemesinden çekinmektedirler. Özellikle arkadaşlarıyla olan duygusal bağları çalışanların örgütte profesyonel bir tutum sergilemesine mani olmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışanlar; herhangi bir sorunu açıkça dile getirmesi halinde iş arkadaşının bu durumdan hoşlanmayacağı düşüncesiyle, örgüt yapısı ve işleyişinde meydana getireceği eksikliklerin farkında olmalarına rağmen çözüm üretme çabasından çekinmektedirler. Aksi halde düşüncelerini açıkça dile getirdikleri zaman işini kaybetme, terfi alamama gibi birçok engel ile karşı karşıya kalacaklarını düşünmektedirler. Ayrıca çalışanlar diğer çalışanların tepki göstermesi, böylece arkadaşlık ilişkilerinin bozulmasından korktukları için önerilerini sunmaktan caymaktadırlar. İş arkadaşlarının yaptığı hata ve eksikliklere sessiz kalma davranışı sergilemektedirler (Çakıcı, 2010: 22-23).

Görüldüğü gibi örgütlerde işgörenlerin sessizliklerine neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı işgörenlerin sessizlik davranışları da farklılaşmaktadır. Ortaya çıkan örgütsel sessizlik davranışlarını ayrı ayrı ele alıp, ayrıntılı olarak incelemek gerekmektedir.

2.3. Örgütsel Sessizlik Boyutları

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde, sessizlik boyutlarına ilişkin bazı yazarlar (Pinder ve Harlos, 2001) tarafından ikili sınıflandırma, bazı yazarlar (Dyne vd., 2003) tarafından ise üçlü bir sınıflandırma yapıldığını görülmektedir. Örgütsel sessizlik yazını incelendiğinde, ilk önce Pinder ve Harlos (2001)'un sınıflandırması dikkat çekmektedir. Pinder ve Harlos örgütsel sessizliği iki sınıfa ayırmıştır. Bunlardan ilki mevcut koşulların değiştirilmesi için var olan alternatiflerin farkında iken kendi koşulları ile uyumsuzluk olduğu için korkuya dayalı kendini koruma amaçlı sessizlik yani savunmacı sessizlik; diğeri de haksız koşullar altında, görmezden gelme, durumun kanıksanması rıza gösterme ve boyun eğme biçimindeki kabullenici sessizliktir. Kabullenici sessizlik boyutunda, çalışanların sessizlikten kurtulmaları için daha fazla yardım ve teşvik gerekmektedir. Çalışanlar daha bilinçsizdir. Kendini koruma amaçlı sessizlik de, sessizliği oluşturan şartları değiştirmek için bireyler sessizlikten çıkma isteği duyabilir. Ayrıca bu sessizlik türünde, çalışanlar örgütsel sessizlik konusunda daha bilinçli ve değişime karşı isteklidirler (Pinder ve Harlos, 2001: 348-349). Sessizliği iki şekilde sınıflandıran Pinder ve Harlos'un (2001), Dyne ve arkadaşlarına (2003) ışık tutarak literatüründe farklı bir kavram kazandırmıştır. Pinder ve Harlos'un sessizlik sınıflandırmasına ek olarak fedakârlık ve işbirliğe dayalı pro-sosyal ya da korumacı sessizlik olarak adlandırılan üçüncü bir sessizlik boyutu eklemişlerdir (2003: 1360-1361). Ayrıca Dyne ve arkadaşlarının (2003) çalışmasında sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve istekli bir durum olup, bu yüzden de, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olarak inceledikleri üç durumu altı ayrı davranış ile boyutlandırılmıştır (Dyne vd., 2003: 1360-1362). Tablo 4'de Dyne ve arkadaşlarının (2003) sessizlik boyutları sınıflandırması ve örnekleri açıklanmaktadır.

Tablo 4: Sessizlik Boyutları ve Örnekleri

Davranış Tipi → Çalışan Motivasyonu ↓	Çalışanın Sessizliği Kasıtlı olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncüyü saklamak
Serbest Davranış Vazgeçmeye dayalı fark yaratamayacağını hissi	Kabullenici Sessizlik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> • Vazgeçmeye dayalı düşüncelerin saklanması, • Herhangi bir fark yaratmak konusunda özyeterliliğin düşük olması nedeniyle fikirlerin saklanması.
Kendini Koruma Davranışı Korku duygusuna dayalı kişisel olarak risk altında olma korkusu	Savunmacı Sessizlik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> • Sorunlarla ilgili bilgileri korku sebebiyle saklamak, • Kendini korumak için gerçekleri saklamak.
Diğer Yönlü Davranış İşbirliğine dayalı-ışbirliği ve fedakârlık hissi	Prososyal (Korumacı) Sessizlik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> • İşbirliği temelinde gizli bilgilerin saklı tutulması, • Örgüte fayda sağlayacak şekilde özel bilgilerin korunması.

Kaynak: Dyne vd., 2003:1363.

Yapılan benzer çalışmalarda sessizlik ile çalışanların bu davranışları sergilemesine sebep olan güdüler belirlenmeye çalışılarak sessizlik; kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve korumacı sessizlik olarak üç başlık altında incelemiştir. Üç sessizlik biçimi; sessizliğin 3 K'sı olarak yazına geçmiştir (Çakıcı, 2010: 31-32). Sessizliğin 3 boyutu aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Kabullenici Sessizlik

Morrison ve Milliken (2000), çalışanların görüşlerinin genellikle hem amirleri hem de üst düzey yöneticileri tarafından değer verilmediğine dair inançları nedeniyle konuşmadıklarını, sessiz kaldıklarını savunmaktadırlar. Onlara göre çalışanların fikirlerinin bastırıldığı, mevcut düzenin uygun görüldüğü bir iklim yaratılmaya çalışılmakta, böylece çalışanları katılımı düşürülmektedir. Morrison ve Milliken (2000)'ın ifade ettiği durumu Pinder ve Harlos (2001) geniş bir çerçeveden ele alarak; fikirlerin pasif bir şekilde saklanması durumunu kabullenici sessizlik terimiyle ileri sürmüşlerdir. Pinder ve Harlos (2001)'a göre bu sessizlik boyutu, çalışanların durumu düzeltmek, değiştirmek için konuşmaya veya çabalamaya isteksiz davranışları temsil etmektedir (Knoll ve Dick, 2013: 350-351). Yani kabullenici sessizlik, çalışanın vazgeçmesi temelinde ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamasıdır. Bu sessizlik kavramını geliştirirken hem yönetim hem de iletişim literatüründen yararlanılmaktadır. Örneğin, bir çalışan, konuşmasının bir anlam ifade etmeyeceği ve fark yaratmayacağı görüşüne kapıldığı durumda, mevcut fikirlerini değiştirmeye çabalamaktadır. Bir başka ifadeyle, çalışan durumu etkilemek veya değiştirmek için kendi kişisel yeteneğe ilişkin özyeterliliğin düşük olduğunu inancına dayanarak görüşlerini ve bilgilerini saklayabilir. Bu örneklerin her ikisinde de vazgeçme temelinde sessizliğin bir sonucudur. Çünkü çalışanlar herhangi bir fark yaratmadıklarına inandıklarında konuşmaktan vazgeçerek bilgi saklamalarına neden olabilmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

Birçok organizasyon, çalışanlarına işlerinize devam etmenin veya kariyerlerinin yükselmenin yolunun mevcut durumda kalarak sağlayacaklarına dair sözlü ya da sözsüz olarak birçok mesajı göndererek belli etmektedirler. Özellikle milyonlarca çalışanın işini kaybettiği veya kaybetmekten endişe duyduğu günümüz ekonomik koşullarında, sessiz kalmaya duyulan ihtiyaç ve endişe artmaktadır. Böylece çalışanlar sessiz kalmanın, durumu kabullenmenin daha yararlı olacağı inancı da buna bağlı olarak gittikçe artmaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 3-4). Ülkemizdeki örgütlerde sıkça kullanılan, “böyle gelmiş, böyle gider”, “boşuna çeneni yorma hiç bir şeyi değiştiremezsin” gibi herkesçe bilinen sözlerle de kabullenici sessizlik kendini

göstermektedir. Bu bağlamda kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik davranışı arasında benzerlik olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2010: 33). Böylece kabullenici sessizlik davranışı içindeki çalışanlar zamanla bu duruma sebep olan örgüt ile aralarındaki iletişimi azaltarak koparma noktasına gelmektedirler (Özgen ve Süregevil, 2009: 311). Kabullenici sessizlik kavramının sebeplerinden bir diğeri çalışanın itaat etme durumudur. Örgütte meydana gelen olayları ya da durumları sorgulamadan kabul etmeyi çalışan itaati olarak isimlendirilmektedir. Bu durumda çalışanlar itaatkâr ise içinde buldukları şartları normal olarak görür ve mevcut durumu değiştirmeye çalışmadan kabul etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349–350). Özellikle otoriter ve baskıcı örgüt ortamında çalışan çalışanların kabullenici sessizlik içinde olma olasılıkları daha yüksektir (Durak, 2012: 53).

2.3.2. Savunmacı Sessizlik

Örgütsel sessizliğe sebep olan temel etmenin Morrison ve Milliken tarafından korku olduğu ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Bu düşünceden yola çıkarak Pinder ve Harlos (2001) savunma amaçlı sessizliği, çalışanın örgütte açıkça konuşmasının olası sonuçlarından korktuğu için kasten, korktukları için sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedirler. Pinder ve Harlos (2001)'un ifadesi ışığında Dyne ve arkadaşları (2003: 1367) savunmacı sessizliği, düşüncelerini ifade etme noktasında çalışanların risk duyumsaması ve bundan dolayı da düşüncelerini kendine saklama davranışı olarak tanımlamaktadırlar. Savunmacı sessizlik davranışında bulunan bireyler, alternatifleri göz önünde bulundurarak risk analizi yaparlar ve sonucunda açıkça konuşmanın kişisel olarak riskli sonuçlar yaratacağı korkusuna kapılarak fikir ve bilgiyi kendilerine saklamaktadırlar. Bu bağlamda savunmacı sessizliğin bir takım stratejik faaliyetleri içerdiği görülmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 117). Konu ile ilgili yapılan bir çalışmada, 22 örgütte toplam 260 adet çalışan ile yapılan mülakatlar sonunda, ankete katılan çalışanların %70'den fazlasının kendilerini ilgilendiren çeşitli konu veya sorunlardan bahsetmekten korktukları bu sebeple de örgüt içerisindeki konumlarını korumak için sessiz kaldıkları ortaya konulmuştur (Slade, 2008: 25). Açıkça konuşmaktan korkan çalışanlar, kariyerlerinde kısıtlanma, meslektaşlarından ve

yöneticilerinden gelecek desteğinden azalması gibi korkular sebebiyle bu tür sessizliğe yönelmeye daha eğilimli olabilmektedirler (Detert ve Burris, 2007: 872). Cammozzo ve Gambarotto (2010: 167-168) savunmacı sessizliğin farklı şekillerde kendini gösterdiği belirtmektedir. Bunlar:

- **Kasıtlı olmayan savunmacı sessizlik:** yüksek derecede korkudan dolayı sessiz kalmaktır.
- **Planlı yönlendirilen savunmacı sessizlik:** kasıtlı bir davranış ya da düşük derecedeki korku çalışanın tedbirli davranmasına neden olabilir.
- **Kasıtlı savunmacı sessizlik:** düşük şiddette korkunun varlığında ses çıkarmanın neden olabileceği fırsatı yakalamak için yeterli zaman sağlanır.
- **Alışkanlık haline gelmiş savunmacı sessizlik:** korkuya sebep olacak istenmeyen sonuçları önlemek amacıyla pasif davranmaktır.

Örgütlerde çalışanların savunmacı sessizlik çeşitlerine eğilim göstermelerinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ailelerine veya kendilerine yaşamlarının devamı için mali destek sağlanması, ikincisi ise çalışma ortamında başkaları tarafından kabul görerek belirli düzeyde sosyal sermayeye sahip olmaktır. Çalışanlar bu amaçları gerçekleştirebilmek için savunmacı sessizliği tercih etmektedirler (Gephart vd., 2009: 7). Savunmacı sessizliğin bir diğer örneği ise “susma etkisi” (mum effect)’dir. Susma etkisi, çalışanların rahatsızlık duyması nedeniyle olumsuz bilgileri ifade etme konusundaki genel isteksizliğini tanımlamaktadır. Daha sonraları bu durum çalışanların örgütte karşılaşılan sorunları neden bahsetmediklerine ilişkin muhtemel bir açıklama olarak değerlendirilmiştir (Brinsfield, 2009: 10-11). Bu örnekler bağlamında kabullenici sessizlik davranışının savunmacı sessizlik davranışına göre daha derin bir anlam ifade ettiği söylenebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Ek olarak Tablo 5’te savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik boyutlarının sekiz farklı değişkene göre karşılaştırması yapılmıştır.

Tablo 5: Kabullenici ve Savunmacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması

	Savunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Düşük bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, öfke, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001: 350.

Örgütlerde çalışanların rahatsız edici her türlü durumu kabul etme, sessizleşme eğilimleri isteğe bağlı yani bilinçli bir durum olduğu görülmektedir. Çalışanlar tarafında eğilim gösterilen savunmacı sessizlikte, rahatsız edici her türlü durumu kabul etme, sessizleşme eğilimleri isteğe bağlı yani bilinçli bir durum olduğu görülmekte ve ses çıkarma konusunda gönüllülük düzeyi yüksekken, kabullenici sessizlikte durumun aksine bilinçlilik düzeyi ve gönüllülük düzeyi düşüktür. Savunmacı sessizlikte mevcut durumun kabulü göreceli olarak düşükken, Alternatiflerin Farkında Olma durumları yüksek olduğundan veya alternatifleri yaratmaya, cevap vermeye daha istekli olduklarından dolayı stres seviyeleri de nispeten yüksektir. Fakat kabullenici sessizlikte mevcut durumu kabul etme eğilimi yüksek düzeyde, alternatiflerin farkındalık derecesi düşük bu sebeple de stres seviyeleri düşüktür. Savunmacı sessizlikte çalışanların ayrılma eğilimi yüksekken, kabullenici sessizlik içerisindeki çalışanlarda işten ayrılma

eğilimi düşüktür. Son olarak ise savunmacı sessizlikte baskın duygular korku, öfke, umutsuzluk ve depresyonken, kabullenici sessizlikte baskın duygular razı olma ve boyun eğmedir. Mevcut duruma tolerans nispeten yüksektir bu durumda çalışanların durumu normal olarak kabul ettikleri veya bekledikleri anlamına gelir (Pinder ve Harlos, 2001:349- 350).

2.3.3. Korumacı Sessizlik

Üçüncü sessizlik boyutu olarak ele alınan korumacı sessizlik boyutu Dyne ve arkadaşları (2003: 1368) tarafından mevcut sessizlik boyutları geliştirilerek yönetim literatürüne eklenmiştir. Korumacı sessizlik; fedakârlık veya işbirliği güdüleri temelinde, diğer çalışanlara ya da organizasyona fayda sağlamak amacıyla iş ile ilgili olumsuz durumlar oluşturabilecek fikir, bilgi veya görüşleri saklama olarak tanımlanmaktadır. Korumacı sessizlik gibi savunmacı sessizlik de alternatiflerin farkında olma ve göz önüne alınmasını içermektedir. Bu sebeple de fikir, bilgi ve görüşlerin saklanması yönelik bilinçli karar üzerine kuruludur. Fakat aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Savunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlikte açıkça konuşmanın kendisi için oluşturacağı olumsuz sonuçlardan korkulmasından ziyade diğer çalışanlar ve örgüt düşünüldüğü için sessizlik davranışı gösterilmektedir. Örneğin bir çalışan diğer çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkisini bozmamak adına karşıt ve ya olumsuz görüş bildirmeyebilir ya da çalışma arkadaşını korumak için örgütteki kişisel beceri ve eksikliği konusunda konuşmayıp sessiz kalabilir ya da örgütün menfaati için örgütün aleyhinde olacağını düşündüğü bilgiyi dışarıya yansıtmamaktadır (Çakıcı, 2010: 34). Böylece çalışanın, arkadaşları ve örgütü için yaralı olduğu düşünülerek fikir, bilgi veya görüşleri saklaması ile oluşan korumacı sessizlik davranışı, bilgi paylaşımını, öneri ve yaratıcılığı engelleyerek örgüt için olumsuz bir sonuç oluşturmaktadır. Bu bakımdan korumacı sessizlik kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından biri olan diğergamlık yani diğerlerini düşünme davranışıyla yakından ilişkilidir (Özgen ve Süregevil, 2009: 313). Diğergamlık, işle ilgili bir sorunu olan başka bir çalışana, satış stratejilerini paylaşma, yeni satış görevlilerini yönlendirme gibi örnekler şeklinde gönüllü olarak yardım etme eylemlerden oluşur (Posdakoff ve

MacKenzie, 1994: 352). Literatür incelendiğinde korunmacı sessizliğin özellikle cesaretlik davranışı ile de yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çünkü örgütteki bilgileri örgüt yararına saklamak cesaret gerektirmektedir. Kendi sorunlarını bile göz ardı etmeyi gerektirdiğinden dolayı sabrı, nezaket ve fedakârlık gibi davranışları öngörür (Esfani vd., 2013: 415). Bazı durumlarda bu davranışlar örgüt için olumlu ve etik davranış olarak düşünülse de etik olmayan davranışlara teşvik edebilir. Yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güçlü bağ hissettiklerinden dolayı etik olmayan örgütsel davranışları yerine getirme olasılığı yüksek çalışanların iyi sebeplerden amacıyla kötü davranışlarda bulunabilmektedirler (Umphress ve Bingham, 2011: 621). Örneğin örgütün ürettiği kusurlu ürünleri hakkında müşterileri bilgilendirmemek veya çalışma arkadaşının müşterilere yönelik olumsuz davranışını fark etse bile yöneticisiyle paylaşmama gibi davranışlar oluşabilmektedir. Bu sessizlik davranışını örgütün yararına gibi gözüke de bu gibi sosyal davranışlar için karanlık tarafları da bulunmaktadır (Knol ve Dick, 2013: 351).

Çalışanların farklı sessizlik türlerinin seçmeleri, sessizliğe yönelmeleri örneklerden de anlaşılacağı üzere birçok sebepten dolayı ortaya çıkmaktadır. İnsanın doğası gereği oluşan karmaşık mental yapısından dolayı bazı durumlarda ortaya çıkan gözlenemeyen sessizlik davranışlarını açıklamaya klasik araştırma yöntemleri yeterli olmamaktadır. Bu amaçla çalışanların örgütsel sessizliğe yönelmelerini daha ayrıntılı açıklayan örgütsel sessizlik teorilerini ele almak gerekmektedir.

2.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanların örgütsel sessizliğe yönelmelerini ve yaşadıkları süreci açıklamaya çalışan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik teorilerinin dört ana başlıkta toplandığı görülmektedir. Bu teoriler Premeaux ve Bedeian tarafından geliştirilen fayda maliyet analizi ile kendini uyarılama teorilerini, Vroom'un bekleme teorisini ve Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı teorisidir. Literatürde öne çıkan bu teoriler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.4.1. Fayda - Maliyet Analizi Teorisi

Fayda-Maliyet Analizi teorisinde, çalışanların sessiz kalma veya konuşma kararının fayda/maliyet analizine dayandırılmasıdır. Teoriye göre; çalışanlar ilgili konu hakkında konuşmaları durumunda elde edecekleri fayda ile konuşmanın sonucunda oluşacak bedelleri karşılaştırır. Böylece doğabilecek olası bedeli tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar ve sonuç verecekleri kararı belirler. Çalışanlar eğer analiz sonucunda maliyeti faydasından fazla ise konuşmamayı yeğlerler. Bu analiz çoğunlukla çalışanın kafasında yaptığı ve belirlediği bir durumdur. Burada hesaplanan direkt maliyetler; enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt maliyetler ise, azalan imaj, itibar kaybı, artan karşıt düşüncelerin yaratacağı risk ile görüşü dikkate alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Kısacası bu teori farklı yatırım projelerinin ekonomik açıdan karşılaştırılmasına imkân sağlayan yöntemlerden biridir (Premeaux, 2001: 11, Kaytaz, 2005: 19, Çakıcı, 2007: 152).

Çalışanların örgüt içinde hangi konularda konuşup hangi konularda susması gerektiğine, hangi davranışlarda bulunup bulunmayacağına karar verirken kendi iç dünyalarında hızlı bir şekilde risk değerlendirmesi yapmaktadırlar. Eğer konuşursam incinecek miyim ya da sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım şeklinde birçok soru sorarak durumu değerlendirerek, bir süzgeçten geçirip konuşmanın veya sessiz kalmanın sonucunu ölçmektedir. Çalışanların bu ölçme becerileri daha önce yaşadığı deneyimlerinden hareketle başlar ve çalışanlar sessiz kalma ve konuşma kararını bunları hesaplayarak verir. Bu bakımdan ses çıkartmanın yani konuşmanın riski hem fayda-maliyet değerlendirmesine hem de duygusal yönden değerlendirmeye de bağlıdır (Detert ve Edmondson, 2005: 406). Fayda-maliyet analizi örgüt içerisinde sınırlı kalarak gizli bir şekilde sergilenen içsel davranışlardır. Çalışanların bu farklı düşüncelerinin iç dünyalarındaki etkiyi anlamak neredeyse imkânsızdır (Erdemir, 2014: 1).

2.4.2. Beklenti Teorisi

Vroom (1964) tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisine göre, çalışanlarca herhangi bir davranışın veya hareketin oluşmasına neden olan faktörler, çalışanın kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir. Özellikle çalışanın dünya görüşü,

tecrübeleri, bulunduğu örgütten beklentileri psikolojisini etkilemektedir. Tüm bu etmenler çalışanın içinde bulunduğu örgüte nasıl ve ne derecede katkıda bulunabileceğini belirlemektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 118-119). Vroom'a göre, birey, çeşitli davranış biçimleri ve seçenekleri arasından bir tanesini seçerken, birçok deneyimden sonra kendisi için en önemlisinin hangisi olduğunu öğrenecektir. Ayrıca birey, yine birçok deneyimden sonra, belirli bir davranışın veya aksiyonun, belirli bir sonuca yol açtığını da öğrenecektir. Bu noktada birey, bir tür fayda-maliyet analizine başvurur. Yani, eğer beklenen yarar, bu sonucu elde etmede gösterilecek davranış çabasının maliyetinden fazlaysa, daha fazla çaba göstermeyi sürdürecektir. Başka bir deyişle, bireyin çeşitli davranış seçenekleri arasında yapacağı isabetli seçim, bireyin "bu davranışla elde edeceği sonucu arzulama derecesine ve bu belli davranışın söz konusu sonuca ulaştırması hakkında sahip olduğu ihtimale" bağlı olacaktır (Eroğlu, 2015: 473).

Teoride beklenti kavramına göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Birinci faktör olan valans kavramı, çalışanın sonuçlara yönelik arzulama derecesi ve beklenen memnuniyet olarak ifade etmektedir. İkinci faktör ise bekleyiştir. Bekleyiş bir çalışanın göstermiş olduğu eylem veya çaba ile ilgili subjektif olarak algıladığı bir olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık göstermiş olduğu gayretin belli bir ödülle karşılık göreceğinin beklentisidir. Bu bağlamda Vroom çalışanın motive olmasını, göstereceği davranışın istediği amaca ulaştıracağı beklentisi ile çalışanın kendisinin amaca verdiği önemin çarpımına eşit olduğunu belirtip teoriyi formülize ederek açıklamıştır. Belirtilen bu iki faktöre ek olarak modelin üçüncü kavramı ise araçsallık kavramıdır. Araçsallık bir çalışanın bir performans sağlayabilmesi için gösterebileceğini gayreti ifade etmektedir. Gösterdiği gayretin sonucunda elde ettiği ödül veya terfi araçsallığı belirtmektedir (Eerde ve Thierry, 1996: 576).

Beklenti teorisi genellikle ampirik kanıtlarla desteklenir ve örgütlerde motivasyon için en yaygın kullanılan teorilerinden biridir. Beklenti teorisi öğrenmede, karar vermede, tutum oluşumunda ve motivasyonda çalışanların davranışlarını değerlendirmek ve yorumlamak için genel bir çerçeve sağlar. Fakat bununla birlikte, Mitchell (1974), beklenti teorisinin bileşenlerinin yapı geçerliliğinin pek az anlaşıldığını ileri sürmüştür. Eerde ve Thierry (1996) tarafından yapılan meta-analizin sonuçları,

beklenti teorisinin bileşenlerinden daha yüksek etki boyutları üretmediğini ve modelin dış etmenlerden açısından geçerliliğinin eksik olduğunu ifade ederek eleştiri getirmiştir. Buna ek olarak, çalışanların motivasyon süreci için bir teori geliştirmek için çok az araştırma yapılmıştır ve güçlü bir teorik çerçeve olmaması Vroom'un modelinin geçerliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Chiang ve Jang, 2008: 313-314).

