

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE  
ETKİSİ: TEKNOPARK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Orhan EMRE**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

**TEMMUZ - 2010**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE  
ETKİŞİ: TEKNOPARK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

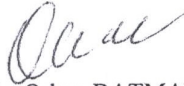
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Orhan EMRE

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 05/07/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

  
Doç. Dr. Orhan BATMAN

  
Doç. Dr. Hasan TUTAR

  
Doç. Dr. Rana Özen KUTANIS

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Orhan EMRE**

**05 TEMMUZ 2010**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada örgütsel adalet ve boyutlarının önemli bir örgütsel değişken olan çalışanların sessiz kalmaları üzerindeki etkileri görgül bir araştırmayla incelenmiştir. Yurt dışında hakkında çok sayıda çalışma yapılan örgütsel sessizlik konusundaki çalışmaların Türkiye’de artıyor olması sevindirici bir durumdur. Yazına katkıda bulunması ve gelecek çalışmalara yol gösterici olması umut edilerek hazırlanan bu çalışmada ve yüksek lisans eğitimim süresince bana akademik danışmanlık yapan ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS’e, her konudaki desteği, aktarmış olduğu deneyimleri ve güler yüzü için minnettarım. Yüksek Lisans eğitimim süresince ders aldığım bütün hocalarıma ve tez çalışmama önemli katkılarda bulunan Doç.Dr. Hasan TUTAR hocama çok teşekkürler ederim. Anket formlarının yanıtlandırılması için verdiği özel destekten dolayı KOÜ Teknopark Genel Müdürü Ertuğrul AKALIN’a ve ankete yanıt veren tüm işletmelerin çalışanlarına teşekkür ederim. Ayrıca beni yalnız bırakmayan canım annem ve babama, kardeşlerime, yakınlarıma ve dostlarıma her konudaki desteğinden, eğitimim süresince kendisini ihmal ettiğimi düşündüğüm sevgili eşim Canan EMRE’ye destek ve göstermiş olduğu anlayışından ve bana destek olan ancak ismini belirtmeyi unuttuğum herkese göstermiş olduğu hoşgörülerinden dolayı teşekkür ederim.

**Orhan EMRE**

**05 TEMMUZ 2010**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET</b> .....	<b>7</b>
1.1. Adalet Kavramı ve Tanımı.....	8
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı.....	12
1.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	14
1.3.1. Reaktif İçerik Kuramlar.....	15
1.3.1.1. Adams Eşitlik Kuramı.....	17
1.3.1.2. Crosby Göreli Yoksunluk Kuramı.....	20
1.3.2. Proaktif İçerik Kuramlar.....	20
1.3.3. Reaktif Süreç Kuramlar.....	22
1.3.4. Proaktif Süreç Kuramlar.....	23
1.4. Örgütsel Adalet Boyutları.....	24
1.4.1. Dağıtımsal Adalet.....	26
1.4.1.1. Dağıtım Adaletindeki Dengesizliğin Sonuçları.....	28
1.4.2. İşlemsel Adalet.....	29
1.4.2.1. İşlem Adaletindeki Dengesizliğin Sonuçları.....	31
1.4.3. Etkileşimsel Adalet.....	31
1.4.3.1. Kişilerarası Adalet.....	33
1.4.3.2. Bilgisel Adalet.....	34
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b> .....	<b>36</b>
2.1. Sessizlik Kavramı ve Tanımı.....	37

2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı.....	38
2.3. Örgütsel Sessizlik Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	39
2.3.1. Hirschman.....	40
2.3.2. Morrison ve Milliken.....	41
2.3.3. Pinder ve Harlos.....	42
2.4. Sessizlik Kuramları.....	43
2.4.1. Mum Etkisi (Mum Effect).....	43
2.4.2. Bekleyiş Teorisi.....	44
2.4.3. Fayda-Maliyet Analizi.....	44
2.4.4. Sessizlik Sarmalı (Spiral of Silence).....	45
2.4.5. Öğrenilmiş Çaresizlik.....	46
2.4.6. Kendini Uyarılama (Self Monitoring).....	47
2.5. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	48
2.5.1. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	49
2.5.2. Özgüvensiz Sessizlik (Diffident Silence).....	51
2.5.3. İlişkisel Sessizlik (Relational Silence).....	51
2.5.4. Razi/Kabulcü Sessizlik (Aquiescent Silence).....	52
2.5.5. Sapkın/Anormal Sessizlik (Deviant Silence).....	53
2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	53
2.7. Örgütsel Sessizlikten Nasıl Kaçınılır?.....	54
2.8. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki.....	55
<b>BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: TEKNOPARK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>56</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	56
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme.....	57
3.2.1. Veri Toplama Yöntemi .....	57
3.2.2. Anket Yapısı .....	58
3.2.3. Kullanılan Ölçekler .....	58

