



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: AMPİRİK BİR  
ÇALIŞMA**

Hazırlayan

Esra SERİN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Ercan OKTAY

KARAMAN – 2019



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: AMPİRİK BİR  
ÇALIŞMA**

Hazırlayan

Esra SERİN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Ercan OKTAY

KARAMAN – 2019



## TEZ ONAY SAYFASI FORMU

|                  |            |
|------------------|------------|
| Doküman No       | FR-285     |
| İlk Yayın Tarihi | 05.02.2018 |
| Revizyon Tarihi  |            |
| Revizyon No      | 00         |
| Sayfa No         | 1/1        |

### ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 13 / 12 / 2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. Selda Başaran ALAGÖZ

Üye : Prof. Dr. Feriye OKLAJ

Üye : Doç. Dr. Gökhan KIRSEF

Üye : .....

Üye : .....

İmzası

*[Handwritten signatures]*

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 02 / 12 / 2019 tarih ve 55/845 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL  
Enstitü Müdürü: .....



Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

## ÖNSÖZ

Çalışma konusunun belirlenmesi ile başlayan ve tamamlanmasına kadar geçen tüm süreçte desteğini benden hiç esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Ercan Oktay hocama, tez savunma jürisinde yer alan Prof. Dr. Selda Başaran Alagöz ve Doç. Dr. Gökhan Kerse hocalarıma çok teşekkür ederim.

Tez çalışma süresince her konuda bana yardımcı olan Doç. Dr. Hakan Candan ve Doç. Dr. Sefa Usta hocalarıma ve Arş. Gör. Selime Yıldırım ile Arş. Gör. Erdal Bilgiç hocalarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Aldığım her kararda yanımda olan arkamda duran maddi ve manevi desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen canım ailem sizleri çok seviyorum ve çok teşekkür ediyorum. Çalışma süresi boyunca yanımda olamasalar da benim için ellerinden gelen çabayı gösteren tüm sevdiklerim ve değerlilerim sizler de iyi ki varsınız.

Bilim yolunda ilerleyenlere katkı sağlaması umuduyla...

## ÖZET

Bu araştırmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırmada demografik değişkenlerin çalışanların örgütsel adalet algılarında ve örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılık ortaya çıkarıp çıkarmadığı da belirlenmeye çalışılmaktadır. Alan araştırmasında anket tekniği ve kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmanın evrenini Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde görev yapmakta olan bütün akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Hazırlanan anket formları maksimum katılımcı sayısı hedeflenerek dağıtılmıştır. Geri dönüşü olan anketlerden 301 tanesi araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına ulaşmak için SPSS 21.0 paket program aracılığıyla tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, güvenirlik analizi, önemlilik karşılaştırma testleri (bağımsız değişkenler t testi ve tek yönlü varyans analizi – F testi) (Cronbach Alpha) kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için ise Pearson Korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin literatüre uyumlu şekilde dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, korumacı sessizlik şeklinde üçer alt boyuttan oluştuğu, ölçeklerin yapısal geçerliliğinin ve güvenilirliğinin oldukça yüksek değerlerde olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca üniversite çalışanlarının dağıtım adaleti algısı ortalamalarının 3,63, işlem adaleti algısı ortalamalarının 3,36, etkileşim adaleti algısı ortalamalarının 3,65 ve örgütsel adalet algısı ortalamalarının 3,56 şeklinde yüksek bir değere yakın olduğu, kabullenici sessizlik ortalamalarının 2,29, savunmacı sessizlik ortalamalarının 1,95 ve örgütsel sessizlik ortalamalarının ise 2,65 şeklinde ortalamaya yakın bir değerde olduğu belirlenmiştir. Bir anlamda olumlu sessizlik olarak kabul edilen korumacı sessizlik ortalamalarının ise 3,71 değerinde yüksek bir düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada incelenen değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla fark testleri yapılmıştır. Buna göre; erkeklerin kadınlardan daha yüksek örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeyinde oldukları, doktora derecesinde eğitim sahibi ve 1-5 yıl aralığında kurum

hizmet süresine sahip olan, akademik personel statüsündeki ve öğretim üyesi olan çalışanların en yüksek örgütsel adalet algısı içinde oldukları, en düşük gelir düzeyindeki çalışanların en düşük örgütsel adalet algısına sahip oldukları, ön lisans mezunlarının ve en düşük gelir grubunda yer alanların en yüksek örgütsel sessizlik düzeyinde oldukları, öğretim üyelerinin en düşük örgütsel sessizliğe sahip grup oldukları bulunmuştur.

Kabullenici sessizlik üzerinde dağıtım adaletinin negatif yönlü ve anlamlı, işlem adaletinin ise pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği, etkileşim adaletinin ise anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Savunmacı sessizlik üzerinde dağıtım ve etkileşim adaletinin negatif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği, ancak işlem adaletinin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Korumacı sessizlik üzerinde dağıtım adaletinin pozitif yönlü, işlem adaletinin negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu, etkileşim adalet algısının ise anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik üzerinde örgütsel adalet algısının negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu, örgütsel sessizliğin varyansının %1,4'ünün örgütsel adalet tarafından açıklandığı da bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, Üniversite Çalışanları.

## ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationship between organizational justice perception and organizational silence level. In addition, it is tried to determine whether demographic variables reveal differences in employees perception of organizational justice and levels of organizational silence. In the field research, survey technique and easy sampling method were preferred. The universe of the study consists of all academic and administrative staff working at Karamanoğlu Mehmetbey University. The prepared survey forms were distributed by targeting the maximum number of participants. 301 of the return surveys were included in the research. Descriptive statistics, factor analysis, reliability analysis, significance comparison tests (independent variables t test and one way variance analysis - F test) (Cronbach Alpha) were used to reach the research results. Pearson Correlation analysis, multiple linear regression analysis and simple linear regression analysis were used to examine the relationships between continuous variables.

According to the results of the analysis, it was found that organizational justice and organizational silence scales consist of three sub-dimensions in the form of distribution justice, transactional justice, interactional justice, accepting silence, defensive silence, protectionist silence, and the structural validity and reliability of the scales were very high. In addition, university employees' distribution justice perception averages 3.63, transaction justice perception averages 3.36, interaction justice perception averages 3.65 and organizational justice perception averages 3.56 are close to a high value, acceptance silence averages 2.29, defensive silence averages 1.95 and organizational silence averages 2.65 are close to the average. In a sense, the mean of protectionist silence, which is considered to be positive silence, was obtained with a high level of 3.71.

In order to determine whether the variables examined in the study differ according to the demographic characteristics of the participants, difference tests were conducted. Accordingly, they are higher than at the level of organizational justice and organizational silence, both men and women, have been trained to the PhD degree and 1-5 year range on academic personnel and faculty members who have served the

institution in the status of employees who are they are highest in the perception of organizational justice, low-income employees low perception of organizational justice and organizational silence, in the areas of highest and lowest income group of associate degree graduates at the level they are, they are the group with the lowest organizational silence of faculty members.

It was determined that distribution justice had a negative and significant effect on accepting silence, and transaction justice had a positive and significant effect, whereas interaction justice had no significant effect. It was seen that distribution and interaction justice had a negative and significant effect on defensive silence, but there was no significant effect of transactional justice. It has been determined that distribution justice has a positive and negative effects on transactional silence, and transaction justice does not have a meaningful effect. In addition, it was found that organizational justice perception had a negative and significant effect on organizational silence and 1.4% of the variance of organizational silence was explained by organizational justice.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Silence, University Employees

## İÇİNDEKİLER

|                      |    |
|----------------------|----|
| ÖNSÖZ .....          | i  |
| ÖZET .....           | ii |
| ABSTRACT.....        | iv |
| İÇİNDEKİLER .....    | vi |
| TABLolar DİZİNİ..... | x  |
| GİRİŞ .....          | 1  |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMSAL ÇERÇEVE

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1.1.Adalet Kavramı .....                               | 4  |
| 1.2. Örgütsel Adalet Kavramı .....                     | 7  |
| 1.3.Örgütsel Adaletin Önemi .....                      | 9  |
| 1.4.Örgütsel Adaletle İlgili Teoriler .....            | 10 |
| 1.4.1.Reaktif – İçerik Teoriler.....                   | 11 |
| 1.4.1.1.Homans’ın Dağıtım Adaleti Teorisi.....         | 11 |
| 1.4.1.2.Adams’ın Eşitlik Teorisi .....                 | 12 |
| 1.4.1.3.Walster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisi..... | 13 |
| 1.4.1.4.Crosby’nin Göreceli Yoksunluk Teorisi .....    | 13 |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.1.5.Berger ve Arkadaşlarının Statü Değeri Teorisi.....        | 15 |
| 1.4.2.Proaktif – İçerik Teoriler .....                            | 15 |
| 1.4.2.1.Leventhal’ın Adalet Yargı Teorisi .....                   | 15 |
| 1.4.2.2.Lerner ‘ın Adalet Güdüsü Teorisi .....                    | 17 |
| 1.4.3.Reaktif-Süreç Teorileri .....                               | 18 |
| 1.4.3.1.Thibaut ve Walker’ın Prosedür Adaleti Teorisi.....        | 18 |
| 1.4.4.Proaktif-Süreç Teorileri .....                              | 19 |
| 1.4.4.1.Leventhal, Karuza ve Fry’ın Dağıtım Tercihi Teorisi ..... | 19 |
| 1.5.Örgütsel Adaletin Boyutları.....                              | 20 |
| 1.5.1.Dağıtım Adaleti.....                                        | 21 |
| 1.5.2.İşlem (Prosedür) Adaleti .....                              | 23 |
| 1.5.3.Etkileşim Adaleti .....                                     | 25 |
| 1.6.Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları.....                      | 27 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 2.1.Sessizlik Kavramı .....                 | 31 |
| 2.2.Örgütsel Sessizlik Kavramı .....        | 33 |
| 2.3.Örgütsel Sessizlik Teorileri.....       | 36 |
| 2.3.1.Bekleyiş Teorisi .....                | 36 |
| 2.3.2. Fayda –Maliyet Analizi Teorisi ..... | 37 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.3.Sessizlik Sarmalı Teorisi.....                               | 38 |
| 2.3.4. Kendini Uyarlama .....                                      | 39 |
| 2.4.Örgütsel Sessizlik Boyutları .....                             | 40 |
| 2.4.1.Kabullenici Sessizlik.....                                   | 41 |
| 2.4.2.Savunmacı Sessizlik.....                                     | 42 |
| 2.4.3.Korumacı Sessizlik .....                                     | 44 |
| 2.5.Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler .....                  | 44 |
| 2.5.1.Bireysel Faktörler.....                                      | 45 |
| 2.5.2.Örgütsel Faktörler .....                                     | 47 |
| 2.5.3.Yönetmel Faktörler.....                                      | 50 |
| 2.6.Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....                           | 53 |
| 2.7.Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ..... | 57 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                            | 59 |
| 3.2.Araştırmanın Modeli, Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtları..... | 60 |
| 3.3.Anket Formunun Oluşturulması .....                           | 61 |
| 3.4.Araştırma Evreni ve Örneklem .....                           | 62 |
| 3.5. Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....                     | 62 |

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 3.6.Araştırmanın Hipotezleri .....                  | 62  |
| 3.7.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Analizi ..... | 63  |
| 3.8. Analiz ve Bulgular .....                       | 63  |
| 3.9.Demografik Özellikler ve Fark Bulguları .....   | 67  |
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....                         | 88  |
| KAYNAKÇA.....                                       | 94  |
| EK 1. ANKET FORMU .....                             | 105 |

## TABLÖLAR DİZİNİ

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Kabullenici ve Savunmacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması .....                        | 43 |
| Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalama, Standart Sapma, Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi .....    | 63 |
| Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalama, Standart Sapma, Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi ..... | 65 |
| Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....                                                      | 67 |
| Tablo 5. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi.....                                            | 69 |
| Tablo 6. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi .....                                       | 69 |
| Tablo 7. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi .....                                      | 69 |
| Tablo 8. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi.....                                      | 70 |
| Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı Tukey Testi Sonuçları .....                          | 71 |
| Tablo 10. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi.....                          | 72 |
| Tablo 11. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Algısı Tukey Testi....                          | 72 |
| Tablo 12. Statüye Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi.....                                             | 72 |
| Tablo 13. Personelin Statüsüne Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi .....                               | 73 |
| Tablo 14. Personeli Statüsüne Göre Örgütsel Adalet Algısı Tukey Testi .....                               | 74 |
| Tablo 15. Aylık Gelire Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi.....                                        | 74 |
| Tablo 16. Aylık Gelire Göre Örgütsel Adalet Algısı Tukey Testi.....                                       | 75 |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 17. İdari Görevi Olup Olmamasına Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi....        | 76 |
| Tablo 18. Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi .....                      | 76 |
| Tablo 19. Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi.....                   | 76 |
| Tablo 20. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi.....                  | 77 |
| Tablo 21. Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi.....              | 77 |
| Tablo 22. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Tukey Testi .....               | 78 |
| Tablo 23. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi .....       | 79 |
| Tablo 24. Personel Statüsüne Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi.....              | 79 |
| Tablo 25. Personelin Statüsüne Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Tukey Testi.....           | 80 |
| Tablo 26. Aylık Gelir Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi.....            | 80 |
| Tablo 27. Aylık Gelir Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Tukey Testi.....           | 81 |
| Tablo 28. İdari Görev Olup Olmamasına Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi .        | 82 |
| Tablo 29. Pearson Korelasyon Analizi .....                                               | 82 |
| Tablo 30. Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....                                         | 84 |
| Tablo 31. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (Bağımlı Değişken Kabullenici Sessizlik)..... | 84 |
| Tablo 32. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (Bağımlı Değişken Savunmacı Sessizlik).....   | 85 |
| Tablo 33. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (Bağımlı Değişken Korumacı Sessizlik) .....   | 86 |

## GİRİŞ

Örgüt içinde çalışanların örgüte olan güveni, bağlılığı ve iş tatmininin yüksek olması hem motivasyonu hem de performansı arttıracaktır. Örgütsel sessizlik kavramı örgüte olan güven ve bağlılığı zedeleyen örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran bir olgudur. Aynı zamanda örgütler için bir tehdit unsurudur. Bu nedenle örgütsel sessizlik ortaya çıkışı, nedenleri ve sonuçları üzerinde dikkatle durulması gereken kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireysel düzeyde başlayıp zamanla örgütsel düzeye yayılan örgütsel sessizlik, yaratıcı ve yenilikçi yollar kullanılarak etkili örgütsel öğrenmeyi engelleyen bir olgudur. Aynı zamanda örgütün yönetiminde uygulanacak yasal ve etik olmayan davranışların da ortaya çıkmasında etkili olan bir faktör olduğu için örgüt içinde iklim ve kültür haline gelmeden önce gerekli tedbirler alınmalı örgütsel sessizliğin oluşumunu engelleyecek yönetim anlayışları benimsenmelidir. Örgütsel sessizliğin oluşumunu engelleyen uygulamalardan birisi adaletli bir örgüt ortamı olabilir.

En basit tanımıyla adalet, herkesin hakkı olanı almasıdır. Adalet kavramı, genel anlamıyla insanların yaşamı içinde denge unsuru olarak algılanmaktadır. İnsan yaşadığı ortam içinde sürekli adalet aramakta ve bu arayış hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Adalet insanın aile, okul, iş yeri ve sosyal çevresinde ihtiyaç duyduğu düzeni, güvenliğini ve huzuru sağlayan bir zorunluluktur.

Örgütlerde çalışanların motivasyonlarını yükselten önemli bir faktör çalışanların istek ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmasıdır. Çalışanların bu beklentilerini ise, örgüt içinde hak ettikleri ödül ve terfi gibi kazanımlar konusunda diğer çalışanlarla karşılaştırma yaparak bütün çalışanlar arasında adil bir dağıtımın sağlanması, dağıtımla ilgili kararlar alınırken karar alma süreçlerinde adil bir uygulama olması ve bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde duyurulabilmesidir. Çalışanlar adalet ile konulara duyarsız kalmamakta ve yakından ilgilenmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların davranış ve tutumları üzerinde etkili olduğundan dolayı yöneticiler tarafından da üzerinde dikkatle durulması gereken bir durumdur. Yöneticilerin kendilerine saygılı ve kibar davranıp davranmadıklarını sorgulayan çalışanlar, algıladıkları sonuca göre tutum sergilemektedirler. Çünkü çalışanlar bulundukları örgütün ya da yöneticilerin adil davranmadığı yönünde algı değerlendirmesi yaparak tepkisel davranışlar geliştirebilmektedir.

Bu bakımdan değerdendirildiğinde, çalışanların adalet algılama düzeyleri, farklı boyutlarda ortaya çıkabilmektedir. Örgütte maaş, terfi, mesai saatlerine uyma, ödöl ve cezalandırma gibi disiplin uygulamalarında adaletsizlik algılanması durumunda, çalışanlar bu sonuca tepki verirken, alınmış olunan kararlarda süreçleri adil olarak değerdendirmediklerinde örgüte karşı olumsuz bir tutum takınırlar. Olumlu tutumların örgütsel bağıllığı, verimliliğı, performansı, örgütte kalma niyetini arttırdığı, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiğı, olumsuz tutumların ise örgütsel bağıllığa zarar verdiğı ve hatta yok ettiğı, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, verimlilik ve performansı azalttığı, saldırgan davranışlara sebep olduğı söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel adalet algılamalarının, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve örgütün fonksiyonlarını etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için gerekli olduğı ve adaletsizliğin de örgütsel sorunların kaynağı olarak görölmesi gerektiğı ortaya çıkmaktadır. Durum bu bakımdan ele alındığında, çalışma ortamındaki adalet kavramının öneminin daha fazla gündeme getirilerek vurgulandığı söylenebilir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet davranışı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsam dâhilinde öncelikle adalet kavramından bahsedilmiş ve sonrasında örgütsel adalet kavramının farklı düşünürler tarafından yapılmış olan tanımlarına yer verilmiştir. Örgütsel adaletin gelişimiyle ilgili teoriler açıklanmıştır. Ayrıca, örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti tanımlanmıştır. Son olarak örgütsel adalet algısının sonuçları ve örgütlerde ortaya çıkan adaletsiz uygulamalara karşı çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları açıklanmıştır. Bu bakımdan ilk olarak sessizlik kavramı açıklanmış, örgütsel sessizlikle ilgili yapılmış olan farklı tanımlara yer verilmiştir. Bu tanımlamalardan sonra örgütsel sessizlik teorileri açıklanmıştır. Devamında ise örgütsel sessizliğin boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik tanımlanmıştır. Sonrasında örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler ve örgütsel sessizliğin sonuçları ile örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin açıklanması için yapılmış olan uygulamaya yer verilmiştir. Yapılan analizlerle örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik davranışının demografik değişkenlere göre

farklılık gösteripgöstermediği, örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişki ve örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak,gelecek araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütlerdeki sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen daha çok çalışmaya yer verilmesi ve ileride araştırmacıların nicel yöntemlerin yanı sıra, nitel yöntemlerin de kullanılması gerektiği gibi önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1.Adalet Kavramı

Bu bölümde adalet kavramından, adalet kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarından, unsurlarından ve çeşitli disiplinlerdeki yerinden bahsedilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin önemine, örgütsel adalet teorilerine, boyutlarına ve örgütsel adalet algısının sonuçlarına değinilmiştir.

Hayatın her alanında insanlar adaletli uygulamaların varlığını önemsemektedir. Öyle ki adalete verilen bu önem ilk çağlardan günümüze kadar gelmektedir. İnsanın sosyal varlık olduğu yaklaşımını ileri süren neoklasik kuramda çalışan verimliliğinin artması için duyuların dikkate alınması gerektiği vurgulanarak adalet kavramının örgütsel davranış alanında incelenmesine katkıda bulunulmuştur(Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014: 561).

Adalet kavramını kökeni bakımından ele almak gerekirse, Arapça'daki “adl” sözcüğünden gelmektedir ve dengeleme, adillik, hak gözetme anlamlarında kullanılmaktadır (<https://www.etimolojiturkce.com/>). “Adl” fiilinden türetilen “adalet” sözcüğü sapmanın ve zulüm davranışının zıddıdır. Adl fiilinin benzer, eş, denk ve sezgilerle idrak edilen gibi anlamları mevcutken “ıdl” ise duyularla akıl edileni ifade etmektedir (Altıntaş, 1998: 242).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde adalet yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hak gözetme gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Adalet; hak ve hukuka uyma, başkalarının hakkını gözetme, haksızlık yapmama, doğruluktan ayrılmama anlamına gelmektedir. Diğer bir anlamı ise toplumda kanunların yardımıyla düzenin sağlanması, hakların korunması ve dengede tutulmasıdır. Aynı zamanda bir ülkede hak ve hukuku uygulayan kuruluş anlamına gelmektedir (Ayverdi, 2005: 24).

Başka bir tanımda ise adalet, tarafsız ve açık görüşlü olmak, kusurları kabullenme, durumun gereğine göre pozisyon ve inançları değiştirmek, bireylere eşit davranmak, diğer bireylerin eksiklik ve hatalarından kendine çıkar sağlamamaktır (Özkalp ve Kırel, 2005:584).

Siyaset ve ahlak felsefecileri tarafından adaletin temel ilkeleri üzerine süregelen bir tartışma vardır. Felsefe tarihinde en önemli erdemlerden biri adalettir. Filozoflar adalet ve adaletsizlik kavramını birlikte ele almıştır. Adaleti erdem olarak ele alan düşünürlerden biri David Hume'dur. Hume' a göre adaletin kaynağı faydadır. Adalet ve adaletsizlik arasındaki ayrımı yaparken kişisel çıkar ve ahlakın iki farklı temel oluşturduğunu söyler. Adaleti sosyal kurumların ilk erdemi olarak ele alan düşünür ise John Rawls'dır. Rawls doğruluk olarak adalet teorisiyle bilinir ve bu teoriyle adaletin ilkelerini geliştirir. Rawls adalet üzerine yazmış olduğu bir makalesinde adaleti “birbirine zıt iddia ve yarışan çıkarların olduğunun varsayıldığı yerlerdeki eylemlerin erdemidir ve orada insanların birbiri üzerindeki haklarının bastırılacağı umulur” şeklinde tanımlamıştır (Gülcan, 2010: 282).

Adalet kavramını, düzen ile ilişkisi açısından ele alan Welch, adaletin düzen sağlama ve toplumdaki çatışmaların önüne geçebilme fonksiyonuna dikkat çekerek adalet olmadan düzen sağlanmasının ve sürdürülmesinin zor olduğunu ifade etmiştir (Çakmak, 2005: 19).

Adalet kavramının açıklanmasına Platon, Aristoteles ve Sokrates gibi düşünürler de katkı sağlamıştır. İnsanın yapısı gereği doğasında adaletin var olduğunu ileri süren Sokrates adaleti, iyiyi kötünden ayırmak için kullanılan bir araç olarak tanımlamaktadır. Sokrates'e göre insanın içinde taşımış olduğu adalet duygusu bireylere neyin doğru neyin yanlış olduğunu göstermektedir. Platon ise daha açıklayıcı bir şekilde adaleti bireylerin yerini, hakkını ve payını koruyan ve böylece toplum içinde hiyerarşik uyumu sağlayan bir kavram olarak tanımlamıştır. Adaleti, toplum düzeninin sağlanmasında bir araç ve erdem ölçüsü olarak ele alan Platon'a göre adaletin sağlanması için bireylerin tümüne aynı şeyin verilmesi gerekmektedir. Aristoteles ise adaletin erdemlerin bütünü olduğunu savunmakta ve adaleti, zıddı olan adaletsizlik kavramı ile birlikte ele almaktadır. Yasalara uymayan, çıkarıcı, eşitliği

savunmayan kişileri adaletsiz; yasalara uyan, eşitliği gözeten kişileri ise adaletli olarak nitelendirmektedir (Sponville, 2016: 91-94).

Türk kültüründe adalet konusu çok önemli bir yere sahiptir. Yazılı kaynakların hemen hemen hepsinde yöneticilerin adil olması gerektiği vurgulanmaktadır. Yusuf Has Hacıp'in Kutad-gu Bilig adlı yapıtında ana karakterlerden biri olan hükümdarın sembolünün adalet olması yönetici bakımından adaletin çok önemli olduğunu göstermektedir. Farabi'nin El-Medinet'ül Fazıla adlı yapıtında devletin görevlerinden birinin de adaletin sağlanması olduğu ileri sürülmektedir. İbn-i Haldun ise Mukaddime adlı yapıtında devletin yaşam süresini adaletin sağlanmasına bağlamaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nda yönetici sınıfın görevi, ülkede adaleti sağlayıp halkı refah içinde yaşatmaktır (Yılmaz,2010:586). Bu bilgiler doğrultusunda kültürümüzün temelini adalet kavramı üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Adaletin sağlanması geçmişten günümüze kadar gelmiş olan Türk devlet yönetiminin en önemli yapı taşlarından birisi olmuştur.

Roma Hukuku'nda ise adaletin sağlanması ve bireylere payına düşenin verilebilmesi için sürekli bir çaba harcanması gerekmektedir. Ancak bireylerin payına düşenin belirlenmesinde uygulanacak yöntemlerde tarafsız ölçütler kullanılması gerektiğinin önemi vurgulanmıştır (Güriz, 2013: 7).

Araştırmacılar tarafından yapılan farklı açıklamalar çerçevesinde adaleti oluşturan unsurlar eşitlik, karşılıklılık, rasyonellik olarak ele alınabilir. Bu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır (Çakır, 2006: 32 -33):

**Eşitlik:** Adalet ve eşitlik kavramları genelde birlikte ele alınan kavramlar olmasına rağmen, içerik yönünden farklılıklar taşımaktadır. Bireylere eşit pay vermek her zaman adil olunduğu anlamına gelmemektedir. Bir örgütte çalışanların yaptığı iş ve aldığı sorumluluk, örgüte sağlamış olduğu katkı gibi hususlar göz önünde bulundurulmadan eşit ücretler verilmesi adaletli bir uygulama olmayacaktır. Ayrıca haklı bir neden olmaksızın yapılan eşitsizlik adaletsizliğe sebep olmaktadır.

**Karşılıklılık:** Karşılıklılık unsurunda toplumsal ilişkilerin temeli takas ilişkisine dayanmaktadır. Tüm ilişki türlerinde, adaletin varlığından söz edebilmek için verilen ile alınan değer birbirine denk olması gerekmektedir. Karşılıklılık unsurunda

algılanan adalet, bu kavrama nispi bir özellik katmaktadır. Belli ilke ve kurallara göre hareket edilmesi adaletsizlik algısını azaltacaktır. Bu durum adalet kavramının bir başka unsurunu, rasyonelliği ortaya çıkarmaktadır.

**Rasyonellik:** Rasyonellik, subjektif yargılar yerine akılcı ve belirli sonuçlara göre karar verme ve davranışta bulunmayı gerektirir. Adalet kavramı açısından ise rasyonellik, çalışanların keyfi davranışlara maruz kalmaması için kuralların önceden belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle payların dağıtımında ya da bölüşümünde, tarafların kendi hakkına düşen payın ve hak ettiği miktarın belirlenmesinde nesnel ölçütlerin getirilmesi ve kurallar konulması gerekmektedir.

Adaletin tersi adaletsizliktir. Hak eden kişinin hakkını alamaması ya da hak etmeyenin hakkı olmayan bir şeyi elde etmesi olarak da ifade edilebileceğimiz adaletsizlik durumunu meydana getiren tutum ve davranışların düzeltilmesi amacıyla adalet anlayışının ortaya çıktığı söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz,2010:196-197).

## **1.2. Örgütsel Adalet Kavramı**

Toplumsal yaşamın herhangi bir zaman diliminde ortaya çıkan olumsuz bir durum ve olaylar ekonomik, politik ve sosyal sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Aristo'dan beri ahlak felsefecileri, insan haklarının bireylerin iyi bir yaşam sürmesindeki önemini vurgulamışlardır. Politik felsefeciler ise geçmişten günümüze toplumsal yaşamda düzen sağlamak için belli başlı normlar oluşturmaya çalışmışlardır (Yavuz, 2010: 303).

Günümüzde kullanılan adalet kavramı sosyal adaleti de içine almaktadır. Sosyal adalet; ekonomik, sosyal ve kültürel yönden dengesizliklerin onarılmasını, zayıf ve güçsüz olanlara devletten yardım edilmesini içermektedir. Örgütsel adalet ise sosyal adalet kavramının örgüte yansımaları sonucunda ortaya çıkmıştır.

1960-1970'lerden beri çalışma ortamında dikkat çeken ve üzerinde durulan bir konu olarak adaleti açıklamak için gösterilen çaba sayesinde örgütsel adalet kavramı literatüre girmiştir. Örgütsel adalet, ödül ve cezaların dağıtım kararını belirlemede kullanılan prosedür ve uygulama sırasında kişiler arasındaki iletişimin nasıl

sağlanması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Aksoy, 2017: 47).

Çalışma ortamında adalet algısı Stouffer ve arkadaşları 1949 yılında yapmış oldukları bir araştırmada, İkinci Dünya Savaşı'nda askerlerin ücret tatminiyle ilgili adalet algılarını ele alarak adalet kavramını ilk olarak sosyo-psikolojik açıdan incelemişlerdir (Byrne ve Cropanzano,2001:7). Örgütsel davranış yazınında adalet kavramını ilk defa 1987 yılında Greenberg kullanmıştır. Greenberg, örgütlerde adaletin, etkili bir örgüt yönetimi ve süreklilik sağlanması konusunda temel bir gereklilik olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan bireylerin örgütsel adalet algıları iş yerinde sağladıkları tatmin duygusuna göre şekillenmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve örgütün fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesinde önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1990: 399-400).