2.4.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumannın (1974) geliştirdikleri Sessizlik Sarmalı Teorisidir. Bu teori, insanların, diğeri tarafından oluşan tepkiye ve çoğunluğun görüşüne göre nasıl bir davranış ve tutum içerisinde bulunacağını açıklamaktadır. İnsanların görüşlerini açıkça ortaya koyma isteği, çoğunluğun görüşleri değerlendirmesine göre değişmektedir. Eğer çoğunluğun görüşü ile kendi görüşü aynıysa, savunduğu görüş daha da ağır basmaktadır. Fakat aksine kendi görüşünün diğerlerinden farklıysa, görüşünü kendi içinde savunmada bile daha az istekli olmaktadır. Bir düşüncüyü ifade etme isteği, çalışanın, ortak düşünülen görüşlerin lehine görüş dağılımını değerlendirmesine göre değişecektir. İnsanlar azınlıkta olduklarını düşündüklerinde dışlanma, bastırılma gibi korkular sebebiyle çoğunluğun düşüncesine katılma eğiliminde olmaktadırlar (Noelle-Neumann, 1974: 45-46). Örneğin seçim dönemlerin kişiler arasında yapılan olası seçimi sonucu hakkında kime oy vereceğine karar verme konusunda kamuoyu yoklamalarını kullanılmaktadır. Fakat bu, yanıltıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü seçim öncesi sorularda halk kendi tercihinden ziyade kamuoyunun desteklediğini düşündüğü adaya destek vereceğini bildirir. Bu gibi örnekler göstermektedir ki; insanlar hâkim olan görüşü paylaştıklarında, konumunu güçlendirdiğini düşünürken azınlık görüşü paylaştıklarında ise sessizleşmektedirler. Zamanla bu durum, bir görüşün toplumsal düzeyde baskın hale gelmesine neden olmaktadır. Sessizliğin sarmalı, bu şekilde toplumsal düzeyde kamuoyu araştırması yoluyla geliştirilerek, örgütsel meselelerle ilgili görüşlerini açık ve dürüstçe açıklayıp açıklayamama durumunu etkileyecek faktörleri belirlemek için ele alınmaya başlanmıştır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393–1397). Teoriyi örgütsel bağlamda uyguladığımızda, çalışanların iş arkadaşlarından destek

görmedikçe ses çıkartmayacakları ifade edilmiştir. Bu amaçla çalışanlar genellikle örgütte egemen olan fikri ve düşünceyi belirlemeye çalışmaktadırlar. Eğer fikirlerinin çoğunluğun fikrine uygun olmadığını düşünürlerse örgüt içi dışlanma korkusu sebebiyle kendi fikirlerini söylememektedirler. Çoğu zaman çalışanlar azınlık içerisinde olduklarına inandıklarında, kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek, gizlemeyi tercih etmektedirler (Çakıcı, 2007: 153). Bu durumun tersi olduğunda, yani çalışanlar hâkim olan görüşte olduklarına, diğer çalışanlara tarafından destekleneceklerine inanırlarsa düşüncelerini açıkça söyleme eğiliminde olacaklardır (Kostiuk, 2012: 22-23).

Sessizlik Sarmalı teorisinde çalışanların diğer çalışanlardan ve çoğunluktan etkilenmesini, bu sebeple de sessizleştiği noktasına vurgu yapmaktadır. Fakat bir konu hakkında konuşmalar da konuşmasalar da her bireyin çoğunluktan etkilenme şiddeti ve çoğunluğu etkileme şiddeti farklı olması sebebiyle eleştirilere maruz kalmıştır (Başaran, 2013).

2.4.4. Kendini Uyarılama

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de kendini uyarılama teorisidir. Teoriye göre Tüm bireyler, kendisine fayda sağlamak ve konumunu korumak amacıyla toplumla ve ortamla uyumlu olma eğilimindedirler. Kendini uyarılama teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarılama bireylerin, kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemlemenin, inceden inceye ayarılamanın ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003: 90, Çakıcı, 2007: 153).

Kendini uyarılama düzeyi yüksek olan bireyler, içinde buldukları ortamı anlayabilen ve böylece ortama uygun davranışlarını tasarlama yeteneğine sahip kişilerdir. Ayrıca buldukları ortamın kurallara karşı duyarlılık göstererek ortamda bulunan kişilerin hassas olduğu konularda dikkatli davranmaktadırlar. Bu bireyler söylediği sözlerin ve buldukları davranışların sonucunda ne gibi olaylar olabileceğini önceden sezebilmekte ona göre konuşma ya da konuşmama eylemini

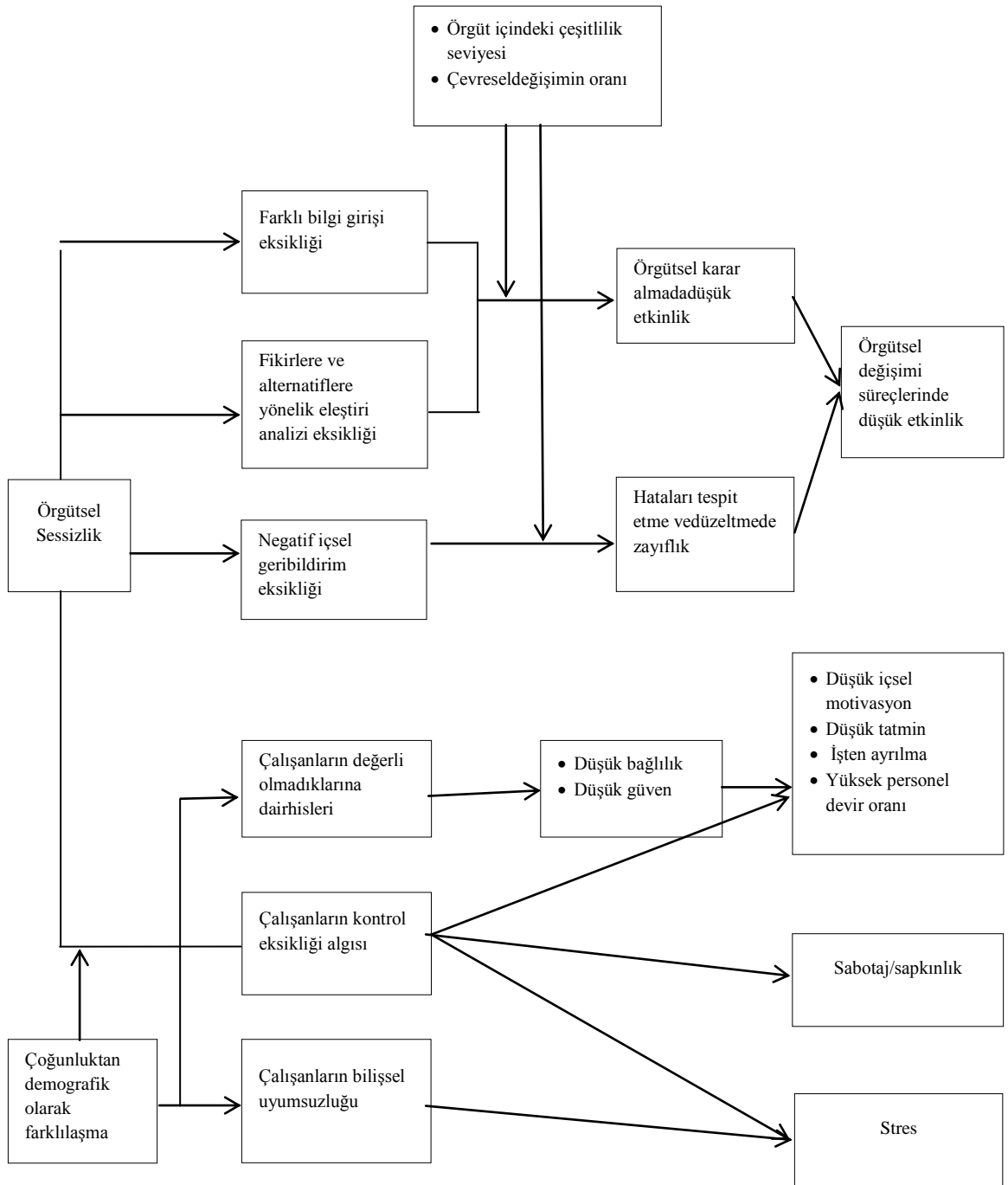
gerçekleştirmektedirler. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler ise tam tersine olacakları düşünmeden, rahatça konuşma eylemine daha yatkındırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537-1541).

2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanlar içinde buldukları örgütte fikirlerini, görüşlerini ve eleştirilerini dile getirip konuştuklarında, demokratik örgüt yönetimine önemli katkılarda bulunabilmektedirler. Ancak yöneticilerin çıkarlarına dokunduğu için çalışanlarının konuşmasını istemeyen örgütler bulunmaktadır. Hatta bazı örgütler bu durumu daha da arttırarak, sessizliği çalışanları için bir alışkanlık haline getirmeyi istemektedir. Böylece örgütsel sessizliğin kurumsallaşmasına sağlamaktadırlar. Örgütsel sessizliğin egemen olduğu örgütlerde çalışanların eğilim gösterdiği sessizlikten dolayı doğabilecek birçok sorun oluşmaktadır (Özdemir ve Uğur, 2013: 274).

Örgütsel sessizliğin yaratacağı sonuçlar hem bireyleri hem de örgütleri olumsuz etkilemektedir. Ayrıca çeşitlilik ve demografik farklılık gibi değişkenlerin bu olumsuz etkileri nasıl daha ciddi hale getirebileceğini de görülmektedir. Şekil 3'de örgütsel sessizliğin etkileri genel olarak ele alınmaktadır. Şekilde belirtilen demografik farklılıkların doğrudan etkilerine bakıldığında; üst düzey yöneticiler ve alt düzey çalışanlar arasındaki demografik benzerlik durumunda yöneticilerin kendilerini üstte tutma hissi sebebiyle sergiledikleri davranışların sessizlik iklimini arttırıcı etkileri oluşabilmektedir. Özellikle konumunun alt düzeydeki çalışanlardan güçlü olması, hiyerarşideki daha düşük düzeylerde olan çalışanlara karşı farklı tepkilerine yol açtığını görülmektedir. Çok sayıda çalışan, kendileriyle aynı özellikte olan diğer çalışanın en üst düzeyde olduğunu gördüklerinde, örgütün kendilerini adaletli değerlendiremediği sonucuna varabilirler. Örgütlerde yöneticilerin, çalışanlarının görüşlerini, eleştirilerini, memnuniyetsizlik gibi geri bildirimlerini caydırma eğilimi, çeşitli tarzdaki bilgilerin eksikliğine ve aynı zamanda çalışanlardan istenmeyen tepkilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tepkilerin başında ilk olarak çalışanların değerli görülmediklerine dair duygularıdır. Çalışanlara örgütteki işleyiş hakkında söz verilmediğinde, görüşlerini açıkça ifade edemediklerini gördüklerinde değer kaybettikleri hissine kapılmaktadırlar.

Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro'nun (1990) çalışmaları bu duygunun örgütsel bağlılığı ve güvenini etkileyeceğini göstermektedir. Çalışanlar örgütlerinin onları değer vermediğini hissederse, değer vermeye, teşhis etmeye veya kuruluşa güvenmeyeceğini düşünürler. Azalan bağlılık ve güvenin sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçlar ise motivasyon ve memnuniyetin azalması, psikolojik olarak geri çekilmedir. Çalışanların gösterdiği ikinci bir tepki ise çalışanların kontrol eksikliği algıdır. Bireylerin yakın çevrelerine karşı ve kendilerini etkileyen kararlar üzerinde kontrol kurma ihtiyacına sahiptirler. Çalışanların çevre üzeri üzerinde kontrol hissi kazanmalarının önemli bir yolu, görüşlerini ve tercihlerini ifade etmeleridir. Kontrollü sağlayamadıkları hissi olduğunda motivasyonu düşürme, memnuniyetsizlik, stres, fiziksel ve psikolojik çekilme ve hatta sabotaj veya sapkınlık dâhil olmak üzere birçok zararlı etkiye sahip olmaktadır. Son olarak çalışanlarda oluşan üçüncü tepki ise çalışanların bilişsel uyumsuzluklarıdır. Bilişsel uyumsuzluk; bireyin inançları ve davranışları arasında tutarsızlık olduğunda ortaya çıkan caydırıcılık durumudur. Uyumsuzluk yaşayan bireyler, genellikle, inançlarını veya davranışlarını değiştirerek tutarlılığı sağlamaya çalışmak için motive edilirler. Bununla birlikte, örgütsel sessizlik bağlamında, çalışanlar arasında uyumsuzlukları azaltmak çok zor olabilir. Örneğin müşterilerin belirli bir üründen memnun olmadığını gösteren raporlar ile yönetimin o ürünün mükemmel olduğunu bildiren sözleri arasında kalan bir satış görevlisini zor durumda kalarak bilişsel uyumsuzluk yaşayacaktır. Çünkü müşterilerin belirttiği bir ürünün kusurları hakkında yöneticileri ile konuşmak kendisi için riskli sonuçlar doğurabileceği algısına kapılacaktır. Böyle durumlarda, ne inanışlar ne de davranışlar kolaylıkla değiştirilemediğinde, bireyde kaygı ve stres yaratacaktır. Örgütsel sessizliğin sonucunda oluşan bu farklı psikolojik etkiler örgütsel etkinliği zayıflatabilecek çeşitli ikinci dereceden sonuçlara yol açtığı Şekil 3'de görülmektedir (Eisenberger vd., 1990: 52-57, Morrison ve Milliken, 2000: 717-721).



Şekil 3: Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Kaynak: Milliken ve Morrison, 2000: 718.

Örgütlerde meydana gelen örgütsel değişimin doğası gereği yenilik, verimlilik ve kalite ve baskısı gibi psikolojik baskılar bulunmaktadır (Slade, 2008: 58). Meydana

gelen bu baskıdan dolayı çalışanlarda stres, karamsarlık ve çözümler meydana getirebilmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000: 24-28). Örgütsel sessizlik, çalışanlar arasında zamanla artan bir memnuniyetsizliğe dönüşüp, örgütlere son derece zararı olmaktadır. Özellikle iletişim bir kuruluşun başarısının anahtarı olduğu için, örgütte sessizlik davranışı görülmeye başlar ise, öncelikle iletişim zarar görür, bu da örgütün genel işleyişinin bozulmasına yol açmaktadır. Zamanla sessizlik, çalışanların, işlerine, işverenlerine ve işlerinin kalitesine kayıtsız kalmasına yol açabilmektedir. Bu durum ise çalışanlarda düşük içsel motivasyon, düşük tatmin duygusu, işten ayrılma gibi örgütsel açılarından olumsuz birçok davranışa sebep olduğu gibi, aynı zamanda iş gücü devir oranının artmasına, verimliliğin düşmesine, örgütlerin işlevlerinin kötüleşmesine ve maddi kayıplarına da neden olmaktadır (Bagheri vd., 2012: 50). Dolayısıyla örgütlerde çalışanların fikirleri, eleştirileri, bilgilerini paylaşmaları kısacası her türlü katkıları örgütler için büyük bir öneme sahiptir. Çünkü örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bilgiyi paylaşabilen ve fikirlerini savunabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tür çalışanlara sahip olmayan ve sessizliğe yönelen çalışanların çoğaldığı örgütlerde meydana gelen iletişimsizlik sebebiyle çalışanların birbirinden ve yöneticilerinden uzaklaşması, sessizleşmeyi benimseyerek kendilerini ortamdan izole etmeleri, değişime adapte olunamama riski ve yaratıcılığın engellenmesi gibi muhtemel sonuçlar olabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 321).

Örgütsel sessizliğin en önemli etkilerinden birisi de örgütsel karar alma ve örgütsel değişim süreçlerine olan etkisidir. Çalışanlar tarafından sağlanacak farklı bilgilerin elde edilememesi böylece çeşitli alternatiflerin değerlendirilememesi sonucunda örgütsel karar almada etkinliğin sağlanamamasına sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların sunabileceği negatif geri bildirim eksikliği sebebiyle örgütte oluşabilecek hata ve sorunların önceden tespit edilip, erken müdahaleyle düzeltilmesi engellenmiş olacaktır. Bu durum örgütsel karar alma ve değişim süreçlerinin etkin olarak yönetilememesine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Tüm bunlar sonucunda; sessizlik davranışlarının bir iklim dönüşmesi halinde, örgütsel bir bunalım hali doğabilmektedir. Çalışanların sessiz kalmaları ile hataların belirlenmesi ve dile getirilmesi, yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi çok daha zor olacaktır. Bu durum

örgütün yeniliklere ayak uydurarak kendisini yenilemesini engellemekte, çevresel faktörlere uyumunu zorlaştırmaktadır. Bu nedenle çalışanların sessizliğini örgütsel bir boyut kazanmadan dikkat edilmeli ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143-144).

2.6. Örgütsel Sessizliğe Karşı Düzeltici Yöntemler ve Çözüm Yolları

Günümüzde örgütler, devamlılığını sağlayabilme ve rekabetçi üstünlükler yaratabilmek için, öncelikle personelin hem verimliliğini hem de tatminini artıracak şekilde örgütsel çevreyi yaratmalıdırlar. Örgütsel çevre öyle bir şekilde düzenlenmeli ki, işletme amaçlarını gerçekleştirip, topluma karşı sorumlulukları yerine getirirken aynı zamanda da çalışanların ihtiyaçları karşılanabilmelidir (Calp, 2016: 547). Aksi takdirde çalışanlarda oluşacak memnuniyetsizlik, tatminsizlik ve umutsuzluk gibi duygular onları sessizliğe yöneltecek böylece örgütün verimliliği azalacaktır. Oluşacak riskleri önlemek amacıyla öncelikle örgütsel sessizlik hakkında etkileyici faktörleri önceden tespit ederek, örgütlerde çalışanların önündeki bariyerleri ortadan kaldırmak için etkili adımlar atılmalıdır (Panahi vd., 2012: 735). İlk olarak yönetimdeki zayıf iletişim yapısı düzeltilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisindeki sorunlara karşı çözüm önerileri, zayıf iletişim ağlarından dolayı yanlış anlamaya meyilli durumdadır. Bu yapının örgütte bir iklime dönüşmesi durumunda kırılması güç bir durum olacağı için hemen düzeltilmesi gerekmektedir. Çalışanlarda oluşan bu tür algıları, inanışlarını ve tutumları yeniden oluşturmak gerekmektedir. Üst düzey yöneticiler, yukarı ve aşağı yönlü dürüst iletişim kurmada başarılı olacak yapıda örgütsel sistem tasarlamalıdırlar (Marrison ve Milleken, 2000: 722). Yöneticiler çalışanlarının sessizlik sarmalından vazgeçip, düşüncelerini ve önerilerini ortaya çıkarabilmeleri için teşvik edip cesaretlendirmelilerdir. Yöneticiler çalışanlarının açık ve net olmaları için özen göstermelidirler (Perlow ve Williams, 2003: 7). Çalışanları endişelerini ifade etmek için rahat hissetmeleri için teşvik etmek isteyen yöneticilere yönelik çözüm geliştirmenin açık bir hedefi olmakla birlikte, yöneticiler çalışanlarının hangi konularda ve neden sessiz kaldıkları hakkında zengin bir anlayış geliştirmelidirler (Milliken vd., 2003: 1474). Örgütlerin, örgütsel sessizlik konusunda çalışanların bilgi, fikir, endişe ve eleştirilerini rahatça ifade edebileceği ortam

oluşturulmalı ve çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmalıdır (Cavuş vd., 2015: 19). Bireyler kendilerini ifade edebilme gücüne ve özgürce konuşma konusunda cesarete sahip olduğunun farkında olmalıdırlar. Pasif davranmanın güvende olmalarını sağladığı düşüncesinden vazgeçmelidirler. Yöneticilerinin de kendilerine ihtiyacı olduğunu bilincinde olarak konuşmaya yönelmeleri gerekmektedir. Sessiz yapının kırılmasında önemli bir rol oynayacaktır. Tek başına konuşmaktan çekinseler bile başka çalışana bu düşüncelerini söyleyip cesaretlendirmesi böylece birlik oluşmaları iyi bir araçtır. Çoğu zaman birkaç kişinin fikrini dile getirmesi diğer çalışanların da aynı düşüncede olduğu ortaya çıkarabilmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 7-8). Böylelikle çalışanlara gerekli örgütsel konular hakkında yeterli bilgi verilir ve geribildirimde bulunularak, etkili bir iletişim iklimi yaratılırsa çalışanların konuşmaktan çekinecekleri ya da bilerek sakınacakları etmenler önemli ölçüde ortadan kaldırılmış olacaktır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 227). Örgütteki tüm üyelerin yardımlaşma isteği artacak, sorunların çözüm sürecine katılım sağlanacak, farklı düşüncelerin oluşturacağı sinerjiden faydalanılacaktır (Breen vd., 2005: 226). Bireylerin kişisel özelliklerini ve yargılarını değiştirmenin zor olduğunu açıklar. Bu noktada yöneticiler, çalışanların kişisel özellik ve yargılarını değiştirmeye çabalamak yerine konuşma eylemlerinin sonuçları hakkındaki inançlarını etkileyen faktörleri değiştirmek için çaba gösterebilirler. Özellikle çoğunluk arasında sıkça görülen, açıkça konuşma girişiminde bulunanlara karşı şikâyetçi, sorun çıkarıcı şeklindeki ifadeler yerine cesur, yürekli şekilde ifadeler ile konuşmaya özendirilmelidir. Bu amaçla konuşmayı destekleyen biçimsel sistem kurulup, konuşmaya yöreklendirecek görevliler belirlenmelidir (Çakıcı, 2007: 160).

Genel olarak örgütlerde sessizliğin sebep olabileceği olumsuz sonuçlara karşı alınmadı gereken önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz (Durak, 2014:105-106):

- Örgütlerde yöneticilerin klasik yönetim yaklaşımları yerine, daha şeffaf, katılımcı ve demokratik bir yönetim biçimine yönelmeleri gerekmektedir. Böyle bir örgütte, çalışanlar kendilerini daha rahat hissedecek daha fazla görüş ve düşüncelerini açıklamaya eğilim gösterecekleridir.

- Yöneticilerin farklılıktan korkmayıp, farklılığı zenginlik kaynağı olarak görüp, yenilikçi ve farklı fikir sunan çalışanlarını cesaretlendirmeleri ve özellikle maddi veya psikolojik açıdan ödüllendirmeleri gerekmektedir.
- Yöneticiler sessizlik iklimini önleyebilmeleri için olumsuz geri bildirimden korkmamaları, karar verme sürecinin de yeterli ölçüde çalışanların görüş ve düşüncelerini alarak, demokratik karar alma yöntemine yönelmeleri gerekmektedir. Bu amaçla da çalışanlarının kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca olumsuz geri bildirim şeklindeki iletişim kanallarını oldukça açık tutmaları gerekmektedir.
- Örgütlerde çalışanlar birbirinden farklı yeteneklere sahiptir. Önemli olan iyi bir yönetim sistemi ile bunların açığa çıkarılabilmesi, örgütsel sürecine katılabilmesidir. Unutulmamalıdır ki bir örgütün en değerli kaynağı insanlar ve onların fikirleridir. Bu kaynağın israf edilmemesi ve üretim sürecine katılması oldukça önem taşımaktadır.

2.7. Örgütsel Sessizlik

Günümüz rekabet koşullarında, örgütlerin üretim aşamasında katma değerine pozitif etkisi olan her türlü etmenin, anlamı ve değeri boyut değiştirmeye başlamıştır. Özellikle son dönemde yönetim literatüründe en önemli sermaye unsurlarının başında insan faktörü gelmektedir. Dolayısıyla örgütlerin rekabet içerisinde oldukları faktörlerle mücadele edip devamlılığını sağlayabilmesi için çalışanlarına yani insan sermayesine değer vermesi gerekmektedir. Bir örgütün insan sermayesine en doğru şekilde değer verme göstergesi yöneticilerin çalışanlarının görüşlerini, fikirlerini ve önerilerini dikkate almasıdır. Bu bağlamda çalışan sesliliğini literatür incelenerek, örgütün gelişmesine ve ilerlemesine destek olabileceğini söyleyebiliriz. Çünkü kurumsal gelişim ve ilerleme, çalışanların bilgi birikimleri ve tecrübe paylaşımları sayesinde oluşan yeni ve yaratıcı fikirler, sorunlara yönelik çözüm önerileri sayesinde sağlanabilir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda örgütsel sessizlik konusu son dönemde dikkat çeken konulardan biri haline gelmiştir (Kulualp, 2016: 745).

Örgütsel seslilik ilk olarak Albert Hirschman'ın 1970 yılında sesliliği, örgütsel tatminsizliğe tepki olarak değerlendirmesiyle ele alınmaya başlanmıştır. Bunu, örgütsel performanstaki bir düşüşten sonra tüketicilerin nasıl davrandıklarına dair bir tipoloji öne sürerek yaptı. Hirschman araştırmasında tüketicilerin tatminsizliğe karşı, örgütle ilişkilerini kesmeye ve sesliliğe yani, şikâyet etme gibi girişimde bulunarak tepki verdiklerini öne sürmektedir. Bu amaçla da Hirschman sesliliği, ilişkilerde uygun olmayan durumdan kaçmak yerine; bireysel veya kolektif olarak yönetimi göreve çağırmak, mevcut durumun değişikliği için niyetiyle yardım istemek veya kamuoyunu yönlendirmeyi amaçlayan her türlü girişim olarak tanımlamaktadır. Hirschman'ın seslilik kavramına tanım yüklemesinden sonra 1980 ve 2000 yılları arasında, seslilik kavramına olan ilgi; ispiyonculuk, sorun yaratma ve söylenme gibi durumlarla birleşerek önemli biçimde artmıştır. Seslilik kavramına olan ilgi, seslilik kavramına odaklanan ilk örgütsel adalet çalışmasını da beraberinde getirmiştir (Brinsfield, 2009: 8-12).

Yönetim alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, Van Dyne ve Lepine'in yaptıkları çalışmada (1998: 109); seslilik kavramını, sadece eleştirmekten ziyade iyileştirme amaçlı olarak yapıcılık, teşvik edicilik olarak tanımlanmaktadır. Yine Van Dyne ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları başka bir çalışmada; seslilik kavramının iki temel sınıflandırmaya dayandığını ifade etmişlerdir. İlk yaklaşım, çalışanların proaktif olarak değişim önerilerinde bulunması durumu olarak konuşma davranışı şeklinde ifade edilmektedir. İkincisi ise, karar alma sürecinde çalışanların karar sürecine katılımını sağlayarak adaletli bir şekilde karar almayı geliştiren ve kolaylaştıran süreç olarak ifade edilmektedir. Literatürde birinci yaklaşımın ikinci yaklaşıma kıyasla daha ilgi çekerek sesliliği örgütsel bir süreç değil de çalışan davranışı olarak bakıldığını göstermektedir (Dyne vd., 2003: 1369). Yapılan çalışmalara bakıldığında seslilik kavramı sessiz kalmanın karşıtı olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu sebeple sessizlik kavramı seslilik kavramı ile beraber araştırılmaktadır.