3.2.4. Pilot Çalışma .....	59
3.2.5. Evren ve Örneklem .....	60
3.2.6. Verilerin Analizi .....	60
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	60
3.3.1. Model-1 ve Hipotezleri .....	60
3.3.2. Model-2 ve Hipotezleri .....	61
3.3.3. Model-3 ve Hipotezleri .....	62
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	63
3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu.....	64
3.5.1. Örgüt Analizi .....	64
3.5.1.1. Örgütün Tanıtımı.....	64
3.5.1.2. Kuruluş ve Amacı.....	65
3.5.1.3. Misyon ve Vizyon.....	65
3.5.1.4. Kalite Politikası.....	66
3.5.1.5. Örgütsel Yapı.....	66
3.5.1.6. Sunulan Hizmetler ve Çalışma Alanları.....	66
3.5.1.7. Başarı Ölçütleri ve Hedefler.....	67
3.5.2. Bulgular ve Değerlendirme.....	68
3.5.2.1. Demografik Bulgular.....	69
3.5.2.2. Faktör Analizi.....	71
3.5.2.3. Güvenilirlik Analizi.....	76
3.5.2.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Gösterdiği Farklılıklar İle İlgili Bulgular .....	77
3.5.2.5. Korelasyon Analizi.....	78
3.5.2.6. Model-1 Basit Regresyon Analizi.....	80
3.5.2.7. Model-2 Çoklu Regresyon Analizi.....	85
3.5.2.8. Model-3 Çoklu Regresyon Analizi.....	88

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>100</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>101</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>108</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>112</b>



## **KISALTMALAR**

**MUM** : Mum about Undesirable Message  
**KOÜ** : Kocaeli Üniversitesi

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b> : Bowen ve Blackmon: Sessizlik sarmalı .....	45
<b>Şekil 2</b> : Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Model-1.....	61
<b>Şekil 3</b> : Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Model-2.....	62
<b>Şekil 4</b> : Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerine etkileri model-3.....	62
<b>Şekil 5</b> : Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Basit Regresyon Modeli-1.....	80
<b>Şekil 6</b> : Model-1 Üzerinde Elde Edilen Sonuçlar.....	85
<b>Şekil 7</b> : Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Çoklu Regresyon Modeli-2.....	86
<b>Şekil 8</b> : Model-2 Üzerinde Elde Edilen Sonuçlar.....	88
<b>Şekil 9</b> : Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Çoklu Regresyon Modeli-3.....	88
<b>Şekil 10</b> : Model-3 Üzerinde Elde Edilen Sonuçlar.....	97
<b>Şekil 11</b> : Model-3 Üzerinde Elde Edilen Sonuçlara Göre Ortaya Çıkan Model.....	98

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> :Cevaplayıcıların Görev Yaptıkları Pozisyona Göre Dağılımı.....	69
<b>Tablo 2</b> :Cevaplayıcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	69
<b>Tablo 3</b> :Cevaplayanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	69
<b>Tablo 4</b> :Cevaplayıcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	70
<b>Tablo 5</b> :Cevaplayıcıların Mevcut İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	70
<b>Tablo 6</b> :Cevaplayıcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	70
<b>Tablo 7</b> :Cevaplayıcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımı.....	70
<b>Tablo 8</b> :Örgütsel Adalet Kmo Ve Bartlett's Testi.....	71
<b>Tablo 9</b> :Örgütsel Adalet Faktör Matrisi.....	72
<b>Tablo 10</b> :Örgütsel Adalet Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	73
<b>Tablo 11</b> :Örgütsel Sessizlik Kmo Ve Bartlett's Testi.....	73
<b>Tablo 12</b> :Örgütsel Sessizlik Faktör Matrisi.....	74
<b>Tablo 13</b> :Örgütsel Sessizlik Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	75
<b>Tablo 14</b> :Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri Güvenilirlik Analizi.....	76
<b>Tablo 15</b> :Çalışanların Unvanı, Yaşı, Eğitim Düzeyleri, Mevcut işyerinde Çalışma süreleri, Toplam Çalışma Süreleri, Gelir Düzeyleri ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasında Yapılan One-way Anova Testi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 16</b> :Çalışanların Cinsiyetleri İle Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 17</b> :Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi.....	79
<b>Tablo 18</b> :Algılanan Örgütsel Adaletin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi.....	80
<b>Tablo 19</b> :Algılanan Örgütsel Adaletin Özgüvensiz Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi.....	81
<b>Tablo 20</b> :Algılanan Örgütsel Adaletin İlişkisel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi.....	82
<b>Tablo 21</b> :Algılanan Örgütsel Adaletin Razi/Kabulcü Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi.....	83
<b>Tablo 22</b> :Algılanan Örgütsel Adaletin Sapkın/Anormal Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi.....	84