Örgütsel adalet, yöneticiler tarafından alınmış olan karar ve uygulamaların çalışanlar bakımından algılanma düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Yapılan bu tanımlardan da hareketle örgütsel adalet; örgüt içerisinde alınan karar ve uygulamalar hakkında çalışanlarda oluşan olumlu algılardır. Özetle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücret, ödül ve cezaların dağıtımının nasıl yapıldığının, bu tür kararların alınma şeklinin ve kararların çalışanlara söylenme tarzının çalışanlar tarafından algılanma biçimidir (İçerli,2010:69).

Örgütsel adalet bireyin örgütle ilgili algılarından oluşmaktadır. Ancak bu algı kişiden kişiye, medeniyetlere, kültürlere ve dönemlere göre farklılık göstermektedir (Karademir ve Çoban, 2011: 28-29). Çünkü bireylerin adalet algıları, toplumsal yaşam tarzı, medeniyetlerin adalete vermiş olduğu önem ve geçmişte yaşanan olaylar adalet algısının şekillenmesine etki edebilmektedir.

Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu düşüncesinden hareketle, örgütlerde adalet algısı pozitif tutum ve davranışlar sağlayabileceği gibi adaletsizlik algısı ise verimsizlik, performans düşüklüğü hatta hırsızlık gibi olumsuz davranışlara yol açabilmektedir. Yöneticilerin çalışanların görev dağılımında tarafsız davranmaması, çalışanları değerlendirme sürecinde yapılan eşitsizlikler, örgüt içinde açık ve samimi

bir iletişim kurulamaması ve ödüllerin yetersiz olması çalışanlarda örgütsel adalet algısının zarar görmesine neden olabilmektedir (İçerli,2010:70).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların örgüt iklimi haline getirilmesi ve desteklenmesini içermektedir. Adaletin olduğu bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını mantıklı ve rasyonel olarak değerlendirmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel politikalara karşı olumsuz tepkileri, karar süreçlerinde adaletin sağlandığına inandığı zaman daha az dile getirdiği sonucuna ulaşılmıştır (İşcan ve Sayın, 2010:196).

### **1.3.Örgütsel Adaletin Önemi**

Bireylerin tutum ve davranışlarına etki eden örgütsel adalet algısı ve adalet kavramı üzerinde çalışma yapan araştırmacılar için iki nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak bireyler, kişisel kazancını en üst düzeye çıkarmak istediği için adalet önem vermektedir. Bireyler kısa vadeli kazanımlarını önemsemeyerek uzun vadeli kazançları maksimize etmeyi amaçlamaktadır. İkinci neden ise adaletin bireyler için sembolik bir değer taşımasıdır. Adalet bireyin saygınlığını ve statüsünü artırarak kişinin değerli hissetmesine katkıda bulunmaktadır (Çolak ve Erdost,2004:54).

Örgütsel adalet algısını etkileyen faktörlerden biri de etik ilke ve kurallardır. İnsanlar adaleti, hakların kazanımında adaletin sağlanması için ahlaki açıdan en uygun yol olarak görmesinden dolayı önemsemektedir. Bireyler etik olarak doğru olmayan bir davranışla karşılaştıklarında stres yaşamaları adaletsizlik algısının örgüt içinde çok kısa bir sürede yayılmasına neden olabilmektedir (Cropanzana,Bowen ve Gilliland,2007:36).

Örgütsel adalet, örgüt içinde bireylerin çalışma ortamıyla ilgili adil davranışlar hakkındaki algılarını ve bu algının örgütü ilgilendiren diğer faktörleri nasıl etkilediğini açıklayan bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet çalışma ortamında adaletin etkisini ortaya çıkarmak için kullanılır. Çalışanın adalet algısı, iş tatmini sağlanması ve örgütün fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için önemlidir (İşcan ve Sayın, 2010:195).

Beugre'ye göre, örgütsel adalet kavramı şu nedenlerden dolayı önemlidir(Beugre, 1998: 11):

- 1) Sosyal bir olgu olan adalet her türlü örgütsel ve sosyal ilişkide karşımıza çıkabilecek bir faktördür.
- 2) Örgütün önemli kaynaklarından biri olan çalışanlara nasıl davranıldığı örgütsel bağlılık, örgütsel güven, verimlilik ve performans gibi tutum ve davranışları etkilemektedir.
- 3)İşgücünde eğitimin artırılması giderek önem kazanmaktadır. Yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar, daha iyi mevkiler talep etmenin yanında çalışma ortamında dürüstlük ve saygı da beklemektedir.

#### **1.4.Örgütsel Adaletle İlgili Teoriler**

Örgütsel araştırmalar, çalışanların çıkarları ile adaletin sağlanmasına yönelik süreçler arasında bir uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle çalışmalarda prosedürlerin yasal tarafından ziyade daha çok örgütsel tarafına odaklanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar farklı teoriler geliştirmiş ve çeşitli modeller ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel adalet teorileri kavramsal olarak birbirinden bağımsız olan reaktif- proaktif ve içerik- süreç boyutlarının birleşmesinden oluşmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalara ilk katkı veren araştırmacılardan biri Greenberg olmuştur. Reaktif teoriler, çalışanların algıladıkları adil olmayan davranış ve uygulamalardan kaçması ve verdikleri tepkileri incelerken proaktif teoriler çalışanın adaleti sağlamak için tasarladığı davranışları incelemektedir. Diğer bir ayrım olan içerik-süreç teorilerinde ise süreç teorileri örgütteki ödül, terfi, ücret gibi kazanımların nasıl belirlendiğinin üzerinde dururken içerik teorileri bu kazanımların dağıtımında adil davranılıp davranılmadığını incelemektedir ( Yardan ve Kiremit, 2017:44).

Örgütsel adaletin boyutlarından biri olan dağıtım adaleti, örgütlerde meydana gelen adil olmayan durum ve olaylara karşı verilen tepki, bireylerin adaletsizliğin olduğu ortamda çalışmak istememesi, uzak durmak istemeleri gibi konuları incelemesinden dolayı reaktif özellik taşımaktadır. Ancak diğer taraftan işlem adaleti ve ilişkili olduğu

etkileşim adaleti boyutu ise örgütte ortaya çıkan adil olmayan olay ve işlemlerde adalet sağlamaya çalışma, bozulan düzenin tekrar kurulması için çaba gösterme gibi konuları ele aldığı için proaktif özellik taşımaktadır (Çakır,2006:45).

Greenberg'in Reaktif-Proaktif boyut ile İçerik-Süreç boyut olarak kavramsal açıdan birbirinden bağımsız iki boyut şeklinde ele almış olduğu bu teoriler aşağıda ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

#### **1.4.1.Reaktif – İçerik Teoriler**

Reaktif-İçerik Teorileri, çalışanların haksızlığa neden olan durum ve olaylar karşısında göstermiş oldukları tepkiler üzerinde durmaktadır. Örgütlerde adalet ile ilişkili güncel kavramsallaştırmaların birçoğu da bu teoriler arasındadır (İçerli,2010:71).Bu teoriler içinde1961'deki Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, 1965'deki Adams'ın Eşitlik Teorisi, 1978'dekiWalster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisi,1976'daki Crosby'ınGöreceli Yoksunluk Teorisi ve Berger ve Arkadaşlarının Statü Değeri Teorisi yer almaktadır. Bu teoriler hakkında araştırmacıların farklı görüşleri olmasına rağmen hepsinin orta noktada birleştikleri bir düşünce bulunmaktadır. Örgütlerde çalışanlar karar veya süreçlerde adaletin olmadığını gördüklerinde bu duruma karşı çıkacak olmalarıdır.

##### **1.4.1.1.Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi**

Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi reaktif-İçerik kuramlarının ilkidir. Homans'ın 1961'de ileri sürdüğü Dağıtım Adaleti Teorisi'ne göre çalışanların iş arkadaşları ve örgütle olan iletişimleri sosyal alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Bu nedenle Dağıtım Adaleti Teorisinin temelini sosyal mübadele teorisi oluşturmaktadır. Sosyal mübadele teorisinde bir bireyin davranışı başka bir bireyin davranışına etki etmektedir. Diğer bir deyişle bir çalışanın davranışı başka bir çalışanın davranışını etkileme olasılığı bulunmaktadır (Efe,2018:35).

Homans'ın düşüncesine göre çalışanlar örgüt için sağlamış oldukları katkı karşılığında kazanç sağlamak istemektedir. Bu istek bireylerde bir beklenti oluşturmakta ve adalet algıları bu beklentilerin karşılanma durumuna göre şekillenmektedir. Çalışanların sağlamış oldukları katkıya oranla elde etmiş oldukları kazancın az olması olumsuz

davranışlara yol açarken kazancın fazla olması da çalışanı rahatsız etmektedir. Bu nedenle kazancın az ya da fazla olması adaletsizliğe neden olmaktadır (Şahin,2007:184).

Homans, eşit bir dağıtımdan ziyade denk bir dağıtımın adaleti sağladığını ileri sürmektedir. Çünkü eşit bir dağıtım adaletsizlik yaratmaktadır. Adalet, eşitsizlik içinde eşitliği bulunduran karmaşık bir olgudur. Bu düşünceye göre denk bir dağıtım kazanç, maliyet ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla elde edilebilecektir (İçerli, 2010: 72).

Çalışma ortamının karışık bir yapıya sahip olmasından kaynaklı olarak Homans 'ın önemini vurguladığı kazanç, maliyet ve katkı sağlama durumlarının sağlanması bahsedildiği kadar kolay uygulanamamaktadır. Günümüzde bazı örgütler ücrette adaleti sağlamak için işin zorluk düzeyi, katkı oranında kazanç sağlama, işin hiyerarşik yapısı gibi faktörleri göz önünde bulundurarak çalışanlarını değerlendirmektedir. Homans'ın fikirleri bireylerin örgüte sağladıkları katkılarının karşılığında edindikleri kazançların adil olup olmadığını anlamada yardımcı olmaktadır. Fakat her bireyin beklenti düzeyi ve önem sırasının farklı olması adil bir dağıtım sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Çakır,2006:36).

#### **1.4.1.2.Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Adams'ın Eşitlik Teorisinin temeli, Homans'ın teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre çalışanlar ücret, terfi, ödül gibi elde ettikleri kazanımları diğer bir çalışanın kazanımları ile karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma yapmış olduğu çalışanla kendi kazanım oranı eşitse adalet algısı oluşmaktadır. Ancak kazanım oranları arasında farklılık olması çalışanlarda adaletsizlik algısının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Beugre, 1998: 2).

Adams, adaletsizliği ortaya çıkaran faktörler üzerinde durmuştur. Toplumda işveren-çalışan, öğrenci-öğretmen ya da ebeveyn-çocuk arasında ilişkilerde olduğu gibi sosyal alışverişin olduğu her ilişkide eşitsizliğin var olduğunu ileri sürmüştür (Efe, 2018: 37).Örgütsel ortamda böyle bir durum ortaya çıktığında çalışanlar algıladıkları eşitsizliği gidermek adına ilk olarak yaptıkları iş için daha az çaba gösterme, etkin çalışma düzeyini azaltma veya sonuçtan elde edecekleri çıktıları artırmaya çalışma

gibi yolları tercih edeceklerdir. İkinci olarak ücret veya ödül miktarının artırılmasını ve kazanımlarını değiştirmek isteyeceklerdir. Üçüncü olarak, diğer çalışanların iş için çaba göstermelerine engel olarak çalışma sonucunda elde edecekleri ödül veya kazanım miktarının düşürülmesini talep edeceklerdir. Dördüncü olarak, zihinsel bir karşılaştırma yaparak temel unsurlar hakkındaki algıları değiştirmek isteyeceklerdir. Son olarak ise çalışma ortamını değiştirme, devamsızlık veya istifa gibi davranışlarda bulunacaktır (Koçel, 2014: 749).

#### **1.4.1.3.Walster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisi**

Adams'ın Eşitlik Teorisinin birçok araştırmaya konu olmaya başlaması beraberinde çeşitli eleştiriler de getirmiştir. Bu nedenle Walster ve arkadaşları teoriyi farklı bir bakış açısıyla ele alarak gelişimine katkı sağlamıştır.

Walster ve arkadaşlarına göre Eşitlik Teorisi, dört ana fikirden oluşmaktadır (İçerli,2010:72):

1. Bireyler, sağladıkları kazanımları maksimum seviyeye çıkarmak için çaba göstermektedir.
2. Ortak ödülü maksimum seviyeye çıkarabilmek ve çalışma ortamında bireyler arasında kazanımların eşit paylaşımını sağlayabilmek için tüm çalışanlar tarafından onaylanmış yöntemler geliştirilebilir.
3. Eşitliğin olmadığı çalışma ortamı bireylerde stres gibi olumsuz durum ve davranışların görülmesine neden olmaktadır. Eşitsizlik ne kadar fazlaysa stres de o kadar fazla olacaktır.
4. Eşitsizliğin fazla yaşandığı ilişkilerde çalışanlar, eşitliği yeniden sağlamak için çaba göstermektedir. Bu sayede stresin azalacağına inanılmaktadır.

#### **1.4.1.4.Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi**

Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi, reaktif-içerik teorisi sınıflandırmasında yer alan bir diğer teoridir. Bu teoriye göre çalışanların eşit olmayan davranış ve tutumlara karşı geliştirmiş olduğu tepkinin kaynağı, bir başka çalışanla yapmış olduğu karşılaştırmaya dayanmaktadır (Greenberg, 1987: 12).Örgütlerde çalışanlar hiyerarşisinde veya kendi düzeyinin daha üzerinde görev yapan çalışanların

kazanımlarıyla kendi kazanımlarını karşılaştırma sonucunda yoksunluk ve eksiklik hissetmektedir (Yürür, 2008: 297).

Göreceli yoksunluk teorisinde çalışan kendi düzeyinin daha üzerinde görev yapan bireylerle karşılaştırma yapmakta ve bunun sonucunda adaletsizlik algısı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle göreceli yoksunluk teorisi eşitlik teorisinden bu yönüyle farklılık göstermektedir. Eşitlik teorisinde bireyler kendi düzeyinde biriyle karşılaştırma yaparken, göreceli yoksunluk teorisinde farklı, daha üst düzeyde çalışan bireylerle karşılaştırma yapılması söz konusu olmaktadır (Taşkiran,2010:131).

Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi, eşit olmayan davranışlara maruz kalınması sonucu yaşanan mahrum kalma, memnun olmama ve adaletsizlik algısı gibi duyguları açıklamaktadır. Bu teoriye göre kazanımların dağıtımında belli standartların olması çalışanların karşılaştırma yapmasına neden olmaktadır. Karşılaştırma sonucu hissedilen mahrumiyet duygusu içe kapanma, stres, öfke, kızgınlık gibi birçok olumsuz davranışı ortaya çıkarmaktadır (İçerli, 2010: 73).

Göreceli Yoksunluk Teorisi'nde çalışanlar, elde ettikleri kazanımlar ile hakkı olduğunu düşündüğü kazanımlar arasında ikilem yaşaması sonucu mahrumiyet hissetmektedir. Bu mahrumiyet duygusu bireylerde hata olarak görülen bir olguya karşı aşırı derecede memnuniyetsizlik, kötü davranmayı isteme ve belli bir gruba karşı öfke yani, küskünlük duyma davranışına yol açmaktadır. Çalışanlarda ortaya çıkan küskünlük duygusu daha iyisini hak ettikleri düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Beugre, 1998: 16-17).

Crosby'nin 1984 yılında yapmış olduğu araştırmada örgütlerde ortaya çıkan memnuniyetsizlik duygusunun sebepleri incelenmiştir. Araştırmacı ücreti de içine alan altı önemli değerlendirmenin çalışanların elde ettikleri kazanımlardan memnun olmama duygusunu yaşamalarında ön koşul olduğunu ifade etmiştir. Bu değerlendirmeler şu şekildedir (Yılmaz,2019: 9):

- Çalışanların bekledikleri kazanımlar ile elde ettikleri arasında farklılıklar olması,
- Karşılaştırma yaptığında diğer çalışanların kendisinden daha çokkazanım elde ettiğini görmesi,

- Geçmişteki tecrübelerine dayanarak daha iyi kazanımları hak ettiğine inanması,
- Geleceğe dair kazanım elde etme beklentisinin düşük olması,
- Elde ettiğinden daha fazla kazanımı hak ettiğini düşünmesi,
- Kişisel sorumluluk almak istememesi.

#### **1.4.1.5.Berger ve Arkadaşlarının Statü Değeri Teorisi**

Berger ve arkadaşları'nın geliştirmiş olduğu statü değeri teorisine göre, bireyler yaşadıkları eşitsizlik duygularına karşı göstermiş oldukları tepkilerinde belli bir bireyden ziyade daha genel bir grupta yapmış olduğu karşılaştırmayı esas almaktadır (Greenberg,1987:12).

Homans'ın, Adams'ın ve Walster ve arkadaşlarının teorilerinde olduğu gibi Statü Değeri Teorisi'nde de adil bir paylaşım sağlanması ile çalışanların adaletsiz tutum ve davranışlar karşısında göstermiş oldukları tepkiler üzerinde durulmaktadır. Ancak çalışanlar arasındaki sosyal alışverişten ziyade statü ile ilgilenmesi, bu sebeple hedeflerindeki nesnelerin sembolik değeri üzerinde durmasından dolayı farklı bir bakış açısına sahiptir (Efe, 2018: 43).

#### **1.4.2.Proaktif – İçerik Teoriler**

Çalışanların adil ve adil olmayan kazanım dağıtımlarına yönelik tepkileriyle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin aksine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların adil bir kazanım dağıtımını sağlamak için harcamaları gereken çaba üzerine odaklanmaktadır. Bu teorilerin içinde Leventhal'ın 1976'daki Adalet Yargı Teorisi ve Lerner'in 1987'deki Adalet Güdüsü Teorisi yer almaktadır. Bu teoriler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

##### **1.4.2.1.Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi**

Leventhal'a göre çalışanlar örgüte sağlanan fayda ile fayda sonucu elde edilen kazanım oranının eşitliğini sağlamak için çaba göstermektedir. Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde ücret, terfi, ödüllerin hak eden bireylere katkıları oranında dağıtıldığı görülmektedir. Diğer taraftan çalışmaların bazılarında ise üst düzey

yöneticilerin eşit paylaşım ilkesine uymayarak ihtiyaca göre, haksız bir şekilde ve sağlamış olduğu faydaya bakmaksızın dağıtım yaptığı belirlenmiştir. Leventhal şartların uygun olması halinde kazanımların dağıtımının bu şekilde yapılmasında adaletsizlik ortaya çıkmayacağı görüşünü savunarak kendi Adalet Yargı Modeli'ni geliştirmiştir (Greenberg, 1987: 12-13).

Çalışma hayatında ödül, ücret, terfi vb. kaynakların dağıtımında adalet sağlanması çalışan performansı ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu da örgütlerin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Dağıtım kararlarının çalışan davranışı üzerindeki etkilerini inceleyen birçok çalışma olmasına rağmen, son çalışmalarda kazanımların dağıtımını etkileyen faktörlere yoğunlaşıldığı görülmektedir. Adalet Yargı Modelinde durumun farklılığına göre dağıtım yöntemleri benimsenmesi gerektiği düşüncesi ileri sürülmektedir (İçerli, 2010: 74).

Adalet Yargı Teorisi'nde elde edilen kazanımlar ile sağlanan katkı oranı ve kazanımların dağıtımında adalet ilkesinin sağlanması önem taşımaktadır. Teoriye göre adalet algısına etki eden tutarlılık, önyargılı olmama, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil ve etik olma şeklinde altı temel ilke bulunmaktadır. Ayrıca dağıtım adaletinin sağlanmasında yol gösterici nitelikte olan eşit paylaşım, eşit temelli paylaşım ve ihtiyaç olmak üzere üç kural mevcuttur. Adalet Yargı Teorisi'nde yöneticilerin kazanımların dağıtımında eşitlik ve adalet sağlaması çalışanları motive etmekte ve performanslarını artırmaktadır. Yöneticilere performans artışında devamlılığın sağlanması için önemli görevler düşmektedir (İyigün, 2011: 56).

Çalışma ortamında adaletin sağlanabilmesi için yapılan dağıtımların ne derece adil olduğunu sorgulamak gerekmektedir. Örgütsel kaynakların dağıtım kararlarında adaletin sağlanması ve adil uygulamaların benimsenmesi her zaman söylendiği kadar kolay olmamaktadır. Bu durumun zor olmasından kaynaklı olarak görev, yetki ve sorumluluk, ücret, terfi vb. dağıtımında adaletsizlikler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kaynakları koruma ve harcamak istememe çabası adaletin sağlanmasına engel olabilmektedir (Karaeminoğulları, 2006: 16).

#### 1.4.2.2.Lerner ‘ın Adalet Güdüsü Teorisi

Diğer bir proaktif - içerik teorisi Lerner’ın Adalet Güdüsü Teorisi’dir. Adalet Güdüsü Teorisi’ne göre, örgüt içinde çalışanların en önemli endişesi adaletin sağlanmasıdır ve kazanımların dağıtımında kullanılacak uygulamaları açıklamak için birtakım adalet ilkeleri belirlenmiştir.

Teoriye göre, dağıtım uygulamaları dört farklı ilke ile açıklanabilir (Lerner, 1977:36-45):

- Rekabet İlkesi: Kazanımların dağıtımı çalışanların performansına göre yapılmalıdır.
- Eşit Paylaşım İlkesi: Kazanımların dağıtımı her durumda eşit bir şekilde yapılmalıdır.
- Eşit Temelli Paylaşım İlkesi: Kazanımların paylaşımı katkı oranlarına göre yapılmalıdır.
- Gerçek Adalet İlkesi: Kazanımların dağıtımı çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

Lerner’a göre, dağıtım kararları alınırken uygulanacak adalet ilkesi, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları algılarına göre belirlenmektedir. İlişkilerde yakınlık derecesi karar alma süreçlerinde önem taşımaktadır. Arkadaşı ile ilgili karar alan bir yönetici onun ihtiyaçlarına göre dağıtım kararı vermektedir. Öteki taraftan yöneticilerin çalışanları birey olarak görmesi durumunda paylaşımda eşitlik ilkesine göre hareket etmektedir. Çalışanların pozisyon işgal eden bireyler olarak grlmesi halinde ise eşit temelli paylaşım ilkesinin uygulanması gerekmektedir. Örgüt içinde çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına hak ettiği kazanımın verildiğini görmek çalışanları daha fazla motive etmektedir. Adalet Güdüsü Teorisi'nde adalet, örgütlerde motivasyon sağlamada kullanılan bir araç olarak görülmektedir (İçerli, 2010: 76).

Adalet yargı teorisi ile adalet güdüsü teorisi karşılaştırıldığında temel felsefe açısından farklı olmasına rağmen, çalışanlar değişen koşullar altında ödül veya ücretlerin dağıtımında hangi yolların izleneceği konusunda benzerlik göstermektedir. Teorilerin her ikisi de, bireylerin ödül dağıtımı ile ilgili kararlarını nasıl aldığını

incelediği için, proaktif içerik teorileri olarak nitelendirilmektedir (Greenberg,1987:13).

### **1.4.3.Reaktif-Süreç Teorileri**

Reaktif-süreç teorileri, karar alma süreçlerinde uygulanan politikalara karşı çalışanlar tarafından verilen tepkileri incelemektedir. Çalışanlar süreçleri kontrol edebildiklerinde daha çok tatmin olmakta ve süreç kontrolü sağladıkları işlemlerin sonuçlarının daha adil olduğunu düşünmektedir (İyigün, 2011: 57 ).

Kazanımların dağıtımında adaletin sağlanmasını esas alan teoriler ile karar alma süreçlerinin adilliği üzerinde duran teoriler karşılaştırıldığında farklılıklar olmadığı düşünülse de aslında süreç teorileri hukuk temelli ve entelektüel bir anlayışın ürünü olması yönüyle diğer teorilerden ayrılmaktadır (İçerli, 2010: 76).

Reaktif - süreç teorileri çalışanların karar alma süreçlerinde uygulanan prosedürlerin her birine göstermiş oldukları tepkileri incelemekte ve süreçler üzerinde kontrol imkanı verip vermemesiyle ilgilenmektedir. Bu özellikleri taşımalarından dolayı reaktif olarak nitelendirilmektedir (Greenberg, 1987: 14). Bu teori kapsamında Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi yer almaktadır.

#### **1.4.3.1.Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi**

Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen Prosedür Adaleti Teorisine göre örgüt içinde ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözüm sürecinde çalışanlara sunulan kontrol türleri bakımından adaletin olmadığı düşünülen durumlarda ortaya çıkabilecek birçok sorunun çözümü için gerekli olan süreçleri ele almaktadır. Thibaut ve Walker bu yaklaşımı hukuki açıdan ele alarak çalışanların yasal süreçler karşısında vermiş oldukları tepkiler üzerinde durmaktadır.

Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen Süreç Adaleti Teorisi'nde çatışma içinde olan iki taraf ve müdahale eden taraftan oluşan üçlü bir ilişki söz konusudur. Çatışmanın çözümü süreç aşaması ve karar aşaması olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Süreç kontrolü taraflar arasında çatışmanın giderilmesinde kullanılacak yolların seçilmesi ve kontrolünün sağlanmasını içerirken, karar kontrolü ise

çatışmanın çözümünde kullanılacak kararların kontrolünü içermektedir (İçerli, 2010: 76).

Karar ve süreç kontrolü örgütsel davranış açısından değerlendirildiğinde ayrı ayrı ele alınması gereken kavramlardır. Yani dağıtım kararlarının alınması ve bu kararları alma süreçleri birbirinden bağımsız düşünülmelidir. Karar alma süreçlerine katılım sağlandığı, fikirlerinin dikkate alındığı, kararlara itiraz hakkı tanıyan örgütsel yönetim anlayışlarının varlığı çalışanlar için önem arz etmektedir (Karaeminoğulları, 2006: 18).

#### **1.4.4.Proaktif-Süreç Teorileri**

Proaktif-süreç teorileri, adil dağıtım süreçlerinin sağlanabilmesi için hangi yöntemlerin uygulanması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır. Bu teori kapsamında Leventhal, Karuza ve Fry'ın 1980'deki Dağıtım Tercihi Kuramı yer almaktadır.

##### **1.4.4.1.Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercihi Teorisi**

Dağıtım Tercihi Teorisi'nde dağıtım yapılırken uygulanan prosedürler adaletin sağlanmasına yardımcı olduğu sürece yöneticiler tarafından kullanılacaktır. Teoriye göre her prosedür belli bir amacın gerçekleşmesine hizmet etmektedir. Amaca ulaşmada hizmet etmesi muhtemel olan prosedür en çok kullanılan prosedür olarak tercih edilecektir. Bu teoriye göre, örgüt içinde adaletin sağlanmasına yardımcı olacak sekiz özellik şu şekildedir (Greenberg, 1987: 14-15):

- 1.Bireylere, karar verecek kişileri seçim hakkı verilmesi,
- 2.Tutarlı kurallar benimsenmesi,
3. Doğru bilgiyi esas alma,
- 4.Karar verme gücünün yapısını tespit etme,
5. Çalışanları önyargılardan koruma,
6. Çalışanların itirazlarının dikkate alınmasını sağlama,
7. Prosedürlerde değişiklik yapma imkanının olması,

8.Genel olarak kabul görmüş etik standartlar olarak sıralanmaktadır.

Örgütsel adalet konusunda yapılan son çalışmalarda, reaktif-içerik yaklaşımlara olan ilginin azalmış olması dikkat çekmektedir. Çalışmalarda reaktif-içerik yaklaşımlardan ziyade proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır. Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde reaktif teoriler yerine proaktif teorilerin ve içerik teorileri yerineise süreç teorilerinin tercih edildiği görülmektedir (Efe, 2018:51).

### **1.5.Örgütsel Adaletin Boyutları**

Araştırmacılar arasında örgütsel adaletin boyutlarının sınıflandırılmasıyla ilgili fikir birliği bulunmamaktadır. Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet konusunun kavramsallaştırılmasına en çok katkısı Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı ve Adams'ın Eşitlik Kuramı sağlamıştır.1960 ve 1970'li yılların temel sorusu örgütlerde ücret, terfi ve diğer kazanımların dağıtımı ile ilgili olmuş ve örgütsel adalet dağıtım adaleti ile eş anlamlı olarak tek boyutta ele alınmıştır (Yürür, 2015:2).

Thibaut ve Walker 1970 yılının başında yasal prosedürlerle ilgili yapmış olduğu araştırmalar sonucunda anlaşmazlıkların çözüm sürecinde kullanılan uygulamaların bireylerin adalet algılarını şekillendiren önemli bir unsur olduğunu vurgulayarak prosedür adaleti kavramını geliştirmişlerdir ( Thibaut ve Walker,1978:541-566).Bu bilgiler ışığında dağıtım adaletinin örgüt içindeki adalet algısını açıklamada tek başına yeterli olmadığı anlaşılarak sınıflandırmaya prosedür adaleti kavramı eklenmiştir. Bies ve Moag, çalışanların adalet algısının, işlemlerin uygulanışı esnasında kişilerarası ilişkilere de bağlı olduğunu belirterek etkileşim adaletinin ayrı bir boyut olarak ele alınması gerektiği düşüncesini ileri sürmüştür (Masterson vd. , 2000: 739).

Örgütsel adalet boyutları ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında yukarıda vurgulanan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üçlü bir ayrım üzerinde durulmaktadır. Ancak farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar da yapılmıştır.

Colquitt dağıtım, prosedür, kişilerarası (interpersonal) ve bilgisel (informational) adalet olmak üzere dörtlü bir sınıflandırma yapmıştır(Colquitt, 2001: 386-400). Yine

Beugre dörtlü bir sınıflandırma yaparak, örgütsel adaleti dağıtım, işlem, etkileşim ve sistemik (bütünsel) adalet şeklinde ele almıştır (Beugre, 1998: 97).

Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin boyutları konusunda farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle konuyla ilgili fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak çalışmaların genelde dağıtım, işlem (prosedür) ve etkileşim adaleti olmak üzere üç tür üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Çalışmada söz konusu olan bu üçlü sınıflandırma incelenmiştir.

### **1.5.1.Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, ödül ve kaynak dağıtımında küçükten büyüğe farklı ölçekteki gruplarda ortaya çıkan evrensel bir olgudur. Toplumlar ve örgütler tarih boyunca kaynakların nasıl dağıtılacağı konusunda ilgilenmiştir. Birçok sosyolog, psikolog, siyaset bilimci ve ekonomist ödül, ceza ve her türlü kaynağın dağıtım sorunuyla ilgili çalışmalar geliştirmiştir (Leventhal, 1980: 27). Yapılan alışmalar kazanımların dağıtımında adaletin sağlanması ne derece önemli olduğunun altını çizmiştir.

Örgütsel anlamda dağıtım adaleti çalışanların örgüte çalışarak sağladıkları katkılara karşılık elde ettikleri, ölçülebilen kazanımların adaletli olduğuna ilişkin inançları şeklinde tanımlanabilmektedir (Giap ve Hackermeier, 2005’ den akt. Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 85).Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlaki açıdan ve objektif olarak tanımlanan özelliklere göre davranılmasını gerektirmektedir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (Foley, Kidder ve Gary,2002:473-74). Başka bir ifadeyle örgüt içinde benzer katkılar sağlayan çalışanların kazanım dağıtımının da benzer şekilde yapılması gerekmektedir.

Dağıtım adaleti, kazanımların kişilere belli ilke ve standartlara göre paylaştırılmasıdır. Bireylerde cret, terfi, sosyal haklar gibi elde ettikleri kazanımları başkalarının kazanımları ile karşılaştırma sonucunda adaletli davranıldığı veya adaletsiz davranıldığı algısı oluşabilmektedir. Bunun sonucunda ise kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesi tutumlarını etkilemekte ve bu tutum davranışlarına yansımaktadır. Dağıtım adaletinde çalışanların, kaynakların dağıtımından adil bir şekilde pay aldığını düşünmesi önem taşımaktadır (Özdevecioğlu, 2003:78).Zira rgtlerde verimlilik ve

performans artışı sağlanması söz konusu bu haksız ve adaletsiz tutum ve davranışlara ilişkin kararlara bağlıdır.

Dağıtım adaletinin çalışanların değerlendirmelerini etkileyecek, dağıtımda adaletin sağlanmasına yardımcı olacak, kazanımların dağıtımının nasıl yapılacağına ilişkin üç kural öne çıkmaktadır. Bunlar: Eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralıdır (Yürür, 2015: 4). Kurallar şu şekilde açıklanabilir:

**Eşitlik Kuralı:** Dağıtımın örgüt üyelerinin katkılarına ya da performanslarına göre yapılmasıdır.

**Eşit Paylaşım Kuralı:** Çalışanların örgüte sağlamış olduğu katkılara bakılmaksızın kazanımların grup içinde eşit dağıtımını ifade etmektedir.

**İhtiyaç Kuralı:** Kazanımların dağıtımının bireylerin ihtiyaçları dikkate alınarak yapılmasıdır. Dağıtımda adaleti sağlamak isteyen karar verici konumdaki bireyler bölüşüm ve paylaşım yapılırken bu üç kuralı göz önünde bulundurmalıdır.

Çalışanlarda dağıtımda adaletsizlik algısı oluşması sonucunda motivasyon ve performans olumsuz yönde etkilenirken aynı zamanda bu durum verimsizlik, diğer çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapmaktan kaçınma gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Çakar ve Yıldız,2009:71). Bireylerin çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapmaktan kaçınması örgütün işleyişine zarar vermekte, örgüte ait işlerin tamamlanma süresini uzatmakta ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulmasına sebep olabilmektedir. Ortaya çıkan bu olumsuz sonuçların engellenmesi için dağıtım kararlarının adil bir şekilde alınması gerekmektedir.

Deutsch ve Leventhal 1975-1976 yılları arasında yaptıkları çalışmalar ile dağıtım adaletini proaktif bir açıdan incelemişlerdir. Araştırmacılara göre, temel amaçların gerçekleştirilmesine hizmet ettiği sürece, dağıtımda adaletin varlığından bahsedilebilecektir. Çalışanların birlik ve uyumu önemli ise dağıtımda eşitlik kuralı, refahı önemli ise ihtiyaç kuralı, bireysel performans ve üretkenlik daha önemli ise hakkaniyet kuralı dikkate alınmalıdır. Araştırmacılar,dağıtım adaleti kavramına yeni bir bakış açısı getirerek gerektiğinde farklı normların uygulanmasının daha etkili

olabileceği görüşünü savunmuş ve adaletin tek bir hakkaniyet kuralı ile sağlanabileceği düşüncesini yıkmışlardır (Karaeminoğulları, 2006: 16).

Örgüt içinde çalışanlar sadece ekonomik kazanımlarda ortaya çıkan adaletsizliklere tepki göstermemektedir. Aynı zamanda sosyo-psikolojik kazanımları da adalet perspektifinden değerlendirmektedir. Dağıtım adaletini sosyo-psikolojik kazanımların dağıtımını da kapsayacak şekilde genişleterek, prosedür adalet kavramına yaklaştırmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Cropanzano ve Ambrose, 2001:122-123).

### **1.5.2.İşlem (Prosedür) Adaleti**

İşlem adaleti kavramı, literatüre ilk kez Thibaut ve Walker'ın çalışmalarıyla girmiştir. Thibaut ve Walker mahkemedeki yasal süreçlerin işlemesi ile ilgili yapmış olduğu araştırmada davalıların tepkilerini ölçmüşlerdir. Yasal prosedürler adil bir şekilde uygulanırsa, sonuç davalılar için olumsuz bile olsa bu sonuca olumlu tepki verdiklerini gözlemlemişlerdir. Prosedür adaleti örgütsel anlamda ise ilk kez 1985 yılında Folger ve Greenberg tarafından kullanılmıştır. Örgütsel açıdan işlem adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemlerin, araç ve süreçlerin adil olması anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5). Bir diğer ifadeyle işlem adaleti çalışanlara yapılan dağıtımın nasıl olduğuna ve bu dağıtım gerçekleşirken hangi kriterlerin dikkate alındığına ilişkin adalet algısını ifade etmektedir.

Örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk çalışmalar genelde dağıtıma odaklanmıştır. Ancak adaleti sağlama çabalarına rağmen durumsal koşulların etkisiyle adil bir dağıtım her zaman sağlanamamaktadır. Çalışanlar için yalnızca dağıtım sonucunda elde edilen kazanımlar önemli değildir. Aynı zamanda hangi kişilerin hangi ölçüde kazanım sağlayacağı ve bunlara nasıl karar verildiği de çalışanların adalet algılarını etkilemektedir. Yani bireyler sonuçların yanında, sonuca giden süreci de adalet perspektifinden değerlendirmektedir. Prosedür adaleti, dağıtımdan ziyade dağıtımın nasıl gerçekleştirileceği sorununu konu almaktadır. Örgütler açısından önemli sonuçları olan bu adalet türü dağıtım adaletinin eksik kaldığı noktaları açıklamaya yardımcı olmaktadır(Karaeminoğulları, 2006:17).

Örgütsel adalet, hakkaniyeti sağlayacak etik ilke ve esasların örgüt yönetimine egemen olmasını ve bu ilke ve esasların uygulanmasını destekleyen bir olgudur. Adaletin sağlandığı örgütlerde, bireyler yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanlar karar verme süreçlerini adil olarak değerlendirdiği durumlarda, ücretlerin düşük olması ya da örgütsel politikalara ilişkin olumsuz görüşlerini daha az dile getirdiği sonucuna ulaşılmıştır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Örgütün yapısı ve iç işleyişinde adaletli ilke ve uygulamaların yer alması çalışanların örgüte olan bakış açısını da değiştirmektedir. Adil bir kazanım sağlanamasa da uygulanan prosedürün adil olduğunun bilinmesi çalışanların adalet algısına etki etmektedir.

Prosedür adaleti kavramı ile çalışanlar örgütsel kararların adaletini değerlendirirken, kararların içeriği ve bu kararları belirleyen prosedürleri de göz önünde bulundurmaktadır (Çakmak, 2005: 31). İşlemsel adaleti sağlayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenecek çalışanların karar verme sürecine onay verdiklerinden ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Çalışanların süreçlere onay vermesi bireylerin bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçerken özgür davranabildikleri anlamına gelmektedir (Greenberg ve Baron, 2000'den akt. İşcan ve Sayın, 2010:197).

Thibaut ve Walker prosedür adaletini süreç kontrolü ve karar kontrolü olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Süreç kontrolünde bireylere sonuçları değiştirmese bile süreçlerle ilgili görüşlerini açıklama izni verilmektedir. Bu sayede çalışanlarda fikirlerinin dikkate alındığı ve ön yargılı davranılmadığı algısı oluşmaktadır. Karar kontrolü ise bireylerin karar alma sürecine ya da sonuçlara katılımını ifade etmektedir. Bireyler kazanımlara ilişkin kararlarda fikirlerini açıklayabiliyorlarsa sonuçları önemsemeksizin kazanımların adil olduğuna inanmaktadırlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

Örgütlerde işlem adaletini etkileyen bu iki kriterin yanında altı temel kriter daha bulunmaktadır. Bu kriterler şu şekilde açıklanmaktadır (Eren, 2014: 553).

**Tutarlılık Kuralı:** Örgütün amaçları, uygulanacak strateji ve politikalarda dağıtım ve işlem adaletine uyulmalı birbirleri arasında çelişki olmamalıdır.

**Önyargılı Olmama Kuralı:** Örgütle ilgili karar ve uygulamalar ön yargıdan uzak, iletişim ve etkileşimde objektif olunmalı ve ayırım yapılmamalıdır.

**Doğruluk Kuralı:** Karar alma ve süreçlerin uygulanmasında gerçeğe uygun, doğru ve tam bilgiler kullanılmalı örgütle ilgili kurallar herkese eşit seviyede uygulanmalıdır.

**Düzeltilbilirlik Kuralı:** Çalışanlardan ya da ilgili kişi ve kurumlardan gelebilecek şikayetlere karşı alınan kararlar yeniden gözden geçirilmeli yapılan yanlışlık veya eksiklik varsa düzeltilmelidir.

**Temsil Kuralı:** Çalışanların doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla örgütle ilgili alınacak kararlar hakkında fikirlerini dile getirebilmesi hakkaniyet ve tutarlılığın sağlanması açısından önem taşımaktadır.

**Etik Olma Kuralı:** Örgütlerde alınacak karar ve uygulanacak prosedürler etik ilke ve değerlere uygun olmalıdır.

Örgütün daha iyiye ulaşması için karar ve süreç kontrolü sağlanmasının yanında belirtilen bu altı kriterin yöneticiler tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Çalışanlar prosedürlerin adil olup olmadıklarına ilişkin karara varırken, kişiler arası ilişkileri de önemsemektedir. Bu durum ilk başta prosedür adaletinin alt boyutu olarak daha sonra ise bağımsız bir adalet boyutu olan etkileşim adaleti kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2015: 5).

### **1.5.3.Etkileşim Adaleti**

İşlem adaleti konusunda çalışan araştırmacılar 1980 yılının ortasına kadar karar verme süreçlerinin yapısal özelliklerine odaklanmış ve bu işlemlerin kişilerarası yönünü pek dikkate almamışlardır. Bununla birlikte hem Thibaut ve Walker'ın (1975) hem de Leventhal'in(1980) insanların sorun ve isteklerine olumsuz yanıt verirken dostça ve destekleyici şekilde davranmanın kişilerarası ilişkide adalet algısını etkileyebileceğini fark etmişlerdir. İşlemsel adaletin yapısal yönünün dışında bir de ilişkisel yönünün olduğu otorite ile olan ilişkide yöneticilerin davranış biçiminin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu düşüncelerden hareketle Bies ve Moag (1986) bireyler

arasındaki ilişkilerin, prosedürlerin yapısından kavramsal olarak farklılıklar taşıdığını ileri sürerek, etkileşim adaleti boyutunu ortaya çıkarmıştır (Şahin, 2007:194-195).

Çalışanların örgütsel adalet algılarına etki eden faktörler, dağıtımın nasıl yapıldığı ve bu dağıtıma karar verme süreci ile sınırlı kalmamaktadır. Çalışma ortamında bireylerin birbiriyle olan ilişkileri de çalışanların algı ve tutumlarına yön vermektedir. Dolayısıyla, karar verici konumunda olan bireyler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan bir diğer adalet türü olan etkileşim adaletini oluşturmaktadır (Karaeminoğulları,2006: 19).Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet algısı kazanım dağıtımının yapılması, dağıtım yapılırken kullanılan süreçler ve kararların çalışanlara iletilmesinde kurulan etkileşimi de kapsayan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin alınan karar ve süreçlerle ilgili açıklamalarda bulunması çalışanların olumlu tepkiler vermesi ve adalet algılarının artmasını sağlamaktadır. Gelir, mevki, statü ve sosyal hakların yanında saygınlık, bağlılık, itibar gibi olgular da kişilerin haklar arasındadır. Bu hakların dağıtımında adaletli olunması, insanlar arasındaki iletişimin tüm boyutlarına etki etmektedir. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısında odak noktası yalnızca çıktılar ve uygulamalar esnasında kullanılan kurallar değil, insanlar arasındaki etkileşimdir (Karademir ve Çoban,2011:32).

Bies ve Moag örgüt içinde bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinden kaynaklanan etkileşim adaleti algısının gelişimi için gerekli dört ilkedden bahsetmektedir. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

**Saygı:** Yöneticiler bireylere saygılı ve kibar davranmalıdır.

**Uygunluk:** Yöneticiler örgüt içerisinde bireylerle kurmuş olduğu iletişimde dil, din, ırk ve cinsiyet gibi faktörlerin etki etmesine izin vermemeli ve haklarında önyargılı yorumlarda bulunmaktan kaçınmalıdır.

**Doğruluk:** Yöneticiler, karar verme süreçlerinde çalışan ile olan iletişimde açık, anlaşılır ve dürüst olmalıdır.

**Gerekçelendirme:** Yöneticiler karar alma sürecinde çalışanlara yeterli ve gereken bilgileri vermelidir.

Etkileşim adaleti algısı, örgütsel adalete katkı sağlayan faktörlerin açıklanmasında dağıtım ve prosedür adaletinin yeterli olmadığı durumlarda öne çıkmaktadır (Greenberg, 1990: 411).Yapılan araştırmalarda, etkileşim adaleti algısının yüksek olduğu durumlarda, çalışanların dağıtım ve işlem adaletini önemsemediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin örgüt içinde duyarlı, ilgili, saygılı davranışlar sergilemesi durumunda çalışanların adil olmayan ücret dağılımı veya süreçleri tolere etme eğiliminde oldukları görülmüştür (Karademir ve Çoban,2011:32).

Etkileşim adaleti, kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesi sürecinde yer alan yöneticilerin çalışanlarına karşı göstermiş olduğu saygı, sevgi ve nezaketi ile ilgilenen adalet boyutudur. Çalışanların uygun bulmadığı davranışlara karşı göstermiş olduğu tepkiler etkileşim adaleti ile ilişkilidir. Bu nedenle, çalışanların adil olmayan bir kazanıma gösterdikleri olumsuz tepkilerin derecesi, uğradıkları zarara ve kararı veren yöneticinin adaletsiz davranışının etkisine göre değişmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338).

### **1.6.Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları**

Örgütsel adalet, çalışanların iş tatminin sağlanması ve örgütün işlevlerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi için bir zorunluluktur. Bu açıdan adaletsiz uygulama ve işlemlerin örgütsel bir sorun olarak ele alınması gerektiği sosyal bilimciler tarafından uzun süredir kabul görmüş bir konudur (Greenberg, 1990: 399).

Örgütsel adalet, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe yoğun şekilde üzerinde durulan bir kavramdır. Birçok çalışma, örgütsel adaletin örgütler ve çalışanlar açısından önemli sonuçları olduğunu göstermektedir. Adalet, çalışanların motivasyonunun sağlanmasında önemli bir araçtır. Çalışanların adalet algısının düşük olması, motivasyonu azaltırken, bireylerin işten ayrılma niyetlerini artırır veya örgütü olumsuz etkileyebilecek birtakım davranış ve faaliyet geliştirmelerine yol açar (Parker ve Kohlmeyer,2005:357).

Örgütsel adaletsizliğe maruz kalan çalışanlar durumlarını dengelemek için düşmanca ya da saldırgan davranışlar sergilemektedir. Algılanan örgütsel adaletsizlik kızgınlık, dedikodu çıkarma, sessiz kalma, düşmanca davranışlar sergileme gibi durumlar ortaya

çıkarmaktadır. Bunu; vurma, itme gibi saldırgan davranışlar takip etmektedir. Bu davranışları çalışma arkadaşının toplantıya geç gelmesine neden olma, işi yavaşlatma ve engelleme gibi davranışlar izlemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 90-91).

Örgütsel adaletsizlik algısı, çalışanların örgüte sağladıkları katkılar ile örgütten elde ettikleri kazanımları, diğer çalışma arkadaşlarının kazanımlarıyla karşılaştırmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Adaletsizlik yaşayan bireyler, eşit davranılmadığı ve haksızlık yapıldığı düşüncesinden dolayı işinden tatmin olmama, verimsizlik ve performans düşüklüğü gibi örgütsel sıkıntılar çekebilmektedir. Bu sıkıntılar sonucunda çalışanlar örgüte zarar vermekte ya da örgütten ayrılmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 237).

Örgütsel adaletsizlik algılandığında çalışanlar sessiz kalmamalı ve iletişim kurarak, sorunu çözmek için çaba göstermelidir. Yöneticiler ile çalışan arasında yan yana kurulan iletişim olumlu ilişkilerin tesis edilmesine katkı sağlamaktadır. Adaletsizliğe uğrayan kişinin düşüncelerini paylaşması olumsuzluğu yaratan davranışları tekrarlamayacağı konusunda yardımcı olmaktadır. Bu nedenle adaletsizlik algısının arkasındaki düşünceler açık bir şekilde dile getirilmelidir Diğer yandan yöneticiler ise adil olmayan karar ve uygulamalar karşısında çalışanların haklarını savunmalarını teşvik etmelidir. Bu sayede iletişimde etkinlik sağlanacak ve adaletsizlik algısı giderek azalarak zamanla da ortadan kalkacaktır (Bemmels, Brown ve Read, 2009: 6).

Çakıcı (2012) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet algısının bağlılık üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma devlet hastanesinde görev yapan hemşirelerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda “hemşirelerin etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü ilişki; etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki; işlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet algısının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiş ancak işlemsel adalet algıları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir” (Çakıcı,2012:103-104).

Karavardar (2015) tarafından yapılan İstanbul ilindeki bir sigorta şirketinin genel müdürlüğünde çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet

algısının iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet boyutları (dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet ) iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Özgen ve Turunç (2017) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin sinizm üzerindeki doğrudan etkisini ve örgütsel adalet ile sinizm arasındaki ilişkide kişi örgüt uyumunun aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Burdur ilinde eğitim sektöründe görev yapan çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel adalet ile sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak diğer taraftan kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet-sinizm ilişkisinde aracı rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Allahyari ve Yavuz (2018) tarafından yapılan çalışmada konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu olarak değişmesi işten ayrılma niyetinin azalmasına, olumsuz olarak değişmesi ise işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Bu etkinin % 77’lik bir dereceye sahip olması örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Kavak ve Kaygın (2018) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile muhalif davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Kafkas üniversitesinde görev yapan 327 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel adalet algısının dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet gibi alt boyutları ile çalışanların dışsal muhalefet ve gizli muhalefet davranışları arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alanoğlu ve Demirtaş (2019) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi

amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında; örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının orta düzeyde anlamlı belirleyicisi olduğu görülmektedir.

Yukarıda açıklanan sonuçlar örgütsel adaletin önemini göstermektedir. Örgütün devamlılık sağlayabilmesi için çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek, hakları adaletli bir biçimde bölüştürmek gerekmektedir. Bölüşümü sağlayacak kişi yöneticilik ilkelerine hakim, birey ve gruplarda ortaya çıkan durum ve şartları kolay idare edebilen iyi bir yönetici olmalıdır. Kazanımların dağıtımında belli başlı ilkeler bulunmaktadır. Her insana eşit şekilde dağıtım yapmak adil bir dağıtım değildir. Çünkü çalışanların statüleri, eğitim düzeyleri ve yetenekleri değişkenlik göstermektedir. Yöneticinin en önemli görevlerinden biri de örgüt içinde çalışanları hak ettiği birime göre yerleştirmektir. Bu sayede örgütteki çalışanlar birbirine bağlanmaktadır (Turan, 2016: 61-67).

Çalışma ortamında adaletsizlik uygulamaları, zedelenmiş ilişkileri düzeltme ve adaleti sağlamak için çalışanların haklarını ortaya çıkarma süreçlerine daha fazla odaklanmak gerekmektedir. Bu amaçla adaletsizlik üzerine düzeltmeler yapılmalı, adaletsizliğe uğrayan kişi affetmeyi öğrenmeli, yöneticiler ise örgüt içinde bütünleşmeyi güçlendirmelidir. Ayrıca çalışanlara itiraz hakkının verilmesi, düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri ortamların sağlanması, personeli güçlendirme gibi durumlar da adaletsizliğin azalmasına katkı sağlayacak unsurlardır. Bu unsurlar ilişkilerin zarar görmesi, kazanım kaybını ve gelecekte ortaya çıkabilecek adaletsizliklerin önlenmesine yardımcı olacaktır (Goodstein ve Aquino, 2010: 625-626).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.Sessizlik Kavramı

Bu bölümde sessizlik kavramının anlamından ve bu kavramın farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olan tanımlarından bahsedilmiştir. Örgütsel sessizlikle ilgili teoriler, örgütsel sessizlik boyutları, örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, örgütsel sessizlik davranışının sonuçları ve son olarak çözüm önerilerine değinilmiştir.

Küreselleşmenin sınır kavramını ortadan kaldırmasıyla beraber tüketicilerin giderek artan beklentileri, teknolojinin hızla ilerlemesi ve rekabet etmenin zorlaşması gibi nedenlerden dolayı örgütler artık çalışanlarından daha fazla sorumluluk alması, yaratıcı ve farklı fikirleri paylaşması ve yeri geldiğinde inisiyatif kullanmasını beklemektedir.

Hayatın ayrılmaz parçalarından biri olan iletişim insan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. İnsanların birbiriyle olan ilişkilerinde sergiledikleri tutum ve davranışların, toplumsal değerlerin oluşumunda iletişim kurmanın rolü büyüktür. İletişim sayesinde insanlar fikirlerini açıklayabilme başka kişilerle paylaşabilme, değerlendirme ve anlamlandırma imkânına sahip olabilmektedir. Böylece kişiler fikir ve görüşlerini paylaşabildiği için kendini hem güçlü ve güvende hissetmekte hem de diğer kişiler hakkında bilgi edinebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında pek çok etkinlik iletişim olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel düzeyde de çalışanların birbiriyle karşılıklı konuşması iletişim kurmanın bir yolu iken sessiz kalma, itiraz edememe ve bazı bilgileri onayı olmasa da kabullenme de iletişimin diğer bir yolu olabilmektedir (Acaray, 2014: 67 ).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizlik “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût halinde olma” şeklinde açıklanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Diğer bir tanımlamada ise sessizlik, iletişim kurmanın bir başka yolu olarak ifade edilebilirken aynı zamanda iki farklı olguyu içinde barındıran bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Sessiz kalmak (Pinder ve Harlos, 2001: 334-336):

- Gürültü ve ses çıkarmaktan veya konuşmaktan kaçmaktır.
- Ses ya da gürültünün yokluğudur.
- İfade etmenin ihmal edilmesi / bilginin saklanmasıdır.
- İletişim kurmanın ya da kâğıda dökmenin başarısızlığıdır.
- Kayıtsızlık ya da karanlıktır / bilinmezliktir.

Sessizlik çok boyutlu değişkenlere sahip olması ve muğlak olması nedeniyle kolay anlaşılabilen bir kavram değildir (Çakıcı, 2007: 147). Sosyal ilişkilerde sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında ortaya çıkabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçmak için kullanılan bir davranış şeklidir (Nakane,2006: 1812).

Bu konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde sessizlik kavramına farklı disiplinlerde çeşitli anlamlar yüklenmektedir. Psikoloji dalında sessizlik içe kapanıklık ve kendine güvenmeme gibi durumları anlatmak için kullanılırken sosyoloji dalında sessizlik kavramı toplumsal suskunluk, harekete geçmeme gibi olumsuz davranışları anlatmak için kullanılmaktadır. Felsefe dalında ise sessizlik; ses vermenin yokluğu şeklinde değil de kişinin bilgiyi kasıtlı olarak paylaşmaması diğer bir ifadeyle sır saklamak olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2010: 7-8).

Sessiz kalmak genelde uyumlu olma ve sorun çıkarmama gibi davranış biçimleriyle denk tutulmaktadır. Günlük yaşamamızda ortaya çıkan her olayda sessiz kalmanın doğru olduğu düşünülmekte hatta bu davranış biçimi insanlar tarafından teşvik edilmektedir. Özellikle de kendi toplumumuzda geleneksel sözlerle de uygun bulunmakta ve desteklenmektedir. “*Sen küçüksün konuşma*”, “*büyükler konuşurken küçükler susar*”, “*sus sen karışma*”, “*sus ki adam sansınlar*” gibi sözleri toplumsal hayatta çoğu insan birçok kez duyabilmektedir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011:99).

Sessizlik kavramı en genel anlamıyla sessiz olma, ses çıkarmama durumunu anlatmak için kullanılmaktadır. Bu kavram iletişime kapalı olmanın bir ifadesinin olmasının yanında bazen karşı tarafa bir şeyleri aktarmanın da en iyi yolu olabilmektedir. Günlük hayatta ve çalışma hayatında bireyler sessiz kalarak topluma, çalışma arkadaşlarına, üstlerine ve örgüte mesajlar iletebilmektedir

(Küçükköylü,2014: 3). Çalışanlar için sessiz kalmak duyguları ifade etmenin bir başka yolu olabilmektedir.

Sessizlik pek çok duygu, düşünce ve eylemi içinde barındırmaktadır(Pinder ve Harlos, 2001: 362).Sessizlik kavramı olumlu ya da olumsuz anlamlara gelebilmektedir. Bu ikilemden kaynaklı olarak açıklaması zor bir kavramdır. Çünkü sessizliğin farklı toplumlardaki bireylerin içinde bulunduğu durum ve çeşitli algılara göre değişik anlamlar içerdiği yönünde bir yaklaşım mevcuttur (Milliken ve Morrison, 2003: 1457). Jensen, sessizliğin beş tane ikili fonksiyonunu şu şekilde açıklamıştır (Jensen,1973:249’ dan akt. Demir ve Demir Şen, 2012:187):

- 1.Sessizlik insanları bir araya getirebilirken, aynı zamanda birbirinden uzaklaştırabilir.
- 2.Sessizlik insanların iyi hissetmelerini sağlayabilir, diğer taraftan zarar da verebilir.
- 3.Sessizlik bilginin açığa çıkmasını sağlamasının yanında, bilgiyi de saklayabilir.
- 4.Sessizlik derin düşünceleri ifade edebilir veya hiçbir düşünceyi ifade etmez.
- 5.Sessizlik onayın ya da itirazın göstergesi olabilir.

Sessizlik davranışının birbirinin zıddı olan iki farklı duyguyu içinde barındırmasından dolayı ne anlama geldiğini anlamak için sessizliğe neden olan durum ve olayların iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Örgütler rekabetin giderek artması, daha iyi hizmet kalitesi sunmaya çalışma ve yüksek müşteri beklentilerini karşılamak gibi nedenlerden ötürü çalışanlarından daha çok hizmet talep etmeye başlamıştır. Çünkü çalışanlar, gelişen ve küreselleşen dünyada değişimlerin sağlanmasında temel kaynak olarak görülmektedir. Örgütte ortaya çıkan herhangi bir sorunu örgütün diğer üyelerinden önce çalışanlar fark edebilmektedir. Bu durum ise çalışanların örgütte ortaya çıkan sorunları ve çözümü için gereken önerilerini ifade etmelerinde çalışan sesinin sağlanmasının önemini arttırmıştır (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015:249).

## **2.2.Örgütsel Sessizlik Kavramı**

Örgütsel sessizlik davranışını yönetim bilimi ve çalışan açısından ilk kez tanımlayan, çalışan sessizliği kavramını ortaya çıkaran Hirschman’a dayandırılabilir. Örgütsel

sessizlik kavramı literatürde ilk kez Hirschman' nın 1970 yılında yazmış olduğu "Exit, Voice and Loyalty" adındaki eserinde çalışan sessizliği olarak ortaya çıkmıştır. Hirschman yazmış olduğu eserinde sessizliği pasif ve bağlılık (loyalty) ile aynı anlamda kullanmış ve sonrasında da yönetim bilimciler arasında sessizlik ile bağlılığı eş görme yaklaşımı devam etmiştir (Benli ve Cerev, 2017: 413 ).