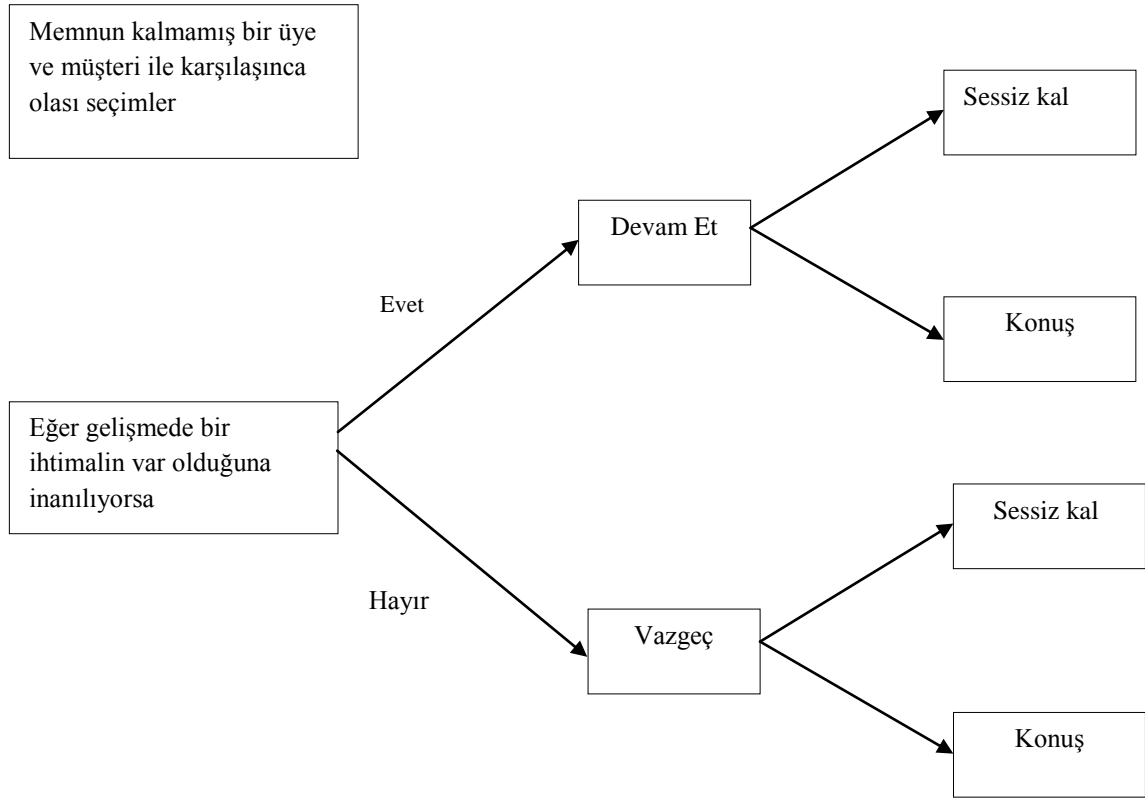
Sessizlik ile seslilik kavramları karşılaştırıldığında; ses tonu, sözcük çeşitliliği, beden dili ve yüze ait ifadeler gibi sözlü ve sözsüz davranış ipuçları bakımından seslilik davranışı sessizliğe göre çok daha zengindir. Bireyler düşüncelerini ve önerilerini dışa

vurdukları zaman karşısındaki algıladığı davranışsal ipuçlarına göre onların düşünceleri hakkında daha net bilgiye sahip olurlar. Diğer taraftan sessizlik davranışı durumunda, karşıdaki bireyler sadece sözsüz davranışlarını okuyarak düşüncelerini yorumlamaya çalışırlar. Bu sebeple de açık ipuçlarının eksikliği sebebiyle çalışan düşüncelerini yorumlamadaki netlik sesliliğe göre sessizlik davranışında oldukça fazladır. Örneğin, örgütte bir toplantı sırasında bir çalışanın yüzünün asık olması ve sessiz kalması; çalışma arkadaşları veya yöneticileri tarafından onların kararlarında katılmadığı ya da ortamdaki sıkıldığı şeklinde yorumlanabilir. Belki de o çalışan tartışılan konuyu desteklediğinden dolayı aynı fikirde olduğu için sessiz kalma ihtiyacı hissetmemiş olabilir. Böylece sessizlik davranışı düşüncelerin anlaşılmasında net olmaması sebebiyle çalışanların gerçek düşünceleri bazen yanlış yorumlanabilmektedir. Bu durum da yönetici-çalışan ilişkilerinin bozulmasına, örgüte olan güvenin azalmasına ve adaletsizlik olduğuna dair algının oluşmasına yol açabilir (Tunçel ve Taslak, 2017: 249). Tüm bunlar neticesinde çalışan sesliliğinin, genel olarak dört temel ve önemli aktivitelerin oluşmasında önemli rol oynadığını söyleyebiliriz. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Brinsfield, 2009: 30):

1. Çalışanların karar alma sürecine katılarak, tavsiyeleriyle destek olması,
2. Çalışanların mevcut durum ile ilgili memnuniyetsizlikleri varsa bu durumu belirtmesi,
3. Seslilik davranışının sendikal faaliyetler gibi birleştirici gücünün etkinliği düşüncesi,
4. Hem örgütsel, hem de bireysel olarak devamlılığın sağlanması.

Çalışan sesliliği ile ilgili devam eden çalışmalarda, çalışanların ses çıkarma kararlarını bazı faktörlerin büyük oranda etkilediğini görülmektedir. Bu faktörler; kişilik ve dürtüler gibi kişisel faktörler ile ses çıkarma durumunda risk oluşacağına dair algılar, örgütsel normlar ve yönetimsel destek algısı gibi örgütsel faktörler olabilmektedir (Xu Huang vd., 2005: 460). Bu süreç Şekilde 4'de açıkça gösterilmiştir. Örgütteki olumsuzluklara rağmen örgütte kalan bireyler ya sessiz kalmayı ya da açıkça konuşmayı tercih eder. Ses çıkarmayı tercih eden çalışanlar mevcut olumsuzlukları diğer çalışanlara da anlatır. Eğer öncesinde üst yönetimle durumu konuşup olumlu bir sonuç almadıysa

diğer çalışanlara durumu örgüt dışında da anlatarak dolaylı yoldan ses çıkarmayı sağlar. Diğer taraftan örgütten ayrılmayı tercih eden çalışanlar da ses çıkarıp durumun düzeltilmesi yönünde girişimde bulunarak diğer çalışanları ses çıkarma konusunda teşvik edebilir (Kolarska ve Aldrich, 1980: 43-44).



Şekil 4: Sessizleşme ve Ses Çıkarma Modeli

Kaynak: Kolarska ve Aldrich, 1980: 43.

Literatür doğrultusunda çalışan sesliliğinin tartışılabilir bir kavram olduğunu görülmektedir. Çünkü çalışan sesliliği konuşma girişiminde bulunma, iletişim kurma gibi çeşitli amaçlarla farklı formlar alabilmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 118). Örneğin, Withey ve Cooper (1989), Hirschman'ın (1970) memnuniyetsizliğe tepki modelinin genişletilmiş halindeki dört davranış arasında, seslilik konusunun tahmin edilmesi en zor konu olduğunu gözlemlemiştir. Benzer şekilde, Rusbult ve arkadaşları (1988) sesin karmaşıklığını vurgulamışlardır. Araştırma sonuçlarını tartışırken, sesin

etkisinin tahmin edilmesi sessizliğin etkisine kıyasla daha zor olduğunu ve seslilik ile ilişkili olarak çalışanların kişisel kayıplarının daha ayrıntılı kavramsallaştırmalar gerektirebileceğini gözlemlemişlerdir. Bu amaçla Dyne ve diğerlerinin yaptıkları çalışmada çalışan sesliliğinin, farklı motivasyonlardan etkilenen ve sessizlik konusu ile paralel olarak farklı türlerde ele alınarak incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Dyne vd., 2003: 1362-1370). Dyne ve diğerleri (2003) sesliliği, daha önce çalışan sessizliği ile ilgili olarak ele aldığımız üç güdüye dayanarak üç farklı boyut halinde incelemişlerdir. Bunlar kabullenici seslilik, savunmacı seslilik ve korumacı sesliliktir. Tablo 6’da Dyne ve diğerlerinin çalışmasında daha önce örgütsel sessizlik konusunda kullandığımız tablonun geri kalan kısmı verilmektedir.

Tablo 6: Seslilik Boyutları ve Örnekleri

Davranış Tipi → Çalışan Motivasyonu ↓	Seslilik
Kayıtsızlık Çekilme/vazgeçmeye dayalı-fark yaratamayacağı hissi	Kabullenici Seslilik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> • Çekilme temelli fikirler açıklama • Değişiklik yapma konusunda inancı olmadığı için grupla aynı fikirde olma
Kendini Koruma Davranış Korkuya dayalı-kişisel olarak risk altında olma korkusu	Savunmacı Seslilik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> • Korku nedeniyle dikkatleri başka yöne çekecek fikirler söyleme • Kendini korumak için diğerlerine odaklanan fikirler açıklama
Diğerlerine Yönelik Davranış İşbirliğine dayalı-fedakârlık ve işbirliği hissi	Prososyal (Korumacı) Seslilik Örnekler: <ul style="list-style-type: none"> • İşbirliği içerisinde problemlere çözüm önerisi getirme • Örgütün yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Dyne vd., 2003: 1363.

2.7.1. Kabullenici Sesslilik

Kabullenici sesslilik, işle ilgili kendi fikirleri, bilgileri veya düşüncelerinden vazgeçme duygusuna dayanan sözlü ifadesidir. Çalışanlar, fark yaratamayacağı hissiyatına kapılarak bu davranışa yönelirler. Böylece bu durum herhangi bir değişiklik yaratmayacak düşük öz-etkinliğe dayalı anlaşma ve destek ifadelerine yol açmaktadır. Kabullenici sesslilik diğer sesslilik türlerine göre daha az proaktif bir davranış göstermektedir. Bu sesslilik türü yönetim ve sosyal psikoloji literatüre göre iki örnekle açıklanmaktadır. Birincisi olan Abilene Paradoksu'nda (Harvey, 1988), insanlar anlaşma ve uyumluluk sağlamak amacıyla iletişim kurarlar. Bu durum onların ne zamanlarını almakta ne de fikirlerini iletme çabasını göstermektedirler. İkinci bir örnek ise Çoğulcu Cehalettir (Isenberg, 1980)'dir. Her ne kadar çoğulcu cehalet başlangıçta grup düzeyinde kavramsallaştırılmış olsa da, bu fikrin, kabullenici sessliliği etkilemektedir. Çoğulcu cehalet durumunda, her birey kendi düşüncesinin bulunduğu gruptan farklı olduğunu düşünerek diğerleriyle aynı fikirde sesini çıkarmaktır. Aslında gruptaki kimse mevcut düşünceyi kabul etmemektedir ama aksine bireyler kendi düşüncelerinden ziyade anlaşmayı tercih etmektedir. Böylece grup doğru olmayan varsayımlara ve bilgiye dayanarak kararlar alır (Dyne vd., 2003: 1372-1373).

Örgütlerde çalışanlar düşüncelerini açıklamada, açık ve dürüst olmamalarının sebebi sessizlik sarmalındaki horizontal baskı ve dışlanma korkusu olduğu belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, problemlerle ilgili olarak bireyin çoğunluğun baskın düşüncesine dair algısı kendi fikirlerini en çok etkileyen unsurdur. Çünkü çalışanlar, buldukları örgütteki düşünce iklimini değerlendirerek konuşma veya konuşmama kararını vermektedir. Böylece çalışanlar örgütteki diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından dışlanma korkusunu yenmek için görüşlerini açıkça dile getirmek yerine çoğunluğun görüşlerine katılarak kabullenici sesslilik gösterirler. Bu durum da yeni yaklaşımları dikkate alacak değişiklik ve önerileri göz ardı edilmesine sebep olacaktır (Kulualp, 2016: 745).

2.7.2. Savunmacı Sesslilik

Savunmacı sesslilik kendini korumak amacıyla iş ile ilgili fikirleri, bilgileri veya düşünceleri korkuya dayalı bir şekilde ifade etme olarak tanımlanabilir. Schlenker ve Weigold (1989), kendini koruma davranışını kişisel olarak daha az sorumluluk alma ve sonuçları dış faktörlere dayandırma olarak belirtmişlerdir. Bu nedenle çalışanlar, oluşan problemler hakkında konuşmanın sonucunda cezalandırıcı sonuçlar meydana geliyorsa, bu duruma kendini korumaya yönelik savunmacı davranışlarda bulunarak tepki gösterirler. Bu durum dikkati başkalarına çekme, onları suçları gibi davranışları içermektedir. Örneğin, bir çalışan bir ürüne dair müşteri tarafından gelen şikâyetler karşısında o ürünün olumlu özelliklerini vurgulayarak dikkatini müşterileri şikâyetlerinden uzaklaştırabilir ya da başka bir örnek olarak bir çalışan, geç teslimat yapıldığında sorumlu tutulacağını bildiğinden dolayı, acele sevkiyat için gerçekçi olmayan bir teslimat tarihini iletebilir (Dyne vd., 2003: 1371-1372). Verilen örneklere bakıldığında ortak olarak, çalışanları ben merkezci bir davranış sergileyerek, kendilerini koruma amacına dayalı eylemde bulunması olduğu görülmektedir. Bu bağlamda savunmacı sesslilik davranışı, özgürlüğün kaybedilmesi durumunda doğal bir tepki olarak vatandaşlık davranışını koruma ya da korumamayı seçme durumu olarak ortaya çıkmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 118). Bu durum ciddi sorunlar oluşmasına sebep olabilir. Çalışan tepki almaktan ya da cezalandırılmaktan korktuğu için kendini koruma amacıyla örgütte değişim için gerekli örgütsel gelişim çalışmalarında kendi fikrini değil, daha az tepki alacağını düşündüğü fikirleri söylemeye yönelecektir. Böylece bu çalışmalar örgütlerdeki değişimin önünde önemli bir engel haline dönüşebilir (Sarıkaya, 2013: 79).

2.7.3. Korumacı Sesslilik

Sesslilik ilgili literatürün büyük çoğunluğu korumacı sessliliği olumlu ve bilinçli davranışlar olarak nitelendirir. Sessliliğin bu diğer-yönelimli formu, kabullenici sesslilik ve savunmacı sesslilikten ayırt etmek için korumacı sesslilik terimini kullanmaktadır. Sesslilik yalnızca bir durumu eleştirmekten ziyade, iyileştirmeye yönelik bir güdü ile değişim odaklı yorumların ifade edilmesini vurgulayan davranış olarak

tanımlanmaktadır. Daha spesifik olarak korumacı seslilik, iş ile ilgili fikirleri, bilgileri veya işbirlikçi güdülere dayalı görüşleri ifade etmek olarak tanımlarız. Böylece, bu özel seslilik türü bilinçli, proaktif ve diğer-yönelimlidir. Birincil odak noktası, başkalarına yani örgüte fayda sağlamaktır. Korumacı seslilik; proaktif, kasıtlı ve çaba gerektirdiğinden dolayı korumacı sessizliğe benzemektedir. Bir kuruluşun zorlamasıyla oluşmayıp isteğe bağlı olarak meydana gelen davranıştır (Dyne vd., 2003: 1370-1371). Kendinden daha çok başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma yani diğer çalışanların, örgütün menfaatini kasıtlı olarak ön planda tutma düşüncesi vardır. Örneğin; bir kişi arkadaşları ile arasındaki samimiyeti bozmamak için karşı görüş bildirmeyebilir ya da bir çalışma arkadaşını korumak amacıyla arkadaşının yaptığı işteki yetersizliği hakkında konuşmayıp sessiz kalabilir (Çakıcı, 2010: 34). Bu durum kişisel riski de beraberinde getirmektedir. Çünkü çalışanların birçoğu sorunları olduğu gibi kabul edip statüsünü korumayı tercih etmektedirler. Böylece, korumacı seslilik tüm yöneticiler tarafından pozitif olarak algılanmayabilir (Dyne vd., 2003: 1371).

Örgütsel seslilik boyutlarına bakıldığında, kabullenici seslilik ve savunmacı seslilik boyutları olumsuz yönde bir davranış gibi görünse de, her türlü ses çıkarma eylemi sessizliğin karşıtı olarak düşünülmektedir. Bu bakımdan seslilik davranışı çalışanların görüşlerini, önerilerini gönüllü olarak açıklaması esasına dayanıp, kurumsal hareketleri olumlu yönde etkileyen bir durumdur. Örgütsel sesliliğin sağlandığı örgütlerde çalışanların iş başarılarında ve iş tatminlerinde artma görülmektedir. Çalışanların yönetimle ve kendi aralarında sağlıklı iletişim kurulabilir. Bütün bunların sonucu olarak çalışanların örgütsel bağlılığı artmakta ve işgücü devri düşmektedir. Son olarak örgütler çalışanlarının seslerini dinlediklerinde, değişmelere ve gelişmelere uyum sağlayarak örgütsel öğrenmeye katkıda bulunabilirler (Özdemir ve Uğur, 2013: 274).

2.8. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarına sebep olabilecek ve tutumlarını etkileyebilecek önemli faktörlerden biri örgütsel adalet kavramıdır. Adalet ile sessizlik kavramının birlikte incelemesi, sessizlik kavramının ilk olarak 1980'li yıllarda, adalet

teorisi çerçevesinde ele alınmasıyla başlanmıştır. Bu dönemde işgörenlerin konuşması ile ilgili çalışmalar örgütsel adalet üzerine odaklanmıştır (Bagheri vd., 2012: 48). Bu noktada, birçok araştırmacı, yukarı yönlü bilgi akışının örgütün sürekliliği için oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). 2000'li yıllara gelindiğinde ise, Pinder ve Harlos'un (2001: 33-369) işgören sessizliği ile örgütteki adalet arasındaki ilişkiyi incelemesiyle örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki literatüre girmiştir. Konuyla ilgili olarak yapılan farklı araştırmalarda da (Pillai vd., 1999, Tangirala ve Ramanujam, 2008, Karacaoğlu ve Cingöz, 2009) sessizliğin adalete etkisi araştırılmış ve çalışanların adalet algısının yüksek olmasının sessizlik davranışlarından uzaklaştıklarını ortaya koymuştur. Araştırmalar ışığında adalete ve sessizliğe ilişkin gelişen çalışmalarda, bu iki kavramın organizasyonlarda önemli bir rol oynadığına ve çalışanların inanç, tutum, davranış ve hislerini etkileyebilme gücüne vurgu yapılmaktadır (Ünlü vd., 2015: 141). Çalışanların, örgütteki kazanımların dağıtımını ile kullanılan yöntem ve süreçler ile ilgili uygulamaların adil olduğuna dair algılamaları, onları motive ederek fikir ve görüşlerini açıkça ifade edebilmelerini sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetimin sergilediği etik ve adil davranışlar, çalışanların olumsuzlukla karşılaşma konusundaki korkularını azaltacak ve işle ilgili sorunlar hakkında konuşabilmeleri için onları teşvik edecektir. Aksi bir durum söz konusu olduğunda ise, yani çalışanlar örgütte adil olmayan davranışlarla karşılaştıklarında, kendilerinin örgüt için önemsiz olduklarını hissetmeye başlarlar ve sessiz kalma yönündeki eğilimleri artar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Çalışanlar, örgüt içerisinde, adaletsiz olan çeşitli uygulamaların sıklıkla yaşandığı bir sessizlik kültürü oluştuğunda sessiz kalmayı seçebilirler. Ayrıca adaletsiz davranışlar yöneticileri ile aralarında ki güç mesafesinin algılanma düzeyi de çalışanların sessiz kalmaları etkilemektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 359).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; ilk olarak Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptıkları çalışmada; sessizliği, adaletsizliğe karşı gösterilen tepki şeklinde bireysel düzeyde kavramsallaştırmışlardır. Çalışmalarında örgütlerde ortaya çıkan sessizliğin altında yatan hareket ettiricilerden birisinin de adaletsiz uygulamaların

olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar, adaletsiz uygulamaların hâkim olduğu bir kültürün varlığına inandıklarında sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Çakıcı'nın çalışmasında (2007), adaletsizlik kültürünün olduğu örgütlerin ortak özelliklerini yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, işi insandan daha değerli tutma, rekabete yönelik bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim şeklinde ifade etmektedir.

Tangirala ve Ramanujam (2008)'in yaptıkları çalışmada, profesyonel bağlılık ve iş grubu kimliği gibi bireysel özellikler ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide süreç adaleti ikliminin düzenleyici etkisini 606 hemşire üzerinde incelemişlerdir. Çalışmalarında, çalışanlarca süreç adaleti ikliminin algılanmasının çalışanların daha fazla konuşma eğiliminde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Karacaoğlu ve Cingöz de (2009) yaptıkları çalışmanın bulgularına göre, çalışan sessizliği ile örgütsel adalet algısının boyutlarından biri olan kişiler arası etkileşim adaleti arasında ters yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütler, adaletli uygulamaları ile çalışanların sessiz kalma davranışlarının önüne geçileceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, örgütlerde adaletli uygulamalar arttıkça, çalışanların sessiz kalma ihtimalleri de azalacaktır.

Taşkıran'ın (2010), 602 otel çalışanı ile yaptığı araştırması sonunda; çalışanların ilişkisel sessizlik tutumlarının, bireysel sessizlik tutumlarından yüksek olduğu ve çalışanların yüksek adalet algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Günce'nin (2013) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği araştırma sonunda; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Böylece öğretmenlerin örgütsel adalet algısının artmasıyla, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik algı düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir.

Güvenli (2014)'nin polis memuru üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların elde ettikleri ödül, ücret, terfiler gibi kazanımların adil dağıtımıyla ilgili olan dağıtım adaleti, adaletli olunmadığını düşünen örneklem kapsamındaki polis memurlarının ilgisizlik, umutsuzluk, soğukluk, sessiz kalma, fikir ve önerilerini kendine saklama gibi örgüt içerisinde sessiz kaldıkları belirtilmiştir.

Özçınar ve arkadaşları (2015) tarafından 337 adet çalışan ile örgütsel adaleti ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışıldığı çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kısacası çalışanların algıladıkları adaletsizlik sonucunda açık bir şekilde tepki göstermekten kaçınmaları, sessiz bir şekilde artan tatminsizliğe böylece büyüyen sessiz kalma eğilimi çalışanların işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklamalarına neden olacaktır. Bu durum örgütlerin varlığını sürdürmesini tehlikeye götürecektir (Sözen vd., 2009: 406).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın üçüncü bölümünde, daha önceki bölümlerde kuramsal olarak bahsedilen örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik konularına yönelik tutumlar ampirik bir araştırmayla değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır. Elde edilen bulgular sonucunda literatüre son dönemlerde dâhil olan örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik konuları ve eski ancak önemi hiç azalmayan örgütsel adalet konusu arasında ilişki ortaya konularak konuyla ilgili teorik katkıların sunulması amaçlanmaktadır. Özellikle, alan çalışmalarının yetersiz olduğu bu alanlarda bir değerlendirme yapıp bilgi sağlamak da önemlidir. Bu amaçla üçüncü başlıkta öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme yöntemi, veri toplama yöntemi ve araçları, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizleri ve araştırma bulgularından bahsedilecektir.

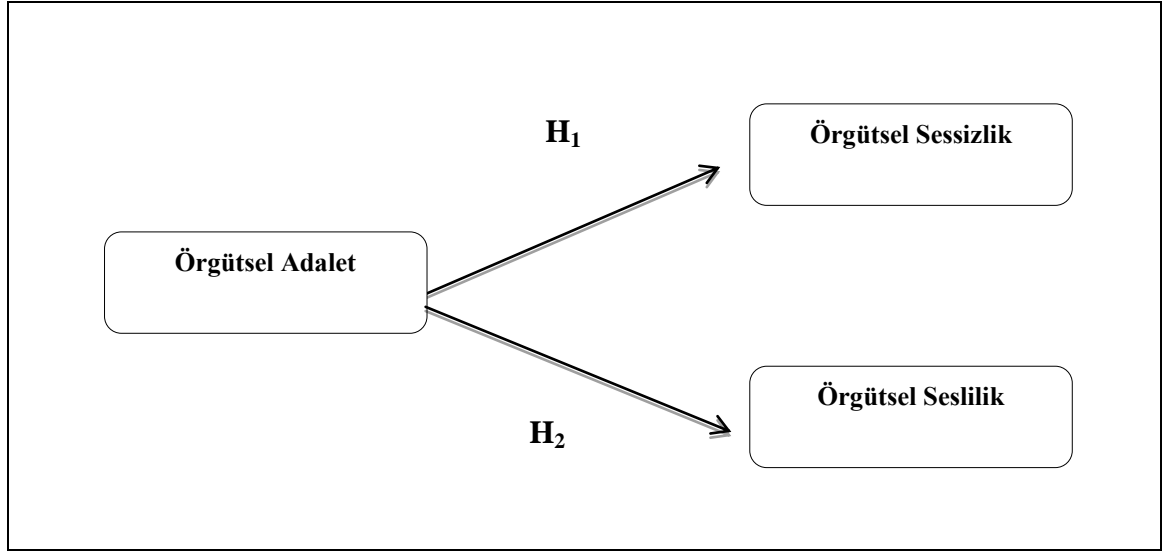
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Adalet kavramı, toplumların örf, adet, gelenek ve ahlaki değer yargılarına göre oluşan ve bireyden bireye göre farklılık gösteren spesifik nitelikte bir tutumdur. Ancak adalet algısı bireyden bireye farklılık gösterse de, toplumun bir kesimi için adaletli bir davranış olarak değerlendirilen eylemler, o toplumun tamamının adalet algısına göre şekillenir ve sonucunda topluluğun eğilim gösterdiği birtakım eylemler oluşur. Algılanan adaletin eksikliği sonucunda ortaya çıkan eylemlerden biri de sessizlik davranışdır (Kavak, 2016: 78). Bu bağlamda adalet kavramıyla oldukça ilişkili olarak karşımıza çıkan sessizlik ve seslilik kavramları günümüz koşullarında hayatta kalmaya çalışan örgütlerde kendini göstererek, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramları olarak ele alınmaktadır. Örgütsel adaletin eksikliği sonucunda ortaya çıkan örgütsel sessizlik, örgütleri olumsuz anlamda etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenlerin, çalıştıkları örgütte algıladıkları herhangi bir adaletsizliğin varlığının, onları adalet arayışlarına sevk ettiği görülmektedir. Adaletin, çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olduğu açıktır. Çalışanların adalet algısı düşük olduğu zaman, moralinin düştüğünü, çalışma isteklerinin azaldığı çalışma arkadaşları veya yöneticileri ile konuşmaya isteksizleştikleri hatta örgüt aleyhine birtakım faaliyetlerde bulunabildiklerini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Adalet algısının, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği literatürde sıkça belirtilmektedir. Yüksek adalet algısının, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu, örgütsel adalet dağıtımının yüksek düzeyde iletişim yaratarak örgütteki sesliliğin oluşmasına katkı sağladığı, adaletsizlik algısının ise iletişimi önemli ölçüde zayıflattığı bu sebeple de işgörenlerin sessizleşmesine neden olduğu görülmektedir. Çalışanların söz hakkına sahip olduklarına inandıkları durumlarda, süreci daha adil algıladıkları, bunun da sessizlik seviyelerini belirlemede önemli olduğu görülmektedir. Ödül ve ceza dağıtımında kendilerine adil davranıldığına inanan çalışanların, örgütlerine daha fazla katkı sağlama, bilgi paylaşma ve çözüm üretmek için konuşma çabası sergiledikleri söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 201: 210). İfadelerden yola çıkarak bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişkiyi araştırıp, oluşturulan hipotezler ışığında bu ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışanların sessizlik ve seslilik davranışlarını etkileyen önemli unsurlardan biri olan örgütsel adaletin organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firmalar kapsamında ele alınıp incelenmesinin, bundan sonraki araştırmalara ışık tutarak, fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, yapılan araştırma analizleri sonucunda firmalarda adaleti ve ona bağlı olarak gelişen sesliliği arttırmaya, böylece çalışanların sessizliğini azaltmaya yönelik sunulacak önerilerin tüm çalışanlara, yöneticilere ve iş ortamına faydalı olacağı düşünülmektedir.