<b>Tablo 23:</b> Algılanan İşlemsel, Dağıtımsal Ve Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	86
<b>Tablo 24:</b> Algılanan İşlemsel, Dağıtımsal Ve Etkileşimsel Adaletin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	89
<b>Tablo 25:</b> Algılanan İşlemsel, Dağıtımsal Ve Etkileşimsel Adaletin Özgüvensiz Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	91
<b>Tablo 26:</b> Algılanan İşlemsel, Dağıtımsal Ve Etkileşimsel Adaletin İlişkisel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	92
<b>Tablo 27:</b> Algılanan İşlemsel, Dağıtımsal Ve Etkileşimsel Adaletin Razi/Kabulcü Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	94
<b>Tablo 28:</b> Algılanan İşlemsel, Dağıtımsal Ve Etkileşimsel Adaletin Sapkın/Anormal Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	96
<b>Tablo 29:</b> Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum.....	99

<b>Tezin Başlığı:</b> “Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma”	
<b>Tezin Yazarı:</b> Orhan EMRE	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS
<b>Kabul Tarihi:</b> 05 TEMMUZ 2010	<b>Sayfa Sayısı:</b> X (ön kısım) + 111 (tez) + 5 (ekler)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>Çalışmamızda ülkemizde henüz yeni araştırılan bir konu olan örgütsel sessizliğin örgütsel adalet ile ilişkisinin bulunması amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışanların örgütsel adalet algıları ve boyutları (dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet) ile örgütsel sessizlik ve boyutları (savunmacı, özgüvensiz, ilişkisel, razı/kabulcü, sapkın/anormal sessizlik) arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Çalışmada kişilerin örgütsel adalet algılarının, organizasyonları ile ilgili sahip oldukları düşüncelerini kasıtlı olarak saklama, esirgeme, organizasyonları ile paylaşmama davranışı sergilemelerini etkileyeceği öne sürülmüştür. Bu tezi araştırmak üzere üç model oluşturulmuştur. Birinci modelde örgütsel adaletin örgütsel sessizlik boyutları üzerine etkisi, ikinci modelde örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sessizlik üzerine etkileri, üçüncü modelde ise örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sessizlik boyutları üzerine etkileri araştırılmıştır.</p> <p>Bu modelleri test etmek amacıyla Kocaeli Bölgesinde bulunan Kocaeli Üniversitesi Teknopark’ında faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar arasından rastgele seçilen kişiler üzerinde görgül bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Öncelikle sınırlı ve rastgele seçilmiş bir grup üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve anket ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra ana çalışma gerçekleştirilmiş ve toplanan veriler üzerinde faktör analizi ile regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analiz neticesinde dört boyutlu olarak ele aldığımız örgütsel adaletin, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının tek boyut altında (etkileşimsel adalet) birleşmesi sonucunda üç boyuta ayrıldığı tespit edilmiş ve araştırma modelleri ile hipotezleri bu boyutlara göre tekrar düzenlenmiştir. Örgütsel sessizliğin ise beş boyutu doğrulanmıştır. Yapılan ileri nicel analizler neticesinde çalışanların organizasyonları ile ilgili sahip oldukları düşüncelerini organizasyonları ile paylaşmamasında, kasıtlı olarak saklayıp esirgemelerinde örgütsel adalet algısının etkili olduğu tespit edilmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Davranış Bilimleri, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik	

<b>Title of the Thesis:</b> The Effect Of Organizational Justice On Organizational Silence: A Study On Technopark	
<b>Author:</b> Orhan EMRE	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Rana ÖZEN KUTANİS
<b>Date:</b> 05 JULY 2010	<b>Nu. of pages:</b> X (pre text) + 111 (main body) + 5 (appendices)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management and Organisation
<p>The aim of our study is to determine the relationship between organisational silence, which has been recently considered as a new term in our country, and organisational justice. In this context, the relationship between organisational justice and organisational silence has been examined by separating the perceived organizational justice to four dimensions as procedural justice, distributive justice, interpersonal justice and informal justice and organizational silence to five dimensions as defensive silence, diffident silence, relational silence, acquiescent silence and deviant silence. In this study it is assumed that the the organizational justice perceived by an individual will affect the intentional behaviors such as withholding information, opinions, or concerns about work-related problems or issues. Three models have been comprised to research this assumption. In the first model the effects of organizational justice on organizational silence, in the second model the effects of dimensions of organizational justice on organizational silence, in the third model the effects of dimensions of organizational justice on the dimensions of organizational silence have been researched.</p> <p>In order to test these models, an empiric study has been conducted among some employees working in companies operating in Technopark of the University of Kocaeli. First of all, a pilot study has been conducted on a limited and randomly selected group and some necessary arrangements about survey have been made. Afterwards, the main study has been conducted then the factor and regression analyses have been performed with the collected data. Three dimensions of organizational justice have been emerged as a result of factor analysis of organizational justice although four dimensions have been expected. It was seen that Interpersonal justice and informal justice have merged under a single dimension named as interaction justice. Afterwards, the models and their assumptions were revised according to new dimensions of organizational justice. Five dimensions of organizational silence have been confirmed as a result of factor analysis of organizational silence. As a result of advanced analysis technics, it has been determined that perceived organizational justice affect the way employees intentionally withhold work related problems, information, ideas or opinions.</p>	
<b>Keywords:</b> Behavioral Sciences, Organizational Justice, Organizational Silence	