Sessizlik kavramının gündeme gelmesiyle birlikte, araştırmacılar bu kavram üzerinde daha yoğun çalışmaya başlamıştır. Hirschman'ın ardından 1972 yılında Abraham Tesser tarafından sessizlik üzerine yapılmış olan bir diğer çalışmada, çalışanların büyük bir kısmının kötü haberi iletmekten rahatsızlık duyacağı için olumsuz bilgiyi iletmekten kaçındığını belirterek Hirschman'ın bahsettiği olumlu durum olarak sessizliğin bağlılığı taşıdığını destekler niteliktedir (Efe,2018:60).

Ses çıkarmak, çalışanların değişim ve iyileşmenin sağlanması için önlem alıcı önerileri sunması, gönüllülük esasına dayalı fikir alışverişi, ilgili yerlere şikayetlerini dile getirme gibi açıkça konuşma davranışını tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Literatürde çalışan sesi olarak da yer alabilen bu kavram çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine katılımı sağlayacak adaletli uygulamaların varlığını tasvir etmek için de kullanılmaktadır. Ses çıkarmak konuşmaktan kaçınma veya işten ayrılmayı tercih etmek yerine konuşarak durumları değiştirebilmeyi ifade etmektedir (Çakıcı, 2007: 151).

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik, çalışanların örgütün diğer üyelerinden kasıtlı bir şekilde bilgi saklamasını açıklamak için kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan çalışma ortamında iletişim sağlanamayan her durum örgütsel sessizlik anlamına gelmemektedir. Çalışanlar örgütle ilgili endişelerini, sorunları, çözüm önerileri ve önemli bilgileri kendilerinde saklamak amacıyla iletişimin kurulamadığı durumlarda örgütsel sessizlik olgusuyla karşı karşıya kalmaktadır (Tangirala ve Ramanujam,2008: 39).

Çalışanların örgütlerde bilinçli olarak sessiz kalma tutumlarının dikkati çekmesi üzerine çalışanların açıkça konuşmamasının sebepleri ve örgütsel konular hakkında hangi şartlar altında sessiz kaldıklarına ilişkin soruların cevapları aranmaya başlanmıştır. Ancak araştırmacılar sessizlik ile ilişkili kavramlar hakkında 2000

yılından sonra farkındalık kazanmış ve daha ayrıntılı çalışmaların yapılması hız kazanmıştır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg,2009:18).Örgütsel sessizlik konusuna ilginin az ve geç bir zamanda gösterilmesi iki nedene dayandırılmaktadır. İlk sebep sessizliğin genellikle konuşma yokluğu olarak algılanmış olmasıyken, ikinci sebep konuşma olmadan davranış ve düşünceleri belirlemek açıkça konuşulan durumlara göre belirlemekten daha zordur (Dyne, Ang ve Botero,2003:1364).

Hirschman'ın çalışan sessizliği adylaileri sürdüğü kavram günümüzdeki anlamıyla literatüre ilk defa Morrison ve Milliken'in 2000 yılında yapmış olduğu çalışmayla girmiştir. Bu çalışmada örgütsel sessizlik, bireylerin çalıştıkları örgüt ve yapmakta oldukları iş hakkında en iyi olan bilgiyi, fikirleri bilerek saklamaları, ifade etmekten kaçınmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı için yapılan bu tanımlamadan sonra zamanla çeşitli yaklaşımlar ve farklı tanımlamalar yapılmıştır (Benli ve Cerev,2017:413).

Çoğunluğun yanında azınlıkta kalan bireyleri de önemseyen çoğulcu anlayışın hakim olduğu örgütlerde çalışanların görüşleri, değerleri, inançları farklılık gösterir ve bu farklılıklar değişik bakış açılarını yansıttığından dolayı örgüt için önem taşımaktadır. Çalışanların sessiz kalması organizasyonların değişim ve gelişimine engel olabilecek olumsuz bir davranış şeklidir. Bu duruma ek olarak çalışanlar örgütte karşılaştıkları sorunlar için çaba harcamanın anlam ifade etmediği ve sorunlar hakkında düşünce ve önerilerini açıklamanın kendileri için tehlike oluşturabileceği inancını taşımaktadır (Morrison ve Milliken,2000:707-708).Bu inanç örgütün gelişmesine ve iyileşmesine, dolayısıyla da daha iyi bir konuma ulaşmasına engel olmaktadır.

Milliken ve arkadaşlarına (2003) göre örgütsel sessizlik çalışanın örgüte faydalı bilgiyi saklaması ve sessiz kalması durumudur (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:1469).Pinder ve Harlos (2001) ise kişinin içinde bulunduğu örgüte ait konularda davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirme yaparak gerçek görüşlerinde değişiklik yapabilecek kişilerle paylaşmayıp kendine saklamayı tercih etmesi şeklinde tanımlamaktadır (Pinder ve Harlos,2001:334).Bütün bu çalışma ve tanımlar ileride yapılacak olan çoğu araştırmaya öncü olmuş ve örgütsel sessizlik kavramı örgütsel davranış literatüründe yer almaya başlamıştır (Efe, 2018: 62).

Günümüzde örgütsel sessizlik, örgüt ve organizasyonları ilgilendiren konu ya da sorunlarla ilgili çok az şeyi dile getirme veya yapma davranışını açıklamak için kullanılmaktadır (Taşkiran, 2010: 108). Ancak diğer taraftan iletişimin sağlanmadığı her durum sessizlik olarak algılanmamalıdır. Bazen bireyler, konuşmayı gerekli görmezler ya da söyleyecek sözleri yoktur (Durak,2014:90). Diğer yandan ise kulak yolu ile iletilen tüm seslerde iletişim olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü konuşma veya sesin olmadığı durumlarda da susarak tepki verme jest ve mimiklerle ifade etme gibi iletişim kurma yolları da mevcuttur (Erdoğan,2008:111-112).

Örgütsel sessizlik, hem gelişme ve yenilik sağlanması amacıyla hem de sessizleşmeye çözüm üretmek için sebepleri ve sonuçları üzerinde ayrıntılı çalışılması gereken bir kavramdır (Çakıcı, 2007: 147). Çalışanlar kimi zaman konuşmayı, kimi zaman sessiz kalmayı tercih ederler. Fakat neden nasıl sessizleştikleri ve hangi konularda sessiz kaldıkları, örgütle ilgili sorunu kiminle paylaşp kiminle paylaşmadığı ve sessizliği anlayabilmenin yolları gibi konuları açıklayıcı hale getirmek örgütlerin sağlığı için gereklidir ve önem taşımaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:1454). Tüm bu soruların ele alınması ve çözüm üretilmesi örgütün verimliliğin ve etkinliğin artırılmasına yardımcı olacaktır.

### **2.3.Örgütsel Sessizlik Teorileri**

Örgüt içinde çalışanların örgütsel sessizlik davranışına yönelmelerini ve sessizliğe neden olan faktörleri açıklamaya çalışan farklı teoriler geliştirilmiştir. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğe ilişkin dört temel teorinin olduğu görülmektedir. Bu teoriler Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Premeaux ve Bedeian'ınFayda Maliyet Analizi Teorisi, Noelle-Neumann'ın Sessizlik Sarmalı Teorisi ve Snyder' in Kendini Uyarılama Teorisidir. Örgütsel sessizlik teorileri aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

#### **2.3.1.Bekleyiş Teorisi**

Vroom tarafından ortaya atılan Bekleyiş Teorisi'ne göre, bireylerin davranışları kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisiyle belirlenip şekillenmektedir. İnsanların olaylara bakış açısı, deneyimleri ve çalıştıkları örgütten beklentileri

psikolojilerine etki etmektedir. Bütün bu faktörler çalışanın örgüte ne derecede katkı sağlayabileceğini belirlemektedir (Bildik, 2009: 36).

Vroom'a göre insanlar hayatta birçok tecrübe yaşayarak hangi davranış şekillerinin hangi sonuçları getirdiğini öğrenmektedir. Bunun yanı sıra çeşitli davranış biçimleri arasından kendileri için en önemli olanı yaşadığı tecrübeler sayesinde seçebilmektedir. Aslında bir bakıma bireyler burada fayda maliyet analizi yapmaktadır. Yani eğer sağlanacak fayda istenilen sonuç için gösterilmesi gereken çabanın maliyetinden daha fazlaysa bireyler çaba gösterme gayretini arttıracaktır. Bir başka ifadeyle davranış biçimleri arasında seçim yapacak olan birey onu istediği sonuca ne derece yaklaştıracaklarını değerlendirerek karar almaktadır (Eroğlu, 2015: 473).

Bu teori de bir davranışın elde edilmesi gereken sonuçları sağlayabilme veya istenmeyen sonuçları engelleme umudu varsa ve bireyin de kanaati olumlu sonucun gerçekleşeceği yönündeyse bu sonucu sağlayacak davranışı göstermeyi tercih edecektir. Bireyler açıkça konuşmanın kötü sonuçları olacağına inandığı zaman konuşmanın önemi azalacak ve böylece sessizlik giderek artacaktır (Tayfun ve Çatır, 2013: 119).

Bekleyiş teorisi, bireylerin gösterdikleri çaba ile istedikleri sonucu elde edebilme olasılığını ve bu sonuca vermiş oldukları değeri ifade etmektedir. Bu bakımdan bekleyiş, kişinin algılamış olduğu bir olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık belli bir davranışın belli bir sonucu doğuracağına yöneliktir. Bireyler konuştukları zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkacağına inandıklarında açıkça konuşmayı tercih etmektedir. Ancak olumsuz sonuçlar ortaya çıkacağına inandıklarında ise sessiz kalmayı tercih etmektedir (Uçar, 2017: 213).

### **2.3.2. Fayda –Maliyet Analizi Teorisi**

Kişiler sessiz kalma ya da konuşma eylemlerinden birini seçmeden önce sonuç hakkında fayda maliyet analizi yaparak karar almaktadır. Bireyler konuşarak elde edecekleri fayda ile konuşmamanın olası maliyetlerini karşılaştırır ve bedelleri dikkate alırlar. Doğrudan ödenecek bedelleri, enerji ve zaman kaybıdır. Dolaylı olarak ödenecek bedelleri ise saygınlığını kaybetme, imajının zarar görmesi, misillemelere

maruz kalma, muhalif ilişkilerin sonucunda ortaya çıkacak çatışmalar ve fikirlerin önemsenmeyip dikkate alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıktır. Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenecek diğer bedeller arasında sayılabilir (Çakıcı, 2007:152).Çalışanlar konuştukları zaman ödeyecekleri bu bedellere kıyasla daha fazla fayda sağlayacağına inandıklarında konuşmayı, daha az fayda sağlayacağına inandıklarında ise sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Fayda maliyet analizinde bireyler bir olay, davranış, durum karşısında nasıl bir tutum sergileyeceklerine karar vermeden önce davranış sonucunda ortaya çıkabilecek fayda ve zararları karşılaştırmaktadır. Olası bedelleri de düşünüp fayda maliyet analizi yapmakta ve bireyler kendi menfaatleri doğrultusunda hareket etmektedir (Yüksel, 2014: 14).Dolayısıyla bireyler kendileri için en iyisi nasıl sağlanacaksa davranışlarını da ona göre şekillendirmektedir.

Çalışanlar örgütü ilgilendiren konularda konuşmadan önce geçmişte edinmiş olduğu tecrübeler yardımıyla içsel bir değerlendirme yapmaktadır. Hangi konuda konuşup hangi konuda susması gerektiğine karar verirken riskleri değerlendirmektedir. Örgüt içinde bireyler sıkıntı duyma, kırııcı davranışlarla karşılaşma ya da dışlanma gibi olumsuz davranışları da göz önünde bulundurarak konuşma veya sessiz kalmanın sonucunu ölçmektedir. Bu açıdan sessiz kalmamak yani konuşmak duygusal değerlendirmenin yanında fayda maliyet değerlendirmesine de bağlıdır (Detert ve Edmondson,2005:406).

### **2.3.3.Sessizlik Sarmalı Teorisi**

Sessiz kalma davranışının temelini oluşturan teorilerden bir diğeri Noelle Neumann'ın 1974 yılında geliştirmiş olduğu Sessizlik Sarmalı Teorisidir. Bu teoriye göre bireyler çoğunluğun fikrine uymadıklarında yalnızlaşma ve dışlanma korkusu yaşamaktadır. Bu korkular insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğun görüşlerine katılmalarını sağlamaktadır. Çoğunluğun desteklediği fikirler azınlığınkine göre daha kolay ifade edilmektedir. Bireyler toplumda kabul görme ve onaylanma ihtiyacı duymaktadır. Bu nedenle uyum sağlamak ve farkındalık edinmek için kişisel olarak ya da medya aracılığıyla kamuoyunda egemen olan görüşleri değerlendirmektedir. Değerlendirme sonucunda bireyçoğunlukla aynı fikri taşıyorsa fikrini söyleme yönünde aynı fikri

taşımiyorsa kendini baskılama yönünde karar almakta ve görüşlerini açıklamada isteksiz davranmaktadır (NoelleNeumann, 1974: 43-51).

Sessizlik sarmalı teorisinde çoğunluğun desteklediği düşünceler karşısında farklı fikirlere sahip bireyler yalnızlaşma korkusu yaşadığı için düşüncelerini açıklamakta zorluk çekmektedir. Bu teori toplumsal açıdan baktığımızda kamuoyunu şekillendirirken örgütsel düzeyde ise örgütsel değer ve inançların iletişimi sınırlandırması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Kamuoyunun şekillenmesini medya sağlarken örgütlerde bu görevi örgütsel değerler üstlenmektedir. Yöneticilerin destek ve teşviği ile baskın düşüncelerin yeni görüşleri engellemesi ortadan kaldırılabilecektir (Tutar ve Yılmaz, 2003:155).

Bowen ve Blacmon, teoriyi örgütsel açıdan değerlendirmiş ve bireylerin çalışma arkadaşları tarafından desteklenmedikçe konuşmayacaklarının altını çizmiştir (Bowen ve Blackmon,2003:1394). Eğer çalışanlar iş arkadaşları tarafından destekleneceğine inanmıyorsa ya da ses çıkartmaya karşı direnç gösterir bir tutum olduğunu düşünüyorsa kendi fikriyle alakası olmayan bir cevap vermeyi veya sessiz kalmayı tercih etmesi muhtemeldir. Sessizlik sarmalının ortaya çıkması örgütün iyileştirilmesi ve daha ileriye gitmesine katkıda bulunacak açık ve dürüst tartışmalara engel olabilmektedir(Çakıcı, 2007:153).

Örgüt içerisinde ortaya çıkan sessizlik sarmalı örgütün gelişimi ve ilerlemesi için gereken tartışma ve fikir paylaşma ortamlarının oluşmasını engellemekte ve bunun sonucunda örgüt içindeki bilgi akışının azalmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda örgüt içinde yeni düşünce tarzlarının oluşturulması ve geliştirilmesi oldukça zordur. Ancak örgütte yenilikçi düşüncelerin paylaşılması için sessizlik sarmalı kırılmalı, fikir ve düşüncelerin net bir şekilde ifade edilmesinin önündeki bu engel kaldırılmalıdır (Gegeoğlu, 2018: 29).

#### **2.3.4. Kendini Uyarlama**

Kendini uyarlama (self-monitoring) teorisine göre, bireyler durumun şartlarına göre davranış ve tutumlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre ayarlarlar. Kendini uyarlama, insanların sosyal hayatta kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, uyarlama ve kontrol etme düzeyiyle ilgilidir. Uyarlama

düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi bir görünüm oluşturmak adına sosyal davranışlarını bilinçli bir biçimde değiştirebilen ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir (Çakıcı,2007:153).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, toplum içinde iyi izlenim bırakmak adına sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneğine sahip kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise kendi içindeki duygu ve düşüncelerini yansıtmaya eğilimindedir. Bu bireyler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere kıyasla açıkça konuşma davranışını daha çok tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian,2003:1537-1543).

## 2.4.Örgütsel Sessizlik Boyutları

Örgütsel sessizlik literatürüne bakılınca, sessizlik boyutlarına ilişkin bazı araştırmacılar (örneğin Pinder ve Harlos 2001) tarafından ikili tasnif, bazı araştırmacılar tarafından ise (örneğin Dyne ve arkadaşları 2003)üçlü bir tasnif yapıldığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan ilk sınıflandırma Pinder ve Harlos'un sınıflandırmasıdır. Pinder ve Harlos örgütsel sessizlik konusunda ikili bir tasnif yapmıştır. Bunlardan ilki koşulların değişmesi için gerekli olan alternatifler bilinmesine rağmen kendi koşullarına uyum sağlamadığı için korku faktörünün etkili olduğu*koruma amaçlı sessizlik* yani *savunmacı sessizlik*; diğeri de haksız şartlar altında, görmezden gelme, rıza gösterme ve boyun eğme şeklindeki *kabullenici sessizlik*dir (Pinder ve Harlos,2001:348-349).

Pinder ve Harlos'un sessizliği iki şekilde sınıflandıran çalışmaları, Dyne ve arkadaşlarına (2003) öncü olmuştur. Dyne ve arkadaşları, Pinder ve Harlos'un yapmış olduğu sınıflandırmanın yanına fedakârlık ve işbirliğini esas alan üçüncü sessizlik boyutu olan korumacı sessizliği eklemişlerdir (2003: 1360- 1361). Dolayısıyla Dyne ve arkadaşları (2003) yapmış olduğu çalışmalarında sessizliği aktif, bilinçli, kasıtlı bir durum olarak nitelemişler ve *kabullenici sessizlik*, *savunmacı sessizlik* ve *korumacı sessizlik* olarak ele almışlardır (Dyne, Ang ve Botero,2003:1360-1362).Sessizliğin bu 3 boyutu aşağıda açıklanmaktadır.

### 2.4.1.Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanların örgütle ilgili fikir, bilgi veya görüşlerini bilinçli olarak esirgemesini ifade etmektedir. Çalışanlar konuştukları zaman bir farklılık yaratamayacaklarına inandıkları için mevcut duruma razı olmakta, konuyla ilgili fikir sahibi olsalar bile bunu kasıtlı bir biçimde saklamakta ve durumun değişmesi için çaba göstermemektedirler (Akar,2017:48). Örgütlerde çalışanlar fikir ve görüşlerine yöneticisi tarafından önem verilmediğini düşündüğü için örgütle ilgili konularda sessiz kalmayı tercih etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706-725).

Razı olma anlamındaki sessizlik olarak da ifade edilen kabullenici sessizlik türünde örgütlerde yaşanan her türlü gelişme karşısında koşulsuz kabullenmeye bağlı olarak; fikir ve görüşlerin dile getirilmemesi söz konusudur. Böyle bir durumda çalışanlar; var olan şartlara rıza göstermekte, konuşmak istememekte, durumun ne yaparsa yapsın değişmeyeceğine dair bir inancı benimsemektedir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 402). Bu inanç doğrultusunda çalışanlar durum ve olayların gidişatına yön verememekte, örgütün daha iyiye ulaşması için herhangi bir çaba harcamamaktadır.

Kabullenici sessizlikte çalışan, örgütün karşılaştığı sorunun çözümlerinin farkındadır ancak yine de isteksiz davranmakta ve kasıtlı olarak sessizliğe bürünmektedir. Kendini olayların dışında tutarak ilgisiz davranışlar göstermektedir ( Gül ve Özcan, 2011:112).

Günümüz ekonomik şartları sessiz kalma davranışının giderek artmasına sebep olmaktadır. Öyle ki organizasyonlardaki işverenler çalışma hayatında süreklilik sağlanması ve kariyeri ilerletmenin yolunun mevcut durumda kalarak elde edilebileceğini savunmakta ve bu durumu teşvik etmektedir. Bugün çoğu çalışan işini kaybetme korku ve endişesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu korku ve endişeden kaynaklı olarak durumu kabullenmenin daha yararlı olacağına inanmakta ve gittikçe sessizleşmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 3-4).

Toplumumuzda sıkça kullanılan, “*böyle gelmiş, böyle gider*”, “*boşuna çeneni yorma hiç bir şeyi değiştiremezsin*” gibi toplumca bilinen sözlerle kabullenici sessizlik desteklenmekte ve çalışma yaşamında sıkça telaffuz edilmektedir. Toplumda

sarfedilen bu söylemlere bakılınca kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik davranışının birbirine benzediği görülmektedir (Çakıcı, 2010:33).

Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik davranışı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Daha önceden edindiği tecrübelerle ne kadar çaba gösterse de çevresinde olup biteni kontrol edemediğini gören çalışan, örgütsel meselelere ilgisizleşmektedir. Tavsiyeleri dikkate alınıp değerlendirilmeyen çalışan da belli bir süre sonra çaba göstermekten vazgeçerek kabullenici sessizlik davranışında bulunmaktadır (İşleyici, 2015: 52).

Kabullenici sessizlik türünde çalışanların örgütle ilgili konular hakkında bilgisi vardır ancak paylaşmamaktadır. Bireyler zaman geçtikçe bu durumun ortaya çıkmasına neden olan örgüt ile iletişim kurmaktan kaçınmaya başlamaktadır (Özgen ve Süregevil, 2009: 311). Fikir ve bilgileri paylaşamamak çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına yol açmakta ve paylaşım sağlanamaması çalışanın işten ayrılması ile sonuçlanabilmektedir.

#### **2.4.2.Savunmacı Sessizlik**

Savunmacı sessizlikte çalışanlar örgütle ilgili görüş ve düşüncelerini esirgemesinde korku faktörü etkilidir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).Savunmacı sessizlik, çalışanların örgütte açıkça konuştukları zaman dışlanma korkusu yaşadıkları için sessiz kalmayı tercih etmesidir (Pinder ve Harlos,2001:349). Dyne ve arkadaşları ise savunmacı sessizliği, çalışanların mevcut durumu değiştirecek alternatiflerin farkında olmasına rağmen düşüncelerini ifade etmeyi riskli bulduğu için kendileri için en iyi stratejinin sessiz kalmak olduğuna inanmaları şeklinde tanımlamaktadır (Dyne,Ang ve Botero,2003:1367).

Savunmacı sessizlikte açıkça konuşarak değişik fikirlerle örgüte katkı sağlamanın kişilerce riskli sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Çalışan alternatif fikirlerin farkındadır ancak sonucundan çekindiği için bilgi, düşünce ve görüşlerini kendine saklamaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 117).

Örgütlerde çalışanların savunmacı sessizliğin farklı şekillerini seçmelerinin temel amacı vardır. Bunlardan birincisi kendisi ve yakın çevresinin yaşamlarının devamını

sağlamak için maddi desteğe ihtiyaç duyulması, ikincisi ise çalışma ortamında bireyler diğerleri tarafından kabul görme ihtiyacı hissetmektedir. Çalışanlar bu amaçlara ulaşmak için savunmacı sessizlik davranışına yönelmektedirler (Efe,2018:76).

Çalışanların örgüt içinde paylaştıkları bilgilerin olumsuz yorumlanması ve bu paylaşımın yönetici veya çalışma arkadaşları tarafından tehdit oluşturduğuna dair algının oluşmasının yanında çalışanın şikâyetçi ve dedikoducu olarak adlandırılma ve dışlanma gibi korkular yaşaması bilgi paylaşmada isteksiz olmasına sebep olmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 169).

Kabullenici ve savunmacı sessizliğe ilişkin karşılaştırma Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.Kabullenici ve Savunmacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması**

|                             | <b>SAVUNMACI</b>                           | <b>KABULLENİCİ</b>  |
|-----------------------------|--------------------------------------------|---------------------|
| <b>Gönüllü Olma</b>         | Oldukça Gönüllü                            | Oldukça Gönülsüz    |
| <b>Bilinçli Olma</b>        | Bilinçli                                   | Az Bilinçli         |
| <b>Kabullenme Düzeyi</b>    | Düşük                                      | Yüksek Düzeye Yakın |
| <b>Stres Düzeyi</b>         | Yüksek Düzeye Yakın                        | Düşük Düzeye Yakın  |
| <b>Farkındalık Düzeyi</b>   | Oldukça Yüksek                             | Düşük               |
| <b>Ses Çıkarma Düzeyi</b>   | Oldukça Yüksek                             | Düşük               |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | Oldukça Yüksek                             | Düşük               |
| <b>Hakim Olan Duygu</b>     | Korku, Öfke, Çaresizlik, Sinizm, Depresyon | Teslimiyet          |

Kaynak: Pinder ve Harlos,2001: 350

### **2.4.3.Korumacı Sessizlik**

Korumacı sessizlik, çalışanların örgüt veya çalışma arkadaşlarının çıkarlarını korumak için örgütle ilgili düşünce ve görüşlerini paylaşmaması şeklinde tanımlanmaktadır (Dyne,Ang ve Botero,2003:1368).Korumacı sessizlik türü; fedakârlık ve işbirliği esas alınarak, topluma veya örgüte yarar sağlamak amacıyla iş ile ilgili fikir, bilgi veya görüşleri saklama olarak tanımlanmaktadır. Savunmacı sessizlik gibi korumacı sessizlik de diğer seçeneklerin farkında olunmasını ve göz önünde bulundurulmasını içermektedir. Ancak farklı olduğu yönleri de bulunmaktadır. Korumacı sessizlikte çalışan açıkça konuşmanın kendisi için ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlardan korkulmasından ziyade diğer çalışma arkadaşı ve örgüt içi iletişim düşünüldüğü için sessiz kalmaktadır. Örneğin bir çalışan diğer çalışanlarla arasındaki iletişimi bozmamak için olumsuz görüş bildirmekten kaçınabildiği gibi çalışma arkadaşlarını korumak adına da örgütte yetersiz kaldığı konular hakkında sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu nedenlere ek olarak çalışan örgütün menfaati için örgüte zarar vereceğini düşündüğü hiçbir bilgiyi dışardan biriyle paylaşmamaktadır (Çakıcı, 2010: 34).Dolayısıyla örgüt içerisindeki düzenin bozulmaması, örgüt içi ilişkilerin devamı ve örgütün etkinliğinin artırılması amacıyla örgütle ya da çalışma arkadaşlarıyla ilgili duygu ve düşünceler dile getirilmemektedir.

Korumacı sessizlikte temel olgu faydalı olmaktır. Kişinin toplum, örgüt ve çalışma arkadaşları için fedakarlık ve işbirliğini esas alarak iş hakkındaki bilgilerini, önerilerini ve düşüncelerini saklaması koruma amaçlı sessizlik olarak ifade edilmektedir. Çalışan özveride bulunarak örgütün ve örgüt çalışanlarının menfaatini bilinçli olarak ön planda tutmaktadır (Gül ve Özcan, 2011: 112).

### **2.5.Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler**

Çalışanların sessiz kalma davranışını tercih etmesinin birden fazla nedeni olabilir. Davranış ve yönetim bilimlerinde açıkça ifade edilen düşünceleri yorumlarken bile insanların karışık zihinsel yapısından kaynaklanan çıkmazlarla karşılaşmaktadır. Bu nedenle sessiz kalma davranışını anlamlandırabilmek çok daha zordur. Bu açıdan sessizliğin nedenlerini klasik araştırma yöntemleriyle ortaya çıkarmak kolay olmayacaktır (Kılıç vd. , 2013: 20).

Örgütler için belli başlı geçerli olan sessizlik nedenleri belirlemek yanlış bir tutum olacaktır. Her örgütte farklı düşünce ve fikirlere sahip çalışanlar olduğu için sessizlik nedenleri de örgütten örgüte değişecektir. Çünkü örgütler kendine has biricik özellikler taşımaktadır. Bu nedenle çalışan sessizliği subjektif ve soyut bir anlam taşımaktadır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk,2011:102).

Örgüt içinde meydana gelen olaylar ve örgütsel konularla ilgili konuşmama ve sessiz kalma davranışında sadece kişisel özellikler değil yönetim şekli, çalışma koşulları, örgüt iklimi ve normları, örgütte edinilen deneyimler gibi nedenlerde etkili olmaktadır (Özgen ve Sürgevil,2009:318).

Sessizliğe konu olan olaylar, sessizlik davranışında bulunan çalışanların pozisyonları ve sessizliğin hedefinde olan kişiler ve gruplar değişkenlik göstermektedir. Sessizlik; çalışanların bilgi ve yetenek açısından eksiklikleri, işle ilgili şikayetler, fikir birliği sağlanamayan örgüt politikaları, görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, hırsızlık gibi hem ahlaki hem de yasal açıdan doğru olmayan davranışlarda da görülebilmektedir. Sessiz kalma davranışı, farklı pozisyonlardaki çalışanlar tarafından da benimsenebilmektedir. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalarda sessizliğin aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzeydeki çalışanlar arasında olabileceği görülmüştür (Üçok ve Torun,2015:28). Örgütsel sessizliği etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak aşağıda açıklanmıştır.

### **2.5.1.Bireysel Faktörler**

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılmış olan çalışmalarda, örgütlerde çalışanların sessizlik davranışına yönelmelerinde birden çok faktörün etkili olduğu görülmüştür. Pinder ve Harlos'un çalışmalarında kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim endişesi olmak üzere örgütsel sessizliği etkileyen üç tür bireysel özellikten bahsedilmektedir (Pinder ve Harlos,2001:354).Kendine saygı, kişilerin kendileri hakkında geliştirdikleri değerlendirmelerden oluşmaktadır. Kendine saygısı yüksek olan çalışanlar açıkça konuşma davranışını daha çok tercih ederken, düşük olan çalışanlar açıkça konuşmanın ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçlardan kaçındıkları için sessiz kalmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian,2003:1543).

Kontrol odaklılık, bireyler davranışlarının sonucunu kendi yaptıklarıyla ya da kontrolü dışında gelişen olaylarla ilişkilendirmeye çalışmaktadır. İç kontrol odaklı kişiler, karşılaştığı durumların kendi davranışlarından kaynaklı olduğuna, dış kontrol odaklı kişiler ise karşılaştığı durumların kendi davranışlarından ziyade kader, şans gibi faktörlerden kaynaklı olduğuna inanmaktadırlar (Çakıcı,2010: 23).