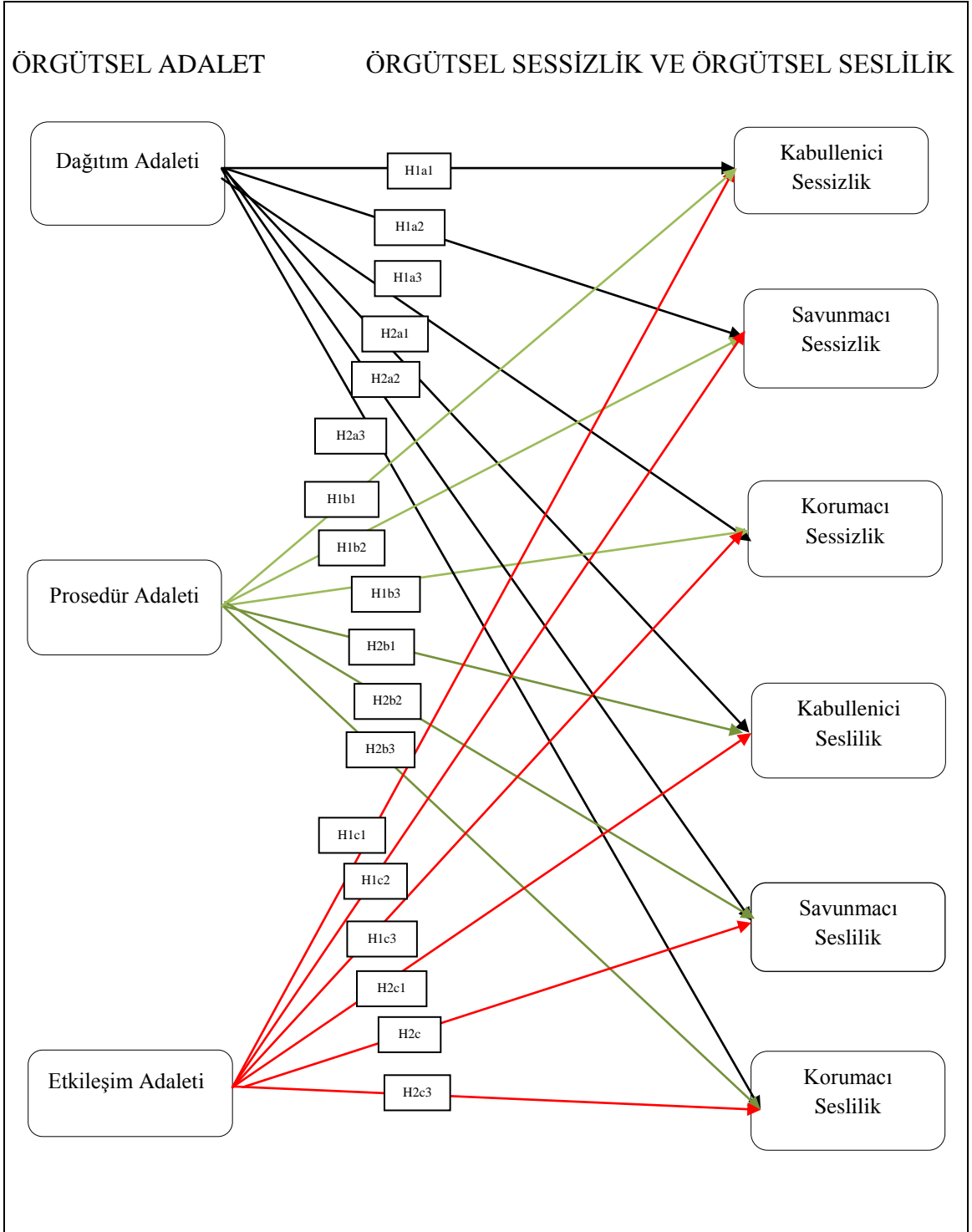
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli öncelik olarak temelde algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur.



Şekil 5: Araştırmanın Basit Modeli

Araştırmanın yukarıda belirtilen temel modeline; örgütsel adalet ölçeği boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel sessizlik ölçeği boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, korumacı sessizlik ve son olarak örgütsel seslilik ölçeği boyutları olan kabullenici seslilik, savunmacı seslilik ve korumacı seslilik boyutları eklenerek Şekil 6’da gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın birinci hipotezi (H₁): Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Bu çalışmada literatürdeki veriler doğrultusunda örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir.

H_{1a}: Dağıtım adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1a1}: Dağıtım adaleti ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1a2}: Dağıtım adaleti ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1a3}: Dağıtım adaleti ile korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1b}: Prosedür adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1b1}: Prosedür adaleti kabullenici sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1b2}: Prosedür adaleti savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1b3}: Prosedür adaleti korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1c}: Etkileşim adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1c1}: Etkileşim adaleti kabullenici sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1c2}: Etkileşim adaleti savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H_{1c3}: Etkileşim adaleti korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Araştırmanın ikinci hipotezi (H₂): Örgütsel adalet ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Bu çalışmada literatürdeki veriler doğrultusunda örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel sesliliğin alt boyutlarından olan kabullenici seslilik, savunmacı seslilik ve korumacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir.

H_{2a}: Dağıtım adaleti ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2a1}: Dağıtım adaleti kabullenici seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2a2}: Dağıtım adaleti savunmacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2a3}: Dağıtım adaleti korumacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2b}: Prosedür adaleti ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2b1}: Prosedür adaleti kabullenici seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2b2}: Prosedür adaleti savunmacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2b3}: Prosedür adaleti korumacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2c}: Etkileşim adaleti ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2c1}: Etkileşim adaleti kabullenici seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2c2}: Etkileşim adaleti savunmacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{2c3}: Etkileşim adaleti korumacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Ayrıca, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramları literatürde diğer konulara kıyasla yeni olduğu için, ölçülen demografik bilgiler açısından bahsedilen bağımlı değişkenlerin ve araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel adaletin farklılık gösterip göstermediği de çalışmada ele alınmıştır. Ancak bu durum araştırma modeli ve hipotezlerde gösterilmemiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini ve örneklemini İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı veriler doğrultusunda, Türkiye'de en büyük 500 firma sıralamasında, İzmir'de faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. En büyük firmalar sıralaması için İstanbul Sanayi Odası'nın verilerinin tercih edilmesinin sebebi ise, düzenli ve disiplinli bir biçimde yaptıkların çalışmayla Türkiye'deki işletmeler hakkında bilgi veren güvenilir bir kaynak olmasıdır (Akça, 2012: 148).

Araştırma evreninin, İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarından seçilmesinin sebebi ise, bu sıralamaya giren firmaların kurumsallaşmış oldukları varsayımına dayanarak, daha çoğunlukla ve gözlemlenebilir olacağı düşüncesidir. Araştırma örnekleme ise İstanbul Sanayi Odası'nın resmi internet adresinden ilk 500'e giren firmalardan İzmir'de faaliyet gösteren firmalar olarak belirlenmiştir. Yayınlanan listede İzmir'de faaliyet gösteren otuz üç firma ilk 500 sıralamasında yer almaktadır (www.iso.org.tr). İzmir'de ISO 500 listesine giren firmalar, petrokimya, demir çelik, yağ ve deterjan, gıda, boya, metal, tekstil, ambalaj, çimento sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Araştırmanın örneklemini ISO 500'e

giren şirketlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada beyaz yakalı çalışanların seçilmesinin nedeni ise örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve seslilik kavramları daha net belli edebildikleri düşüncesidir.

Araştırmanın örnekleminde toplam kaç kişi olduğunu tespit etmek amacıyla, şirketlerin telefonlarına ulaşılmış ve ardından insan kaynakları departmanına ulaşılarak, şirketlerinde çalışan beyaz yaka çalışan sayısı öğrenilmiştir. 33 firmanın 9'u bu bilgiyi vermek istememiştir. Ayrıca 3 firmanın, birçok kez aramamıza rağmen insan kaynakları yetkilisine ulaşamamıştır. 21 firmada çalışan toplam beyaz yaka çalışan sayısı 3952 olarak tespit edilmiştir. 21 firmadan 8'i anket çalışmasına izin vermiştir. Firmalara, anketler elden verilmiş ve elden alınmıştır. Toplamda 978 tane beyaz yaka çalışanına anket verilmiş, 368 tane anket geri gelmiş, ancak geri dönen anketlerden 24 tanesi soruların eksik cevaplanması nedeniyle güvenilir bulunmadığı için analize dâhil edilememiştir. Kalan 344 anket araştırmaya dâhil edilmiştir. %35,1 düzeyindeki bir geri dönüş oranı elde edilmiştir ve uygulamalı araştırmalarda ana kütlede seçilen örneklerden geri dönüş oranının genellikle %20 ile %40 arasında değişmesi bu sonucun kabul edilebilir bir oran olduğunu göstermektedir (Öğüt, 2003: 293).

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın evreninin İstanbul Sanayi Odasının hazırladığı ilk 500 firma sıralamasına giren ülkedeki tüm firmalar yerine İzmir ilinde faaliyet gösteren firmaların seçilmesi araştırmanın önemli bir sınırlılığıdır. Bu durumun sebebi, maddi kısıt nedeniyle farklı illerdeki firmalarda araştırma yapılamamasıdır. Bu amaçla araştırmacının ikamet ettiği İzmir ili tercih edilmiştir. Örneklemin daha büyük ele alınarak ve çeşitlendirilmesi, ilerideki çalışmaların şuanda yapılanlara kıyasla daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin yabancı kaynaklardan alınması, soruların yanlış algılanmasına çalışanların kendi duygu ve düşüncelerinin tam olarak karşılığını sorularda bulamamalarına neden olabilmektedir. Bir diğer sınırlılık ise firmadaki çalışanlarının işlerinin yoğunluğu, zamanlarının kısıtlı olması sebebiyle anket sorularını eksik doldurmaları ya da anketi hiç doldurmak istememeleri de önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır. Özellikle anketin

içeriğinin “örgütsel adalet” ve “örgütsel sessizlik” kapsamı ve isimlerin telaffuz edilmesi, firma yetkililerinin çekinmesine, firmalarındaki çalışanlarının düşüncelerinin bilinmesini istememelerine sebep olmaktadır. Firma yetkilileriyle yapılan görüşmelerde izin alma sürecinde zorluklar yaşanması önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Veri toplama yöntemi olarak, çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. ISO 500 sıralamasına giren İzmir’de faaliyet gösteren firmaların iletişim bilgileri belirlenmiştir. İnsan kaynaklarındaki yetkililere telefon aracılığıyla ulaşılarak yapılan araştırma hakkında bilgi verilmiş ve yapılabilmesi için izin istenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu (EK₁) üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilere, ikinci bölümde örgütsel adalet ölçeği sorularına ve üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik ve seslilik ölçeği sorularına yer verilmiştir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Yapılan çalışmada örgütsel adalet ölçeği 3 boyutta toplanmıştır. Bu bakımdan örgütsel adalet algısını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek kişilerarası ve bilgisel adaleti birleştiren tek ölçektir. Özmen, Arbak ve Özer’in (2007) yaptıkları araştırma sonucunda ölçek dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta toplanmış ve etkileşim adaleti bilgisel ve kişilerarası adalet olarak ayrılmamıştır. Ölçekte toplam 20 soru bulunmaktadır. 1-7. sorular prosedür adaletini, 8-11. sorular dağıtım adaletini ve 12-20. sorular etkileşim adaletini temsil etmektedir. Örgütsel adalette 15. soru ters bir sorudur ve çevrilerek analize dâhil edilmiştir. Ayrıca soru formunda 5’li likert kullanılmıştır ve 1-Çok Az, 2-Az, 3-Kısmen, 4-Yeterince ve 5-Büyük Ölçüde anlamlarına gelmektedir. İkinci olarak Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ve seslilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek de toplam 30 ifade yer almaktadır. Örgütsel sessizlik, kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere 3 boyutta ölçülmektedir. 1-5. sorular kabullenici sessizliği, 11-15. sorular savunmacı sessizliği, 21.-25. sorular korumacı sessizliği ölçmek amacıyla çalışanlara

yöneltirilmiştir. Örgütsel seslilik de, kabullenici, savunmacı ve korumacı seslilik olmak üzere 3 boyutta ölçülmektedir. 6-10. sorular kabullenici sesliliği, 11-15. sorular savunmacı sesliliği, 26-30 sorular korumacı sesliliği ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltirilmiştir. Ayrıca soru formunda 5'li likert kullanılmıştır ve 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik bir testin veya bir ölçüm aracının birbiriyle tutarlı, duyarlı ve kararlı ölçüm sonuçları vermesidir. Böylece o ölçümün kalitesinin göstergesidir. Güvenirlik analizi ise, ölçekler, testler gibi ölçme araçlarının güvenilirliğini belirlemeye yönelik yapılan değerlendirmelere verilen isimdir. Araştırma ölçeklerinde yer alan ifadelerin güvenilirliğini belirlemek için çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için iç tutarlılık analizi yapılmaktadır. Bu analiz için "Cronbach Alfa" olarak da bilinen "Alfa Katsayısı" yöntemi kullanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı ölçek içindeki ifadelerin iç tutarlılığının ve homojenliğinin bir göstergesidir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ne kadar yüksek olursa, ölçekte bulunan ifadelerin birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliktedir denilebilmektedir (Çalışkan ve Çınar, 2012: 5-6). Cronbach's Alfa sayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,70 ve üzerinde olan ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Şahin ve Özçelik, 2017: 203).

3.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

20 değişkenden oluşan "Örgütsel Adalet" anket sorularının güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda alfa değeri 0,961 çıkmıştır. Daha sonra yapılan geçerlilik analizi sonucunda ölçekte bulunan 20 değişkene uygun 3 faktör çıkmıştır. Faktör değerleri geçerlilik analizi kısmında ele alınmaktadır. Ortaya çıkan faktörler, prosedür adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutu oluşturmaktadır. Bu boyutların güvenilirlik alfa değerlerine bakıldığında prosedür adalet boyutunun alfa değeri 0,941; dağıtım adaleti boyutunun alfa değeri 0,959; etkileşim adaleti boyutunun alfa değeri 0,943 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini

ölçmek için madde toplam korelasyon değerine bakmak gerekir (Büyüköztürk, 2004: 165). Genelde bu değer 0,30'un üzerinde olması istenir. Çalışmada kullanılan boyutların madde toplam korelasyon değerine bakıldığında 0,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Tüm cronbach alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Madde toplam korelasyon değeri ve Alfa katsayısı değeri Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Prosedür Adalet	0,941		
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?		0,816	0,931
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?		0,825	0,93
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?		0,853	0,927
Bu süreçler önyargıdan uzak uygulanıyor mu?		0,81	0,931
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?		0,845	0,928
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir miyiz?		0,788	0,933
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?		0,701	0,94
Dağıtım Adaleti	0,959		
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?		0,898	0,947

Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları'nın Devamı

Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?		0,907	0,944
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?		0,891	0,949
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?		0,902	0,946
Etkileşim Adaleti	0,943		
Size nazik davranır mı?		0,773	0,937
Size değer verir mi?		0,822	0,934
Size saygılı davranır mı?		0,746	0,939
Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?		0,659	0,943
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?		0,835	0,934
Süreçleri bütünüyle açıklar mı?		0,818	0,935
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?		0,831	0,934
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?		0,748	0,939

3.6.2. Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

30 değişkenden oluşan "Örgütsel Sessizlik" ve "Örgütsel Sessizlik " anket sorularının güvenilirliğini ölçmek için alfa değerine bakılmıştır. Tüm ölçeğin alfa değeri

0,845 olarak hesaplanmıştır. Daha sonra yapılan geçerlilik analizi sonucunda ölçekte, 15 sorudan oluşan örgütsel sessizlik değişkenine uygun 3 faktör, diğer 15 sorunun ait olduğu örgütsel seslilik değişkenine uygun 3 faktör çıkmıştır. Faktör değerleri geçerlilik analizi kısmında ele alınmaktadır. Ortaya çıkan faktörler, örgütsel sessizlik ölçeği için kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarını, örgütsel sessizlik ölçeği için ise kabullenici seslilik, savunmacı seslilik ve korumacı seslilik boyutlarını oluşturmaktadır. Bu boyutların tek tek alfa değerleri incelenmiştir. Buna göre kabullenici sessizlik boyutu alfa değeri 0,920; savunmacı sessizlik alfa değeri 0,800; korumacı sessizlik alfa değeri 0,948; kabullenici seslilik boyutunun alfa değeri 0,844; savunmacı seslilik boyutu alfa değeri 0,937; korumacı seslilik boyutu değeri ise 0,957 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için madde toplam korelasyon değerine bakmak gerekir. Genelde bu değer 0,30'un üzerinde olması istenir. Çalışmada kullanılan boyutların madde toplam korelasyon değerine bakıldığında 0,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Tüm ölçeğin alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Madde toplam korelasyon değeri ve alfa katsayısı Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Kabullenici Sessizlik	0,920		
İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.		0,667	0,929
İşletmemizde çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.		0,861	0,889
İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.		0,835	0,893

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları'nın

Devamı 1

Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.		0,824	0,896
İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.		0,794	0,901
Kabullenici Sesslilik	0,844		
İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımla önerilerimi desteklemeyi tercih ederim.		0,714	0,795
Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerime uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.		0,645	0,814
Çalışma arkadaşlarımla tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.		0,755	0,785
Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımla destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.		0,451	0,864
İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.		0,706	0,797
Savunmacı Sesslilik	0,800		
İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.		0,514	0,782

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları'nın Devamı 2

Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.		0,587	0,763
İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.		0,668	0,733
Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.		0,538	0,776
İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.		0,62	0,751
Savunmacı Sessizlik	0,937		
Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.		0,843	0,92
Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.		0,873	0,914
Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.		0,87	0,915
Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.		0,869	0,916

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları'nın Devamı 3

Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.		0,709	0,945
Korumacı Sessizlik	0,948		
İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		0,812	0,945
İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		0,896	0,93
İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.		0,864	0,935
İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.		0,87	0,934
İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.		0,855	0,937
Korumacı Sessizlik	0,957		
İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.		0,825	0,956
İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.		0,858	0,951
Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.		0,907	0,942

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları'nın Devamı 4

Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.		0,911	0,942
İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.		0,901	0,944

3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçülmesidir. Geçerlik, bir ölçme aracının yapıldığı amaca hizmet etme derecesi olduğu için, ölçme araçlarından elde edilecek ölçüm sonuçları hangi amaç için kullanılacaksa ölçme geçerliği de o amaca, uygulandığı gruba ve uygulama biçimine göre değişebilmektedir. İlişki katsayısı ne kadar yüksekse ölçek amaca o kadar iyi hizmet ediyor demektir (Ercan ve Kan , 2004: 214, Karakoç ve Dönmez, 2014: 42).

Bu araştırmada yer alan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri incelenmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktörlenmesinin uygun olup olmadığının belirlenebilmesi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testlerinin sonucuna bakılmaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından tahmin edilebileceği manasına gelmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değer 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır (Çokluk vd., 2012: 207). Özdeğer (Eigen Value) değeri ise ölçeğin kaç faktörden oluştuğunu ortaya koymaktadır.

3.7.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Örgütsel Adalet sorularına yapılan faktör analizi sonucunda Kaise Meyer Olkin (KMO) değeri 0,945 çıkmıştır. Bu değer 0,5'ten yüksek olması faktör analizine uygun

olduğunu göstermektedir. Barlett sig değeri ($p=0,000$, $X^2=6993,904$, $p<0,01$) de anlamlı çıkmıştır. Yapılan analiz sonucunda üç faktör görülmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Ozdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
1	5,889	29,447	29,447
2	4,715	23,576	53,023
3	3,669	18,345	71,368
KMO test değeri: 0,945 Barlett testi sig. Değeri: ,000 $\chi^2= 6993,904$			

Yapılan faktör analizi sonucunda Tablo 9’da görüldüğü gibi ortaya çıkan faktörler toplam varyansın %71,368’ını açıklamaktadır. Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak 20 değişkene uygun 3 faktör çıkmıştır. Üç faktörlü bu yapı Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yükleri

	Boyutlar		
	Etkileşim Adaleti	Prosedür Adalet	Dağıtım Adaleti
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	0,818		
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	0,811		
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	0,807		

Tablo 20: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yükleri'nin Devamı 1

	Boyutlar		
	Etkileşim Adaleti	Prosedür Adalet	Dağıtım Adaleti
Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	0,79		
Size değer verir mi?	0,739		
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	0,732		
Size nazik davranır mı?	0,671		
Size saygılı davranır mı?	0,649		
Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	0,612		
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?		0,803	
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?		0,771	
Bu süreçler önyargıdan uzak uygulanıyor mu?		0,769	
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir miyiz?		0,688	
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?		0,687	
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?		0,686	
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?		0,579	
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?			0,826

Tablo 10: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yükleri'nin Devamı 2

	Boyutlar		
	Etkileşim Adaleti	Prosedür Adalet	Dağıtım Adaleti
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?			0,819
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?			0,811
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?			0,806

3.7.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Ölçeklerinin Geçerlilik Analizi

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik ölçeklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için ayrı ayrı geçerlilik analizi uygulanacaktır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin Kaiser Meyer Olkin değeri 0,877 çıkmıştır. KMO değerinin 0,5'ten yüksek olması yapılan ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testi sig değeri ($p=0,000$; $X^2=4507,423$; $p<0,01$) anlamlı çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin aslına uygun olarak üç faktörü çıkmıştır.

Tablo 11: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
1	4,829	32,193	32,193
2	4,024	26,829	59,022
3	1,919	12,791	71,813

KMO test değeri: **0,877**
Barlett testi sig. Değeri: **,000**
 $\chi^2= 4507,423$

Yapılan faktör analizi sonucunda Tablo 11’de görüldüğü gibi ortaya çıkan faktörler toplam varyansın %71,813 ’ünü açıklamaktadır. Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak 15 değişkene uygun 3 faktör çıkmıştır. Üç faktörlü bu yapı Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yükleri

	Boyutlar		
	Kabullenici Sessizlik	Korumacı Sessizlik	Savunmacı Sessizlik
İşletmemizde çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem	,882		
İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam	,874		
İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme(yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.)ile ilgili fikirlerimi ifade etmem	,851		
İşletmemizde işin gelişimini arttıracığımı düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem	,807		
İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim	,700		
İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem			,683
Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem			,601
İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem			,574

Tablo 12: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yükleri'nin Devamı

	Boyutlar		
	Kabullenici Sessizlik	Korumacı Sessizlik	Savunmacı Sessizlik
İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam			,934
Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam			,932
İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim		,889	
İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam		,881	
İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim		,880	
İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim		,860	
İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam		,808	

Örgütsel sessizlik ölçeğinin KMO değeri 0,885 çıkmıştır. KMO değerinin 0,5'ten yüksek olması yapılan ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testi sig değeri ($p=0,000$ $X^2=4759,167$; $p<0,01$) anlamlı çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin aslına uygun olarak üç faktörü çıkmıştır.

Tablo 13: Örgütsel Seslilik Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları

Faktör No	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
1	4,180	27,866	27,866
2	4,015	26,770	54,636
3	2,697	17,981	72,616
KMO test değeri: 0,885			
Barlett testi sig. Değeri: ,000			
$\chi^2 = 4759,167$			

Yapılan faktör analizi sonucunda Tablo 13’de görüldüğü gibi ortaya çıkan faktörler toplam varyansın %72,616’ünü açıklamaktadır. Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanan 15 değişkene uygun 3 faktör çıkmıştır. Üç faktörlü bu yapı tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Seslilik Ölçeği Faktör Yükleri

	Boyutlar		
	Korumacı Seslilik	Savunmacı Seslilik	Kabullenici Seslilik
İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim	,939		
İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	,923		
Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim	,902		
İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum	,838		

Tablo 14: Örgütsel Seslilik Ölçeği Faktör Yükleri'nin Devamı 1

	Boyutlar		
	Korumacı Seslilik	Savunmacı Seslilik	Kabullenici Seslilik
İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım	,801		
Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.		,928	
Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım		,926	
Kendimi korumak için, konuşmalarımda çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim		,833	
Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığım da kendimi ifade ederim		,820	
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.		,677	
Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımı destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.			,450
Çalışma arkadaşlarımın tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim			,850

Tablo 14: Örgütsel Sesslilik Ölçeği Faktör Yükleri'nin Devamı 2

	Boyutlar		
	Korumacı Sesslilik	Savunmacı Sesslilik	Kabullenici Sesslilik
Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim			,780
İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim			,775
İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımla önerilerini desteklemeyi tercih ederim.			,690

3.8. Araştırma Bulguları

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılanların demografik özelliklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve sesslilik boyutlarının sorularına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmiştir. Bundan sonra örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve sesslilik boyutları arasında ilişki olup olmadığını test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve sesslilik değişkenlerinin cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, unvana ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için analiz uygulanmış ve yorumlanmıştır.

3.8.1. Katılımcıların Genel Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri, yaş grupları, medeni durumları, unvanları ve çalışma süreleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	119	34,6
Erkek	225	65,4

TUİK'in 2018 yılı için açıkladığı istatistiklere göre Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı %33,3; erkeklerin işgücüne katılım oranı ise %71,5'dir (www.tuik.gov.tr). Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı gösteren Tablo 15'e bakılarak; araştırmanın verileri ülke genelindeki verilerle paralellik gösterdiği söylenebilir.

Tablo 16: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
20-30 yaş arası	92	26,7
31-40 yaş arası	136	39,5
41-50 yaş arası	92	26,7
51 ve yaş üstü	24	7

Katılımcıların yaşa göre dağılımı gösteren Tablo 16'ya bakıldığında, %26,7'sini 20-30 yaş aralığında, %39,5'inin 31-40 yaş aralığında, %26,7'sinin 41-50 yaş aralığında, %7'sinin 51 ve yaş üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 17: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni durum	Sayı	Yüzde (%)
Bekâr	103	29,9
Evli	241	70,1

Katılımcıların medeni durumlarını gösteren Tablo 17'ye bakıldığında %29,9'u bekâr %70,1'inin evli olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim durumu	Sayı	Yüzde (%)
İlköğretim	11	3,2
Lise	62	18
Üniversite	248	72,1
Yüksek lisans	23	6,7

Katılımcıların eğitim durumlarını gösteren tablo 18'e bakıldığında %72,1'inin üniversite mezunu olduğu, %18'inin lise mezunu olduğu, %6,7'sinin yüksek lisans mezunu ve %3,2'sinin ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 19: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvanı	Sayı	Yüzde (%)
İşl. Sahibi/Ortağı	8	2,3
Üst Düzey Yönetici	52	15,1

Tablo 19: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı'nın Devamı

Unvanı	Sayı	Yüzde (%)
Orta Düzey Yönetici	201	58,4
Bölüm Sorumlusu	83	24,1

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımının olduğu tablo 19'a bakıldığında %58,4'ünün orta düzey yönetici olduğu görülmektedir. %24,1'i bölüm sorumlusu, %15,1'i üst düzey yönetici, %2,3'ü ise işletme sahibi/ortağıdır.

Tablo 20: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
1 yıldan az	18	5,2
1-5 yıl arası	101	29,4
6-10 yıl	95	27,6
10 yıldan fazla	130	37,8

Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımın olduğu tablo 20'ye bakıldığında, %5,2'sinin 1 yıldan az, %29,4'ünün 1-5 yıl arasında, %27,6'sının 6-10 yıl arasında %37,8'inin 10 yıldan fazla çalıştığı görülmektedir.

3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Temel Göstergeler

Araştırmada kullanılan Colquitt'in (2001) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik analizleri sonucunda prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuta ayrıldığı görülmüştür. Buna göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 21: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	DÜZEY*
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	3,570	0,901	YÜKSEK
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?	3,490	0,954	YÜKSEK
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	3,570	0,878	YÜKSEK
Bu süreçler önyargıdan uzak uygulanıyor mu?	3,510	0,850	YÜKSEK
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	3,650	0,827	YÜKSEK
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir miyiz?	3,580	0,877	YÜKSEK
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	3,780	0,797	YÜKSEK
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	3,570	0,901	YÜKSEK
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?	3,490	0,954	YÜKSEK
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	3,570	0,878	YÜKSEK
Prosedür adalet	3,591	0,747	YÜKSEK
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	3,400	0,945	YÜKSEK
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	3,400	0,936	YÜKSEK
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	3,460	0,940	YÜKSEK

Tablo 21: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri'nin Devamı

	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	DÜZEY*
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	3,400	0,954	YÜKSEK
Dağıtım adalet	3,411	0,890	YÜKSEK
Size nazik davranır mı?	3,740	0,800	YÜKSEK
Size değer verir mi?	3,710	0,934	YÜKSEK
Size saygılı davranır mı?	3,950	0,833	YÜKSEK
Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	3,780	0,839	YÜKSEK
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	3,470	0,929	YÜKSEK
Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	3,460	0,959	YÜKSEK
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	3,490	0,897	YÜKSEK
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	3,370	0,926	ORTA
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	3,420	0,995	YÜKSEK
Etkileşim Adalet	3,598	0,749	YÜKSEK
Genel ortalama	3,558	0,681	YÜKSEK

* \bar{x} =1-2,59: Düşük \bar{x} =2,60-3,39: Orta \bar{x} =3,40-5: Yüksek

Araştırmaya dâhil olan çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 21’de gösterilmektedir. Ortalamalara bakıldığında prosedür adaletinin yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,59$), dağıtım adaletinin yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,41$) ve etkileşim adaletinin de yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,59$) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, prosedürlerin uygulanmasında yöneticilerin kendilerini bilgilendirme fikir alma sürecini, kazanımların dağılımını ve yöneticilerinin bu süreçte kendileriyle olan iletişimlerini yüksek düzeyde adaletli bulmaktadır. Erkuş ve arkadaşları (2011) özel bankadaki çalışanlara yönelik yaptıkları araştırmada dağıtım adaletinin ortalamasını ($\bar{x}=3,62$) yüksek düzeyde, prosedür adaletinin ortalamasını ($\bar{x}=3,58$) yüksek düzeyde ve etkileşim adaletinin ortalamasını ise ($\bar{x}=3,73$) yüksek düzeyde bulmuşlardır. Gharaibeh ve Albdareen (2015) üniversitede öğretim elemanları üzerinde yaptıkları çalışmada; prosedür adaleti ortalamasını ($\bar{x}=3,16$) orta düzeyde, dağıtım adaleti ortalamasını ($\bar{x}=2,75$) orta düzeyde, etkileşim adaleti ortalamasını ($\bar{x}=3,36$) orta düzeyde bulmuşlardır.

Tablo 22: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessliliğe İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	DÜZEY
İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	2,6	1,008	ORTA
İşletmemizde çalışma arkadaşlarımla doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	2,27	0,89	DÜŞÜK
İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	2,25	0,948	DÜŞÜK
İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme(yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.)ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	2,23	0,902	DÜŞÜK

Tablo 22: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessliliğe İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri'nin Devamı 1

	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	DÜZEY
İşletmemizde işin gelişimini arttıracacağını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	2,42	0,928	DÜŞÜK
Kabullenici Sessizlik	2,352	0,816	DÜŞÜK
İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımla önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	2,85	0,955	ORTA
Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerime uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	3,28	1,022	ORTA
Çalışma arkadaşlarımla tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	3,07	0,931	ORTA
Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımla destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	2,62	0,964	ORTA
İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	3,16	0,946	ORTA
Kabullenici seslilik	2,997	0,756	ORTA
İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	2,51	0,903	DÜŞÜK
Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	3,4	1,146	YÜKSEK
İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	3,3	1,115	ORTA
Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	2,29	0,899	DÜŞÜK

Tablo 22: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessliliğe İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri'nin Devamı 2

	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	DÜZEY
İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	2,42	0,969	DÜŞÜK
Savunmacı sessizlik	2,786	0,754	ORTA
Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımla fikirlerime katıldığımda kendimi ifade ederim.	2,47	0,986	DÜŞÜK
Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	2,33	0,978	DÜŞÜK
Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	2,31	0,951	DÜŞÜK
Kendimi korumak için, konuşmalarımın çalışma arkadaşlarımla destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	2,4	0,939	DÜŞÜK
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	2,43	1,002	DÜŞÜK
Savunmacı sessizlik	2,389	0,868	DÜŞÜK
İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	4,21	0,838	YÜKSEK
İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	4,25	0,783	YÜKSEK
İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	4,27	0,779	YÜKSEK

Tablo 22: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesliliğe İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri'nin Devamı 3

	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	DÜZEY
İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	4,29	0,821	YÜKSEK
İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	4,32	0,738	YÜKSEK
Korumacı sessizlik	4,268	0,721	YÜKSEK
İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	4,19	0,759	YÜKSEK
İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	4,1	0,845	YÜKSEK
Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	4,06	0,839	YÜKSEK
İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	4,09	0,823	YÜKSEK
İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	4,08	0,827	YÜKSEK
Korumacı seslilik	4,105	0,756	YÜKSEK
Genel Ortalama	3,149	0,392	ORTA

Araştırmaya dâhil olan çalışanların örgütsel sessizlik ve seslilik boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 22'de gösterilmektedir. Kabullenici sessizlik ortalamasını ($\bar{x}=2,35$) düşük düzeyde, savunmacı sessizlik ortalamasını ($\bar{x}=2,78$) orta düzeyde, korumacı sessizlik ortalamasını ($\bar{x}=4,26$) yüksek düzeyde çıkmıştır.

Bu bağlamda çalışanlar konuşmalarının, fikirlerini söylemelerinin önemli olacağını ve fark yaratacağını görüşündedir. Diğer yandan fedakârlık veya işbirliği amacıyla, çalışma arkadaşlarına, organizasyona fayda sağlamak için işleriyle ilgili olumsuz durumlar oluşturabilecek fikir, bilgi veya görüşlerini gizli tutmaktadırlar. Eroğlu ve diğerlerinin (2011) özel sektör çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında kabullenici sessizliğin ortalamasını ($\bar{x}=2,01$) düşük düzeyde, savunmacı sessizliğin ortalamasını ($\bar{x}=1,87$) düşük düzeyde ve korumacı sessizliğin ortalaması ($\bar{x}=4,25$) yüksek düzeyde bulmuşlardır.

İkinci olarak; kabullenici seslilik ortalamasının ($\bar{x}=2,99$) orta düzeyde, savunmacı seslilik ortalamasının ($\bar{x}=2,38$) düşük düzeyde, korumacı seslilik ortalamasının ($\bar{x}=4,10$) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında, savunmacı sesliliğin ($\bar{x}=2,38$) düşük olması; çalışanların düşüncelerini, işle ilgili fikirlerini açıkça söylemekten korkmadıklarını, korumacı sesliliğin ($\bar{x}=4,10$) yüksek çıkması örgütlerini ve diğer çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla yüksek düzeyde seslilik davranışı sergilediklerini göstermektedir. Sarıkaya'nın (2013) özel sektör çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmasında, kabullenici seslilik ortalaması ($\bar{x}=3,18$) orta düzeyde, savunmacı seslilik ortalaması ($\bar{x}=1,78$) düşük düzeyde ve korumacı seslilik ortalaması ($\bar{x}=4,16$) yüksek düzeyde çıkmıştır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönü hakkında bilgi almak için kullanılan bir analizdir. Korelasyon katsayısı (+1) ve (-1) arasında değerler almaktadır ve bu katsayı "r" ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısının 0 olması iki değişken arasındaki herhangi bir ilişki olmadığını ifade etmektedir. Bu bağlamda korelasyon katsayısının (+1) değerine yakın olması iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunu, (-1) değerine yakın olması ise iki değişken arasında ters yönlü ilişki olduğunu belirtmektedir (Akalin, 2015: 147). Ayrıca hesaplanan korelasyon katsayısını 0,70-1 arasında olması yüksek düzeyde; 0,70-0,30 arasında olması orta düzeyde; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2012: 32). Bu amaçla örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan korelasyon analizi Tablo 23'te gösterilmektedir.

Tablo 23: Örgütsel Adalet Boyutlarının Korelasyon Değerleri

		Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti
Prosedür Adaleti	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,713**	,664**
	Sig. (2-tailed)(p)		0	0
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyon Katsayısı	,713**	1	,559**
	Sig. (2-tailed)(p)	0		0
Etkileşim Adaleti	Pearson Korelasyon Katsayısı	,664**	,559**	1
	Sig. (2-tailed)(p)	0	0	
N=344 *0,05 düzeyinde anlamlı **0,01 düzeyinde anlamlı				

Örgütsel adalet boyutlarının korelasyon analizi sonucunda elde edilen sig (2 tailed) yani “p” değerlerine bakıldığında prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti arasında ilişkiler $p < 0,01$ olduğu için anlamlıdır. Prosedür adaleti-dağıtım adaleti arasında pozitif ($r=0,713$) yönde yüksek şiddette bir ilişki vardır. Etkileşim adaleti ile prosedür adaleti ($r=0,664$) ve dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti ($r=0,559$) arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır. Yani yöneticiler örgütte iş ile ilgili karar almadaki süreçleri adaletli bir şekilde yaptığında, çalışanların da elde ettikleri kazanımların adil olduğuna dair algısı artacak ve böylece yöneticisi ile kendisi arasındaki iletişimin dürüst ve etkili olduğuna yönelik algısı da artacaktır.

Tablo 24: Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Korelasyon Değerleri

		Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Kabullenici Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,577**	-,404**
	Sig. (2-tailed)(p)		0	0
Savunmacı Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı	,577**	1	-,293**
	Sig. (2-tailed)(p)	0		0
Korumacı Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,404**	-,293**	1
	Sig. (2-tailed)(p)	0	0	
N=344 *0,05 düzeyinde anlamlı **0,01 düzeyinde anlamlı				

Örgütsel sessizlik boyutlarının korelasyon analizi sonucunda elde edilen sig (2 tailed) yani “p” değerlerine bakıldığında; kabullenici sessizlik-savunmacı sessizlik arasındaki, korumacı sessizlik-kabullenici sessizlik arasındaki ve korumacı sessizlik-savunmacı sessizlik arasındaki ilişkiler $p < 0.01$ olduğu için anlamlıdır. Kabullenici sessizlik-savunmacı sessizlik arasında pozitif ($r=0,577$) yönde orta şiddette bir ilişki, kabullenici sessizlik-korumacı sessizlik arasında negatif ($r=-,404$) yönde orta şiddette bir ilişki ve korumacı sessizlik-savunmacı sessizlik arasında negatif ($r=-,293$) yönde zayıf şiddete bir ilişki vardır. Bu bağlamda çalışanlar fikirlerini, düşüncelerini dile getirmenin, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yaratmayacağı düşüncesinde oldukça, korkudan dolayı gösterilen sessizlik davranışı da artmaktadır. Diğer yandan ise örgütü veya çalışma arkadaşlarını korumak için gösterdikleri sessizlik davranışı azalmaktadır.

Tablo 25: Örgütsel Sesslilik Boyutlarının Korelasyon Değerleri

		Kabullenici Sesslilik	Savunmacı Sesslilik	Korumacı Sesslilik
Kabullenici Sesslilik	Pearson Korelasyon Katsayısı(r)	1	,394**	-,247**
	Sig. (2-tailed)(p)		0	0
Savunmacı Sesslilik	Pearson Korelasyon Katsayısı(r)	,394**	1	-,371**
	Sig. (2-tailed)(p)	0		0
Korumacı Sesslilik	Pearson Korelasyon Katsayısı(r)	-,247**	-,371**	1
	Sig. (2-tailed)(p)	0	0	
N=344 *0,05 düzeyinde anlamlı **0,01 düzeyinde anlamlı				

Örgütsel sesslilik boyutlarının korelasyon analizi sonucunda elde edilen sig (2-tailed) yani "p" değerlerine bakıldığında kabullenici sesslilik-korumacı sesslilik, kabullenici sesslilik-savunmacı sesslilik ve korumacı sesslilik-savunmacı sesslilik arasında ilişkiler $p < 0.01$ olduğu için anlamlıdır. Kabullenici sesslilik ile savunmacı sesslilik arasında pozitif ($r=0,394$) yönde orta şiddette bir ilişki varken, korumacı sesslilik ile kabullenici sesslilik arasında negatif ($r=-0,247$) yönde düşük şiddette, korumacı sesslilik ile savunmacı sesslilik arasında negatif ($r=-0,371$) yönde orta şiddette bir ilişki vardır. Korelasyon değerlerine bakıldığında kendi fikir ve düşünceleri yerine grubun fikir ve düşüncelerine razı gösterecek sesslilik davranışı arttıkça kendini korumak için gösterilen sesslilik davranışı da artacaktır. Diğer taraftan ise korktuğu için kendini korumak adına

gösterilen seslilik davranışı arttıkça çalışma arkadaşlarını ve örgütü korumak için gösterilen seslilik davranışı azalacaktır.

Tablo 26: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Yapılan Korelasyon Analizi

		Prosedür Adalet	Dağıtım Adalet	Etkileşim adalet
Kabullenici Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	-,534**	-,445**	-,454**
	Sig. (2-tailed)(p)	0	0	0
Savunmacı Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	-,413**	-,264**	-,480**
	Sig. (2-tailed)(p)	0	0	0
Korumacı Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	,350**	,230**	,421**
	Sig. (2-tailed)(p)	0	0	0
Kabullenici Seslilik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	-,302**	-,201**	-,225**
	Sig. (2-tailed)(p)	0	0	0
Savunmacı Seslilik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	-,460**	-,375**	-,483**

Tablo 26: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Yapılan Korelasyon Analizi'nin Devamı

		Prosedür Adalet	Dağıtım Adalet	Etkileşim adalet
	Sig. (2-tailed)(p)	0	0	0
Korumacı Sesslilik	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	,383**	,230**	,361**
	Sig. (2-tailed)(p)	0	0	0
N=344 *0,05 düzeyinde anlamlı **0,01 düzeyinde anlamlı				

Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki için yapılan korelasyon sonucunda elde edilen sig (2-tailed) yani "p" değerlerine bakıldığında $p < 0,01$ olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Prosedür adaleti ile kabullenici sessizlik ($r = -0,534$) ve savunmacı sessizlik ($r = -0,413$) boyutları arasında negatif yönlü ve orta şiddetli, korumacı sessizlik ($r = 0,350$) ile arasında ise pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır. Yani süreçlerin işleyişinde adaletli olduğuna dair algı arttıkça korktuğu için kabullenip susma ve arkadaşlarını savunmak amacıyla susma davranışı azalmaktadır. Ayrıca etkileşim adaleti ile kabullenici sessizlik ($r = -0,454$) ve savunmacı sessizlik ($r = -0,480$) arasında negatif yönde orta şiddetli ilişki ve korumacı sessizlik ($r = 0,421$) ile pozitif yönde orta şiddetli bir ilişki vardır. Örgütteki yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkinin adaletli olduğunu ifade eden etkileşim adaleti arttıkça korumacı sessizliği arttırdığını göstermektedir. Dağıtım adaleti ile kabullenici sessizlik ($r = -0,445$) ve savunmacı sessizlik ($r = -0,264$) arasında düşükte olsa negatif bir ilişki ve korumacı sessizlik ($r = 0,230$) ile ise az da olsa pozitif ilişki vardır. Yani dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti arttıkça kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik azalacaktır.

Örgütsel adalet ile örgütsel sesslilik boyutları arasındaki ilişki için yapılan korelasyon sonucunda elde edilen sig (2-tailed) yani "p" değerlerine bakıldığında

$p < 0,01$ olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Prosedür adaleti ile kabullenici seslilik ($r = -0,302$) ve savunmacı seslilik ($r = -0,460$) arasında negatif yönde orta şiddette bir ilişki ve korumacı seslilik ($r = 0,383$) arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır. Yani prosedürlerin işleyişinde adalet olduğunda dair algı arttıkça çalışanlar arasında seslilik azalacaktır, çalışanlar sadece kendilerini savunmak istediklerinde ses çıkartacaklardır. Ayrıca etkileşim adaleti ile kabullenici seslilik ($r = -0,225$) ve savunmacı seslilik ($r = -0,483$) arasında negatif yönde düşük şiddette ilişki varken, korumacı seslilik ($r = 0,361$) ile pozitif yönde ilişki vardır. Dağıtım adaleti ile kabullenici seslilik ($r = -0,201$) ve savunmacı seslilik ($r = -0,375$) arasında orta şiddette negatif yönlü bir ilişki, korumacı seslilik ($r = 0,230$) ile arasında ise pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır. Yani çalışanlarda genel olarak adalet algısı attıkça, kabullenici seslilik ve savunmacı seslilik azalacak, çalışanlar arasında kendilerini korumaya yönelik seslilik azda olsa artacaktır.

3.8.3. Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testleri

Hipotezlerde belirtilen ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya koyabilmek için korelasyon analizi ile test edildikten sonra bu başlık altında hipotezleri test etmek için regresyon analizinden uygulanmıştır.

Araştırmanın 1. Hipotezinde (H_1), örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olacağı öngörülmüştür. Bu anlamda hipotezi test etmek için örgütsel adalet bağımsız değişken örgütsel sessizlik bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 27'de regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 27: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,984	0,111		35,8	0,000
Örgütsel Adalet	-0,24	0,031	-0,387	-7,772	0,000
R= -0.387 R ² =0.150 F=60.405 p=,000					

Tablo 27’de görüldüğü üzere örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ($P<0,05$) ve negatif yönde ($B=-0,240$) bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adaletin bir birim artması örgütsel sessizliği $-0,240$ azaltmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet örgütsel sessizlikteki toplam varyansın %15’ini açıklamaktadır. Bu da örgütlerdeki adalet algısı arttıkça çalışanların sessiz kalma davranışlarının azalacağını göstermektedir. Böylece araştırmanın H_1 hipotezi reddedilememiştir.

Özmen ve Köseoğlu’nun (2017) üniversite çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada ve Halbaw’ın (2018) öğretmenlere yönelik yaptığı çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Duan ve diğerleri (2010) örgütlerde yöneticilerin adil olmasının çalışan sessizliği ile negatif yönde bir ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca Ünlü (2015), araştırmasında dağıtım adaleti ile kabullenici sessizlik arasında ile prosedür adalet ve etkileşim adaleti ile savunmacı sessizlik arasında, etkileşim adaleti ile de korumacı sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır.

H_1 Hipotezinin alt hipotezleri sırasıyla ele alınıp değerlendirilecektir.

H_{1a} hipotezinde, dağıtım adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla dağıtım adaleti bağımsız değişken örgütsel sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 28’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 28: Dağıtım Adaleti ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,642	0,088		41,476	0,000
Dağıtım Adaleti	-0,149	0,025	-0,307	-5,964	0,000
R= -307 R ² =0.094 F=35.570 p=0.0000					

Tablo 28’de görüldüğü üzere dağıtım adaleti ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ($P < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -,149$) bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaletinin bir birim artması örgütsel sessizliği $-0,149$ azaltmaktadır. Dağıtım adaleti örgütsel sessizlikteki toplam varyansın %9’unu açıklamaktadır. Böylece çalışmanın **H_{1a}** hipotezi reddedilememiştir. Ancak, dağıtım adaleti ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar (Ünlü vd., 2015, Yurtseven, 2016) da mevcuttur.

H_{1a1} hipotezinde, dağıtım adaleti ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi için dağıtım adaleti bağımsız değişken kabullenici sessizlik bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 29’da regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 29: Dağıtım Adaleti ve Kabullenici Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,744	0,156		23,931	0,000
Dağıtım Adalet	-0,408	0,044	-0,445	-9,191	0,000
R= - 0,445 R ² =0,198 F=84,477 p=,000					

Tablo 29’da görüldüğü üzere dağıtım adaleti ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ($P<0,05$) ve negatif yönde ($B=-0,408$) bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaletinin bir birim artması kabullenici sessizliği 0,408 birim azaltmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında dağıtım adaleti kabullenici sessizliği %19,8’ini açıklamaktadır. Bu bağlamda çalışanların sonuçların adil bir şekilde dağıtıldığına dair algıları arttıkça, vazgeçmeye dayalı kabullenici sessizlik davranışı azalmaktadır. Çünkü çalışanlar düşünceleri söylemenin örgüt için fark yaratacağına inanıp, sessizlik davranışından vazgeçmektedir. Böylece **H_{1a1}** hipotezi reddedilememiştir.

H_{1a2} hipotezinde, dağıtım adaleti ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi için dağıtım adaleti bağımsız değişken savunmacı sessizlik bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 30’da regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 30: Dağıtım Adaleti ve Savunmacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,549	0,156		22,805	0,000
Dağıtım Adalet	-0,224	0,044	-0,264	-5,068	0,000
R= -0,264 R ² =0,070 F=25,687 p=0,000					

Tablo 30’da görüldüğü üzere, dağıtım adaleti ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı ($p<0,05$) ve negatif yönde ($B=-0,224$) bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca dağıtım adaleti ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönde ($B=-0,224$) bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaletinin bir birim artması savunmacı sessizliği 0,224 birim azaltmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında dağıtım adaleti savunmacı sessizliği %7’sini açıklamaktadır. Çalışanların sonuçların adil bir şekilde dağıtıldığına dair algıları arttıkça, korkuya dayalı kabullenici sessizlik davranışı azalmaktadır. Çünkü

çalışanlar elde ettikleri kazanımların adil olduğunu düşündüklerinde, yöneticilere karşı güvenleri artmakta ve onlardan korkmadan düşüncelerini, önerilerini söylemeye başlayarak sessizlik davranışından vazgeçmektedirler. Böylece **H_{1a2}** hipotezi reddedilememiştir.