Çalışanların sessiz kalma davranışına neden olan faktörlerden bir diğeri, iletişim endişesidir. İletişim kurma konusunda endişe duyan çalışan genelde olumsuz sonuçlar ortaya çıkacağını düşündüğü için kaygı duymakta ve iletişime geçmekten çekinmektedir. Bu nedenle çalışanlar örgütte bir sorun ortaya çıktığında sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 355 ).

Örgütler çok sayıda farklı karaktere sahip, hayatın gereklerini yerine getirmek için maddi ve manevi kazanımlara ihtiyaç duyan ve ortak amaçları olan bireylerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Sessiz kalma davranışı da bu farklı karaktere sahip bireylere ve konusuna göre değişkenlik gösterir. Çalışma ortamında herhangi bir konuyu çalışma arkadaşıyla konuşan bireyler aynı konuda yöneticisine karşı sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu tarz durumların nedenini çalışanların farklı kişisel özellikleri, tecrübeleri ya da tercihleri gibi etkenlerin yanında çalışanların sessizlik davranışına etki eden yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe ve benzeri özellikler bulunmaktadır. Bireyin sessizlik davranışına etki eden önemli faktörlerden biri yaş değişkenidir. Yaşın ilerlemesi ile örgüt ortamındaki davranışlarda değişebilir. Yaşın ilerlemesi ile çalışanın uyum düzeyi ve sorun karşısında göstermiş olduğu rahatlık hissi arasında çoğu zaman pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu uyum daha çok sessiz kalma tercihinin yönlendirebilir. Diğer yandan genç çalışanlar kendini gösterme ve rekabet etme gibi istekleri nedeniyle seslerini duyurmayı tercih edeceklerdir (Taşkiran,2010: 110).

Örgütsel sessizliğe etki eden bir diğer faktör cinsiyet değişkenidir. Toplumsal ve kültürel yapılar değerlendirildiğinde özellikle ülkemizde ataerkil toplumsal yapı ve çalışma hayatının kadın çalışana yüklediği sorumluluk ve beklentiler erkek çalışanlara kıyasla çok daha farklı ve fazladır. Kadınların ekonomik yönden bağımsız olamaması, çalışma hayatına katılımının daha az olması ve kadın erkek arası güç dengesizliği gibi nedenler kadınların sessiz kalmasına etki etmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316).

Eğitim düzeyi de örgütsel sessizliğe etki eden faktörlerden biridir. Eğitim en temelde bireye iletişim kurma ve gücünü ifade etme yeteneği kazandırmaktadır. Toplumsal ilişkileri güçlendirirken farklı dünyalardan insanlarla bağlantı kurabilmesini, hem kendi haklarını hem de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinmesini sağlayan önemli bir değişkendir. Bu nedenle bireyin sessiz kalması, bir konu hakkında düşüncelerini paylaşmaması ve bilgisini göstermemesi eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlanabilir (Taşkiran, 2010:110).

Deneyim, örgütsel sessizliğe etki eden faktörlerden bir diğeridir. Çalışma yaşamında elde edilen deneyim ile birlikte kişilerarası ilişkilerin gelişmesinin yanında mesleki bilgi de artmaktadır. Bu her iki durum bireyin sessiz kalmasına etki edebilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316). Örgütün üst düzeyinde yer alan tecrübeli çalışanlar, örgütte daha düşük düzeyde yer alan ve deneyimsiz çalışanlara kıyasla daha fazla bilgi ve güç sahibi oldukları için olumsuz sonuçları göz ardı etmemektedirler. Bundan dolayı daha az sessiz kalmaktadırlar (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:1468).

### **2.5.2.Örgütsel Faktörler**

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında bireysel faktörlerin yanı sıra örgütten ve örgütün yapısından kaynaklı faktörler de etki etmektedir. Bu faktörler; hiyerarşik yapı,haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu şeklinde sıralanmaktadır (Çakıcı, 2010: 25).

Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar, üstlerle açık bir şekilde iletişim kurmayı ve eleştiride bulunmayı sınırlamaktadır. Genelde yukarıdan aşağıya iletişim sorunsuz sağlanırken, aşağıdan yukarıya olan iletişime orta düzeydeki yöneticiye bile ulaşmadan hiyerarşinin ilk basamağında yer alan yönetici ile olan iletişimde bile sorun çıkmaktadır. Yönetimsel ve örgütsel sorunlar, iyileştirmeye yönelik öneriler ve etik olmayan davranışlar genellikle açıkça ifade edilemeyen ve yöneticilerle paylaşılabilen konulardan bazılarıdır. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmanın riskli olacağını düşünüyorlarsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil, konuyla ilgili bazı şeyleri söylemeden iletme eğiliminde olabilirler. Özellikle merkezi yönetim şeklini benimsemiş örgütlerde hiyerarşinin fazla olması nedeniyle sessizlik davranışının görülme olasılığı yüksektir (Çakıcı, 2010: 26).

Örgüt kültürü, örgütsel psikoloji ve sosyal psikolojinin karmasından oluşmakta ve örgütte çalışanların davranışlarına yön vermektedir. Toplumsal kültürden bağımsız düşünülemeyen örgüt kültürünün toplumsal kültürden ayrılan farklı özellikleri de bulunmaktadır(Güvenli, 2014: 35).Toplumsal kültürü oluşturan faktörler, o toplumun sosyal yapısını ve davranış biçimlerini şekillendirmektedir. Türk kültüründe toplumcu ve yüksek güç mesafesi gibi özellikler öne çıkmaktadır. Çakıcı'nın 2008 yılında konuyla ilgili yaptığı çalışmasının sonucu da bu olguyu destekler niteliktedir. Çalışma kültürel açıdan çalışanların sessiz kalmasına etki eden iki temel faktör üzerinde durmaktadır. Bunlar güç mesafesi ve öğrenilmiş çaresizlik olarak belirtilmektedir (Çakıcı, 2008: 86).

Örgütsel sessizliğe etki eden kültürel normlar yönetsel inançlarıbeslemektedir. Bu inancı besleyen en önemli etkenlerden biri 'güç mesafesi' kültürüdür. Güç mesafesi, toplumdaki üyelerin örgütlerdeki eşitsiz güç dağılımını kabullenme derecesidir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda bireyler iş arkadaşlarıyla çatışmaktan kaçınma, görüş bildirmeme, yöneticisinin emirlerini sorgulamadan kabullenme gibi davranış şekillerini benimsemektedir. Bu toplumlarda 'üstler en iyisini bilir', 'üstler haklıdır' inancı yaygındır. Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında yer almıştır (Çakıcı, 2007: 155).

Kültürel açıdan çalışanların sessiz kalmasına etki eden temel faktörlerden bir diğeri ise öğrenilmiş çaresizliktir. Öğrenilmiş çaresizlik, örgüt içinde bireylerin kontrol edemediği durum ve olaylarla sürekli karşılaşması sonucunda bulunduğu durumun değiştirebileceğine ilişkin inancını kaybetmesi olarak tanımlanmaktadır (Kümbül Güler, 2006: 4).

Düşüncelerini gerçekleştirmemek, sorun ortaya çıktığında çözüm üretecek birini beklemek, davranışlarının sonucunu üstlenmemek "söylesem ne değişecek ki" gibi sınırlamalar yenilikleri reddederek var olan düzeni sürdürmek gibi davranış kalıpları öğrenilmiş çaresizliği yansıtmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları ve kültürel özelliklerin sessizlik davranışı üzerindeki önem derecesini bir kere daha vurgulamak gerekmektedir (Çakıcı,2008: 87).

Sessizlik iklimi hakim olan örgütlerde, çalışan herhangi bir sorun ile karşılaştığında çözüm için farklı alanlarla iletişim kurmadan kendi faaliyet alanı içinde hareket etmektedir. Örgütsel normları sessizlik, korku ve tehdide dayalı olan örgütlerde, çalışan iletişim kurmama yolunu seçerek kendini güvende hissetmektedir. İletişimin sınırlandırıldığı bir ortamda çalışanlar açıkça konuşamamakta, sessizlik normları sessizliği yansıtan davranış kalıplarının oluşmasına yol açmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005:442-443).

Örgütsel sessizlik kavramını kolektif bir olgu olarak değerlendiren Morrison ve Milliken çalışanların sessizlik iklimi hakim olan örgütlere uyum sağlayarak sessiz kalmayı tercih edeceklerini ifade etmektedir. Bu açıdan örgütsel sessizlik örgütsel değişimin ve gelişimin önündeki tehlikeli potansiyel bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken,2000:706-707).

Çalışanlar örgütle ilgili bir konu ya da sorun hakkında fikir, düşünce ve bilgilerini paylaştıklarında, dikkate alınmadıklarını gördükleri zaman ya da olumsuz bir geri dönüş aldıklarında örgüt içindeki sorunlarla ilgili konuşmanın anlamsız olduğunu düşünürler. Fikir ve önerilerini ortaya koymalarının tehlikeli olduğuna inanarak, sessizliğe yönelmektedir (Morrison ve Milliken,2000:714-715). Örgüt içindeki sessizlik iklimi zamanla çalışanlar arasında yayılarak örgüt kültürü haline gelmekte, gerçekleri bilen ama bunları paylaşamayan birbirine benzeyen çalışanların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bowen ve Blackmon,2003:1400).

Örgütsel yapılanmalar sessizlik ikliminin oluşmasının yanı sıra ilişkili iki kavramı daha beraberinde getirmektedir. Bu kavramlar haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromudur. İletişim zayıflığı, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha çok önemseme, aşırı merkezileşme, rekabete yönelik bireycilik ve otoriter yönetim şekli haksızlık kültürünün işaretleridir(Çakıcı, 2008: 93).Pierce ve arkadaşları tarafından 1998 yılında geliştirilen sağır kulak sendromu ise örgütte iş gücü devrinin yüksek olmasına, verimliliğin düşmesine ve yasal açıdan yüksek maliyetlere katlanılmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda sağır kulak sendromu çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade ederken açık olmaları ve doğrudan dile getirmelerini teşvik etmeyen örgütsel bir normdur (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Çalışanların örgütteki süreçler ve alınan kararların adaletsiz olduğuna inanmaları konuşmama davranışını benimsemelerine yol açacaktır. Ancak örgütler karar alma süreçlerinde adaleti sağlayarak sessizliğe engel olabilecektir. Bundan dolayı, örgütlerde adaletli uygulamalara yer verildikçe, bireylerin sessiz kalma davranışlarında azalma olması beklenmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:705).

Çakıcı (2008) yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliği etkileyen demografik değişkenler ve örgütsel faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre yönetimle ilgili sorunlar, örgütlerde etik ilkeler, çalışan performansı ve çalışma şartları gibi konularda çalışanların sessiz kaldığı ortaya çıkmıştır. Çalışmada örgütsel sessizlik ile kültürel ilişkileri ele alan araştırmalar yapılmasının faydalı olacağı önerisinde bulunulmuştur.

### **2.5.3.Yönetmel Faktörler**

Sessiz kalma davranışında etkili olan yönetmel faktörleri; yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin çalışanlarla ilgili sahip olduğu örtük inançlar, örgüt içinde açıkça konuşmanın desteklenmemesi, yönetime güvensizlik ve yönetimin farklı görüşlere açık olmaması şeklinde sıralamak mümkündür (Çakıcı, 2010: 29).

Yöneticiler, olumsuz geri bildirim aldığıında kaynağını yok sayma, kusurlu bulma, güvensizlik ya da geri bildirimde bulunan çalışana tepki gösterme gibi davranışlar sergilemektedir. Çalışanların karşılaştığı bu durumlar kendileriyle veya örgütleriyle ilgili konularda farklı ya da muhalif görüşlerini belirtmelerine engel olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008:160). Kötü haberlere karşı bu korku ya da direnç yukarı doğru bilgi akışını bozmakta, sessizlik atmosferinin güçlenmesine sebep olmaktadır (Şehitoğlu, 2010: 28).

Örgütsel sessizliğin temelinde yöneticilerin çalışanlarına ve yönetim biliminin doğasına ilişkin örtük inançları vardır: Bunlar (Şehitoğlu, 2010: 28);

- Çalışanlar kendi çıkarlarını düşünür ve güvenilmezdir. Üst düzey yöneticiler gibi örgütün başarılı olmasına katkı sağlamazlar.
- Örgütün önemli meselelerini en iyi bilen kişiler üst düzey yöneticilerdir.

- Yöneticiler örgüt içinde farklı fikir ve görüşlerin anlaşmazlık ve fikir ayrılığı çıkaracağına inandığı için bu durumdan kaçınmaya eğilim göstermektedirler.

Bu inanca göre, örgüt içindeki düşünce farklılıkları ve çeşitliliği zenginlik olarak görülmemektedir. Aksine örgütte sessizlik davranışı mevcutsa her şeyin yolunda gittiği görüşü hakimdir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710).

Yöneticilerden olumsuz geri dönüş alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançlarının sonucu örgüt içinde sessizlik iklimi ortaya çıkmaktadır. Sessizlik iklimi olan örgütlerde çalışanlar arasında sorunlar ya da çözüm önerileriyle ilgili konuşmanın riskli olduğu algısı yaygındır. Bu tarz çalışma ortamlarında sık görülen davranış şekli sessiz kalmaktır (Morrison ve Milliken, 2000:708).

Yöneticilerin sessiz kalma veya konuşma davranışına verdiği tepkiler çalışanların seçimlerini etkilemektedir. Genellikle çalışan bu tepkiler nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmektedir. Örgütsel yönetim açısından bakıldığında çalışanların bu davranışı göstermeleri iki açıdan önemlidir. İlk olarak sessiz kalma davranışı sonucu örgütsel öğrenme dinamikleri işlememekte ve sorunların ortaya çıkmadan önce engellenmesi mümkün olmamaktadır. İkinci olarak ise çalışanın sessiz kalma yönündeki tutumu bireysel performansını etkilemekte bu durum ise örgütün gelişimine olumsuz bir şekilde yansımaktadır (Milliken ve Morrison, 2003:1563).

Çalışanlar işle ilgili konular, işyerindeki olaylar, diğer çalışanların eylem ve düşünceleri hakkında konuşmaktan ziyade sessiz kalmayı tercih ederler. Ancak bu sessizliğin ortaya çıkmasında yöneticilerin davranış şekli ve olaylara bakış açısı önemlidir. Açık bir iletişimi desteklemeyen yöneticiyle çalışan bireyler bu davranışın etkisiyle örgüt yararına ya da yolunda gitmeyen uygulamalar hakkında düşüncelerini dile getirmeyeceklerdir (Kılıç, Keklik ve Yıldız,2014:253). Ancak bunun yanında örgütte meydana gelen gelişmeler ve aksaklıkları yöneticilerin sürekli takip edebilmesi pek mümkün olmamasından dolayı çalışanların, örgüt faaliyetlerinin verimlilik ve etkinliğinin sağlanması için doğru kanallarla iletişim kurması en önemli görevlerinden biridir (Alparslan ve Kayalar, 2012; 137).

Çalışan, konuşma davranışını gerçekleştirmeden önce konuştuğu zaman ortaya çıkabilecek sonuçları değerlendirmekte ve bu değerlendirmeye göre hareket

etmektedir. Bu değerlendirmeye göre örgütsel konular hakkında üstleriyle iletişim kurmaktadır. Bunun yanında çalışanın sessizlik davranışında bulunmasına etkili olan unsurlardan biri de korkudur. Çalışanlar diğer çalışma arkadaşları tarafından olumsuz biri olarak görülme ve ilişkileri zedeleme korkusu, dedikoducu olarak algılanma ve örgüt içinde kabul görmeme gibi korkular yaşadıkları için açıkça konuşmak istememektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1470). Çalışanların bu korkularını aşmalarını sağlayacak bireyler ise yönetici pozisyonundaki stlerdir.

Çalışanlar rgt içindeki ilişkilerin zarar görmesinden korktukları için de sessiz kalabilmektedir. Bireyler aynı ortamda çalıştığı mesai arkadaşının işini eksik yapması ya da kaytarma gibi davranışları gördüğünde hem ilişkilere zarar vermekten hem de çalışma arkadaşının karşılaşacağı olumsuz sonuçlardan korktukları için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Aynı zamanda çalışanların aynı hataları kendisinin de yapabileceği düşüncesi ve örgütün çıkarı için ilişkilerin bozulmaması gerektiğine olan inancından dolayı ortaya çıkan bu eksikliklerin örgüt yapısı ve işleyişinde etki edeceğinin farkında olsalar bile çözüm üretmekten yana olmamaktadır (akıcı, 2010: 22-23).

Durak (2014), tarafından yapılan ğretim elemanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada örgütsel sessizliğin sebeplerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda konuşmanın yararsız olduğu, sonucun değişmeyeceğine dair olan inanç ve insanları kırmaktan çekinmenin ğretim elemanlarını sessiz kalma davranışına yönlendirdiği belirlenmiştir. Üniversite yönetimlerinde daha açık, katılımcı, şeffaf yapılar, yeniliği destekleyen yöneticiler, demokratik bir yönetim anlayışının olması gerektiği önerilmiştir.

Benli ve Cerev (2018) tarafından yapılan araştırmada turizm sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeyleri ölçülerek sessiz kalma nedenleri ile tükenmişlik ve sessizlik arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda tükenmişlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre örgütsel sessizlik ile örgütsel tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde işi ilgilendiren konular ile duygusal tükenmişlik arasında güçlü, izolasyon korkusu ile orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyarsızlaşma ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarı ile yönetsel ve

örgütsel nedenler arasında güçlü ve pozitif bir ilişki varken, tecrübe ile arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre çalışanların iş yerinde ortaya çıkan gelişmelerden etkilendiği, olumsuz şartların çalışanları zaman içerisinde önce duygusal tükenmeye daha sonra ise duyarsızlaşmaya doğru götürdüğü tespit edilmiştir.

## **2.6.Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Küresel çapta yaşanan değişim ve gelişmeler örgütlere önemli ölçüde etki etmektedir. Değişen şartlara uyum sağlamak isteyen günümüz örgütlerinin geleneksel yönetim biçimleriyle rekabet üstünlüğü elde etmesi her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu nedenle örgütler yeni yönetim anlayışları benimsemeye başlamıştır. Bugün artık örgütler için çalışanları demokratik ilkelerle yönetebilmek önem kazanmıştır. Çalışanlar düşünce, fikir ve eleştirilerini dile getirip seslerini duyurarak demokratik yönetime katkıda bulunmaktadır. Ancak bunun yanında değişim ve gelişime açık olmayan ve çıkarları zarar gördüğü için çalışanların seslerini duyurmasını istemeyen sessizliği kurumsallaştırmaya çalışan örgütler bulunmaktadır (Özdemir ve Uğur, 2013: 274).

İş yaşamında konuşmayı seven ya da genelde hep sessiz kalan çalışanlarla birçok örgütte sıkça karşılaşmaktadır. Bu çalışanlar örgüt içinde konuşma ve susma davranışı konusunda öğrenilmiş davranışlara göre hareket etmektedir. Bireylerin örgüt içinde neden sessiz kaldığı ya da örgütü ilgilendiren konuları kimlerle paylaşabildiği gibi konuların çözüme kavuşturulması bireysel düzeyde başlayan sessizliğin örgüte yayılmasını engelleyecektir. Çalışanların işle ilgili tecrübe eksikliği, örgütün hiyerarşik yapısı, açıkça konuşmayı desteklemeyen örgüt kültürü, yöneticilerin tutumu ve iletişim imkanlarının sınırlı olması örgütsel sessizliğin nedenleri arasında sayılabilmektedir. Örgütsel sessizlik konusunda yapılan araştırmalarda çalışanların ilişkilerin zarar görmesi, örgüt içinde sorun çıkarıcı olarak algılanma, üstleri tarafından cezalandırılma, başkalarını olumsuz etkileme ve diğer olası kötü sonuçlarla karşılaşmaktan korktukları için sessiz kaldıkları belirlenmiştir (Küçükköylü, 2014: 9-10).

Çalışanlardan herhangi bir korku yaşamadan kendilerine güvenerek düşünce ve önerilerini, öğrendikleri bilgileri açıkça dile getirmeleri beklenmesine rağmen

araştırmalardan elde edilen bulgular tam tersi sonuçlar ortaya koymaktadır. Literatürde iletişime açık, katılımcı ve güçlü çalışanlara önem verilmesi gerektiğine vurgu yapılsa da uygulamada çoğu çalışan örgütlerinde bilgi paylaşımı ve iletişimin desteklenmediğini ifade etmektedir (Taşkiran, 2010: 95).

Değişen dünya düzeninde örgütlerin kendini savunabilen ve düşüncelerini kabullendirebilen çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu davranışı benimsemeyen ya da çalışanları konuşmaları yönünde desteklemeyen örgütlerde çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden ve sosyal ortamdaki uzaklaşmaları, kendilerini örgütten dışlaması, sorunların dile getirilmemesinden dolayı ortaya çıkan sessizlik örgüt içerisinde kültür haline gelmektedir. Bu durum sonucunda ise önlem alınıp düzeltilmesi gereken faaliyetlerin gecikmesi ve örgütün varlığının tehlikeye girmesi, çalışanların verimliliklerinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duygularının azalması gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Küçükköylü, 2014:19-20).

Günümüz iş dünyasında hızla değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlamanın gerekliliğinin artmasıyla hem hizmet talep edenler hem de yöneticiler çalışanlardan çok daha fazla beklenti içine girmiştir. Bu da iş dünyasında girişimci ve katılımcı bir ruha sahip olan çalışanlara ihtiyacı arttırmaktadır. Bu nedenle örgütler; çalışanlarını güçlendirdikleri, düşüncelerini paylaşmalarını sağladıkları, örgütsel davranış ve insan kaynakları uygulamaları kullanarak çalışanların düşüncelerini paylaşmaya teşvik etmeye çalışmaktadır. Tüm bu çabalara rağmen çalışanların paradoksal biçimde fikir ve düşünceleriyle örgüte yarar sağlamamayı tercih etmesi sıkça karşılaşılan bir durumdur (Gegeoğlu,2018: 23-24).

Sessizliğin örgütler ve çalışanlar üzerinde yol açabileceği olumsuz durumları açıklamak gerekirse (Çakıcı, 2010: 35-36):

- Çalışanların genelde örgütte ortaya çıkan problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerini dile getirdiğinde açık ya da gizliden ceza alacağına ya da bazı olası olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalacağına inanmaktadır. Bu inanç nedeniyle çalışanların örgütün gelişimi ve değişimi için önerileri olsa bile konuşmaktan çekindikleri için sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Bu durum çalışanların örgütsel iyileşmeye katkılarının olmasını engelleyecektir. Fikir ve

düşüncelerini açıkça ifade edemeyen çalışanın zamanla örgüte bağlılık, aidiyet, güven gibi duyguları azalacaktır. Çalışanın örgütte yaşadığı acizlik duygusu kendisini değersiz hissetmesine neden olmakta ve iş yerinden ayrılması ile sonuçlanmaktadır.

- Açıkça konuşmanın yararı genelde toplumsal yarar olarak algılanır ve sonuçları geç ortaya çıkar. Ancak konuşmanın itibar kaybı, sorun çıkarıcı olarak görülme, küçük düşme gibi zararları bireyseldir ve sonucunu hemen gösterir. Toplumsal duyarlılığı fazla olan, farklı görüşlere sahip çalışanlar fikirlerini dile getirip herhangi bir sonuç alamadığını fark ettikçe sessizleşecektir. Kişinin iyi bildiği bir konuda konuşamaması ona zarar vermektedir. Çünkü duyarlı insanların çevrelerinde olup bitenlerle ilgilenme ve kontrol etme isteği umursamaz kişilerden daha fazladır. Örgüt içinde alınan yanlış kararlara sessiz kalan çalışan inançlarıyla çatışma yaşayarak içsel bir sıkıntı çekmeye başlayacaktır. Davranış ve inancı arasında çelişki yaşayan bireyde bilişsel uyumsuzluk ortaya çıkacaktır. Yeniden uyum sağlayabilmek için inançlarını ya da davranışlarını değiştirmeye çalışacaktır. Fakat bunu yapamayan birey sıkıntı ve stresinin giderek artması sonucu görev yerini değiştirmeyi ya da işten ayrılmayı düşünecektir.
- Yeni yaratıcı görüşlerin, alternatif fikirlerin ve yararlı bilgilerin üst düzey yöneticilere iletilmemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütlerin daha iyiye ulaşmasına engel olmaktadır. Oysaki örgütle ilgili karar alınırken çok yönlü ve çatışan bakış açıları dikkate alındığında hem kararların kalitesi hem de örgüt performansı artmaktadır. Çok fazla bilginin olması karar alma süreçlerini uzatabilir. Ancak örgütün daha ileriye taşınması için karar alma sürecine katılımın sağlandığı örgüt hakkında açıkça konuşulabilen ortamlar sağlanmalıdır.
- Örgütlerde uygulanan politikalar konusunda yöneticiler olumlu geri bildirim almaktan memnun olurken olumsuz geri bildirimleri reddetmektedirler. Bu davranış örgütte yapılan hataların, alınan yanlış kararların süregelmesine ve önlem alınmaması sonucu daha büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin sessizliği anlaşma ve başarının sonucunda ortaya

çıkan uyum olarak algılaması ve bilgi eksikliği olduğunu fark edememesi, örgütün olduğundan farklı görünmesine yol açmaktadır.

Çalışanlar sessiz kaldıkça örgütte hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi daha da zorlaşmaktadır. Bu durum örgütün yeniliklere ve çevresel faktörlere uyum sağlama sürecini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle çalışan sessizliği örgütsel bir boyuta ulaşmadan gerekli düzenlemeler ve iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir (Alparslan ve Kayalar,2012:143-144).Genel olarak örgütsel sessizliğin neden olduğu bu olumsuz durumlara karşı alınabilecek önlemleri şu şekilde açıklayabiliriz (Durak, 2014:105-106):

a.Yöneticilerin klasik yönetim anlayışları yerine şeffaf, katılımcı ve demokratik ilkeleri esas alan yaklaşımlara yönelmeleri gerekmektedir. Böyle bir örgüt ortamında çalışanlar kendilerini rahat hissederek düşünce ve fikirlerini dile getirmek isteyeceklerdir.

b.Örgütte yöneticiler yenilikçi ve farklı görüşlere sahip çalışanları cesaretlendirmeli ve ödülleri teşvik etmelidir. Yöneticiler farklılıktan korkmayıp, zenginlik kaynağı görerek en iyi şekilde yönetmenin yollarını aramalıdır.

c.Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlar ve onların fikirleridir. Ayrıca her çalışanın kendine has gizli yetenekleri vardır. İyi bir yönetici bu yetenekleri açığa çıkararak üretim sürecine katılımını sağlamalıdır.

d.Sessizliğin örgüt içinde iklim haline gelmesini engellemek için yöneticiler çalışanlara fikir ve düşüncelerini sorarak karar alma süreçlerine katılımı sağlamalıdır. Diğer yandan yöneticiler olumsuz geri bildirim alma korkusuyla iletişim kanallarını tıkamamalıdır. Çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri çalışma ortamı sağlamalıdır. Aksi takdirde olumsuzluklar birikerek çözümü daha zor sorunlara yol açabilir.

e.Örgütsel sessizlik her zaman olayları kabullenme anlamına gelmemektedir. Bu nedenle yöneticiler sessizliğin ne anlama geldiğini çok iyi analiz etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır.

## 2.7.Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların sessiz kalmalarına korku, ilgisizlik, duyarsızlık, yardım etme isteği gibi faktörlerin etkili olduğu görülmüştür. Genellikle sessizlik örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi konularla ilişkilendirilmiştir. Pinder ve Harlos (2001), örgütsel ve kişisel adaletsizlik ikliminin, çalışanların sessiz kalmayı istemelerinde önemli bir rol oynadığının altını çizmiştir. Özellikle örgütsel adaletsizliğin iki boyutu olan işlemsel ve bilgisel adalet örgütsel sessizlik üzerinde olası etkilere sahiptir.

Örgütlerde yöneticilerin fikirlere saygı göstermesi, çalışanlar arasında adil bir yönetim anlayışı benimsemesi ve önerileri dikkate alması gibi davranışlar sergilemesi durumunda çalışanlar sessiz kalmayıp daha çok konuşma eğilimde olacaktır. Yine örgütsel adalet anlamında örgütün uygulamış olduğu adaleti esas alan örgütsel politikalar da çalışanların sessiz kalma davranışının önüne geçilmesinde kullanılan bir başka çözüm yoludur. Özetlemek gerekirse örgütsel anlamda adaletli uygulamalar yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları azalmaktadır (Karacoğlu ve Cingöz, 2009:705).

Örgütlerde ödül, görev ve sorumlulukların hakkaniyetli bir şekilde eşit ve adil olarak paylaştırılması, bu paylaşım sırasında çalışanların çekindiği noktaların dinlenmesi ve fikirlerine önem verilmesi, tarafsız olunması, bu süreçte çalışanlara nazik, saygılı ve samimiyetle yaklaşılması onları güvende hissettirecek ve örgütsel aidiyet duygularını arttıracaktır. Bu yaklaşım çalışanların sorunlara ve örgütün gelişimini engelleyen konulara sessiz kalmasını engelleyecek ve yönetici çalışan ilişkisini güçlendirecektir (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015: 153). Nitekim literatürde yapılan çalışmalar örgütsel adaletin çalışanın sessiz kalmasını engelleyeceğine ilişkin bulgular mevcuttur. Pinder ve Harlos(2001) tarafından yapılan konuyla ilgili ilk çalışmalardan biri incelendiğinde sessizlik adaletsizliğe karşı gösterilen tepki şeklinde açıklanmaktadır. Çalışmada örgütlerde ortaya çıkan sessizlik davranışına yol açan nedenlerden birinin adaletsiz uygulamaların olduğu ifade edilmiştir. Çalışanlar, adil olmayan uygulamaların hâkim olduğu bir iklimin varlığına inandıkları zaman sessizliğe yönelebilmektedir.