H_{1a3} hipotezinde, dağıtım adaleti ile korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi için dağıtım adaleti bağımsız değişken korumacı sessizlik bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 31’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 31: Dağıtım Adaleti ve Korumacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,634	0,15		24,187	0,000
Dağıtım Adaleti	0,186	0,043	0,23	4,363	0,000
R=0.230 R ² =0,053 F=19,034 p=0,000					

Tablo 31’de görüldüğü üzere, dağıtım adaleti ile korumacı sessizlik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönde ($B = 0,186$) bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaletinin bir birim artması korumacı sessizliği 0,186 birim arttırmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında dağıtım adaleti korumacı sessizliğin %5,3’ünü açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum, fayda maliyet kuramı bağlamında gerçekleşmiş olabilir. Çalışanlar sessiz kalma kararı verirlerken kayıp kazanç hesabı yaparak, konuşmadıklarında iş arkadaşlarına ve örgüte daha fazla fayda sağlayacaklarını düşüncesine kapıldıklarında korumacı sessizlik davranışına yönelmektedirler. Böylece **H_{1a3}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{1b} hipotezinde, prosedür adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla prosedür adaleti

bağımsız değişken örgütsel sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 32’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 32: Prosedür Adaleti ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,928	0,106		37,181	0,000
Prosedür Adalet	-0,221	0,029	-0,383	-7,662	0,000
R= -0,383 R ² =0,147 F=58,706 p=0,000					

Tablo 32’de görüldüğü üzere, prosedür adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,221$) bir ilişki bulunmaktadır. Prosedür adaletin bir birim artması korumacı sessizliği $-0,221$ birim azaltmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında prosedür adalet korumacı sessizliğin %14,7’sini açıklamaktadır. Böylece **H_{1b}** hipotezi reddedilememiştir.

Özmen ve Köseoğlu (2017) üniversite çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada prosedür adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Tangırala ve Ramanujam (2008) tarafından yapılan çalışmada ise prosedür adalet ikliminin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarını engellediği ve sessizlik düzeylerinin daha düşük olduğu belirtmiştir.

H_{1b1} hipotezinde, prosedür adaleti ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi için prosedür adalet bağımsız değişken kabullenici sessizlik bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 33’te regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 33: Prosedür Adaleti ve Kabullenici Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	4,446	0,183		24,291	0,000
Prosedür Adalet	-0,583	0,05	-0,534	-11,684	0,000
R= - 0,534 R ² =0,285 F=136,507 p=0,000					

Tablo 33’de görüldüğü üzere, prosedür adalet ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,583$) bir ilişki bulunmaktadır. Prosedür adaletin bir birim artması kabullenici sessizliği $-0,583$ birim azaltmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında prosedür adalet kabullenici sessizliğin %28,5’ini açıklamaktadır. Çalışanların, kazanımların dağıtımı sürecinin adaletli olduğuna dair algıları arttıkça, vazgeçmeye dayalı kabullenici sessizlik davranışı azalmaktadır. Çünkü prosedür adaleti, karar verme aşamasında çalışanların da görüşlerini ifade etmesi esasına dayandığı için çalışanları konuşmaya teşvik etmektedir. Böylece H_{1b1} hipotezi reddedilememiştir.

H_{1b2} hipotezinde, prosedür adaleti ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla prosedür adaleti bağımsız değişken savunmacı sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 34’te regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 34: Prosedür Adaleti ve Savunmacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	4,281	0,182		23,504	0,000

Tablo 34: Prosedür Adaleti ve Savunmacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi'nin Devamı

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Prosedür Adaleti	-0,416	0,05	-0,413	-8,385	0,000
R= -0,413 R ² =0,171 F=70,308 p=0,000					

Tabloda 34'de görüldüğü üzere, prosedür adalet ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,416$) bir ilişki bulunmaktadır. Prosedür adaletin bir birim artması savunmacı sessizliği $-0,416$ birim azaltmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında prosedür adalet savunmacı sessizliğin %17,1'ini açıklamaktadır. Çalışanların, kazanımların dağıtımındaki sürecinin adaletli olduğuna dair algıları arttıkça, korkuya dayalı sessizlik davranışı azalmaktadır. Prosedür adaletinde tüm çalışanlara aynı şekilde davranıldığı ve önyargılı olunmadan süreç yürütüldüğü için çalışanların tarafından oluşan korku hissi azalmaktadır. Böylece **H_{1b2}** hipotezi reddedilememiştir.

H_{1b3} hipotezinde, prosedür adaleti ile korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla prosedür adaleti bağımsız değişken korumacı sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 35'te regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 35: Prosedür Adaleti ve Korumacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,056	0,179		17,054	0,000

Tablo 35: Prosedür Adaleti ve Korumacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi'nin Devamı

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Prosedür Adaleti	0,337	0,049	0,35	6,905	0,000
R=0,350 R ² =0,122 F=47,680 p=0,000					

Tablo 35'de görüldüğü üzere, prosedür adalet ile korumacı sessizlik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönde ($B=0,337$) bir ilişki bulunmaktadır. Prosedür adaletin bir birim artması korumacı sessizliği 0,337 birim arttırmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında prosedür adalet korumacı sessizliğin %12,2'sini açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum, fayda maliyet kuramı bağlamında gerçekleşmiş olabilir. Prosedür adaletinde, süreçler esnasında çalışanlar kayıp, kazanç hesabı yapabilmektedir. Çalışanlar süreçler esnasında elde ettikleri bilgileri gizli tutmanın daha faydalı olacağı yönündeki düşünceye kapıldıklarında, sessiz kalma davranışına yönelmektedirler. Böylece **H_{1b3}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{1c} hipotezinde, etkileşim adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla etkileşim adaleti bağımsız değişken örgütsel sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 36'da regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 36: Etkileşim Adaleti ve Örgütsel Sessizliği Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,823	0,108		35,436	0,000

Tablo 36: Etkileşim Adaleti ve Örgütsel Sessizliği Arasındaki Regresyon Analizi'nin Devamı

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Etkileşim Adaleti	-0,191	0,029	-0,332	-6,508	0,000
R= - 0,332 R ² =0,110 F=42,357 p=0,0000					

Tablo 36'da görüldüğü üzere etkileşim adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,191$) bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşim adaletin bir birim artması örgütsel sessizliği 0,191 birim azaltmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında etkileşim adaleti örgütsel sessizliğin %11,1'ini açıklamaktadır. Böylece **H_{1c}** hipotezi reddedilememiştir.

Wang ve Jiang (2015: 211) tarafından yapılan çalışmada iletişimi kötü olan yöneticilerin çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumsuz yönde etkilediğini ve etkileşim adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eroğlu ve Erselcan (2017) yaptıkları çalışmada etkileşim adaleti ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

H_{1c1} hipotezinde, etkileşim adaleti ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla etkileşim adaleti bağımsız değişken kabullenici sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 37'de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 37: Etkileşim adaleti ve Kabullenici Sessizliği Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	4,134	0,193		21,434	0,000

Tablo 37: Etkileşim adaleti ve Kabullenici Sessizliği Arasındaki Regresyon Analizi'nin Devamı

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Etkileşim Adaleti	-0,495	0,052	-0,454	-9,436	0,000
R= -0,454 R ² =0,207 F=89,035 p=0,000					

Tablo 37'de görüldüğü üzere etkileşim adalet ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,495$) bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşim adaletin bir birim artması kabullenici sessizliği 0,495 birim azaltmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında etkileşim adaleti kabullenici sessizliğin %20,7'sini açıklamaktadır. Çalışanların örgütte yöneticileri tarafından maruz kaldıkları süreç adaletli oldukça, vazgeçmeye dayalı oluşan kabullenici sessizlik davranışı azalmaktadır. Çünkü etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlarına gerekli bilgileri vermesi onlara açıklamalarda bulunması esasına dayandığı için, çalışanları da sürece dâhil edip, konuşma eylemine teşvik etmektedir. Böylece **H_{1c1}** hipotezi reddedilememiştir.

H_{1c2} hipotezinde, etkileşim adaleti ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla etkileşim adaleti bağımsız değişken savunmacı sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 38'de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 38: Etkileşim Adaleti ve Savunmacı Sessizliği Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	4,526	0,175		25,795	0,000
Etkileşimi Adalet	-0,483	0,048	-0,48	-10,127	0,000
R=-0,480 R ² =0,231 F=102,554 p=0,000					

Tabloda 38’de görüldüğü üzere, etkileşim adalet ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,480$) bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşim adaletinin bir birim artması savunmacı sessizliği 0,480 birim azaltmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında etkileşim adaleti savunmacı sessizliğin %23,1’sini açıklamaktadır. Çalışanların, örgütte maruz kaldıkları sürecin adaletli olduklarına yönelik algıları arttıkça, korkarak sessizleşme davranışları azalmaktadır. Etkileşim adaleti yöneticilerin çalışanlarına samimiyetle davranması, dürüst olması esasına dayandığı için, çalışanların güvenini kazanarak korkularının azalmasını sağlamaktadır. Böylece H_{1c2} hipotezi reddedilememiştir.

H_{1c3} hipotezinde, etkileşim adaleti ile korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla etkileşim adaleti bağımsız değişken korumacı sessizlik bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 39’da regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 39: Etkileşim Adaleti ve Korumacı Sessizliği Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	2,809	0,174		16,188	0,000
Etkileşim Adaleti	0,406	0,047	0,421	8,588	0,000
R=0,421		$R^2=0,177$		F=73,758	p=0,000

Tablo 39’da görüldüğü üzere etkileşim adaleti ile korumacı sessizlik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönde ($B = 0,406$) bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşim adaletin bir birim artması korumacı sessizliği 0,406 birim arttırmaktadır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında etkileşim adaleti korumacı sessizliğin %17,7’sini açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum, fayda maliyet kuramı bağlamında

gerçekleşmiş olabilir. Etkileşim adaletinde, çalışanlar maruz kaldıkları süreçler esnasında kayıp, kazanç hesabı yapabilmektedir. Çalışanlar süreçler esnasında elde ettikleri bilgileri gizli tutmanın daha faydalı olacağı yönündeki düşünceye kapıldıklarında, sessiz kalma davranışına yönelmektedirler. Böylece H_{1c3} hipotezi reddedilememiştir.

Araştırmanın 2. hipotezinde (H_2), örgütsel adalet ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmüştür. Bu anlamda hipotezi test etmek için örgütsel adalet bağımsız değişken örgütsel seslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 40'ta regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 40: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Seslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,781	0,115		32,937	0,000
Örgütsel Adalet	-0,175	0,032	-0,284	-5,477	0,000
R=-0,284 R ² =0,081 F=29,999 p=0,000					

Tablo 40'da görüldüğü üzere, örgütsel adalet ile örgütsel seslilik arasında anlamlı ($p<0,05$) ve negatif yönde ($B=-0,175$) bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adaletin bir birim artması örgütsel sesliliği 0,275 birim azaltacaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında örgütsel adalet örgütsel sesliliğin %8,1'ini açıklamaktadır. Böylece H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Güngör ve Potuk (2018) öğretmenlere yönelik yaptıkları çalışmada; kabullenici sesliliğin, korumacı seslilik ile örgütsel adaletin tüm boyutları ile pozitif yönde, savunmacı sesliliğin örgütsel adaletin tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişkisi olduğunu saptanmıştır.

H_{2a} hipotezinde, dağıtım adaleti ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için dağıtım adaleti bağımsız değişken örgütsel seslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 41’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 41: Dağıtım Adaleti ve Örgütsel Seslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,552	0,089		39,956	0,000
Dağıtım Adaleti	-0,114	0,025	-0,237	-4,511	0,000
R=-0,237		R ² =0,056		F=20,351	p=0,000

Tabloda 41’de görüldüğü üzere, dağıtım adaleti ile örgütsel seslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,114$) bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaletinin bir birim artması örgütsel sesliliği 0,114 birim azaltacaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında dağıtım adaleti örgütsel sesliliğin %5,6’sını açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum, sessizlik sarmalı kuramı bağlamında gerçekleşmiş olabilir. Bu durumda, çalışanlar kazanımların dağıtımındaki adillik algılarına dair görüşlerini açıkça dile getirme istekleri çoğunluğun görüşüne göre değişmektedirler. Çünkü kendi görüşleri azınlıkta olduğunda konuşmanın bir etki yaratmayacağı hissine kapılıp ya da dışlanma, bastırılma gibi korkular sebebiyle ses çıkarma davranıştan vazgeçmektedirler. Böylece **H_{2a}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{2a1} hipotezinde, dağıtım adaleti ile kabullenici seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için dağıtım adaleti bağımsız değişken kabullenici seslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 42’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 42: Dağıtım Adaleti ve Kabullenici Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,58	0,159		22,582	0,000
Dağıtım Adaleti	-0,171	0,045	-0,201	-3,799	0,000
R= -0,201 R ² =0,040 F=14,430 p=0,000					

Tablo 42’de görüldüğü üzere, dağıtım adaleti ile kabullenici sesslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,171$) bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaletinin bir birim artması kabullenici sessliliği 0,171 birim azaltacaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında dağıtım adaleti kabullenici sessliliğin %4’ünü açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum da, çalışanların dağıtım adaletine dair algıları artsa da kazanımların dağıtılmasındaki süreçlerde bulunmamaları ya da maruz kaldıkları etkileşimin etkili olmaması gibi sebeplerle sonuçtan memnun olmayabilmekte ve yöneticilere karşı güvensizlik oluşabilmektedir. Çünkü çalışanlar kazanımların dağıtımındaki süreçlere ne kadar hâkim olursa verilen kararlar onların aleyhine olsa bile sürece hâkim oldukları için kararların adaletli olduğunu düşünmektedirler. Bu sebeple çalışanlar çoğunlukla aynı düşünceleri söyleyecek olsa bile bu eylemin herhangi bir etki yaratmayacağını yönünde düşünceye kapılıp kabullenici sesslilik davranışından vazgeçmektedir. Böylece **H_{2a1}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{2a2} hipotezinde, dağıtım adaleti ile savunmacı sesslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için dağıtım adaleti bağımsız değişken savunmacı sesslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 43’te regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 43: Dağıtım Adaleti ve Savunmacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,636	0,172		21,118	0,000
Dağıtım Adaleti	-0,365	0,049	-0,375	-7,483	0,000
R= - 0,534		R ² =0,285	F=136,507	p=0,000	

Tablo 43’de görüldüğü üzere, dağıtım adaleti ile savunmacı sesslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($b = -0,365$) bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaletinin bir birim artması savunmacı sessliliği 0,365 birim azaltacaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında dağıtım adaleti savunmacı sessliliğin %14,1’ini açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum da, çalışanların kazanımların adaletli olduğuna dair algılarının artsa da, kazanımların dağıtımındaki süreçte yöneticileri tarafından samimi olmayan, önyargılı ve saygısızca bir takım davranışlara maruz kaldıklarında korku sebebiyle ses çıkarma davranışından vazgeçebilmektedirler. Kısacası adalet boyutlarının birinin uygulanması çalışanların sesslilik davranışında bulunmasında tek başına yeterli olmadığı durumlar oluşabilmektedir. Böylece **H_{2a2}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{2a3} hipotezinde, dağıtım adaleti ile korumacı sesslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için dağıtım adaleti bağımsız değişken korumacı sesslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 44’te regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 44: Dağıtım Adaleti ve Korumacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,44	0,158		21,826	,0000
Dağıtım Adaleti	0,195	0,045	0,23	4,363	0,000
R=0,230 R ² =0,053 F=19,035 p=0,000					

Tablo 44’de görüldüğü üzere, dağıtım adalet ile korumacı sesslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönde ($B=0,195$) bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaletinin bir birim artması korumacı sessliliği 0,195 birim arttıracaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında dağıtım adaleti korumacı sessliliğin %5,3’ün açıklamaktadır. Çalışanlar kazanımların dağıtımının adil olduğuna dair algıları arttıkça, örgütün yararına olacak fikir üretme ve işbirliği yaparak çözümler bulma yönündeki sesslilik davranışı da artmaktadır. Böylece **H_{2a3}** hipotezi reddedilememiştir.

H_{2b} hipotezinde, prosedür adaleti ile örgütsel sesslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için prosedür adalet bağımsız değişken örgütsel sesslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 45’te regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 45: Prosedür Adalet ve Örgütsel Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,704	0,109		33,857	0,000
Prosedür Adalet	-0,15	0,03	-0,263	-5,044	0,000
R= - 0,534 R ² =0,285 F=136,507 p=0,000					

Tablo 45’de görüldüğü üzere, prosedür adalet ile korumacı seslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,150$) bir ilişki bulunmaktadır. Prosedür adaletin bir birim artması örgütsel sesliliği 0,150 birim azaltacaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında prosedür adalet örgütsel sesliliğin %6,9’unu açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum, sessizlik sarmalı kuramı bağlamında gerçekleşmiş olabilir. Bu durumda, çalışanlar kazanımların dağıtım sürecinin adil olduğuna dair görüşlerini açıkça dile getirme istekleri çoğunluğun görüşüne göre değişmektedirler. Kendi görüşleri azınlıklıkta olduğunda, konuşmalarının bir etki yaratmayacağı hissine kapılıp ya da dışlanma, bastırılma gibi korkular sebebiyle ses çıkarma davranıştan vazgeçmektedirler. Böylece **H_{2b}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{2b1} hipotezinde, prosedür adaleti ile kabullenici seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için prosedür adalet bağımsız değişken kabullenici seslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 46’da regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 46: Prosedür Adalet ve Kabullenici Seslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	4,095	0,191		21,41	0,000
Prosedür Adalet	-0,305	0,052	-0,302	-5,858	0,000
R=-0,302 R ² =0,091 F=34,219 p=0,000					

Tablo 46’da görüldüğü üzere, prosedür adalet ile kabullenici seslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,302$) bir ilişki bulunmaktadır. Prosedür adaletin bir birim artması kabullenici sesliliği 0,302 birim azaltacaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında prosedür adalet kabullenici sesliliğin %9,1’ini açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum da, çalışanların prosedür adaletine dair algıları

artsa da bu süreçte maruz kaldıkları etkileşimin etkili olmaması durumunda çalışanlar çoğunlukla aynı düşünceleri söyleyecek olsa bile bu eylemin herhangi bir etki yaratmayacağını yönünde düşünceye kapılıp kabullenici seslilik davranışından vazgeçmektedir. Böylece **H_{2b1}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{2b2} hipotezinde, prosedür adaleti ile savunmacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için prosedür adalet bağımsız değişken savunmacı seslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 47’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 47: Prosedür Adalet ve Savunmacı Seslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	4,306	0,204		21,064	0,000
Prosedür Adalet	-0,534	0,056	-0,46	-9,576	0,000
R= - 0,534 R ² =0,285 F=136,507 p=0,000					

Tablo 47’de görüldüğü üzere, prosedür adalet ile savunmacı seslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,460$) bir ilişki bulunmaktadır. Prosedür adaletin bir birim artması savunmacı sesliliği 0,406 birim azaltacaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında prosedür adalet savunmacı sesliliğin %21,1’ini açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum da, çalışanların prosedür adaletine dair algıları artsa da bu süreçte maruz kaldıkları etkileşimin saygı, uygunluk, doğruluk gibi ilkelere sahip olmaması, yani etkileşimin kötü olması durumunda, herhangi bir ses çıkarma davranışının kendinin için iyi olmayacağı hissine kapılarak savunmacı seslilik davranışından vazgeçebilmektedirler. Böylece **H_{2b2}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{2b3} hipotezinde, prosedür adaleti ile korumacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için prosedür adalet bağımsız değişken korumacı seslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 48’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 48: Prosedür Adalet ve Korumacı Seslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	2,713	0,185		14,635	0,000
Prosedür Adalet	0,388	0,051	0,383	7,673	0,000
R=383		R ² =0,147	F=58,870	p=0,000	

Tablo 48’de görüldüğü üzere, prosedür adalet ile korumacı seslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönde ($B = 0,388$) bir ilişki bulunmaktadır. Prosedür adaletin bir birim artması korumacı sesliliği 0,388 birim arttıracaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında prosedür adalet korumacı sesliliğin %14,7’sini açıklamaktadır. Çalışanlar kazanımların dağıtımındaki sürece dair adillik algıları arttıkça, örgütün yararına olacak fikir üretme ve işbirliği yaparak çözümler bulma yönündeki seslilik davranışı da artmaktadır. Böylece **H_{2b3}** hipotezi reddedilememiştir.

H_{2c} hipotezinde, etkileşim adaleti örgütsel sesliliği pozitif yönde etkilediği öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için etkileşim adalet bağımsız değişken örgütsel seslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 49’da regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 49: Etkileşim Adaleti ve Örgütsel Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,67	0,11		33,387	0,000
Etkileşim Adalet	-0,141	0,03	-0,246	-4,702	0,000
R=-0,246 R ² =0,061 F=22,106 p=0,000					

Tablo 49’da görüldüğü üzere, etkileşim adaleti ile örgütsel sesslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,246$) bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşim adaletinin bir birim artması örgütsel sessliliği 0,246 birim azaltacaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında etkileşim adaleti örgütsel sessliliğin %6,1’ini açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum, sessizlik sarmalı kuramı bağlamında gerçekleşmiş olabilir. Bu durumda, çalışanlar kazanımların dağıtım sürecinde maruz kaldıkları etkileşimin adil olduğuna dair görüşlerini açıkça dile getirme istekleri çoğunluğun görüşüne göre değişmektedirler. Kendi görüşleri azınlıkta olduğunda, konuşmalarının bir etki yaratmayacağı hissine kapılıp ya da dışlanma, bastırılma gibi korkular sebebiyle ses çıkarma davranıştan vazgeçmektedirler. Böylece **H_{2c}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{2c1} hipotezinde, etkileşim adaleti ile kabullenici sesslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için etkileşim adalet bağımsız değişken kabullenici sesslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 50’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 50: Etkileşim Adaleti ve Kabullenici Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	3,816	0,195		19,52	0,000
Etkileşim Adalet	-0,227	0,053	-0,225	-4,275	0,000
R=-0,225 R ² =0,051 F=18,271 p=0,000					

Tablo 50’de görüldüğü üzere, etkileşim adaleti ile kabullenici sesslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,227$) bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşim adaletin bir birim artması kabullenici sessliliği 0,227 birim azaltacaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında etkileşim adaleti kabullenici sessliliğin %5,’ini açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum da, çalışanların etkileşim adaletine dair algıları artsa da kazanımların dağıtımındaki sürecin ya da kazanımların sonucunun adil olmadığına dair algıları oluştuğunda çalışanlar çoğunlukla aynı düşünceleri söyleyecek olsa bile bu eylemin herhangi bir etki yaratmayacağını yönünde düşünceye kapılıp kabullenici sesslilik davranışından vazgeçmektedir. Böylece **H_{2c1}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{2c2} hipotezinde, etkileşim adaleti ile savunmacı sesslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için etkileşim adalet bağımsız değişken savunmacı sesslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 51’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 51: Etkileşim Adaleti ve Savunmacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı(B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	4,403	0,202		21,838	0,000

Tablo 51: Etkileşim Adaleti ve Savunmacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi'nin Devamı

	Regresyon kat sayısı(B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Etkileşim Adalet	-0,56	0,055	-0,483	-10,199	0,000
R=-0,483 R ² =0,233 F=104,029 p=0,000					

Tablo 51'de görüldüğü üzere, etkileşim adaleti ile savunmacı sesslilik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif yönde ($B = -0,560$) bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşim adaletinin bir birim artması savunmacı sessliliği 0,560 birim azaltacaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında etkileşim adaleti savunmacı sessliliğin %23,3'ünü açıklamaktadır. Beklenenden farklı gelişen bu durum da, çalışanlar yöneticilerinden saygılı, uygun, samimi yönde bir iletişim görüp etkileşim adaletine dair algıları artsa da kazanımların dağıtımındaki sürecin ya da kazanımların sonucunun adil olmadığına dair algıları oluştuğunda herhangi bir ses çıkarma davranışının kendinin için iyi olmayacağı hissine kapılarak savunmacı sesslilik davranışından vazgeçebilmektedirler. Böylece **H_{2c2}** hipotezi reddedilmiştir.

H_{2c3} hipotezinde, etkileşim adaleti ile korumacı sesslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu anlamda hipotezi test etmek için etkileşim adalet bağımsız değişken korumacı sesslilik bağımlı değişken olarak belirlenip regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 52'de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 52: Etkileşim Adaleti ve Korumacı Sesslilik Arasındaki Regresyon Analizi

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Sabit	2,792	0,187		14,919	0,000

Tablo 52: Etkileşim Adaleti ve Korumacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi'nin Devamı

	Regresyon kat sayısı (B)	Standart hata	Standardize edilmiş regresyon katsayısı(B)	t	p
Etkileşim Adalet	0,365	0,051	0,361	7,167	0,000
	R=0,361	R ² =0,131		F=51,366	p=0,000

Tablo 52'de görüldüğü üzere, etkileşim adaleti ile korumacı sessizlik arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönde ($B = 0,365$) bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşim adaletinin bir birim artması korumacı sessizliği 0,365 birim arttıracaktır. Ayrıca varyans değerlerine bakıldığında etkileşim adaleti korumacı sessizliğin %13,1'ini açıklamaktadır. Çalışanların, kazanımların dağıtımındaki süreçte yöneticileri tarafından maruz kaldıkları iletişim ve davranışlara dair adillik algıları arttıkça, örgütün yararına olacak fikir üretme ve işbirliği yaparak çözümler bulma yönündeki sessizlik davranışı da artmaktadır. Böylece H_{2c3} hipotezi reddedilememiştir. Hipotezlerle ilgili bilgiler Tablo 53'de özetlenmiştir.

Tablo 53: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H_1 : Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir
H_{1a} : Dağıtım adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir
H_{1a1} : Dağıtım adaleti ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir
H_{1a2} : Dağıtım adaleti ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir

Tablo 53: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları'nın Devamı 1

H _{1a3} : Dağıtım adaleti ile korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{1b} : Prosedür adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir
H _{1b1} : Prosedür adaleti ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir
H _{1b2} : Prosedür adaleti ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir
H _{1b3} : Prosedür adaleti ile korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{1c} : Etkileşim adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir
H _{1c1} : Etkileşim adaleti ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir
H _{1c2} : Etkileşim adaleti ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir
H _{1c3} : Etkileşim adaleti ile korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H ₂ : Örgütsel adalet ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{2a} : Dağıtım adaleti ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{2a1} : Dağıtım adaleti ile kabullenici seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{2a2} : Dağıtım adaleti ile savunmacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{2a3} : Dağıtım adaleti ile korumacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir

Tablo 53: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları'nın Devamı 2

H _{2b} : Prosedür adaleti ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{2b1} : Prosedür adaleti ile kabullenici seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{2b2} : Prosedür adaleti ile savunmacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{2b3} : Prosedür adaleti ile korumacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir
H _{2c} : Etkileşim adaleti ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{2c1} : Etkileşim adaleti ile kabullenici seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{2c2} : Etkileşim adaleti ile savunmacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir
H _{2c3} : Etkileşim adaleti ile korumacı seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Reddedilememiştir

3.8.4. Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Değişkenlerinin Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Bu başlık altında örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve seslilik değişkenlerinin cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, unvana ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği ele alınıp incelenecektir.

3.8.4.1. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için t-testi uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 54'de sunulmaktadır.

Tablo 54: Cinsiyete Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig(p)
Örgütsel Adalet	Kadın	3,4616	0,7528	0,164
	Erkek	3,5713	0,66196	
Örgütsel Sessizlik	Kadın	3,181	0,42847	0,597
	Erkek	3,1553	0,42798	
Örgütsel Sessizlik	Kadın	3,1513	0,46177	0,622
	Erkek	3,1271	0,41502	

Tablo 54’de görüldüğü üzere bütün değişkenler için $p > 0.05$ olduğundan cinsiyete göre örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik boyutları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Özdemir ve Uğur’un (2013) kamu ve özel sektöre yönelik yaptıkları araştırmada örgütsel sessizliğin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşırken diğer taraftan örgütsel sesliliğin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Salha ve diğerleri’nin (2016) yaptığı araştırmada örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer yandan Near ve Miceli’in (1996) araştırmasında, erkeklerin daha fazla örgütsel seslilik eğiliminde oldukları ortaya konmuştur. Örgütsel adalet üzerine yapılan birçok çalışmada ise (Bayram, 2010, Bidarian ve Jafari, 2012, Yanık, 2012, Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014) örgütsel adaletin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

3.8.4.2. Yaşa Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik değişkenlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği Anova ile test edilmiştir. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 55’te sunulmaktadır.

Tablo 55: Yaş'a Göre Anova Testi Sonuçları

	Yaş	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig(p)
Örgütsel Adalet	20-30 yaş arası	3,2656	0,48986	0,000
	31-40 yaş arası	3,5136	0,59551	
	41-50 yaş arası	3,6642	0,87362	
	51 yaş üstü	4,1707	0,6195	
Örgütsel Sessizlik	20-30 yaş arası	3,2022	0,36601	0,01
	31-40 yaş arası	3,1691	0,45229	
	41-50 yaş arası	3,1913	0,40932	
	51 yaş üstü	2,8861	0,4948	
Örgütsel Sessizlik	20-30 yaş arası	3,1884	0,34741	0,006
	31-40 yaş arası	3,1466	0,42139	
	41-50 yaş arası	3,142	0,44816	
	51 yaş üstü	2,8444	0,59876	

Tablo 55'te görüldüğü üzere bütün değişkenler için $p < 0,05$ hepsi yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda yaş artıkça; örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve sessizlik algısı da artmaktadır. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmaların bazılarında (Kutlay, 2012, Ruçlar, 2013) yaş ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterdiğini sonucuna ulaşan çalışmalar (Sweeney ve

McFarlin, 1997, Kürşat Yılmaz, 2010, , Ertürk, 2011, Bidarian ve Jafari, 2012) bulunmaktadır.

3.8.4.3. Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik boyutlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için T-Testi uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 56'da sunulmaktadır.

Tablo 56: Medeni Duruma Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig(p)
Örgütsel Adalet	Bekar	3,431	0,55669	0,046
	Evli	3,5771	0,7439	
Örgütsel Seslilik	Bekâr	3,1417	0,42212	0,526
	Evli	3,1737	0,43058	
Örgütsel Sessizlik	Bekâr	3,1424	0,44858	0,846
	Evli	3,1325	0,42455	

Tablo 56'da görüldüğü üzere örgütsel adalet değişkeni $p < 0.05$ olduğu için örgütsel adalet medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Buna göre evli olanların örgütsel adalet algıları kararlara bekâr olanlara kıyasla daha fazla fazladır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik değişkenleri $p > 0.05$ olduğu için medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Akduman ve diğerlerinin (2015) örgütsel adalet ve medeni duruma yönelik yaptıkları araştırmada adalet algısının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve bekârların evlilere kıyasla adalet algılarının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Yavuz (2010) kamu ve özel sektör üzerine yaptığı araştırmada

özel sektörde çalışanların adalet algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu ve bekâr olanların adalet algılarının daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Sarıkaya (2013) ve Taşkiran (2011) araştırmalarında örgütsel sessizlik ile medeni durumun örgüt içerisinde yaşanan sessizlik ile anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir.

3.8.4.4. Eğitim Duruma Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik değişkenlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Anova ile test edilmiştir. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 57’de sunulmaktadır.

Tablo 57: Eğitime Göre Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig(p)
Örgütsel Adalet	İlköğretim	2,9903	0,49787	0,000
	Lise	3,1832	0,6213	
	Üniversite	3,5526	0,64328	
	Yüksek Lisans	4,5301	0,42288	
Örgütsel Seslilik	İlköğretim	3,3455	0,36735	0,049
	Lise	3,2054	0,49232	
	Üniversite	3,1648	0,3981	
	Yüksek Lisans	2,9594	0,52368	

Tablo 57: Eğitime Göre Anova Testi Sonuçları'nın Devamı

	Eğitim Durumu	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig(p)
Örgütsel Sessizlik	İlköğretim	3,4364	0,388	0,000
	Lise	3,1796	0,50319	
	Üniversite	3,1435	0,39407	
	Yüksek Lisans	2,7855	0,45392	

Tablo 57'de görüldüğü üzere bütün değişkenler $p < 0.05$ olduğu için örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve seslilik eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Adalet duygusu eğitim düzeyi arttıkça yükselmektedir. Eğitim düzeyi düştükçe sessizlik azalmaktadır. Ortalama değerlerine bakıldığında ilköğretim mezunlarının örgütsel seslilik ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmaların bazılarının da (Dilek, 2005, Rego ve Cunha, 2010) eğitim düzeyi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel adalet algısının azaldığı belirlenmiştir. Diğer taraftan Cohen-Charash (2001) yaptığı çalışmada ise örgütsel adalet ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar elde eden çalışmalar (Bidarian ve Jafari, 2012, Harbalıoğlu, 2014, Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, Salha vd., 2016) görülmektedir.

3.8.4.5. Unvana Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik değişkenlerinin unvana göre farklılık gösterip göstermediği Anova ile test edilmiştir. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 58'de sunulmaktadır.

Tablo 58: Unvana Göre Anova Testi Sonuçları

	Unvan	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig(p)
Örgütsel Adalet	İşl. Sahibi/Ortağı	3,6225	0,69131	0,000
	Üst Düzey Yönetici	4,2748	0,50184	
	Orta Düzey Yönetici	3,4232	0,64087	
	Bölüm Sorumlusu	3,3272	0,63448	
Örgütsel Sessizlik	İşl. Sahibi/Ortağı	3,3583	0,68168	0,002
	Üst Düzey Yönetici	2,9654	0,45894	
	Orta Düzey Yönetici	3,2023	0,38259	
	Bölüm Sorumlusu	3,1775	0,45279	
Örgütsel Sessizlik	İşl. Sahibi/Ortağı	3,125	0,75797	0,000
	Üst Düzey Yönetici	2,8897	0,44298	
	Orta Düzey Yönetici	3,1496	0,37597	
	Bölüm Sorumlusu	3,2562	0,45663	

Tablo 58’de görüldüğü üzere bütün değişkenler $p < 0.05$ olduğu için örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve sessizlik unvana göre farklılık göstermektedir. Üst düzey yöneticilerin adalet duygusunun diğerlerinden daha fazla, sessizlik değişkeninin ise diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Özsungur (2017) yaptığı araştırmada örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşim adalet ile çalışanların örgütteki statüleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuş ve çalışanların statüleri arttıkça etkileşim adalet algılarının azalttığını belirtmiştir. Diğer taraftan Şanlımeşhur (2015) özel sektörde

örgütsel adalet üzerine yaptığı araştırmada adalet ile statü (pozisyon) arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

Uslu ve Aktaş (2017), yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ile statü arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Statü arttıkça örgütsel sessizlik de artmaktadır.

3.8.4.6. Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Örgütsel adalet, örgütsel seslilik ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği Anova ile test edilmiştir. Analizden elde edilen sonuçları Tablo 59'da sunulmaktadır.

Tablo 59: Çalışma Süresine Göre Anova Testi Sonuçları

	Çalışma Süresine	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig(p)
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	3,1797	0,52038	0,000
	1-5 yıl arası	3,2442	0,53581	
	6-10 yıl	3,5941	0,51856	
	10 yıldan fazla	3,7627	0,83292	
Örgütsel Seslilik	1 yıldan az	3,1074	0,33695	0,294
	1-5 yıl arası	3,2264	0,41054	
	6-10 yıl	3,1663	0,41847	
	10 yıldan fazla	3,1221	0,45596	

Tablo 59: Çalışma Süresine Göre Anova Testi Sonuçları'nın Devamı

	Çalışma Süresine	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Sig(p)
Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az	3,1889	0,35072	0,500
	1-5 yıl arası	3,1828	0,38674	
	6-10 yıl	3,12	0,38587	
	10 yıldan fazla	3,1026	0,50042	

Tablo 59'da görüldüğü üzere $p < 0.05$ olduğu için örgütsel adalet değişkeni çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Çalışanların tecrübesi arttıkça algıladıkları adalet duygusu da artmaktadır. Sessizlik ve seslilik değişkenlerinin $p > 0.05$ olduğu için çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Yılmaz (2010), örgütsel adalet üzerine yaptığı araştırmasında örgütsel adalet ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tecrübesi diğer çalışanlara kıyasla en az olanın örgütte algıladığı adalet duygusu diğerlerine kıyasla daha fazla olduğunu belirtmiştir. Korkmaz ve Bozkurt'un (2017) yaptığı çalışmada ise örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile çalışanların çalışma süreleri arasından anlamlı bir ilişki bulmuşlar. Çalışmaya göre 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlarla, 1- 4 yıl arasında kıdeme sahip çalışanlar arasında farklılığın olduğu; 1-4 yıl arası çalışanların 1 yıldan az çalışanlara kıyasla adalet duygularının daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan bazı araştırmalarda ise (Erenler, 2010; Özdemir ve Uğur, 2013) örgütsel sessizliğin kıdeme göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz koşullarında bilgiye, iletişime, üretime ve hizmete yönelik teknolojilerin hızla ilerlemesiyle beraber, rekabet etme şartları zorlaşmaktadır. Bu klasik yönetimden modern yönetime doğru geçişte insan faktörünün de önemi artmaktadır. Önceki yıllarda makinelerden farklı olarak görülmeyen insan faktörünün artık modern yönetim anlayışının benimsenmesiyle beraber sosyal bir varlık olduğu ve örgütler için ciddi öneme sahip olduğu anlaşılmıştır. Böylece örgütlerde çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmeleri, isteklerini ve şikâyetlerini rahatça söyleyebilmeleri için uygun ortamların sağlanması için örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Bu görevler içinden önemli olanlardan biri de örgütteki adaleti sağlayabilmektir. Temelleri yurtdışında atılmış olan örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramları ülkemizde, 2000’li yıllardan sonra çalışmalara konu olamaya başlamış ve artarak devam etmektedir.

Yapılan çalışmanın ilk kavramını “örgütsel adalet” oluşturmaktadır. Örgütsel adalet kavramı tüm çalışanlar tarafından arzu edilen ve her örgütte mevcut olması gereken bir kavramdır. Örgütsel adalet kazanımlar, ödüller, cezalar gibi durumların adaletli olarak dağıtılmasını, dağıtım sürecindeki prosedürlerin adaletli olarak algılanması ve bu prosedür sürecinin yöneticilerin çalışanlarına saygılı, kibar ve nazik davranmasını, etkili iletişim kurmasını ifade eden bir kavramdır. Örgütlerde oluşan bu adalet algısının çalışanlar üzerinde birçok etkisi vardır. İşini iyi yapan ile sadece işini yapan arasındaki fark çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılırken bu farklılığın yöneticiler tarafından da görülmesi beklenmektedir. Fakat bu durum yönetim tarafından farklı çalışanlar tarafından farklı algılandığında örgütteki adalet ile ilgili çalışanlarında soru işareti yaratabilmektedir. Bu durum da çalışanların davranışlarında değişikliklere sebep olabilmektedir.

Örgütsel adalet prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Örgütsel adalet boyutlarından ilki olan dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri kazanımların adil olarak dağıtıldığına dair algılarıdır. İkinci boyut olan prosedür adaleti kazanımlardaki prosedürlerin çalışanlar tarafından adil

olarak algılanmasını ifade etmektedir. Üçüncü boyut olan etkileşim adaleti ise yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimlerinin açık, doğru, saygılı olmasıdır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, prosedür adaleti ($\bar{x}=3,591$), dağıtım adaleti ($\bar{x}=3,411$) ve etkileşim adaleti ($\bar{x}=3,598$) yüksek düzeydedir.

Çalışmada ikinci kavram olarak, birlikte incelenen örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramlarıdır. Örgütlerdeki yaratıcılığın gelişmesinde, problem çözme eğiliminin artmasında önemli bir engel olarak görülen örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların iş ile ilgili fikir, görüş, şikâyet ve önerilerini bilinçli olarak söylememesi, kendinde saklı tutması şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin başarılı olabilmesi, ilerleyebilmesi için çalışanların bu sessizlik davranışının önlenmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda çalışanların iş ile ilgili fikir, görüş, şikâyet ve önerilerini dile getirmesi ise örgütsel seslilik olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanın fikirlerini söylemesinin mevcut durumda bir değişiklik yaratmayacağı algısı sebebiyle fikirlerini paylaşmamasını ifade edilen kabullenici sessizlik ($\bar{x}=2,352$) ve çalışanın fikirlerini söylemesinin sonuçlarından korktuğu için kendi fikrini söylemeyip çoğunluğun fikrini desteklemesi olarak ifade edilen savunmacı seslilik ($\bar{x}=2,389$) düşük düzeyde çıkmıştır. Kendi fikirlerini söylemenin sonuçta bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğü için başkalarının fikirleri yönünde ses çıkarmak olan kabullenici seslilik ($\bar{x}=2,997$) ve çalışanların fikirlerini söylemesinin yaratacağı sonuçlardan korkmaları nedeniyle sessiz kalması olarak ifade edilen savunmacı sessizlik ($\bar{x}=2,786$) orta düzeyde çıkmıştır. Çalışanın başkalarını ve örgütünü düşünme amacına dayanarak, onların yararları için, fikirlerini saklaması ve söylemesi olarak ifade edilen korumacı sessizlik ($\bar{x}=4,267$) ile korumacı seslilik ($\bar{x}=4,105$) yüksek düzeydedir.

Literatürde örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik arasındaki ilişkiyi birebir inceleyen bir araştırmaya rastlanmamaktadır. Fakat farklı konularda yapılan araştırmaların sonuçlarında, sessizliği azaltmak için çalışanların düşüncelerini, önerilerini ve fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri sistemlerin oluşturulması, bunun için de yönetimin çalışanlarına karşı adaletli olması gerektiğinden söz edilmektedir.

Yapılan çalışmada her üç kavramda bir arada ele alarak literatüre bir katkı yapmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırma; örgütsel adaletin, örgütsel sessizliği azalttığı ile örgütsel sesliliği arttırdığı şeklindeki iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bu kapsamda 2 ana hipotez 18 alt hipotez oluşturulmuştur.

Araştırmanın birinci hipotezi örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu şeklindedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla, araştırmanın ilk hipotezi olan H_1 reddedilememiştir. Yani örgütlerde adalet arttıkça sessizlik azalmaktadır.

Alt hipotezlerin analiz sonuçlarında örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adalet ve etkileşim adaleti ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri reddedilememiştir. İlk boyut olan dağıtım adaleti ile kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, korumacı sessizlik ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H_{1a1} ve H_{1a2} hipotezleri reddedilememiş fakat H_{1a3} hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan prosedür adaleti ile kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, korumacı sessizlik ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H_{1b1} ve H_{1b2} hipotezleri reddedilememiş fakat H_{1b3} hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel adaletin son boyutu olan etkileşim adaleti ile kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, korumacı sessizlik ile pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H_{1c1} ve H_{1c2} hipotezleri reddedilememiş fakat H_{1c3} hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, örgütsel adalet ile örgütsel seslilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu şeklindedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla, araştırmanın ikinci hipotezi olan H_2 reddedilmiştir. Yani örgütlerde adalet arttıkça seslilik azalmaktadır.

Alt hipotezlerine bakıldığında ise dağıtım adaleti ve prosedür adalet ile örgütsel seslilik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, etkileşim adaleti ile örgütsel seslilik

arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri reddedilememiş, H_{2c} hipotezi ise reddedilmiştir. Dağıtım adaleti ile kabullenici seslilik ve savunmacı seslilik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, korumacı seslilik ile pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış. Böylece H_{2a1} ve H_{2a2} hipotezleri reddedilmiş fakat H_{2a3} hipotezi reddedilememiştir. Prosedür adaleti ile kabullenici seslilik ve savunmacı seslilik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, korumacı sessizlik ile pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H_{2b1} ve H_{2b2} hipotezleri reddedilmiş fakat H_{2b3} hipotezi reddedilememiştir. Son olarak etkileşim adaleti ile kabullenici seslilik ve savunmacı seslilik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, korumacı sessizlik ile pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H_{2c1} ve H_{2c2} hipotezleri reddedilmiş fakat H_{2c3} hipotezi reddedilememiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde örgütsel seslilik düzeyinin düşük çıktığı görülmüştür. Bu durumun sebepleri arasında örgütlerdeki gücün eşit şekilde dağılmaması olabilmektedir. Çünkü güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların, yöneticilerine karşı düşüncelerini paylaşmaları, görüşlerini açıkça dile getirmeleri zor bir durumdur. Bu kültürün hâkim olduğu toplumda yetişen bireyler yöneticilerinin görüşlerini itiraz etmeden kabul edip çatışmama yönünde sosyalleştirilmiştir ve yöneticinin yönetici olmasından dolayı haklı olduğunu düşünmektedirler. Kısacası bu gibi kültürün olduğu toplumda üstler daima haklıdır düşüncesi yaygın olduğu için bireyler duygu ve düşüncelerini gizleme ya da eksik ifade etme eğilimindedirler (Çakıcı, 2007: 155). Diğer bir sebep ise Türk kültürünün dışı kültür özellikleri taşıması olabilmektedir. Dışı kültürlerde yönetim tarzı daha çok sezgiseldir ve örgütte görüş birliğine önem verilmektedir. Bu durumda, yaşanan çatışmalarda ve oluşan problemlerin çözülmesinde müzakere ve uzlaşma en temel davranışlardır. Bu özellik de toplumumuzda insan ilişkilerinde saygılı olmanın çok önemli olduğunun bir göstergesi niteliğindedir. Bireyler buldukları örgütte veya grupta insan ilişkilerine önem verdikleri için, karşısındakini kırmamak ve saygısızlık yapmamak için bilinçli bir şekilde sessizlik davranışı sergilemeyi tercih edebilmektedirler (Altınışık, 2017: 2). Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, yüksek güç mesafesinin alt-üst davranışları açısından alt kademedeki çalışanların ses çıkarma

yönündeki algılarını olumsuz yönde etkileyerek, fikir ve düşüncelerini saklamaları üzerinde etkili olduğu böylece örgütteki sessizliği arttırıcı bir durum olduğundan bahseden çalışmalar (Milliken, 2000, Botero ve Dyne, 2009, Huang vd., 2005) bulunmaktadır.

Çalışmanın diğer bir araştırma konusu, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğidir. Örgütsel adalet; çalışanların yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre yaş ve eğitim düzeyi arttıkça adalet duygusu artmaktadır. Ayrıca evli olanların adalet algısı bekârlara kıyasla daha fazla ve üst düzey yöneticilerin adalet algısı diğerlerine kıyasla daha fazladır.

Örgütsel sessizlik, yaş, eğitim düzeyi ve unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre ortaöğretim mezunlarının, diğerlerine göre daha sessiz oldukları sonucu çıkmıştır. Çalışmanın diğer değişkeni olan örgütsel seslilik ise yaş, eğitim düzeyi ve unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir. Tüm bu bulgular dikkate alınarak aşağıdaki önerilere yer verilebilir:

1. Araştırma ile dağıtım adaletinin, prosedür adaletinin ve etkileşim adaletinin çalışanlarca oldukça yüksek algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Adaletin yüksek çıkmasında, anketin uygulandığı firmaların oldukça kurumsal olması büyük etkindir. Bu firmalar sektörlerinde liderlik rolünü üstlenmektedir. Diğer işletme yöneticilerine göre, kurumsal işletme yöneticileri çalışanların ihtiyaçlarını daha göz önünde bulundurmakta, sosyal projelere daha fazla destek vermekte, böylece çalışanlarının da desteğini almaktadır. Diğer yandan ise çalışanların işsiz kalma korkusu, mevcut konumlarını kaybetme korkusu gibi sebeplerden dolayı çalıştıkları firmalardan ayrılmak istemedikleri için mevcut düzeni ve yöneticilerin uygulamalarını adaletli olarak algılayabilmektedir. Özellikle kendi firmalarını diğer firmalarla kıyasladıklarında, firmalarındaki adaletin diğerlerine kıyasla daha fazla olduğu yönündeki düşünceleri, adalet algılarının yüksek olmasına sebep olmaktadır. Fakat adalet boyutları her ne kadar yüksek olsa da örgütteki yöneticilerin bunu sürdürmesi gerekmektedir. Özellikle günümüz rekabet koşullarında özel sektörlerin ayakta kalabilmeleri için yöneticilerin kazanımların dağıtımını ile ilgili karar vermede ve bu

süreci yönlendiren yöneticilerin herkese karşı adaletli olması gerekmektedir. Ayrıca iletişimin çok etkili bir unsur olduğu göz önüne alındığında yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı, dürüst ve diyaloglarında samimi olmaları gerekmektedir. Ek olarak, yöneticiler çalışanlara karşı açık ve şeffaf olmalı, prosedürler hakkında bilgilendirmelidirler.

2. Araştırmada savunmacı sessizliğin orta, kabullenici sessizliğin yüksek düzeyde çıktığı görülmektedir. Çalışanların iş ile ilgili fikirlerini söylemelerinin mevcut duruma etki etmeyeceği düşüncesinin yüksek olması, örgütteki yaratıcılığın önündeki büyük bir engeldir. Özel söktürün günümüz koşullarında daha yaratıcı, daha aktif, daha yenilikçi fikirlere sahip olmaları mecbur duruma gelmiştir. Bu bakımdan çalışanların fikirlerini söylemeleri, önerilerde bulunmaları için teşvik edici yönde çalışmalar yapılmalı, çalışanlar tarafından eksik algılanan adalet duygusu artırılmalıdır. Ayrıca çalışanların fikirlerini söylemenin yaratacağı etkiden korktukları için kendilerini korumaya yönelik sessiz kalma davranışı orta düzeyde görülmüştür. Bu bağlamda yöneticiler çalışanları üzerindeki baskıyı azaltarak korkunun önüne geçmeli ve onları cesaretlendirmelidirler.
3. Araştırmada savunmacı sesliliğin düşük çıktığı görülmektedir. Bu çalışmada çalışanların, kendilerini korumaya yönelik konuşma davranışlarının düşük olduğunu, konuşmamayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu durumda yöneticilerin çalışanların sessizliği seçmesinde etkili olan, örgütteki sessizlik iklimini, çalışanları ile aralarındaki alt-üst ilişkisinde mevcut olan güç mesafesini azaltmaya, onları kazanımların dağıtılmasındaki sürece dâhil etmeye ve çalışanlarını örgüte yeniden kazandırmaya yönelik girişimlerde bulunmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı ilk 500'e giren firmaların başarısı ve ekonomiye katkıları oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırma sonucunda, bu firmaların, örgütsel sessizlik davranışının oluşmasına ve azaltılmasına dikkat etmeleri gerektiği görülmüştür. Ayrıca firmadaki adaletin örgütsel sessizliği azalttığı da ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda firmaların yöneticilerinin adaletli davranarak örgütsel sessizliği, örgütsel sesliliğe dönüştürmeleri başarılarının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Böylece örgütteki çalışanların performanslarını olumlu yönde

etkileyecek ve örgüt işleyişi daha aktif bir sistem haline gelebilecektir. Çalışmanın literatüre katkısının bu alanda olacağına inanılmaktadır.

Bu çalışmada algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Literatürde, örgütlerde algılanan adaletsizliğin örgütsel sessizliği artırarak olumsuz sonuçlar doğurduğu ile ilgili araştırmalar oldukça azdır. Özellikle örgütsel adaletin örgütsel sesliliği arttırdığını ile ilgili nicel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Gelecek araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütlerdeki seslilik davranışı arasındaki ilişki incelenebilir.