Karacaoğlu ve Cingöz(2009) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet algısının alt boyutu olan etkileşim adaleti ile çalışan sessizliği arasında ters yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütlerin adaletli uygulamaları sayesinde çalışanların sessiz kalma davranışlarının engellenebileceğini ve çalışanların sessiz kalma tutumlarının azalacağını ifade etmişlerdir.

Ünlü vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Balıkesir ilinde görev yapan 350 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile korunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü, korunmacı ve kabullenici sessizlik düzeyleri ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Meydan vd. (2015) eğitim kurumu çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütteki adalet algısının çalışanların sessizlik düzeylerini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özmen ve Köseoğlu (2017) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Uşak Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Önder (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algısının ve bağlılık düzeyinin örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Burdur ilinde görev yapan 270 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu; yani adalet algısının artmasıyla sessizliğin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özçınar vd.(2015) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma imalat sanayisinde çalışan 337 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular prosedürel ve etkileşimsel adalet ile sosyal amaçlı ses verme ve savunmacı sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Toplumların örf, adet ve değer anlayışına göre şekillenen adalet kavramı bireyden bireye farklılık gösteren subjektif nitelikte bir olgudur. Fakat adalet algısı her ne kadar bireyden bireye değişiklik gösterse de, toplumun belli bir kesimi için adil görünen tutumlar toplumdaki adalet algısına göre şekillenir ve sonuçta toplumun adil olarak değerlendirdiği birtakım eylemler kümesi oluşur. Benimsenen adalet algısındaki eksiklik sonucunda ortaya çıkan eylemlerden biriside sessizlik davranışdır. Bu nedenle adalet olgusuyla bağlantılı olarak karşımıza çıkan örgütsel sessizlik kavramı örgütlerin gelişiminin ve ilerlemesinin sağlanması için çözüm üretilmesi gereken bir olgudur.

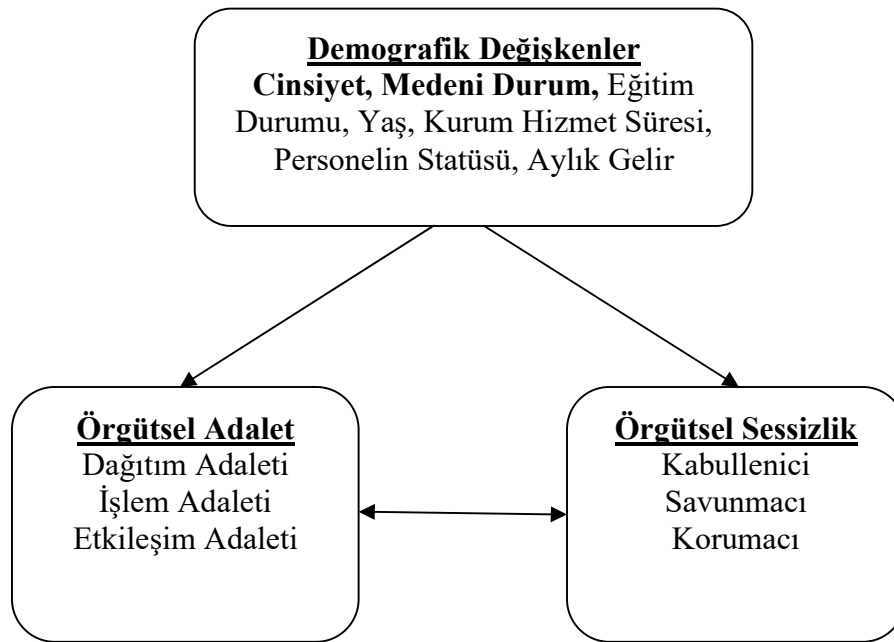
Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konuları üzerinde birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen bu iki kavramın birbiri ile ilişkisini inceleyen çalışmaların sayısı oldukça azdır. Ancak örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik güncel kavramlardır ve birçok araştırmacının da dikkatini çekmektedir. Bu araştırmada elde edilen veriler yardımıyla; örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konularının örgütler ve yöneticiler için önemi vurgulanmaktadır. Elde edilen sonuçlar yol gösterici nitelikte olduğu için diğer çalışmalara kaynak sağlayacaktır. Yine örgüt içinde uygulanan adalet ile ilgili düzenlemeler, çalışanların sessizlik davranışlarını anlama konusunda araştırmacılara yardımcı olması bakımından önem taşımaktadır. Aynı zamanda, örgüt içinde ortaya çıkan sessizlik sonucu değişim ve gelişmeye engel durumlara çözüm yolları üretilmesi bakımından da önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki statü, araştırmanın yapıldığı kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi, medeni

durumu, gelir gibi bazı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek hedeflenmektedir.

### 3.2.Araştırmanın Modeli, Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtları

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin keşfedilmesi amacıyla, anket tekniği kullanılarak yapılan uygulamada, elde edilen bulguları açıklamak için nicel yöntem kullanılmıştır. Analiz birimi açısından örgütsel, belli bir zaman dilimi aralığında yapılmış olduğundan süresi kesitseldir. Araştırmada anket tekniği kullanıldığı için elde edilen veriler ilk kaynaktan sağlanmıştır. Araştırmanın kapsamını Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmada Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi akademik ve idari personelinin örgütsel adalet algısı ve bu algının örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmada katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konularında kendi düşünce ve iradeleri ile geçerli cevap verdikleri kabul edilmiştir. Buna göre çalışan bireylerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik alanında verdikleri cevapların geçerli

olduğu, katılımcılara yöneltilen soruların içtenlikle, zaman ayrılarak ve kendine en yakın hiyerarşik üste göre cevapladığı araştırmanın varsayımlarını teşkil etmektedir.

Araştırmanın kısıtlarından biri süre açısından kesitsel olmasıdır. Sessiz kalma davranışı gözlemden daha çok katılımcıların değerlendirmelerine bağlıdır. Bu yüzden ortaya çıkan sonuçlarda sosyal faktörlerin etkisinin de olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca örgütsel adaletin algılara yönelik bir durum olması ve bu davranışın anket yöntemi ile ölçülmeye çalışılması da araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır. Kurumda görev yapan çalışanların ankette yer alan soruları riskli görmeleri ve yanıtlamak istememeleri, araştırma sırasında karşılaşılan önemli zorluklardan birisi olmuştur. Akademik personelin yoğun çalışmalarından kaynaklı olarak anketleri doldurma esnasında ankete yeterli zaman ayıramamaları araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmada yabancı kaynaklardan alınan ölçeklerin kullanılmış olması soruların algılanmasında farklılıkların ortaya çıkmasına ve çalışanların düşünce ve görüşlerini tam olarak ifade edememelerine sebep olmaktadır. Anket içeriğinde yer alan örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramları çalışanların çekimser davranarak düşüncelerinin bilinmesini istememelerine neden olmaktadır.

### **3.3.Anket Formunun Oluşturulması**

Araştırmada verilerin elde edilmesi için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Üç bölümden oluşmakta olan anket formunun birinci bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerini ölçmeyi amaçlayan sorulara yer verilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoff - Moorman tarafından oluşturulan 5'li Likert modelinde Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır(Niehoff ve Moorman, 1993).Yabancı literatürden alınan ölçek daha önce çalışmalarında kullanmış olan araştırmacıların ve çevirilerin yardımıyla son haline getirilmiştir. Ölçekte 20 soru yer almaktadır. Katılımcılara sorulan sorularda çalışanların adalet algısı ve örgütsel adaletin boyutları hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır.

Anket formunun üçüncü ve son bölümünde ise örgütsel sessizlik davranışını ölçmek için Dyne Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Yabancı literatürden alınan ölçek daha önce çalışmalarında kullanmış

olan araştırmacıların ve çevirilerin yardımıyla son haline getirilmiştir. Ölçekte 15 soru yer almaktadır. Katılımcılara sorulan sorularda çalışanların sessizlik davranışı ve sessizliğin boyutları hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır.

### 3.4.Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. 622 akademik 418 idari personel toplamda 1040 kişiden oluşan araştırma evreninin %5 hata payı ve %95 güvenirlilikte örneklem sayısı ise 281'dir. Katılımcılardan 301 adet geçerli anket formu toplanmıştır.

### 3.5. Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırma kapsamında elde edilen veri SPSS 21.0 yazılım programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına ulaşmak tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, güvenirlik analizi, önemlilik karşılaştırma testleri (bağımsız değişkenler t testi ve tek yönlü varyans analizi – F testi) (Cronbach Alpha) kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için ise Pearson Korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Yanılma payı olarak 0,05 kabul edilmiştir. Korelasyon (Pearson korelasyon) analizinde ise yanılma payı olarak 0,05 ve 0,05 kullanılmıştır.

### 3.6.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında kurulan hipotezler şunlardır:

*H<sub>1</sub>. Akademik ve idari personelin örgütsel adalet algıları örgütsel sessizliklerini negatif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.*

*H<sub>1abc</sub>. Akademik ve idari personelin dağıtım (H<sub>1a</sub>), işlem (H<sub>1b</sub>) ve etkileşim (H<sub>1c</sub>) adaleti algıları kabullenici sessizliklerini anlamlı şekilde etkilemektedir.*

*H<sub>1def</sub>. Akademik ve idari personelin dağıtım (H<sub>1d</sub>), işlem (H<sub>1e</sub>) ve etkileşim (H<sub>1f</sub>) adaleti algıları savunmacı sessizliklerini anlamlı şekilde etkilemektedir.*

*H<sub>1ghi</sub>. Akademik ve idari personelin dağıtım (H<sub>1g</sub>), işlem (H<sub>1h</sub>) ve etkileşim (H<sub>1i</sub>) adaleti algıları korumacı sessizliklerini anlamlı şekilde etkilemektedir.*

### 3.7.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla ilk aşamada her değişken için ayrı ayrı açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. İkinci aşamada ölçeklerin güvenirlik analizleri Cronbach's  $\alpha$  yöntemi aracılığıyla ortaya konulmuştur. Daha sonra da ölçeklerdeki maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları ayrı ayrı belirlenmiştir. Her üç analiz sonuçları da aşağıdaki tablo aracılığıyla özet halinde sunulmuştur.

### 3.8. Analiz ve Bulgular

Bu başlık altında ilk olarak örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi, ortalama, standart sapma, güvenirlik analizleri yapılarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalama, Standart Sapma, Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi**

| Faktör adı        | Soru İfadesi                                                                                                                                   | Ortalama | Std. Sapma | Faktör Ağırlığı | Alt Boyut Ortalaması | Faktörün Açıklayıcılığı (%) | Güvenirlik Cronbach's $\alpha$ |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-----------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Dağıtım Adaleti   | Çalışma saatlerim ile ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim                                                                            | 3,95     | 1,014      | 0,733           | 3,6339               | 4,446                       | 0,870                          |
|                   | İş yükümün tamamıyla adil olduğu kanısındayım                                                                                                  | 3,57     | 1,092      | 0,756           |                      |                             |                                |
|                   | Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum                                                                                                      | 3,37     | 1,254      | 0,782           |                      |                             |                                |
|                   | İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım                                                                                       | 3,66     | 1,031      | 0,792           |                      |                             |                                |
|                   | Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum                                           | 3,61     | 1,035      | 0,742           |                      |                             |                                |
| İşlem Adaleti     | İşe ilişkin kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır                                                                    | 3,48     | 1,054      | 0,737           | 3,3577               | 9,405                       | 0,897                          |
|                   | Yöneticim, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır                                                              | 3,18     | 1,158      | 0,748           |                      |                             |                                |
|                   | Yöneticim işle ilgili alınan kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar                                                            | 3,33     | 1,049      | 0,789           |                      |                             |                                |
|                   | Yöneticim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir                                                              | 3,48     | 1,073      | 0,685           |                      |                             |                                |
|                   | İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır                                          | 3,43     | 1,086      | 0,634           |                      |                             |                                |
|                   | Çalışanlar, yöneticisinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst yönetim tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilir | 3,25     | 1,105      | 0,496           |                      |                             |                                |
| Etkileşim Adaleti | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve ilgili davranır                                                                       | 3,86     | 0,906      | 0,807           | 3,6512               | 57,899                      | 0,959                          |
|                   | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir                                                            | 3,88     | 0,920      | 0,824           |                      |                             |                                |

|                                                                                   |      |       |       |          |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|----------|--|--|
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır | 3,71 | 0,960 | 0,784 |          |  |  |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst ve samimidir         | 3,70 | 0,994 | 0,671 |          |  |  |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir   | 3,69 | 0,973 | 0,563 |          |  |  |
| Yöneticim işimle ilgili alınan kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır   | 3,46 | 1,047 | 0,533 |          |  |  |
| Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterir            | 3,52 | 0,978 | 0,578 |          |  |  |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim gerekli açıklamaları yapar             | 3,63 | 1,010 | 0,569 |          |  |  |
| Yöneticim işimle ilgili aldığı her kararı bana net olarak açıklar                 | 3,40 | 1,084 | 0,508 |          |  |  |
| Faktör Açıklayıcılığı Toplam (%)                                                  |      |       |       | 71,750   |  |  |
| Örgütsel Adalet Genel Ortalaması                                                  |      |       |       | 3,5588   |  |  |
| Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)                                 |      |       |       | 0,959    |  |  |
| KMO Ölçek Geçerliliği                                                             |      |       |       | 0,956    |  |  |
| Bartlett Küresellik Testi Ki Kare                                                 |      |       |       | 5278,663 |  |  |
| Standart Sapma                                                                    |      |       |       | 190      |  |  |
| p değeri                                                                          |      |       |       | 0,000    |  |  |

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi sonucunda ölçeğin Kaiser-Meier-Olkin (KMO) Küresellik Testi sonucunda 0,956 değeri bulunmuştur. Bu bulgu örgütsel adalet ölçeğinin bu çalışma açısından son derece uygun bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi sonucunda literatür ile uyumlu şekilde dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde toplam üç alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Ölçekte yer alan toplam 20 maddelik soruların faktör yüklerinin en düşük 0,496, en yüksek olan ise 0,824 olduğu ve dolayısıyla da her bir maddenin de yeterli iç tutarlılığa sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Ölçekte yer alan maddelerin de ayrı ayrı ortalamaları hesaplanmış ve buna göre en düşük ortalamanın 3,18 olduğu en yüksek ortalamanın ise 3,95 olduğu saptanmıştır. Alt boyutların ortalamaları da sırasıyla dağıtım adaleti 3,63, işlem adaleti 3,36 ve etkileşim adaleti 3,65 şeklinde olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet genel ortalamasının ise 3,56 olduğu ve bu değere göre de araştırmaya katılan Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi çalışanlarının ortalamasının üstü bir değerde örgütsel adalet algısı içinde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliği de Cronbach's  $\alpha$  yöntemi ile bulunmuştur. Altboyutlar ve örgütsel adalet genel olarak güvenilirlik değerleri ayrı ayrı saptanmıştır. Buna göre dağıtım adaleti boyutunun güvenilirliğinin 0,870 olduğu, işlem adaleti alt boyutunun güvenilirliğinin 0,897 ve etkileşim adaleti alt boyutunun da 0,959 değerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin geneli için yapılan güvenilirlik testine göre de ölçeğin güvenilirlik değerinin 0,959 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar bağlamında ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyinde olduğu anlaşılmıştır (Sipahi vd., 2008; Gürbüz ve Şahin, 2016).

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek örgütsel sessizlik ölçeği olmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğiyle ilgili de faktör analizi, ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tablo ile özetlenmiştir.

**Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalama, Standart Sapma, Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi**

| Faktör adı            | Soru İfadesi                                                                                                                              | Ortalama | Std. Sapma | Faktör Ağırlığı | Alt Boyut Ortalaması | Faktörün Açıklayıcılığı (%) | Güvenilirlik Cronbach's $\alpha$ |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-----------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Kabullenici Sessizlik | Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir                                          | 2,63     | 1,067      | 0,730           | 2,29                 | 10,737                      | 0,802                            |
|                       | Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.                                                          | 2,39     | 1,039      | 0,812           |                      |                             |                                  |
|                       | Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım                                                                          | 2,15     | 0,923      | 0,782           |                      |                             |                                  |
|                       | Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim                    | 2,08     | 0,843      | 0,689           |                      |                             |                                  |
|                       | Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım | 2,20     | 1,228      | 0,565           |                      |                             |                                  |
| Savunmacı Sessizlik   | Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam                              | 1,93     | 0,881      | 0,738           | 1,95                 | 33,634                      | 0,899                            |
|                       | Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım                                         | 1,89     | 0,886      | 0,865           |                      |                             |                                  |
|                       | Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim                                             | 2,08     | 0,966      | 0,755           |                      |                             |                                  |
|                       | İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım                 | 1,95     | 0,839      | 0,858           |                      |                             |                                  |
|                       | Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim              | 1,90     | 0,926      | 0,839           |                      |                             |                                  |
|                       | Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan                                                                                                      | 3,39     | 1,256      | 0,727           | 3,71                 | 20,190                      | 0,825                            |

|                                                                                                         |      |       |       |  |          |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|--|----------|--|
| bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım                                     |      |       |       |  |          |  |
| Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım                 | 3,21 | 1,219 | 0,711 |  |          |  |
| Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim             | 3,79 | 1,062 | 0,801 |  |          |  |
| Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim                      | 3,98 | 0,985 | 0,824 |  |          |  |
| Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim | 4,20 | 0,929 | 0,803 |  |          |  |
| Faktör Açıklayıcılığı Toplam (%)                                                                        |      |       |       |  | 64,562   |  |
| Örgütsel Sessizlik Genel Ortalaması                                                                     |      |       |       |  | 2,65     |  |
| Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)                                                    |      |       |       |  | 0,819    |  |
| KMO Ölçek Geçerliliği                                                                                   |      |       |       |  | 0,833    |  |
| Bartlett Küresellik Testi Ki Kare                                                                       |      |       |       |  | 2367,247 |  |
| Standart Sapma                                                                                          |      |       |       |  | 105      |  |
| p değeri                                                                                                |      |       |       |  | 0,000    |  |

Faktör analizi sonucunda ölçeğin yapısal geçerliliğini belirlemekte kullanılan KMO ölçek geçerliliği değerinin 0,833 olduğu ve bu değer de ölçeğin yapısal geçerliliğinin oldukça yüksek bir değere karşılık geldiğini göstermektedir. Ölçeğin toplam 15 maddesi için ayrı ayrı faktör yükleri belirlenmiştir. Buna göre ölçekteki soruların faktör yüklerinin en düşük 0,565, en yüksek 0,865 olduğu ve maddelerin de faktör yüklerinin ölçeğin uygun bir yapısal geçerlilik gösterdiği anlaşılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizi sonucunda orijinal hali ve literatür ile uyumlu şekilde üç alt boyuttan oluştuğu ve üç boyutunun açıklayıcılık oranının da %64,562 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının ortalamalarının sırasıyla kabullenici sessizlik için 2,29, savunmacı sessizlik için 1,95 ve korumacı sessizlik için de 3,71 şeklinde olduğu, örgütsel sessizlik genel ortalamasının ise 2,65 olduğu belirlenmiştir. Buna göre Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi çalışanlarının kabullenici ve savunmacı sessizlik algılarının ortalamasının altında, korumacı sessizlik algılarının ise ortalamasının üstünde iyi bir değerde olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirliğinin testi için de Cronbach's  $\alpha$  yönteminden yararlanılmıştır. Her bir alt boyut ve ölçeğin geneli için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizlerine göre; kabullenici sessizlik alt boyutunun 0,802, savunmacı sessizlik alt boyutunun 0,899 ve korumacı sessizlik alt boyutunun ise 0,825 olduğu, örgütsel sessizlik ölçeğinin geneli için ise güvenilirlik değerinin 0,819 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar uyarınca da örgütsel sessizlik ölçeğinin oldukça yüksek bir

güvenilirlik değerine sahip olduğu anlaşılmıştır(Sipahi vd., 2008; Gürbüz ve Şahin, 2016).

Faktör analizi sonrasında ölçeklerin her iki değişken için de oldukça yüksek yapısal geçerlilik ve güvenilirlik özelliğinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının ölçeklere verdikleri yanıtların normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla da Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi yapılmıştır. Ayrıca basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak analizlerde parametrik testler ya da parametrik olmayan testler yapılması yönünde karar verilmeye çalışılmıştır.

Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi sonuçlarına göre örgütsel adalet değişkeniyle ilgili olarak elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,092>0,05$ ). Çarpıklık değerinin -0,500 ve basıklık değerinin de 0,117 olması nedeniyle örgütsel adalet değişkeniyle ilgili olarak elde edilen araştırma verilerinin normal dağılıma uygun bir görünüme sahip olduğu belirlenmiştir<sup>1</sup>.

Örgütsel sessizlik değişkeni için de araştırmaya katılanların verdikleri yanıtların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre  $p=0,963>0,05$  olduğu belirlenmiştir. Çarpıklık değerinin 0,167 ve basıklık değerinin ise 1,459 olduğu sonucu bulunmuş ve bu sonuçlardan hareketle örgütsel sessizlik değişkeniyle ilgili olarak araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Böylece araştırma verilerinin analizlerinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

### 3.9.Demografik Özellikler ve Fark Bulguları

İlk aşamada araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının çeşitli demografik özelliklerine göre sayı ve yüzde olarak görünümü aşağıdaki tablo ile yansıtılmıştır.

**Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Özellik  | Sayı (frekans) | Yüzde (%) |
|----------|----------------|-----------|
| Cinsiyet |                |           |
| - Erkek  | 189            | 62,7      |

<sup>1</sup> çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ve +1,96 aralığında olması halinde normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmektedir (Sipahi vd., 2008).

|                                                          |     |      |
|----------------------------------------------------------|-----|------|
| - Kadın                                                  | 112 | 37,3 |
| <u>Medeni Durum</u>                                      |     |      |
| - Evli                                                   | 220 | 73,1 |
| - Bekar                                                  | 81  | 26,9 |
| <u>Eğitim Durumu</u>                                     |     |      |
| - Lise                                                   | 4   | 1,3  |
| - Önlisans                                               | 12  | 4,0  |
| - Lisans                                                 | 89  | 26,9 |
| - Yüksek Lisans                                          | 78  | 25,9 |
| - Doktora                                                | 118 | 39,2 |
| <u>Yaş Grupları</u>                                      |     |      |
| - 25 Yaş Altı                                            | 9   | 3,0  |
| - 25-35 Yaş                                              | 155 | 51,5 |
| - 35-45 Yaş                                              | 105 | 34,9 |
| - 45 Yaş Üstü                                            | 32  | 10,6 |
| <u>Kurumda Çalışma Süresi</u>                            |     |      |
| - 1-5 Yıl                                                | 139 | 46,2 |
| - 6-10 Yıl                                               | 125 | 41,5 |
| - 11-15 Yıl                                              | 21  | 7,0  |
| - 16 Yıl ve Üzeri                                        | 16  | 5,3  |
| <u>Toplam Çalışma Süresi</u>                             |     |      |
| - 1-5 Yıl                                                | 60  | 19,9 |
| - 6-10 Yıl                                               | 131 | 43,5 |
| - 11-15 Yıl                                              | 60  | 19,9 |
| - 16 Yıl ve Üzeri                                        | 50  | 16,6 |
| <u>Personel (Mesleki) Statüsü</u>                        |     |      |
| - Öğretim Üyesi (Profesör, Doçent, Öğretim Üyesi Doktor) | 78  | 26,0 |
| - Öğretim Elamanı (Araş. Gör., Öğr. Gör.)                | 108 | 35,5 |
| - İdari Personel                                         | 116 | 38,5 |
| <u>İdari Görev Durumu</u>                                |     |      |
| - Var                                                    | 97  | 32,2 |
| - Yok                                                    | 204 | 67,8 |
| <u>Aylık Gelir Durumu</u>                                |     |      |
| - 3000 TL ve Altı                                        | 8   | 2,7  |
| - 3001-5000 TL                                           | 98  | 32,6 |
| - 5001-7000 TL                                           | 157 | 52,2 |
| - 7001 TL ve Üzeri                                       | 38  | 12,6 |

Tablo 4 araştırmaya katılan 301 personelin bazı özelliklere göre frekans ve yüzde dağılımını göstermektedir. Araştırmaya katılanların %62,7'si erkek, %37,3'ü ise kadın personeldir. Dolayısı ile araştırmaya katılan erkek personel sayısı kadın personelden daha fazladır. Personel medeni durum açısından incelendiğinde büyük çoğunluğunun evli (%73,1) olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna bakıldığında araştırma kamu üniversitesinde yapıldığından yüksek lisans ve doktora derecesine sahip personel oranı yüksektir. Araştırmaya katılan personelin yaklaşık %66'sı lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Eğitim grupları açısından doktora derecesine sahip personel %39,2 ile en yüksek orana sahiptir. Kurumda çalışma süresine göre personel dağılımı incelendiğinde personelin büyük çoğunluğunun 10 yıl ve altında kurumda çalışma süresine sahip olduğu belirlenmiştir. Kurumda çalışma süresi özellikle 1-5 yıl grubunda yoğunlaşmaktadır. Benzer şekilde toplam çalışma süresinde ise 6-10 yıl grubunda önemli yoğunlaşma vardır. Personelin %43,3'ü 6-10 yıl arasında toplam çalışma süresine sahiptir. Personelin mesleki statülere göre dağılımı

incelendiğinde 301 personelin %26'sı öğretim üyesidir. Araştırmaya 1 profesör, 16 doçent doktor ve 61 öğretim üyesi doktor kadrosunda öğretim üyesi katılmıştır. Araştırma kapsamında 78 araştırma görevlisi ve 29 öğretim görevlisine ulaşılmıştır. Dolayısı ile 301 personelin %35,5'i öğretim elemanıdır. İdari personel ise %38,5 bir orana sahiptir. İdari personel içinde memur (76 kişi) , şube müdürü (5 kişi), daire başkanı (3 kişi), mühendis (5 kişi), şef (10 kişi), sekreter(1 kişi) ve diğer kategorisinde 16 personel yer almaktadır. 301 personelin %67,8'i herhangi bir idari pozisyonunun veya görevinin olmadığını belirtmiştir.

İkinci aşamada ise katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algılarının çeşitli demografik özelliklerine bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Tablo 5. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi**

| Değişken        | Cinsiyet | N   | Ortalama (X̄) | Std. Sapma | t değeri | pdeğeri       |
|-----------------|----------|-----|---------------|------------|----------|---------------|
| Örgütsel Adalet | Erkek    | 189 | 3,6376        | 0,76406    | 2,263    | <b>0,025*</b> |
|                 | Kadın    | 112 | 3,4259        | 0,79619    |          |               |

Bağımsız değişkenler t testi sonuçlarına göre erkeklerin kadınlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları ve bu farkın istatistiksel olarak da anlamlı bir farka işaret ettiği görülmektedir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 6. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi**

| Değişken        | Medeni Durum | N   | Ortalama (X̄) | Std. Sapma | t değeri | pdeğeri |
|-----------------|--------------|-----|---------------|------------|----------|---------|
| Örgütsel Adalet | Evli         | 220 | 3,5302        | 0,77923    | -1,040   | 0,300   |
|                 | Bekar        | 81  | 3,6364        | 0,78760    |          |         |

Bağımsız değişkenler t testi sonuçlarına göre bekar çalışanların örgütsel adalet algıları evli çalışanlara göre daha yüksek olmasına rağmen bu farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi**

| Değişken           | Yaş         | N   | Ortalama | F değeri | <i>p</i> değeri |
|--------------------|-------------|-----|----------|----------|-----------------|
| Örgütsel<br>Adalet | 25 yaş altı | 9   | 3,2667   | 1,665    | 0,175           |
|                    | 25-35       | 155 | 3,5145   |          |                 |
|                    | 36-45       | 105 | 3,6819   |          |                 |
|                    | 45 yaş üstü | 32  | 3,4516   |          |                 |

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel adalet algılarında fark olup olmadığı incelenmiştir. En genç grubun en düşük örgütsel adalet algısına sahip olduğu, 36-45 yaş grubunun örgütsel adalet algısının ise en yüksek olduğu ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 8.**Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

| Değişken           | Eğitim Durumu | N   | Ortalama | F değeri | <i>p</i> değeri |
|--------------------|---------------|-----|----------|----------|-----------------|
| Örgütsel<br>Adalet | Lise          | 4   | 2,2000   | 8,148    | <b>0,000*</b>   |
|                    | Önlisans      | 12  | 3,3292   |          |                 |
|                    | Lisans        | 89  | 3,3146   |          |                 |
|                    | Yüksek Lisans | 78  | 3,6647   |          |                 |
|                    | Doktora       | 118 | 3,7424   |          |                 |

Eğitim açısından ANOVA sonuçlarına göre gruplar arasında istatistiksel olarak da anlamlı bir farkın olduğuna işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla da Tukey Testi kullanılmıştır. Tukey Testi sonuçları da aşağıdaki tablo ile gösterilmiştir.