Veri toplama yöntemi olarak bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. İleride araştırmacıların nicel tekniklerin yanı sıra, nitel teknikleri de kullanması, kavramlar arasındaki ilişkilerin daha detaylı incelenmesine olanak sağlayabilecektir. Ayrıca yerli literatürde, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik konularına dair yeterli ölçüğe rastlanılmamıştır. Bu bakımdan bireylerin daha iyi anlayabileceği, kültürümüze uygun ölçeklerin geliştirilmesi ayrı bir çalışma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizli ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akalın, M.(2015). *Örnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği*, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Akca B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü, İso İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. ve Yüksekbilgili, Z. (2015). “Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/1, 1-13
- Aksaray, C. (2017). “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Aalgıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *International Journal of Management and Administration*, 1/1, 1-11.
- Aksoy, C. (2017). “Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Araştırılması”, *International Journal of Management and Administration*, 1/2, 45-52.
- Aktaş, H. ve Eylem Ş. (2015). “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11/24, 205-230.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4/6, 136-147.
- Altınışik, A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Altinkurt, Y. (2010). *Örgütsel Adalet. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). “Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”, *Educational Administration: Theory and Practice*, 16/4,463-484.
- Ambrose, L. M. (2000). “Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables”, *Social Justice Research*, 13/1, 25-40.
- Anderson, D. M. and Shiness, K. J. (2003), “Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look at a Reoccurring Issue In The Field”, *Journal Of Leisure Research*, 35 /2, 228-247.
- Babaoğlan, E. ve Ertürk, E. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28/2, 87-101.
- Bagheri, G., Zarei, R. and Mojtaba N. A. (2012). “Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)”, *Ideal Type of Management*, 1/1, 47-58.
- Baldwin, S.(2006). “Organizational Justice”, *Institute for Employment Studies*, 1-13.
- Barçın, N.(2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Barling, J. and Phillips, M. (1993). “Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study” *Journal of Psychology*, 127/6, 649-656.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/1, 248-266.
- Beer, M., and Eisenstat, R. A. (2000). “The Silentkillers of Strategy Implementation and Learning”, *Sloan Management Review*, (41), 29-40.
- Bemmels, B., Brown, G. and Read, M.(2009). “A Restorative Justice Perceptive of Grievance Procedures”, *15th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA) Sydney Convention and Exhibition Center*, 24-27.

- Benli, A. ve Cerev, G. (2017). "Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15/30, 411-433.
- Berber, A. (2008). *Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Berger, J., Wagner, D. G. and Zelditch J. M. (1983). "Expectation States Theory: The Status of A Research Program", *Stanford University Techical Report*, (90), 1-99.
- Beugre, C. and Baron, R. (2001), "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Social Psychology*, 31/2, 324-339.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, 1st Edition, Quorum Books Westport, Connecticut, London
- Bidarian, S. ve Jafari, P. (2012). "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (47), 1622 – 1626.
- Bies, R. and Shapiro, D. (1987)."Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts", *Social Justice Research*, 1/2, 199-218.
- Bies, R. J. and Shapiro, D. L. (1988). "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements", *Academy of Management Journal*, 31/3, 676-685.
- Bies, R.J. (2001). *Interactional (In) Justice: The Sacred and The Profane*, J.Greenberg, R. Cropanzano, Advances in Organizational Justice, Stanford University Press, California.
- Blader,S. L. and Tyler, R. T. (2003). "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice", *Human Resource Management Review*, 13/1, 107-126.
- Bobocel, D. R. and Debeyer, M. (1998). "Explaining Controversial Organizational Decisions: to Legitimate the Means or the Ends", *Social Justice Research*, 11/1, 21-40.

- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 6/40, 1393-1417.
- Bowen, F. ve Kate, B. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice." *Journal of Management Studies*, 40/6, 1393-1417.
- Braithwaite, J. (2002). "Restorative Justice and Therapeutic Jurisprudence", *Criminal Law Bulletin-Boston*, 38/2, 244-262.
- Breen, V., Fetzer, R. L., Howard, L. and Preziosi, R. (2005). "Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness In Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17/4, 215-229.
- Brent A. S., Colquitt, J.A. and Paddock, E. L. (2009). "An Actor-Focused Model of Justice Rule Adherence and Violation: The Role of Managerial Motives and Discretion", *Journal of Applied Psychology*, 94/3, 756-769.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*, Dissertation, Ohio State University, USA.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. And Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*, Emerald Group Publishing Limited, 1st Edition, UK.
- Bryant, M. and Cox, J.W. (2004). "Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 17/6, 578-592.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 17. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Byrne, Z.S. and Cropanzano, R. (2001). "The History of Organizational Justice: The Founders Speak", *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, (2), 3-26.
- Bywater, I. (2015). *Aristoteles Nikomakhos'a Etik*. çeviren Saffet Babür, 6. baskı, BilgeSu Yayıncılık, Ankara.

- Calp, M. H. (2016). "İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/1, 539-557.
- Cammozzo, A. and Gambarotto, F. (2010). "A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. Innovation: Management", *Policy & Practice*, 12/2, 154-165.
- Campbell, L. and Finch, E. (2014). "Customer Satisfaction and Organisational Justice", *The Emerald Research Register*, 7/8,178-189.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cavus, M. F., Develi, A. ve Sarıoğlu, G. S. (2015) "Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3/1, 10-20.
- Ceylan, T. (2006). "Siyaset Felsefesinin Temel Problemlerinden Biri ve Birlikte Yaşamın Koşulu Olan Adalet (Platon)", *Kazım Krabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 160-176.
- Chambers, B.A. (2002), "Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research", *International Journal of Management Reviews*, 4/4, 317-333.
- Chan, M. (2000). "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", *TheInternational Journal of Organizational Analysis*, 8/1, 68-88.
- Charash, Y.C. and Spector, P. E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86/2, 278-321.
- Chiang, C.-F. and Jang, S. S. (2008). "An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation", *International Journal of Hospitality Management*, 27/2, 313-322.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi" *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13/19, 195-213.

- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13/19, 196-213.
- Cohen, R.L. (1987). "Distributive Justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, 1/1,19-40.
- Colquit, J.A., Greenberg. J., and Zapata-Phelen C.P.(2005). *What Is Organizational Justice? A Historical Overview*, Handbook of Organizational Justice, Mahwah, NJ, Erlbaum.
- Colquitt, J. A. (2001). "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86/3, 386-400.
- Conlee, M. C. and Tesser, A. (1973). "The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission", *Sociometry*, 36/4, 588-599.
- Cowherd, D. M. and Levine, D. L. (1992). "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quaterly*, 37/3, 302-320.
- Cropanzana, R., Bowen, David and Gilliland, S.(2007). "The Management of Organizational Justice", *The Academy of Management Perspectives*, 28/4, 471-496.
- Cropanzano, R. and Ambrose, M.L., (2001). *Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda*, In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R. Prehar, C. A. and Chen, P. Y. (2002). "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group and Organizational Management*, 27/3, 324-351.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. and Schminke, M. (2001). "Three Roads to Organizational Justice", *Research in Personnel and Human Resource Management*, (20), 1-113.

- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). “Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi:'Algılanan Örgütsel Destek' Bir Ara Değişken Mi? ”Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8/28, 68-90.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri*, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara.
- Çakıcı, A., (2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri*, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/1, 145-162.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çalışkan, T. Ve Çınar, S. (2012). “Akran Desteği: Geçerlik Güvenirlik Çalışması”, *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2/1,1-7.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Bilgin , N. (2014). “ Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/4, 559-585.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12/23, 237-278.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). “Organizational Justice: a Review of The Literature and Some Suggestions for Future Research”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22/2, 51-84.

- DeConick, D. and Dean, S.C. (1996). "Factors Influencing the Organizational Commitment of Female Advertising Executives", *American Business Review*, 14/2, 80-88.
- Deconinck, J. B. and Stilwell, C. D. (2004). "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", *Journal of Business Research*, 57/3, 225-231.
- Demirel, Y. (2009). "Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11/17, 179-194.
- Detert, J.R. and Burris, E.R. (2007). "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?" *Academy of Management Journal*, 50/4, 869-884.
- Detert, J.R. and Edmondson, A.C. (2005). "No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations", *Academy of Management Proceedings*, (1),1-6.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, 1. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Durak, İ.(2014). "Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 /2, 89-108.
- Dyne, L. and Lepine, J. A. (1998). "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, 41/1,108-119.
- Dyne, L. V., Ang, S and Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40/6, 1359-1392.
- Dzansi, D. and Dzansi, L. (2010). "Understanding the Impact of Human Resource Management Practices on Municipal Service Delivery in South Africa: An Organizational Justice Approach", *African Journal of Business Management*, 4/6, 995-1005.
- Eerde, W. and Van, T. (1996). "Vroom's Expectancy Models and Work Related Criteria: A Meta –Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 81/5, 575-586.

- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75/1, 51-59.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30/3, 211-16.
- Erdoğan, B. (2002). "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", *Human Resource Management Review*, (12), 555-578.
- Erim, A. ve Çalışkan, S. C. (2010). "İş-Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Bu Etkileşimde Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma", *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 370-384.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., ve Yücel, R. (2011). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6/1, 245-270.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 97-124.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*, 14. basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, Ş. G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10/3, 45-64.

- Foa, U.G. and Foa, E.B. (1974). *Societal Structures of the Mind*. Springfield: Thomas.
- Folger, R. and Greenberg, J. (1985). "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3/1, 141-183.
- Gephart, K., Jennifer J., Detert, J. R., Trevino, L. K. and Edmondson, A. C. (2009). "Silence by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work", *Research in Organizational Behavior*, (29), 163-193.
- Giap, B. and Hackermeier, I. (2005). *Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs*, Psychology of Excellence Instructional Design, Job Analysis & Job Design.
- Goodman, S. and Friedman, A. (1971). "An Examination of Adams' Theory of Inequity", *Administrative Science Quarterly*, 16/3, 271-288.
- Goodstein, J. and Aquino, K. (2010). "and Restorative Justice for All: Redemption, Forgiveness and Reintegration in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 31/4, 624-628.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12/1, 9-22.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16/2, 399-432.
- Greenberg, J. (1993a). "Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 6/1, 81-103.
- Greenberg, J. (1993b). "The social side of fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", In R. Cropanzano(Eds.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*, 79-103,
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2003). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8. Edition, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Greenberg, J.(1990a). "Looking Fair versus Being Fair: Managing mpressions of Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, (12), 11-157.

- Greenberg, J., Bies, R. J. and Eskew, D. E. (1991). *Establishing Fairness in the Eye of the Beholder: Managing Impressions of Organizational Justice*, Applied Impression Management: How Image-Making Affects Managerial Decisions, Sage Focus Editions, (35), Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Grienberger, I. V., Rutte, C. G. and Van-Knippenberg, A. F. M. (1997). "Influence of Social Comparisons of Outcomes and Procedures on Fairness Judgments", *Journal of Applied Psychology*, 82/6, 913-919.
- Gülcan N.Y. (2010). "Adalet ve Yasa İlişisine Felsefi Bir Bakış", *Birinci uluslararası Felsefe Kongresi*, Bursa, 282-286.
- Güngör, S. K. ve Potuk, A. (2018). "Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-20.
- Güriz, A. (1994). *Adalet Kavramının Belirsizliği*, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- Güriz, A. (2001). *Adalet Kavramı*, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Huang, X., Evert, V. V. and Gerben, V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Crossnationally." *Management and Organization Review*, 1/3, 459-482.
- Ibragimova, B. (2006). Propensity for Knowledge Sharing: an Organizational Justice Perspective, Ph. D. Thesis, University of North Texas.
- Işıl, Ö. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış'ın İçinde, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayıncılık, Bursa.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet : Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/1, 68-92.
- İşbaş, J. Ö. (2001). "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 51-73.

- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (10), 51-90.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, 359-372.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın , U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24/4, 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2011). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11/21, 49-64.
- Jamaludin, Z. (2009). “Perceived Organizational Just And Its Impact To The Development Of Commitments A Regression Analysis”, *World Journal of Management*, 1/1,49-61.
- Jasso, G. (1980), “A New Theory of Distributive Justice”, *American Sociological Review*, 45/1, 3-32.
- Jensen, J. V. (1973). “Communicative Functions of Silence”. ETC: *A Review of General Semantics*, (30), 2249-257.
- K. S. Cook and E. Rice (2003). *Hanbook of Social Exchange Theory*. Editors John Delamater, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- Kahraman, Z. (2017). *Okul Yöneticileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karacaoğlu, K. ve Ayşe, C. (2009). “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 698-705.
- Karademir, T. ve Çoban, B. (2011). “Spor Alanında Örgütsel Adalar Ve Duygusal Zeka”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/36, 25-41.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefe Davranışı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). “Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkele”, *Tıp Eğitimi Dünyası Dergisi*, (40), 39-49
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2011). “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8/2, 175-190.
- Kaytaç, M. (2005). *Türkiye’de Okulöncesi Eğitiminin Fayda-Maliyet Analizi*, Anne ve Çocuk Eğitimi Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Keklik, B. ve Us, N. C. (2013). “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/2, 143-161.
- Khan, S. and Usman H. (2012). “Procedural Justice & Organizational Performance”, *Abasyn Journal of Social Science*, 4/1, 36-51.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İbrahim. (2013): “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/1,17-32.
- Knoll, M. and Dick, V. R. (2013). “Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates”, *Journal Business Ethics*, (113), 349-362.

- Knoll, M. and Dick, R. V. (2013). "Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates", *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kolarska, L. and Aldrich, H. (1980). "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline", *New York State School of Industrial and Labor Relations*, 1/1,41-58.
- Konovsky, M. A. (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, 26/3, 489-511.
- Konovsky, M. and Cropanzano, R. (1991). "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 76/5, 698-707.
- Kostiuk, Damian D. (2012). *Silence: The Reasons Why People May Not Communicate*, Doctorate Thesis, Missouri University, Colombia.
- Köseoğlu, N. (2017). *Hukuka Bağlılık Açısından Eski Türkler'de, İslam'da ve Osmanlı'da Devlet*, 4. baskı, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Kreidl, M. (1998). "Changes in the Perception of Poverty and Wealth: The Czech Republic", *Czech Sociological Review*, 6/1, 73-97.
- Kuçuradi, I. (1993). "Adalet Kavramı", *Ankara Barosu Dergisi*, (1), 80-88.
- Kulik, C. and Maureen, A. (1992). "Personal and Situational Determinants of Referent Choice", *Academy of Management Review*, 17/2, 212-237.
- Kulualp, H. G. (2016). "Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16/4, 745- 761.
- Kurt, S. (2006). "Hayek' in Özgürlük ve Adalet Teorisi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2/3, 199-213.
- Küçükayalar, Ç. (2012). "Adalat Tanrıçaları", *Hukuk Gündemi*, (1), 19-21.
- Kümbül, G., B. (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Liberte Yayınları, Ankara.

- Lambert, E. (2003). "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff", *Journal Of criminal Justice*, 31/2, 155-168.
- Lee, G.L., Diefendorff, J.M., Kim, T.Y. and Bian, L. (2014). "Personality and Participative Climate: Antecedents of Distinct Voice behaviors", *Human Performance*, 27/1, 25-43.
- Leventhal, G. S. (1980). "What Should Be Done with Equity Theory? ", *Social Exchange Advances in Theory and Research*, 27-55.
- Liao, W. C. and Tai, W. T. (2006). "Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes", *Social Behavior And Personality*, 34/5, 545-556.
- Lind, E.A. and T.R. Tyler (1988), *The Social Psychology Of Procedural Justice*, 1st Edition, Plenum Press, New York.
- Loi, R., Hang-yue, N. and Foley, S. (2006). "Linking Employee Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (79), 101-120.
- Martocchio, J.J and Judge, T. A. (1995). 'When We Don't See Eye to Eye: Discrepancies Between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Procedures', *Journal of Management*, 21/2, 251-278.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. and Taylor, M. S. (2000). "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43/4, 738-748.
- Miller, D. T. (2001). "Disrespect and the Experience of Injustice", *Annual Review of Psychology*, 52/1, 527-553.
- Mikula, G., Scherer, K. R. and Athenstaedt, U. (1998). "The Role of Injustice in the Elicitation of Differential Emotional Reactions", *Personal and Psychology Bulletin*, 24/7,769-783.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40/6, 1453-1476.

- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25/4, 706-725.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2003). "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40/6, 1353-1358.
- Murphy, S. M., Wayne, S.J., Liden, R.C. ve Erdoğan, B. (2003). "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations January*, 56/1, 61-84.
- Nakane I. (2006). "Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars", *Journal of Pragmatics*, 38/11, 1811-1835.
- Near, J. P. and Miceli, M. P. (1996). "Whistle – Blowing: Myth and Reality", *Journal of Management*, 22/3, 507-526.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii S., Zahrani M. A. and Alvani, S. M. (2012). "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, 17/10, 1271-1277.
- Noelle-Neumann, E. (1974). "The spiral of Silence, a Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24/2, 43-51.
- Nowakovski, J. M. and Conlon, D. E. (2005). "Organizational Justice: looking back, looking forward", *International Journal of Conflict Management*, 16/1, 4-29.
- Öğüt, A. (2003). "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 287-304.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10/23, 335-358.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2015). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7/13, 150-171.

- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). “Çalışanların ‘Örgütsel Ses ve Sessizlik’ Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27/1, 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (21), 77-96.
- Özmen, N.T., Arbak, Özer, Y. ve Süral, P. (2007). ‘Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma’, *Ege Akademik Bakış*, 7/1, 17-33.
- Özsungur, F. (2017). “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 6/5, 2574-2593.
- Panahi, B., Seidmahdi, V., Said, D. and Farideh, K. (2012). “An Empirical Analysis On Influencing Factors On Organizational Silence And Its Relationship With Employee’s Organizational Commitment”, *Management Science Letters*, (2), 735–744.
- Parker, R. J. and Kohlmeyer, J. M., (2005) “Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note”, *Accounting, Organizations and Society*, 30/4, 357-369.
- Peirce, E., Smolinski, C. A. and Rosen, B. (1998). “Why Sexual Harassment Complaints Fall On Deaf Ears”, *Academy of Management Executive*, 12/3, 41-54.
- Perlow, L. and Stephanie, W. (2003). "Is Silence Killing Your Company?", *Engineering Management Review*, 31/4, 18-23.
- Pillai, R. Chester, A. S. and Eric S. W. (1999). “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, *Journal of Management*, 25/6, 897-933.

- Pinder Craig C. ve Karen H. Harlos. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.
- Pinder, C. C., and Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2015). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17/2, 215-234,
- Posdakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1994). "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31/3, 351-363.
- Premeaux, S. F. And Bedeian, A. G. (2003). "Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring on Predicting Speaking Up On The Workplace", *Journal Of Management Studies*, 40/6, 1537-1562.
- Premeaux, S.F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in The Workplace*, Doctoral Dissertation, Louisiana State University.
- Pritchard, P. D. (1969). "Equity Theory: A Review and Critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4/2, 176-211.
- Redmond, M. V. (2015). *Social Exchange Theory*, English Technical Reports and White Papers, Iowa State University.
- Rego, A. and Cunha, P. M. (2010). "Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context", *Applied Psychology: An International Review*, 59/3, 404-430.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.(2012). *Organizational Behavior*, 15st Edition, Prentice Hall, US.
- 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*, 65/5, 1-156.

- Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Saunders, M and Thornhill, A. (2004). “*Trust and Mistrust in Organisations: An Exploration Using an Organisational Justice Framework*”, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 13/4, 493-515.
- Skarlicki, D.P. and Folger, R. (1997). “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive Procedural and Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, 82/3, 434–443.
- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, Doctorate Thesis, George Washington Üniversitesi.
- Solomon, R. C. (2004). *Adalet Tutkusu Toplum Sözleşmesinin Kökenleri ve Temelindeki Sorunlar*, Rowman & Littlefield Publishers (1995), çev. Ertuğ Altınay, Birinci Baskı, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Somerville, J. (1992). Temel Britannica Ansiklopedisi-Adalet-[Encyclopaedia of Basic Britannica], 1. Baskı, Ana Yayıncılık&Encyclopaedia Britannica, İstanbul.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyon Üzerine Görgül Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 395-408.
- Sponville, A. C. (2016). *Büyük Erdemler Risalesi*. çeviren Işık Ergüden, 4. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Stevens, E. and Wood, G. H. (1995). *Justice, Ideology, Andeducation*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B. (1997). “Process and Outcome: Gender Differences in the Assesment of Justice’, *Journal of Organizational Behavior*, 18/1, 83-98.

- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. and Inderrieden E. J. (1990). "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination", *Academy of Management Journal*, 33(2), 423-436.
- Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13/2, 86-114.
- Şahin, D. N. (2006). *Örgütsel Adalet ve Kültür*, Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Şahin, Ş. ve Özçelik, Ç. Ç. (2017). "Virginia Üniversitesi Çocuk/Ergen Düşük Kan Şekeri Ölçeği: Türkçe Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14/3, 198-203.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tang, T. L. and Baldwin, L. S. (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment" *SAM Advanced Management Journal*, 61/3, 25-31.
- Tangirala, S. and Pangaraj, R. (2008). "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61/1, 37-68.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü)*, 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.
- Tesser, A. and Rosen, S. (1972). "Similarity of Objective Fate as a Determinant of the Reluctance to Transmit Unpleasant Information: The MUM Effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 23/1, 46-53.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1978). "A Theory Of Procedure", *California Law Review*, 66/3, 541-566.

- Thibaut, J.W. and Walker, L. (1975), *Procedural Justice: a Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması, *Felsefe Dergisi*, 27-46.
- Toprakkaya, A. (2009). "Aristoteles'te Adalet Kavramı", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 /6, 628-633.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). "Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70.
- Turan, R. (2016). "Farabi Düşüncesinde Adalet: Dağıtıcı ve Düzeltici Adalet Kavramları" *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 53-71.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Ateş, M. F. (2015). "Lider- Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5/2, 417-442.
- Tyler, T.R. and E.A. Lind (1992), "A Relational Model Of Authority In Groups", *Advances In Experimental Social Psychology*, (25), 115-191.
- Umphress, E. E. and Bingham, J. B. (2011). "When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors", *Organization Science*, (22), 621-640.
- Uslu, S. ve Aktaş, H. (2017). "İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Güvencesi Endeksinin Aracı Rolü: Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12/1, 141-160.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation" *Employee Relations*, 27/5, 441-458.
- Walster, E., Bersheid, E. and Walster, G. W.(1973). "New Directions in Equity Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2),151-176.

- Welbourne, T. M, Balkin, D.B. and Gomez-Mejia, L. R. (1995). "Gainsharing and Mutual Monitoring: A Combined Agency-Organizational Justice Interpretation", *Academy of Management Journal*, 27/4, 881-899.
- Wendorf, C.A., Alexander, S. and Firestone, I. J. (2002). "Social Justice and Moral Reasoning; an Emprical Integration of Two Paradigms in Psychological Research", *Social Justice Research*, 15/1,19-39.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M.A. and Werner, J. M. (1998). "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, 2/3, 513-530.
- Yavuz, E. (2010). "Kamu ve Öel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11/2, 302-312.
- Yavuz, H. A. (2015). "Onarıcı Adalet ve Uzmanlaştırma Kurumu Bağlamında Ceza Adalet Sisteminde Mağdurun Konum", *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 6/23, 85-115.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 3-14.
- Yıldız, Ç.N. ve Güneş, Ş. M. (2017). "Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1/1, 45-66.
- Yılmaz, K. (2010). "Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10/1, 579-616.
- Yurtseven, O. (2016). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

Yücel, E. B. ve Koparan, E. (2010). “Güç Mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma.” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 271, 11-18.

İNTERNET

<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/adalet> , Erişim Tarihi (22.10.2017).

<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/adalet>, Erişim Tarihi (30.10.2017).

<https://www.etymonline.com/search?q=justice> , Erişim Tarihi (30.10.2017).

<http://www.almancaozluk.net/Adalet.htm>, Erişim Tarihi (30.10.2017).

https://www.amazon.com/Handbook-Organizational-Justice-Jerald-Greenberg/dp/0805842039#reader_0805842039, Erişim Tarihi (05.01.2018).

<http://kitleiletisimi.blogspot.com.tr>:

<http://kitleiletisimi.blogspot.com.tr/2013/06/suskunluk-sessizlik-sarmal-elisabeth.html>
.Erişim Tarihi (12.01.2018).

<http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=27688>, Erişim Tarihi (23.05.2018).

<http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2016/>, Erişim Tarihi
(26.05.2018).

EK₁ ANKET FORMU

Sayın Katılımcılar;

Bu anket formunun amacı örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki etkiyi araştırmaktır. Elde edilen bulgular tamamen bilimsel amaçla kullanılacak ve ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Vereceğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olması araştırmanın sağlıklı yapılması açısından oldukça önemlidir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Derya EFE

Pamukkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme-Yönetim ve Organizasyon

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üstü
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Evli
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Unvanınız:	<input type="checkbox"/> İşl.Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Bölüm Sorumlusu
Çalışma Süresiniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla

ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ					
Aşağıdaki ifadeler kazanımlara yol açan ve sizi kazanımlaraulaştrın süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede kullanılan işlemler) ile ilgilidir.	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?					
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
Bu süreçler önyargıdan uzak uygulanıyor mu?					
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir miyiz?					
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (ücret, ödül, takdir, ilerleme vb.) ilgilidir.					
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?					
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?					
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?					
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?					
Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede kullanılan işlemler) yönlendiren yetkili kişi (amir/amirleriniz) ile ilgilidir.					
Size nazik davranır mı?					

Size değer verir mi?					
Size saygılı davranır mı?					
Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?					
Süreçleri bütünüyle açıklar mı?					
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?					
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESLİLİK ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki ifadeleri yerinizde kararalması süreci erinde örgütsel sessizlik ve sessizlik durumunu değerlendirmektedir. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.					
İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.					
İşletmemizde çalışma arkadaşlarımda doğru karar alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					

İşletmemizde işin gelişimini arttıracakımı düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.					
İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımla önerilerini desteklemeyi tercih ederim.					
Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerime uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.					
Çalışma arkadaşlarımla tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.					
Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımla destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.					
İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.					
İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.					

ÖZGEÇMİŞ**KİMLİK BİLGİLERİ**

Adı Soyadı : Derya EFE
Doğum Yeri : İZMİR
Doğum Tarihi : 02.03.1993
E-posta : deryaefe32@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Pakmaya Ülkü Hızal Anadolu Lisesi (2007-2011)
Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi
Endütri Mühendisliği Bölümü (2011-2016)

İŞ DENEYİMİ : Yonga Mobilya San. Tic. A.Ş. (Şubat 2018-...)