**Tablo 9.**Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı Tukey Testi Sonuçları

| (I) Eğitim Durumunuz?                              | (J) Eğitim Durumunuz? | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P Değeri | 95% Güven Aralığı |           |
|----------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------|----------|-------------------|-----------|
|                                                    |                       |                      |               |          | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| Lise                                               | Önlisans              | -1,12917             | ,43118        | ,070     | -2,3126           | ,0543     |
|                                                    | Lisans                | -1,11461*            | ,38171        | ,031     | -2,1623           | -,0669    |
|                                                    | Yüksek Lisans         | -1,46474*            | ,38287        | ,001     | -2,5156           | -,4139    |
|                                                    | Doktora               | -1,54237*            | ,37969        | ,001     | -2,5845           | -,5003    |
| Önlisans                                           | Lise                  | 1,12917              | ,43118        | ,070     | -,0543            | 2,3126    |
|                                                    | Lisans                | ,01456               | ,22966        | 1,000    | -,6158            | ,6449     |
|                                                    | Yüksek Lisans         | -,33558              | ,23158        | ,596     | -,9712            | ,3000     |
|                                                    | Doktora               | -,41321              | ,22629        | ,361     | -1,0343           | ,2079     |
| Lisans                                             | Lise                  | 1,11461*             | ,38171        | ,031     | ,0669             | 2,1623    |
|                                                    | Önlisans              | -,01456              | ,22966        | 1,000    | -,6449            | ,6158     |
|                                                    | Yüksek Lisans         | -,35014*             | ,11583        | ,023     | -,6681            | -,0322    |
|                                                    | Doktora               | -,42777*             | ,10485        | ,001     | -,7155            | -,1400    |
| Yüksek Lisans                                      | Lise                  | 1,46474*             | ,38287        | ,001     | ,4139             | 2,5156    |
|                                                    | Önlisans              | ,33558               | ,23158        | ,596     | -,3000            | ,9712     |
|                                                    | Lisans                | ,35014*              | ,11583        | ,023     | ,0322             | ,6681     |
|                                                    | Doktora               | -,07763              | ,10898        | ,954     | -,3768            | ,2215     |
| Doktora                                            | Lise                  | 1,54237*             | ,37969        | ,001     | ,5003             | 2,5845    |
|                                                    | Önlisans              | ,41321               | ,22629        | ,361     | -,2079            | 1,0343    |
|                                                    | Lisans                | ,42777*              | ,10485        | ,001     | ,1400             | ,7155     |
|                                                    | Yüksek Lisans         | ,07763               | ,10898        | ,954     | -,2215            | ,3768     |
| *. Ortalama farkı 0.05 güven düzeyinde anlamlıdır. |                       |                      |               |          |                   |           |

Tukey Testine göre, Lise mezunu çalışanlar ile lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları arasında; lisans mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında anlamlı farklılık olduğu bulgusu elde edilmiştir. Lise mezunu çalışanların lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanlara göre örgütsel adalet algısı daha düşüktür. Lisans mezunu çalışanların yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanlara göre örgütsel adalet algısı daha düşüktür.

**Tablo 10.**Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

| Değişken        | Kurumdaki Çalışma Süresi | N   | Ortalama | F değeri | p değeri      |
|-----------------|--------------------------|-----|----------|----------|---------------|
| Örgütsel Adalet | 1-5 yıl                  | 139 | 3,7374   | 4,800    | <b>0,003*</b> |
|                 | 6-10 yıl                 | 125 | 3,3984   |          |               |
|                 | 11-15 yıl                | 21  | 3,4952   |          |               |
|                 | 16 yıl ve üzeri          | 16  | 3,3438   |          |               |

ANOVA sonuçlarına göre çalışma süresi açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ). Hangi gruplar arasında fark olduğunu ortaya koymak amacıyla da Tukey Testi kullanılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 11.**Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Algısı Tukey Testi

| (I) Bu Kurumda Çalışma Süreniz | (J) Bu Kurumda Çalışma Süreniz | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P Değeri | 95% Güven Aralığı |           |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|---------------|----------|-------------------|-----------|
|                                |                                |                      |               |          | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| 1-5 yıl arası                  | 6-10 yıl                       | ,33901*              | ,09456        | ,002     | ,0947             | ,5833     |
|                                | 11-15 yıl                      | ,24217               | ,17961        | ,533     | -,2219            | ,7062     |
|                                | 16 yıl ve üzeri                | ,39366               | ,20253        | ,212     | -,1296            | ,9169     |
| 6-10 yıl                       | 1-5 yıl arası                  | -,33901*             | ,09456        | ,002     | -,5833            | -,0947    |
|                                | 11-15 yıl                      | -,09684              | ,18092        | ,950     | -,5643            | ,3706     |
|                                | 16 yıl ve üzeri                | ,05465               | ,20369        | ,993     | -,4716            | ,5809     |
| 11-15 yıl                      | 1-5 yıl arası                  | -,24217              | ,17961        | ,533     | -,7062            | ,2219     |
|                                | 6-10 yıl                       | ,09684               | ,18092        | ,950     | -,3706            | ,5643     |
|                                | 16 yıl ve üzeri                | ,15149               | ,25458        | ,934     | -,5062            | ,8092     |
| 16 yıl ve üzeri                | 1-5 yıl arası                  | -,39366              | ,20253        | ,212     | -,9169            | ,1296     |
|                                | 6-10 yıl                       | -,05465              | ,20369        | ,993     | -,5809            | ,4716     |
|                                | 11-15 yıl                      | -,15149              | ,25458        | ,934     | -,8092            | ,5062     |

\*. Ortalama farkı 0.05 güven düzeyinde anlamlıdır.

Tukey Testi sonuçlarına göre 1-5 yıl süre ile kurumda çalışan kişiler ile 6-10 yıl aralığında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer gruplar arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusu elde edilmiştir. 1-5 yıl süre ile kurumda çalışan kişilerin örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 12.**Statüye Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

| Değişken | Statü | N | Ortalama (X̄) | Std. Sapma | t değeri | p değeri |
|----------|-------|---|---------------|------------|----------|----------|
|----------|-------|---|---------------|------------|----------|----------|

|                    |          |     |        |         |       |               |
|--------------------|----------|-----|--------|---------|-------|---------------|
| Örgütsel<br>Adalet | Akademik | 184 | 3,7280 | 0,72275 | 4,737 | <b>0,000*</b> |
|                    | İdari    | 116 | 3,2940 | 0,80274 |       |               |

Yapılan bağımsız değişkenler t testi sonuçlarına göre akademik personelin örgütsel adalet algısının idari personele göre daha yüksek olduğu ve bu farkın da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa işaret ettiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).

Memuriyet statüleri açısından yapılan fark testinde akademik personelin de kendi içinde öğretim üyesi (Dr. Öğr. Üyesi, Doçent ve Profesör) şeklinde detaylandırılarak idari personelin de yer aldığı bir gruplandırma ile tekrar yapılmıştır.

**Tablo 13.** Personelin Statüsüne Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

| Değişken           | Personelin Statüsü | N   | Ortalama | F değeri | <i>p</i> değeri |
|--------------------|--------------------|-----|----------|----------|-----------------|
| Örgütsel<br>Adalet | Öğretim Üyesi      | 78  | 3,8551   | 13,791   | <b>0,000*</b>   |
|                    | Öğretim Elemanı    | 107 | 3,6299   |          |                 |
|                    | İdari Personel     | 116 | 3,2940   |          |                 |

ANOVA sonuçlarına göre öğretim üyelerinin en yüksek örgütsel adalet algısı içinde oldukları, idari personelin ise en düşük örgütsel adalet algısına sahip oldukları diğer akademik personel olan öğretim elemanları grubunun ise iki grubun arasında yer aldığı belirlenmiştir. Bu sonuç aynı zamanda istatistiksel olarak da anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. Gruplar arasındaki farkın hangileriyle ilgili olduğunu saptamak amacıyla da Tukey testinden yararlanılmıştır.

**Tablo 14.**Personeli Statüsüne Göre Örgütsel Adalet Algısı Tukey Testi

| (I) Personel Satüsü?                               | (J) Personel Satüsü? | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P Değeri | 95% Güven Aralığı |           |
|----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|----------|-------------------|-----------|
|                                                    |                      |                      |               |          | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| öğretim üyesi                                      | öğretim elemanı      | ,22522               | ,11170        | ,110     | -,0379            | ,4883     |
|                                                    | idari personel       | ,56116*              | ,10986        | ,000     | ,3024             | ,8199     |
| öğretim elemanı                                    | öğretim üyesi        | -,22522              | ,11170        | ,110     | -,4883            | ,0379     |
|                                                    | idari personel       | ,33594*              | ,10056        | ,003     | ,0991             | ,5728     |
| idari personel                                     | öğretim üyesi        | -,56116*             | ,10986        | ,000     | -,8199            | -,3024    |
|                                                    | öğretim elemanı      | -,33594*             | ,10056        | ,003     | -,5728            | -,0991    |
| *. Ortalama farkı 0.05 güven düzeyinde anlamlıdır. |                      |                      |               |          |                   |           |

Tukey testi sonuçlarına göre öğretim üyesi grubundaki üniversite çalışanları ile idari personelin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Öğretim üyesi grubundaki üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 15.**Aylık Gelire Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

| Değişken        | Aylık Gelir (TL) | N   | Ortalama | F değeri | p değeri      |
|-----------------|------------------|-----|----------|----------|---------------|
| Örgütsel Adalet | 3000 altı        | 8   | 3,0438   | 10,280   | <b>0,000*</b> |
|                 | 3000-5000        | 98  | 3,2602   |          |               |
|                 | 5001-7000        | 157 | 3,7013   |          |               |
|                 | 7000 üzeri       | 38  | 3,8487   |          |               |

ANOVA sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı açısından gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Hangi gruplar arasında bu farklılığın olduğunu belirlemek amacıyla da Tukey Testi kullanılmıştır. Sonuçları da aşağıdaki tablo ile gösterilmiştir.

**Tablo 16.**Aylık Gelire Göre Örgütsel Adalet Algısı Tukey Testi

| (I) Aylık Geliriniz?                               | (J) Aylık Geliriniz? | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P Değeri | 95% Güven Aralığı |           |
|----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|----------|-------------------|-----------|
|                                                    |                      |                      |               |          | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| 3000 ve altı                                       | 3001-5000            | -,21645              | ,27492        | ,860     | -,9268            | ,4938     |
|                                                    | 5001-7000            | -,65752              | ,27099        | ,074     | -1,3577           | ,0426     |
|                                                    | 7000 üzeri           | -,80493*             | ,29084        | ,030     | -1,5564           | -,0535    |
| 3001-5000                                          | 3000 ve altı         | ,21645               | ,27492        | ,860     | -,4938            | ,9268     |
|                                                    | 5001-7000            | -,44107*             | ,09625        | ,000     | -,6898            | -,1924    |
|                                                    | 7000 üzeri           | -,58848*             | ,14288        | ,000     | -,9576            | -,2193    |
| 5001-7000                                          | 3000 ve altı         | ,65752               | ,27099        | ,074     | -,0426            | 1,3577    |
|                                                    | 3001-5000            | ,44107*              | ,09625        | ,000     | ,1924             | ,6898     |
|                                                    | 7000 üzeri           | -,14741              | ,13517        | ,696     | -,4966            | ,2018     |
| 7000 üzeri                                         | 3000 ve altı         | ,80493*              | ,29084        | ,030     | ,0535             | 1,5564    |
|                                                    | 3001-5000            | ,58848*              | ,14288        | ,000     | ,2193             | ,9576     |
|                                                    | 5001-7000            | ,14741               | ,13517        | ,696     | -,2018            | ,4966     |
| *. Ortalama farkı 0.05 güven düzeyinde anlamlıdır. |                      |                      |               |          |                   |           |

Tukey Testi sonuçlarına göre aylık gelir 3000 tı altı düzeyindeki üniversite çalışanlarının en yüksek gelir düzeyindeki grubu oluşturan aylık 7000TL üzeri gelire sahip çalışanlarla arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Aylık geliri 3000 tı altı düzeyindeki üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algısının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 17.**İdari Görevi Olup Olmamasına Göre Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

| Değişken        | İdari Görev Durumu | N   | Ortalama (X̄) | Std. Sapma | t değeri | pdeğeri |
|-----------------|--------------------|-----|---------------|------------|----------|---------|
| Örgütsel Adalet | Var                | 97  | 3,6026        | 0,75427    | 0,682    | 0,496   |
|                 | Yok                | 204 | 3,5380        | 0,76524    |          |         |

Araştırmaya katılan çalışanların idari görevlerinin olup olmamasına göre örgütsel adalet algıları arasında fark olup olmadığını tespit etmek için bağımsız değişkenler t testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre idari görevi olanların örgütsel adalet algıları daha yüksek olmasına rağmen gruplar arasındaki bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

**Tablo 18.**Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi

| Değişken           | Cinsiyet | N   | Ortalama (X̄) | Std. Sapma | t değeri | pdeğeri       |
|--------------------|----------|-----|---------------|------------|----------|---------------|
| Örgütsel Sessizlik | Erkek    | 189 | 2,6982        | 0,56026    | 2,005    | <b>0,046*</b> |
|                    | Kadın    | 112 | 2,5738        | 0,49432    |          |               |

Bağımsız değişkenler T Testi sonuçlarına göre erkeklerin kadınlara göre örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel açıdan da anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 19.**Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi

| Değişken           | Medeni Durum | N   | Ortalama (X̄) | Std. Sapma | t değeri | pdeğeri |
|--------------------|--------------|-----|---------------|------------|----------|---------|
| Örgütsel Sessizlik | Evli         | 220 | 2,6545        | 0,54779    | 0,147    | 0,884   |
|                    | Bekar        | 81  | 2,6444        | 0,51822    |          |         |

Medeni durumlarına göre üniversite çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarında fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan bağımsız değişkenler t testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 20.** Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi

| Değişken           | Yaş         | N   | Ortalama | F değeri | <i>p</i> değeri |
|--------------------|-------------|-----|----------|----------|-----------------|
| Örgütsel Sessizlik | 25 yaş altı | 9   | 2,5037   | 1,030    | 0,380           |
|                    | 25-35       | 155 | 2,6211   |          |                 |
|                    | 36-45       | 105 | 2,7218   |          |                 |
|                    | 45 yaş üstü | 32  | 2,6146   |          |                 |

ANOVA sonuçlarına göre çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel sessizlik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 21.** Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi

| Değişken           | Eğitim Durumu | N   | Ortalama | F değeri | <i>p</i> değeri |
|--------------------|---------------|-----|----------|----------|-----------------|
| Örgütsel Sessizlik | Lise          | 4   | 2,7500   | 2,706    | <b>0,031*</b>   |
|                    | Önlisans      | 12  | 2,8444   |          |                 |
|                    | Lisans        | 89  | 2,7498   |          |                 |
|                    | Yüksek Lisans | 78  | 2,6838   |          |                 |
|                    | Doktora       | 118 | 2,5328   |          |                 |

ANOVA sonuçlarına göre eğitim durumlarına göre üniversite çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Hangi gruplar arasında bu farkın olduğunu belirlemek amacıyla da Tukey Testi yapılmış ve sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 22.Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Tukey Testi**

| (I) Eğitim Durumunuz?                              | (J) Eğitim Durumunuz? | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P Değeri | 95% Güven Aralığı |           |
|----------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------|----------|-------------------|-----------|
|                                                    |                       |                      |               |          | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| Lise                                               | Önlisans              | -,09444              | ,30777        | ,998     | -,9392            | ,7503     |
|                                                    | Lisans                | ,00019               | ,27246        | 1,000    | -,7476            | ,7480     |
|                                                    | Yüksek Lisans         | ,06624               | ,27329        | ,999     | -,6839            | ,8163     |
|                                                    | Doktora               | ,21724               | ,27106        | ,930     | -,5267            | ,9612     |
| Önlisans                                           | Lise                  | ,09444               | ,30777        | ,998     | -,7503            | ,9392     |
|                                                    | Lisans                | ,09463               | ,16393        | ,978     | -,3553            | ,5446     |
|                                                    | Yüksek Lisans         | ,16068               | ,16530        | ,868     | -,2930            | ,6144     |
|                                                    | Doktora               | ,31168               | ,16159        | ,304     | -,1318            | ,7552     |
| Lisans                                             | Lise                  | -,00019              | ,27246        | 1,000    | -,7480            | ,7476     |
|                                                    | Önlisans              | -,09463              | ,16393        | ,978     | -,5446            | ,3553     |
|                                                    | Yüksek Lisans         | ,06605               | ,08268        | ,931     | -,1609            | ,2930     |
|                                                    | Doktora               | ,21705*              | ,07498        | ,033     | ,0113             | ,4228     |
| Yüksek Lisans                                      | Lise                  | -,06624              | ,27329        | ,999     | -,8163            | ,6839     |
|                                                    | Önlisans              | -,16068              | ,16530        | ,868     | -,6144            | ,2930     |
|                                                    | Lisans                | -,06605              | ,08268        | ,931     | -,2930            | ,1609     |
|                                                    | Doktora               | ,15100               | ,07792        | ,300     | -,0629            | ,3649     |
| Doktora                                            | Lise                  | -,21724              | ,27106        | ,930     | -,9612            | ,5267     |
|                                                    | Önlisans              | -,31168              | ,16159        | ,304     | -,7552            | ,1318     |
|                                                    | Lisans                | -,21705*             | ,07498        | ,033     | -,4228            | -,0113    |
|                                                    | Yüksek Lisans         | -,15100              | ,07792        | ,300     | -,3649            | ,0629     |
| *. Ortalama farkı 0.05 güven düzeyinde anlamlıdır. |                       |                      |               |          |                   |           |

Tukey Testi sonuçlarına göre üniversite çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarında lisans mezunları ile doktora derecesine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark

olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanların örgütsel sessizlik algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 23.**Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi

| Değişken           | Kurumdaki Çalışma Süresi | N   | Ortalama | F değeri | <i>p</i> değeri |
|--------------------|--------------------------|-----|----------|----------|-----------------|
| Örgütsel Sessizlik | 1-5 yıl                  | 139 | 2,6488   | 1,759    | 0,155           |
|                    | 6-10 yıl                 | 125 | 2,6629   |          |                 |
|                    | 11-15 yıl                | 21  | 2,4540   |          |                 |
|                    | 16 yıl ve üzeri          | 16  | 2,8583   |          |                 |

ANOVA sonuçlarına göre çalışanların örgütsel sessizlik algıları kurumdaki çalışma süreleri bağlamında bir farklılık taşımamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 24.**Personel Statüsüne Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi

| Değişken           | Personelin Statüsü | N   | Ortalama | F değeri | <i>p</i> değeri |
|--------------------|--------------------|-----|----------|----------|-----------------|
| Örgütsel Sessizlik | Öğretim Üyesi      | 78  | 2,5359   | 3,351    | <b>0,036*</b>   |
|                    | Öğretim Elemanı    | 107 | 2,6411   |          |                 |
|                    | İdari Personel     | 116 | 2,7385   |          |                 |

Analiz sonuçları, statülerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ( $p<0,05$ ). Hangi gruplar arasında bu farklılık olduğu da Tukey Testi ile belirlenerek aşağıdaki tablo ile gösterilmiştir.

**Tablo 25.**Personelin Statüsüne Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Tukey Testi

| (I) Personel Satüsü?                               | (J) Personel Satüsü? | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P değeri | 95% Güven Aralığı |           |
|----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|----------|-------------------|-----------|
|                                                    |                      |                      |               |          | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| öğretim üyesi                                      | öğretim elemanı      | -,10519              | ,07994        | ,387     | -,2935            | ,0831     |
|                                                    | idari personel       | -,20258*             | ,07863        | ,028     | -,3878            | -,0174    |
| öğretim elemanı                                    | öğretim üyesi        | ,10519               | ,07994        | ,387     | -,0831            | ,2935     |
|                                                    | idari personel       | -,09738              | ,07170        | ,364     | -,2663            | ,0715     |
| idari personel                                     | öğretim üyesi        | ,20258*              | ,07863        | ,028     | ,0174             | ,3878     |
|                                                    | öğretim elemanı      | ,09738               | ,07170        | ,364     | -,0715            | ,2663     |
| *. Ortalama farkı 0.05 güven düzeyinde anlamlıdır. |                      |                      |               |          |                   |           |

Tukey Testine göre idari personel ile öğretim üyesi statüsüne sahip çalışanlar arasında örgütsel sessizlik algısı bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır. İdari personelin örgütsel sessizlik algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 26.**Aylık Gelir Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi

| Değişken           | Aylık Gelir (TL) | N   | Ortalama | F değeri | p değeri      |
|--------------------|------------------|-----|----------|----------|---------------|
| Örgütsel Sessizlik | 3000 altı        | 8   | 2,9250   | 4,160    | <b>0,007*</b> |
|                    | 3000-5000        | 98  | 2,7776   |          |               |
|                    | 5001-7000        | 157 | 2,5581   |          |               |
|                    | 7000 üzeri       | 38  | 2,6544   |          |               |

ANOVA sonuçlarına göre aylık gelir durumları bakımından çalışanlar arasında örgütsel sessizlik algıları farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında var olduğunu belirleyebilmek amacıyla da Tukey Testi kullanılmıştır ve analiz sonuçları aşağıdaki tablo ile sunulmuştur.

**Tablo 27.**Aylık Gelir Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Tukey Testi

| (I) Aylık Geliriniz?                               | (J) Aylık Geliriniz? | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P değeri | 95% Güven Aralığı |           |
|----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|----------|-------------------|-----------|
|                                                    |                      |                      |               |          | Alt Sınır         | Üst Sınır |
| 3000 ve altı                                       | 3001-5000            | ,14745               | ,19517        | ,874     | -,3568            | ,6517     |
|                                                    | 5001-7000            | ,36688               | ,19241        | ,227     | -,1302            | ,8640     |
|                                                    | 7000 üzeri           | ,27061               | ,20647        | ,557     | -,2628            | ,8041     |
| 3001-5000                                          | 3000 ve altı         | -,14745              | ,19517        | ,874     | -,6517            | ,3568     |
|                                                    | 5001-7000            | ,21943*              | ,06842        | ,008     | ,0427             | ,3962     |
|                                                    | 7000 üzeri           | ,12317               | ,10143        | ,618     | -,1389            | ,3852     |
| 5001-7000                                          | 3000 ve altı         | -,36688              | ,19241        | ,227     | -,8640            | ,1302     |
|                                                    | 3001-5000            | -,21943*             | ,06842        | ,008     | -,3962            | -,0427    |
|                                                    | 7000 üzeri           | -,09627              | ,09602        | ,748     | -,3444            | ,1518     |
| 7000 üzeri                                         | 3000 ve altı         | -,27061              | ,20647        | ,557     | -,8041            | ,2628     |
|                                                    | 3001-5000            | -,12317              | ,10143        | ,618     | -,3852            | ,1389     |
|                                                    | 5001-7000            | ,09627               | ,09602        | ,748     | -,1518            | ,3444     |
| *. Ortalama farkı 0.05 güven düzeyinde anlamlıdır. |                      |                      |               |          |                   |           |

Tukey Testine göre aylık geliri 3001-5000TL aralığında olanlar ile 5001-7000TL aralığında olanlar arasında örgütsel sessizlik algıları açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aylık geliri 3001-5000TL aralığında olan çalışanların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 28.**İdari Görev Olup Olmamasına Göre Örgütsel Sessizlik Algısı Fark Testi

| Değişken           | İdari Görev Durumu | N   | Ortalama (X̄) | Std. Sapma | t değeri | p değeri |
|--------------------|--------------------|-----|---------------|------------|----------|----------|
| Örgütsel Sessizlik | Var                | 97  | 2,6564        | 0,61744    | 0,094    | 0,925    |
|                    | Yok                | 204 | 2,6496        | 0,49903    |          |          |

Bağımsız değişkenler t testi, çalışanların idari görevlerinin olup olmamasına göre örgütsel sessizlik algılarında bir fark olmadığını ortaya koymaktadır ( $p>0,05$ ).

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla ilk olarak Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları da aşağıdaki tablo ile özetlenmiştir.

**Tablo 29.**Pearson Korelasyon Analizi

| DEĞİŞKENLER           |                      | Dağıtımadaleti | İşlemadaleti | Etkileşimadaleti | Kabullenici Sessizlik | Savunmacı Sessizlik | Korumacı Sessizlik | Örgütseladaleti | Örgütsel sessizlik |
|-----------------------|----------------------|----------------|--------------|------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|-----------------|--------------------|
| Dağıtım adaleti       | Pearson Correlati on | 1              |              |                  |                       |                     |                    |                 |                    |
|                       | Sig. (2-tailed)      |                |              |                  |                       |                     |                    |                 |                    |
|                       | N                    | 301            |              |                  |                       |                     |                    |                 |                    |
| İşlem adaleti         | Pearson Correlati on | ,601**         | 1            |                  |                       |                     |                    |                 |                    |
|                       | Sig. (2-tailed)      | ,000           |              |                  |                       |                     |                    |                 |                    |
|                       | N                    | 301            | 301          |                  |                       |                     |                    |                 |                    |
| Etkileşim adaleti     | Pearson Correlati on | ,583**         | ,853**       | 1                |                       |                     |                    |                 |                    |
|                       | Sig. (2-tailed)      | ,000           | ,000         |                  |                       |                     |                    |                 |                    |
|                       | N                    | 301            | 301          | 301              |                       |                     |                    |                 |                    |
| Kabullenici Sessizlik | Pearson Correlati on | -,144*         | -,002        | -,056            | 1                     |                     |                    |                 |                    |
|                       | Sig. (2-tailed)      | ,012           | ,978         | ,331             |                       |                     |                    |                 |                    |
|                       | N                    | 301            | 301          | 301              | 301                   |                     |                    |                 |                    |
| Savunmacı Sessizlik   | Pearson Correlati on | -,222**        | -,168**      | -,225**          | ,529**                | 1                   |                    |                 |                    |
|                       | Sig. (2-tailed)      | ,000           | ,003         | ,000             | ,000                  |                     |                    |                 |                    |
|                       | N                    | 300            | 300          | 300              | 300                   | 300                 |                    |                 |                    |
| Korumacı Sessizlik    | Pearson Correlati on | ,097           | -,015        | ,041             | ,057                  | ,032                | 1                  |                 |                    |
|                       | Sig. (2-tailed)      | ,092           | ,792         | ,483             | ,324                  | ,582                |                    |                 |                    |

|                                                      |                     |        |        |        |        |         |        |        |     |
|------------------------------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|-----|
|                                                      | N                   | 301    | 301    | 301    | 301    | 300     | 301    |        |     |
| Örgütseladalet                                       | Pearson Correlation | ,774** | ,929** | ,947** | -,069  | -,231** | ,042   | 1      |     |
|                                                      | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,233   | ,000    | ,464   |        |     |
|                                                      | N                   | 301    | 301    | 301    | 301    | 300     | 301    | 301    |     |
| Örgütsel sessizlik                                   | Pearson Correlation | -,122* | -,088  | -,111  | ,755** | ,739**  | ,564** | -,119* | 1   |
|                                                      | Sig. (2-tailed)     | ,034   | ,128   | ,054   | ,000   | ,000    | ,000   | ,039   |     |
|                                                      | N                   | 300    | 300    | 300    | 300    | 300     | 300    | 300    | 300 |
| **. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). |                     |        |        |        |        |         |        |        |     |
| *. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).  |                     |        |        |        |        |         |        |        |     |

Korelasyon analizine göre üniversite çalışanlarının;

- Dağıtım adaleti algıları ile kabullenici sessizlikleri arasında negatif yönlü,  $r=-0,144^*$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu; savunmacı sessizlikleri arasında negatif yönlü,  $r=-0,222^{**}$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu; korumacı sessizlikleri arasında pozitif yönlü,  $r=0,097$  gücünde ancak anlamlı olmayan ( $p>0,05$ ) bir ilişki olduğu; örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü  $r=-0,122^*$  gücünde anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- İşlem adaleti algıları ile kabullenici ve korumacı sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ); savunmacı sessizlikleri arasında negatif yönlü,  $r=-0,168^{**}$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu; örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü,  $r=-0,088$  gücünde ancak anlamlı olmayan ( $p>0,05$ ) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Etkileşim adalet algıları ile kabullenici ve korumacı sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ); savunmacı sessizlikleri arasında negatif yönlü,  $r=-0,225^{**}$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu; örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü,  $r=-0,111$  gücünde ancak anlamlı olmayan ( $p>0,05$ ) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Örgütsel adalet algıları ile kabullenici ve korumacı sessizlikleri arasında anlamlı olmayan bir ilişki olduğu ( $p>0,05$ ); savunmacı sessizlikleri arasında negatif yönlü,  $r=-0,231^{**}$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu;

örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü  $r=-0,119^*$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Araştırmada H1 hipotezinin testi için bağımlı değişken örgütsel sessizlik üzerinde bağımsız değişken örgütsel adalet algısının etkisi olup olmadığını, varsa da ne oranda olduğunu belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi de yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 30. Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

| Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik                                   |        |          |               |
|------------------------------------------------------------------------|--------|----------|---------------|
| Bağımsız Değişken                                                      | Beta   | t değeri | p değeri      |
| Örgütsel Adalet                                                        | -0,119 | -2,075   | <b>0,039*</b> |
| <b>R=0,119   R<sup>2</sup>=0,014   F değeri=4,304   p değeri=0,039</b> |        |          |               |

Analiz sonucuna göre örgütsel adalet, örgütsel sessizliği negatif yönde  $\beta=-0,119$  kuvvetinde ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $p<0,05$ ). Ayrıca örgütsel adalet, örgütsel sessizlik varyansını %1,4 oranında açıklamaktadır. Bu sonuç doğrultusunda ileri sürülen **H1 hipotezi kabul** edilmiştir.

Alt hipotezlerin test edilmesi için de basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmış ve aşağıdaki tablolar ile de elde edilen sonuçlar özet halinde gösterilmiştir.

**Tablo 31. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (Bağımlı Değişken Kabullenici Sessizlik)**

| Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik |               |               |                |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| Bağımsız Değişkenler                    | Beta          | t değeri      | p değeri       |
| <b>Dağıtım Adaleti</b>                  | <b>-0,208</b> | <b>-2,881</b> | <b>0,004**</b> |
| <b>İşlem Adaleti</b>                    | <b>0,250</b>  | <b>2,221</b>  | <b>0,027*</b>  |
| Etkileşim Adaleti                       | -0,148        | -1,340        | 0,181          |

$$R=0,195R^2=0,038F \text{ değeri}=3,905p \text{ değeri}=0,009$$

Bağımlı değişken kabullenici sessizlik üzerinde örgütsel adalet alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerin etki yönü ve gücü ile açıklayıcılık oranını ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre dağıtım adaletinin kabullenici sessizliği negatif yönde  $\beta=-0,208$  gücünde anlamlı şekilde ( $p<0,05$ ); işlem adaletinin kabullenici sessizliği pozitif yönde  $\beta=0,250$  gücünde ve anlamlı şekilde ( $p<0,05$ ) etkilediği; ancak etkileşim adaletinin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ( $p>0,05$ ) bulunmuştur. Bağımsız değişkenlerin bütün olarak bağımlı değişken kabullenici sessizlik üzerinde etkisine ilişkin oluşturulan modelin anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ), kabullenici sessizlik değişkeninin varyansının %3,8'inin bağımsız değişkenler dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti tarafından açıklandığı görülmüştür. **H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub> hipotezleri kabul, H<sub>1c</sub> hipotezi reddedilmiştir.**

**Tablo 32. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (Bağımlı Değişken Savunmacı Sessizlik)**

| Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik                         |               |               |               |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Bağımsız Değişkenler                                          | Beta          | t değeri      | p değeri      |
| <b>Dağıtım Adaleti</b>                                        | <b>-0,162</b> | <b>-2,274</b> | <b>0,024*</b> |
| İşlem Adaleti                                                 | 0,149         | 1,346         | 0,179         |
| <b>Etkileşim Adaleti</b>                                      | <b>-0,258</b> | <b>-2,368</b> | <b>0,019*</b> |
| <b>R=0,263R<sup>2</sup>=0,069F değeri=7,312p değeri=0,000</b> |               |               |               |

Savunmacı sessizlik bağımlı değişkeni üzerinde bağımsız değişkenler dağıtım, işlem ve etkileşim adaletinin etki yönü ve gücü ile varyansı açıklama oranlarını belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; dağıtım adaletinin

savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönlü  $\beta=-0,162$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,05$ ), etkileşim adaletinin savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönlü  $\beta=-0,258$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) şekilde etkili olduğu, ancak işlem adaletinin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p>0,05$ ) bulgusu elde edilmiştir. Analizde bağımsız değişkenlerin bütün olarak bağımlı değişken savunmacı sessizlik üzerinde etkisine ilişkin oluşturulan modelin anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) ve bağımlı değişkenin varyansını %6,9 oranında açıkladıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{1d}$ , ve  $H_{1f}$  hipotezleri kabul,  $H_{1e}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 33. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (Bağımlı Değişken Korumacı Sessizlik)**

| Bağımlı Değişken: Korumacı Sessizlik                          |               |               |               |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Bağımsız Değişkenler                                          | Beta          | t değeri      | p değeri      |
| <b>Dağıtım Adaleti</b>                                        | <b>0,149</b>  | <b>2,055</b>  | <b>0,041*</b> |
| <b>İşlem Adaleti</b>                                          | <b>-0,240</b> | <b>-2,122</b> | <b>0,035*</b> |
| Etkileşim Adaleti                                             | 0,159         | 1,424         | 0,156         |
| <b>R=0,157R<sup>2</sup>=0,025F değeri=2,502p değeri=0,060</b> |               |               |               |

Korumacı sessizlik üzerinde bağımsız değişkenler dağıtım, işlem ve etkileşim adaletinin etki yönü ve gücü ile değişkenin varyansını açıklama oranının belirlenmesi noktasında çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre dağıtım adaletinin korumacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü  $\beta=0,149$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) şekilde; işlem adaletinin korumacı sessizlik üzerinde negatif yönlü  $\beta=-0,240$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,05$ ) şekilde etkili olduğu; ancak etkileşim adaletinin korumacı

sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu bulunmuştur. **Dolayısıyla  $H_{1g}$  ve  $H_{1h}$  hipotezleri kabul ve  $H_{1i}$  ise reddedilmiştir.**

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz koşullarında teknolojinin hızla gelişmesiyle bilgiye erişimin kolaylaşması sayesinde bireyler artık birçok hizmete daha çabuk ulaşabilmektedir. Bu durum iletişime, üretime, pazarlamaya yönelik uygulamaların önemini daha da çok artırmakla beraber örgütlerin rekabet etme koşullarını zorlaştırmaktadır. Bu gelişmeler çerçevesinde klasik yönetim anlayışlarından modern yönetim anlayışına geçişte insan faktörü değer kazanmaktadır. Modern yönetim anlayışlarına geçilmesiyle birlikte insanı sadece teknik yönüyle ele alan klasik yönetim anlayışının aksine, bireylerin sosyal bir varlık olduğu ve örgütler için ciddi öneme sahip olduğunun farkına varılmıştır. Bu nedenle örgütlerde çalışanların kendilerini ifade etme, fikir ve görüşlerini rahatça söyleyebilme, itiraz edebilme gibi konularda uygun ortamların yaratılmasında örgüt yöneticilerinin rolü büyüktür ve yönetime önemli görevler düşmektedir. Bu görevler içinde en önemli olanı hatta diğer değişkenlere de etki eden faktör örgütte adaletin sağlanmasıdır. Konuyla ilgili ilk çalışmaları yabancı yazında yapılmış olan örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet kavramları ülkemizde, 2000’li yıllardan sonra çalışmalara konu olmaya başlamış ve günümüzde üzerinde çok sık durulan iki kavram haline gelmiştir.

Çalışma ortamında bireyler, personel seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, ücret, ödül, ceza, görev ve yetkilerin dağıtım süreci, terfi, çalışma ortamıyla ilgili düzenlemeler ve daha birçok karar ve uygulamalardan etkilenmektedir. Hayatın hemen hemen her alanında alınan kararlarda bir kazanan bir de kaybeden taraf bulunmaktadır. Kaynakların kıt ve insan ihtiyaçlarının sonsuz olması nedeniyle bireyler kendilerinin taraf olmadığı ilişkilerde bile örgütteki kaynakların dağıtım şeklini, örgütün işlevlerini yerine getirirken kullanılan kural ve yöntemleri, kişiler arasındaki ilişkileri ve alınan kararları adalet perspektifinden değerlendirmektedir.

Yapılan çalışmanın ilk bölümde örgütsel adalet kavramı üzerinde durulmuştur. Örgütsel adalet tüm örgütlerde ve her çalışan tarafından istenilen ve aranan bir durumdur. Örgütsel adalet; ödül, terfi, ceza gibi kazanımların adaletli olarak dağıtılmasını, dağıtım sürecindeki prosedürlerin adaletli bir şekilde uygulanmasını ve

bu uygulama sürecinde yöneticilerin çalışanlarına saygılı, değerli ve nazik davranmasını ve etkili iletişim kurmasını ifade eden bir kavramdır. Örgütlerde oluşan bu adalet algısının çalışanlar üzerinde birçok etkisi vardır. Örgütlerde her çalışan gelişim ve ilerleme için aynı düzeyde katkı sağlamamaktadır. Kimi çalışan işini en iyi şekilde yapmaya çalışırken kimi çalışan ise sadece işini yapmaktadır. Bireyler arasındaki bu farklılığın yöneticiler tarafından görülmesi beklenmektedir. Ancak bu durumun yönetim tarafından fark edilmemesi örgüt içindeki adalet ile ilgili çalışanlarda soru işareti yaratabilmektedir. Bu soru işaretleri çalışanların davranışlarında değişiklere sebep olmakla birlikte davranışlarındaki değişiklik tutumlarına yansımaktadır.

Örgütsel adalet dağıtım, işlem(prosedür) ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Örgütsel adalet boyutlarından ilki olan dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri kazanımların adil bir dağıtım sağlandığına dair algılardan oluşmaktadır. İkinci boyut olan işlem(prosedür) adaleti kazanımların dağıtımını sağlarken izlenen yol ve işlemlerle ilgili prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir. Üçüncü boyut olan etkileşim adaleti ise çalışma ortamında yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin dürüst, açık, doğru ve saygılı bir biçimde kurulması anlamına gelmektedir.

Yapılan çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel sessizlik kavramı üzerinde durulmuştur. Örgütlerde ortaya çıkan sessiz kalma davranışı çalışanların algıladıkları adaletsizlik sonucunda tepki vermekten kaçınmalarına, örgütü iyileştirmeye yönelik fikir, bilgi ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek saklamalarına sebep olmaktadır. Ancak sessizlik örgütler için olumsuz bir olgu olmasına rağmen bazı yönetimlerde sadakatin bir göstergesi olarak da görülmektedir. Sessizlik davranışının engellenemediği örgüt ortamlarında bu durum belli bir süre sonra çalışanlarda iş tatminsizliği yaratmakta ve işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. Ancak bazen iş tatminsizliği yaşayan bireyler tepkilerini performanslarını düşürerek göstermektedir. Diğer yandan yöneticilerin çalışanlarda oluşan sessizliği olumlu bir durum olarak görmesi yani sessizliğin bir onay olarak algılanması örgütün geleceği için riskli bir durum teşkil etmektedir. Böyle bir durumda çalışanlar yalnızca işte kalmalarına

yetecek kadar çaba göstererek gerçek kapasitelerini ortaya koymamaktadır. Bu durum ise örgütün performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütsel sessizlik, örgütlerdeki yaratıcılığın gelişmesine, problemlere çözüm üretme süreçlerine engel olunmasına, çalışanların iş ile ilgili fikir, görüş, şikâyet ve önerilerini kendinde saklı tutmasına yol açan bir kavram şeklinde ifade edilmektedir. Rekabet edilebilirliğin sağlanması, örgütlerin başarılı olabilmesi ve ilerleme kaydedebilmesi için çalışanlarda ortaya çıkan sessizlik eğiliminin önüne geçilmesi oldukça önemlidir. Ancak farklı konularda yapılan araştırmalarda sessizliğin azaltılması için çalışanların düşüncelerini, önerilerini ve fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri yönetim anlayışlarının benimsenmesi, bunun sağlanması için de yönetimin çalışanlarına karşı adil bir şekilde davranması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personelin katılımıyla gerçekleştirilen uygulama sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve personel statüsü gibi değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki ve örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkileri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan personelin örgütsel sessizlik düzeyinin ( $\bar{x}=2,65$ ) ortalamasının altında düşük seviyede olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin boyutları açısından bakıldığında ise aritmetik ortalamalar küçükten büyüğe doğru savunmacı sessizlik ( $\bar{x}=1,95$ ), kabullenici sessizlik ( $\bar{x}=2,29$ ) ve korumacı sessizlik ( $\bar{x}=3,71$ ) şeklinde sıralanmıştır. Korumacı sessizlik düzeyinin diğer iki boyuta göre oldukça yüksek bulunması dikkat çekmektedir. Literatüre göre olumlu kabul edilebilecek bir sessizlik türünün yüksek oluşu kurum açısından iyi bir görüntü vermektedir. Çalışanların yöneticilerinden ya da örgütlerinden korkularına bağlı olarak sessiz kalmaları hali olan savunmacı sessizlik ortalaması her ne kadar ortalamasının altında olsa bile ( $\bar{x}=1,95$ ), gözden kaçırılmayacak bir korkunun var olduğuna işaret etmektedir. Yine ortalamaya çok yakın bir değerde çıkan kabullenici sessizlik değeri ( $\bar{x}=2,29$ ) de

önemli sonuçlara işaret edebilir. Bir anlamda çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade etmelerinin bir işe yaramayacağını, dikkate alınmayacağını, umursanmayacağını düşünmeleri anlamına gelebilecek kabullenici sessizlik kurumda önemli düzeyde etkili bir görünüm arz etmektedir. Özellikle yönetime katılım anlayışın yeterince yerleşmediği, oligarşik eğilimlerin ise daha çok vücut bulduğu örgütlerde kabullenici sessizlik daha belirgin olarak görülmektedir.

Örgütsel adalet açısından Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi çalışanlarının genel olarak ortalamanın üstünde bir değerle cevap verdikleri görülmektedir. Dağıtım adalet algısı ( $\bar{x}=3,63$ ), işlem adalet algısı ( $\bar{x}=3,36$ ), etkileşim adalet algısı ( $\bar{x}=3,65$ ) ve genel olarak örgütsel adalet algısı ( $\bar{x}=3,56$ ) şeklinde ortalama değerler bulunmuştur. Bu sonuçlardan örgütsel adalet yönünden kurumun ve kurum yöneticilerinin adil bir anlayışta hareket etmekte oldukları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler olan örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin, çalışanların çeşitli demografik özellikleri açısından nasıl bir görüntü verdiği sorusuna da cevap aranmıştır. Yapılan fark testleri sonucunda;

- Erkek çalışanların kadınlara göre hem örgütsel adalet algısı hem de örgütsel sessizlik yönünden daha yüksek ortalamalara sahip oldukları,
- Doktora düzeyinde eğitim sahibi çalışanların en yüksek örgütsel adalet algısı içinde oldukları, lise mezunlarının ise en düşük örgütsel adalet algısına sahip oldukları,
- Doktora mezunlarının en düşük örgütsel sessizlik içinde oldukları, ön lisans mezunu çalışanların ise en yüksek sessizlik davranışını benimseyen grup olduğu,
- 1-5 yıl aralığında kurumda çalışmakta olanlar en yüksek örgütsel adalet algısına sahip grup iken en kıdemli kurum çalışanlarının yani 16 yıl ve üzeri bir süredir kurumda çalışanların örgütsel adalet algılarının en düşük olduğu,
- Çalışanların statülerine göre (öğretim üyesi, öğretim elemanı ve idari personel) en yüksek örgütsel adalet algısına ve en düşük örgütsel sessizlik düzeyine sahip olan grubun öğretim üyesi statüsündekiler olduğu, en düşük örgütsel adalet algısına ve en yüksek örgütsel sessizlik içinde olan grubun ise idari personel olduğu,

- Gelir düzeyine göre örgütsel adalet algısının doğrusal yönde bir ilişki içinde olduğu, yani gelir düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel adalet algılarının da arttığı,
- Gelir düzeyine göre örgütsel sessizlik davranışlarında ise durumun değişiklik gösterdiği, en düşük gelir grubunun en yüksek sessizlik içinde olmasına rağmen 5001-7000Tl aylık gelir sahibi olan grubun en düşük sessizlik davranışını benimseyen grup olduğu,
- Çalışanların medeni durumları, yaş grupları ve idari görevlerinin olup olmamasına göre örgütsel adalet ve örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre de;

- Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında ise negatif yönlü  $r=-0,119^*$  gücünde anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algılarında meydana gelen bir birimlik artış karşısında örgütsel sessizliklerinin 0,119 oranında azaldığı ifade edilebilir.
- Kabullenici sessizlik ile dağıtım adaleti arasında negatif yönlü  $r=-0,144^*$  gücünde ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $p<0,05$ ), işlem adaleti ve etkileşim adaleti arasında ise anlamlı ( $p>0,05$ ) bir ilişki olmadığı,
- Savunmacı sessizlik ile dağıtım adaleti arasında negatif yönlü  $r=-0,222^{**}$  gücünde, işlem adaleti arasında negatif yönlü  $r=-0,168^{**}$  gücünde, etkileşim adaleti arasında negatif yönlü  $r=-0,225^{**}$  gücünde ve anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişki olduğu,
- Korumacı sessizlik ile dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ),
- Örgütsel sessizlik ile dağıtım adaleti arasında negatif yönlü  $r=-0,122^*$  gücünde ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $p<0,05$ ), işlem adaleti ve etkileşim adaleti arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı ( $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

Son olarak araştırmada incelenen bağımlı değişken örgütsel sessizliğin bağımsız değişken örgütsel adalet tarafından nasıl etkilendiği de saptanmıştır. Yapılan

regresyon analizine göre örgütsel adalet, çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif yönde  $\beta=-0,119$  kuvvetinde anlamlı ( $p<0,05$ ) bir etkiye sahiptir. Elde edilen bu bulgu literatürdeki bulguları (Pinder ve Harlos, 2001; Özmen ve Köseoğlu, 2017; Meydan vd., 2015) desteklemektedir. Buradan çıkan sonuçlar da göstermektedir ki çalışanların örgütsel faaliyetlerde görüş ve düşüncelerini yetkililere yansıtabilmeleri, yenilikçi ve demokratik bir çalışma ortamı oluşturulabilmesi açısından son derece önemlidir. Olan bitenlere sessiz kalmak yerine görüş ve düşüncelerini ortaya koyan ve katılımcı bir yönetim anlayışının egemen kılınmasında son derece önemli olan çalışanların örgütsel sessizliklerinin daha da azaltılması gerekmektedir. Bu amaçla kullanılacak örgütsel araçlardan birisi de örgütsel adalet kavramıdır. Kurumlar ve yöneticiler, daha adil bir yapı ve işleyiş sağlayarak çalışanların adalet algılarını yükseltmek suretiyle sessiz kalmalarının da önüne geçebileceklerdir.

Çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Literatürde, örgütlerde adaletsizliğin örgütsel sessizlik üzerindeki olumsuz etkilerini inceleyen araştırmaların sayısı azdır. Gelecek araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütlerdeki sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen daha fazla çalışmaya yer verilebilir. İleride araştırmacıların nicel yöntemlerin yanı sıra, nitel yöntemleri de kullanarak, kavramlar arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı incelenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca yerli literatürde, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algılarını ölçmede kullanılacak yeterli ölçek bulunamamıştır. Bu bakımdan bireylerin daha iyi anlayabileceği açık, anlaşılır, kültürel ve ahlaki değerlerimizi de içeren ölçeklerin geliştirilmesi ayrı bir çalışma konusunu oluşturabilir.

Sonuç olarak örgütsel adalet düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin azaldığı görülmektedir. Bu nedenle kurumda örgütsel sessizlik davranışının oluşmasına ve azaltılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin adaletli davranarak örgütsel sessizliğe engel olmaları kurumun başarılarının artması açısından önem taşımaktadır. Adaletli davranışlar sayesinde örgütteki çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecek ve örgüt daha aktif ve verimli şekilde işleyecektir. Çalışmanın, literatüre bu alanda katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Akar, N.(2017). *Çalışma Yaşamında Sessizlik Olgusu*. İstanbul: Beta Basım.
- Aksoy, C. (2017). Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Araştırılması. *International Journal of Management and Administration*, 1/2, 45-52.
- Alanoğlu,M. ve Demirtaş,Z.(2019).Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*,49.
- Allahyari Sani, R. ,ve Yavuz, E.(2018). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*,6(4), 754-778.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkiler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4/6, 136-147.
- Altıntaş, R.(1998). İbn Miskeveyh'in Adalet Anlayışı. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*,2, 237-249.
- Ayverdi, İ. (2005). *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: Kubbealtı Neşriyatı.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A.E. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/1, 248-266.
- Bemmels, B., Brown, G. ve Read, M.(2009).*A Restorative Justice Perceptive of Grievance Procedures*.(ss. 24-27).15th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA) Sydney.
- Benli, A. ve Cerev, G. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15/30, 411-433.

- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations* London: . Greenwood Publishing Group.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 6/40, 1393-1417.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. Emerald Group Publishing Limited. 1st Edition, UK.
- Byrne, Z.S. ve Cropanzano, R. ( 2001). The History of Organizational Justice: The Founders Speak (Ed. Cropanzano, R.) *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*. içinde (ss. 3- 26). New Jersey: Erbaum.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*(5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 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.
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86/3, 386-400.
- Cropanzano, R. , Bowen, D. , ve Gilliland, S.(2007). The Management of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*, 28/4, 471-496.
- Cropanzano, R. ve Ambrose, M.L.(2001). Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda, In ( Ed. Greenberg, J. ve Cropanzano, R.), *Advances in Organizational Justice*. içinde (ss. 119- 151). USA: Stanford University Press.

- 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. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. B. (2012). *Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, *Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- 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.
- 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.
- Demir, M. ve Demir Şen, Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 42/193, 184-199.

- Detert, J.R. ve 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.(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. V. ve Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1372.
- Efe, D. (2018). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, G. (2008). *İletişimi Anlamak*. (Geliştirilmiş 3. Baskı). Ankara: ERK Yayıncılık.
- Eren, E.(2014). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- 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).İstanbul: Beta Yayınları.
- Foley, S. D. , L. Kidder ve Gary N. P. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, Cilt 28, 4, 471-496.
- Gegeoğlu, T. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilin Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Goodstein, J. ve 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.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 80-134.
- Gülcan, N.Y. (2010). Adalet ve Yasa İlişkisine Felsefi Bir Bakış. Özgürlük, Eşitlik ve Kardeşlik içinde(ss. 282-286). Birinci Uluslararası Felsefe Kongresi. Bursa.
- Güriz, A. (2013). *Adalet Kavramı*. Ankara: Felsefe Kurumu Yayınevi.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F.(2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayınevi: Ankara.
- Güvenli, R.D. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/1, 68-92.
- 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.
- İşcan, Ö.F.ve Naktiyok, A.(2004).Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 59, 1, 180-201.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Zonguldak İli Örneği*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- İyigün, N. Ö. (2011). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11/21, 49-64.
- Kahveci G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(43), 50-64.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı(ss. 698-705). 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Eskişehir.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 15(3), 401-408.
- Karademir, T. ve Çoban, B. (2011).Spor Alanında Örgütsel Adalet 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*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karavardar, G.(2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, Cilt11, 26.
- Kavak, O. ve Kaygın E. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 33-51.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013).Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/1,17-32.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H.(2014). Dönüştürücü, Etkileşimci, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini

Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*. 21(2), 249-268.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

Küçükköylü, C.(2014). *İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması*. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Kümbül, G., B. (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*. Ankara: Liberte Yayınları.

Lerner, M. J. (1977).The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms. *Journal of Personality*,45(1),1-52.

Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? *.Social Exchange Advances in Theory and Research*, 27-55.

Masterson, S. S. , Lewis, K. , Goldman, B. M. ve 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.

Meydan, C.M., Köksal, K. ve Uğurlu Kara, A. (2015).Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi Ve Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve 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. ve 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.

- Nakane, I. (2006). Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars. *Journal of Pragmatics*, 38/11, 1811-1835.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral Of Silence, A Theory Of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24/2, 43-51.
- Önder, E. (2017).Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*,18/2,669-686.
- 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 Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 78.
- Özgen, F.Ö. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet-Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 83-96.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O.(2009).*Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Özmen, M. ve Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8/19.
- Parker, R. J. ve Kohlmeyer, J. M. (2005) Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. *A Research Note Accounting, Organizations and Society*, 30/4, 357-369.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Engineering Management Review*, 31/4, 18-23.
- Pinder C. C. ve Harlos. K. H. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.
- Premeaux, S. F. ve 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.
- Sipahi, B. , Yurtkoru, E., S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde Sps'sle Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Sponville, A. C. (2016). *Büyük Erdemler Risalesi*. (Çev. Işık Ergüden). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Şahin, D.N. (2007). Örgütsel Adalet ve Kültür. R. Erdem ve C. Ş Çukur. (Ed.) *Kültürel Bağlamda Yönetişel-Örgütsel Davranışın içinde* (ss. 184). Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayın.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61/1, 37-68.

- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, 114-134.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A Theory Of Procedure. *California Law Review*, 66/3, 541-566.
- Turan, R. (2016). Farabi Düşüncesinde Adalet: Dağıtıcı ve Düzeltici Adalet Kavramları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 53-71.
- Tutar, H. ve Yılmaz M. K. (2003). *Genel İletişim*( 4. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 209-232.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 2(1), 27-37.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M.A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27/5, 441-458.
- Yardan, E.D. ve Kiremit, B. Y. (2017), Sağlık Kurumlarında Örgütsel Adalet, M. Çimen ve S. Deniz (Ed.), *Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış Konuları* içinde ( ss. 39-55). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yavuz, E. (2010).Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11/2, 303.

- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009).Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 3-14.
- Yeniçeri, Ö. ,Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009).Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma., *KMU İİBF Dergisi*, 11/16, 83-99.
- Yılmaz, K. (2010).Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10/1, 579-616.
- Yılmaz, N. (2019). *Hastanelerde Çalışan Kurum Ev İdaresi Personelinin Göreli Yoksunluk Duygusunun Performansa Etkisinin İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Aile Ve Tüketici Bilimleri Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi.
- Yüksel, A.(2014). *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13/2, 297.
- Yürür, Ş. (2015). Türkiye’de Örgütsel Adalet Konusunda Yapılan Çalışmalara İlişkin Bir Derleme. R. Ö. Kutanis (Ed.), *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları I* içinde (ss. 1-49). Ankara: Gazi Kitabevi.

#### **İnternet Kaynakları:**

<https://www.etimoloji.com/>

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

## EK 1. ANKET FORMU

### ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Değerli katılımcı, dolduracağınız bu anket örgütsel adalet algısının, örgütsel sessizliğe etkilerini incelemeye yöneliktir. Elde edilen bilgiler sadece akademik amaçlı olarak yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bilgileriniz gizlilikle saklanacak olup hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Değerli katılımınız için teşekkür ederiz.

Esra SERİN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız: ☐ 25 yaş altı ☐ 25-35 ☐ 35-45 ☐ 45 yaş üstü

3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr

4. Eğitim Durumunuz: ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5. Bu Kurumda Çalışma Süreniz: ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

6. Toplam Çalışma Süreniz: ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

7. Personel Statüsü:

☐ Profesör ☐ Doçent ☐ Dr. Öğr. Üyesi ☐ Arş. Gör. ☐ Öğr. Gör

☐ Şube Müdürü ☐ Daire Başkanı ☐ Şef ☐ Mühendis ☐ Memur ☐ Sekreter ☐ Diğer

8. Aylık Geliriniz : ☐ 3000 ve altı ☐ 3001-5000 ☐ 5001-7000 ☐ 7000+

9. Çalıştığınız Birim: ( )

10. İdari Görev: ☐ Var ☐ Yok

| Aşağıdaki ifadeleri örgütsel adalet ile ilgili algılarınızı dikkate alarak değerlendiriniz.                                                          | Kesinlikle Katılmıyorum (1) | Katılmıyorum (2) | Kararsızım (3) | Katılıyorum (4) | Kesinlikle Katılıyorum (5) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| 1. Çalışma saatlerim ile ilgili düzenlemenin adil olduğunu düşünüyorum                                                                               |                             |                  |                |                 |                            |
| 2. İş yükümün tamamıyla adil olduğu kanısındayım                                                                                                     |                             |                  |                |                 |                            |
| 3. Ücret düzeyimin adil olduğu kanaatindeyim                                                                                                         |                             |                  |                |                 |                            |
| 4. İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım                                                                                          |                             |                  |                |                 |                            |
| 5. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum                                              |                             |                  |                |                 |                            |
| 6. İşe ilişkin kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır                                                                       |                             |                  |                |                 |                            |
| 7. Yöneticim, iş ile ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır                                                               |                             |                  |                |                 |                            |
| 8. Yöneticim, iş ile ilgili alınan kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar                                                            |                             |                  |                |                 |                            |
| 9. Yöneticim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir                                                                 |                             |                  |                |                 |                            |
| 10. İş ile ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır                                          |                             |                  |                |                 |                            |
| 11. Çalışanlar, yöneticisinin iş ile ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst yönetim tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilir |                             |                  |                |                 |                            |
| 12. İş ile ilgili karar alınırken yöneticim bana nazik ve ilgili davranır                                                                            |                             |                  |                |                 |                            |
| 13. İş ile ilgili karar alınırken yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir                                                                 |                             |                  |                |                 |                            |
| 14. İş ile ilgili karar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır                                                                   |                             |                  |                |                 |                            |
| 15. İş ile ilgili karar alınırken yöneticim bana karşı dürüst ve samimidir                                                                           |                             |                  |                |                 |                            |
| 16. İş ile ilgili karar alınırken yöneticim çalışan haklarını gözetir                                                                                |                             |                  |                |                 |                            |
| 17. Yöneticim iş ile ilgili alınan kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır                                                                  |                             |                  |                |                 |                            |
| 18. Yöneticim iş ile ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterir                                                                           |                             |                  |                |                 |                            |
| 19. İş ile ilgili karar alınırken yöneticim gerekli açıklamaları yapar                                                                               |                             |                  |                |                 |                            |
| 20. Yöneticim iş ile ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar                                                                                |                             |                  |                |                 |                            |

| <b>Aşağıdaki ifadeleri örgüt içinde sessiz kalma tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.</b>                                             | <b>Kesinlikle Katılmıyorum (1)</b> | <b>Katılmıyorum (2)</b> | <b>Kararsız (3)</b> | <b>Katılıyorum (4)</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum (5)</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------------|
| 1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir                                         |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım                                                          |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım                                                                         |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim                   |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, örgütte işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam                             |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım                                        |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 8. Örgütte çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim                                                 |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 9. Örgütteki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım                  |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten kaçınırım            |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 11. Örgüt ve iş arkadaşlarımla olan bağlara önem verdiğim için, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım                            |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 12. Örgüt ve iş arkadaşlarıma faydalı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım                                                        |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 13. Örgüt ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim                                                  |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 14. Çalıştığım örgüte ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim                                                 |                                    |                         |                     |                        |                                   |
| 15. Çalıştığım örgüt ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim                           |                                    |                         |                     |                        |                                   |