## GİRİŞ

Rekabetin giderek yoğunlaştığı ve tüketici beklentilerinin arttığı günümüzde işgörenlerin, organizasyonlarının ve yapmış oldukları işlerin gelişmesine katkı sağlayabilecek bilgi ve düşüncelerini organizasyonları ile paylaşması sonucu organizasyonlarına katacakları değerler daha da önem kazanmaya başlamış ve organizasyonların rakipleri ile rekabet edebilmelerinin en önemli kaynağı haline gelmiştir.

Modern yönetim kapsamında işgörenlerin organizasyonlarda kararlara katılması, yetkilendirme, güçlendirme, toplam kalite yönetimi gibi yönetim teknikleri ortaya çıkmış ve uygulamaya geçmiştir. Bu teorilerin ortak noktası işgörenlerin düşüncelerini açık bir şekilde yönetime ve kararlara katılarak ifade etmesinin yoğun rekabet ortamında organizasyonların devamlılığını sağlayabilmesinde en önemli etken olduğudur. Bu kapsamda organizasyonlar işgörenlerinin daha çok inisiyatif ve sorumluluk almasını görüş ve eleştirilerini açıkça ifade etmelerine, sahip oldukları bilgilerini paylaşmalarına ihtiyaç duymaktadır. Buna rağmen işgörenlerin çoğu organizasyonlarında iletişimin ve bilgi paylaşımının çeşitli nedenlerle desteklenmediğini belirtmesi ve işgörenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle gerçeği konuşmadıkları, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdikleri çelişkisi, örgütsel sessizlik konusunun araştırılmasının önemini ortaya koymaktadır.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak görmektedir (Çakıcı, 2008:119). Örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, ciddi şekilde araştırılması gereken bir konudur. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar çok yeni ve az sayıdadır. 2000'li yıllara kadar örgütsel sessizlik, daha çok örgütsel seslilik üzerine yapılan çalışmalar içinde yerini almıştır, ayrı bir araştırma konusu olmamıştır.

Sessizlik örgütlerde yaygın görülmesine rağmen, doğası ve ana bileşenlerine ilişkin çok az ampirik kanıt vardır. (Vakola ve Bouradas, 2005, s.441; aktaran Çakıcı, 2007:147). Dyne (2003) örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmaların az olmasının iki sebebinin

olduğunu bunlardan birincisinin sessizliğin konuşmanın yokluğu ve aslında davranış yokluğu olarak görülmesi ve bunun açık, bariz olmaması ikincisi ise birinci ile alakalı olarak davranış yokluğu üzerine çalışmanın ve yorumlamanın açık, bariz davranışlara göre daha zor olmasıdır. (Johannesen, 1974; aktaran Dyne ve diğ., 2003:1364)

Örgütsel sessizliği etkileyen çok sayıda sebep olabilir, ancak iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi neredeyse bütün örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde etkili olan örgütsel adalet algısının en önemlilerinden bir tanesi olduğunu Harlos(2001) yaptığı ampirik araştırma ile ortaya koymuştur.

Organizasyonlarda da bir takım özel kurallar hem örgütün hem de bireylerin çıkarlarını korumak üzere yöneticiler tarafından konulmuştur. Yazılı, sözlü veya yazısız ve sözsüz kurallara uyan bireyler büyük ihtimalle pozitif duygularla çalışmaya devam eder. Ancak, bu kurallar herkese eşit uygulandığında bu uyum devam eder. Toplumlarda da böyledir. Eğer, bir toplumda kurallar herkese eşit uygulanmıyorsa o toplumda, rüşvet, adam kayırma, suiistimal, haklarını kötüye kullanma ve şiddet gibi olaylar görülür. Mademki organizasyonlar toplumun küçük bir modelidir, o halde organizasyonlarda da kuralların herkese eşit uygulanmaması bazı sorunlar doğurur. Küçük çocuklar bile adaletsizlikler karşısında tepki gösterirler (Özdevecioğlu, 2003:78). Bu tepkiler, kişilerin sessiz kalma veya sesini yükseltmesi davranışını etkileyebilir. Bu çalışmada da algılanan örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerine etkileri araştırılacaktır.

### **Çalışmanın Amacı**

İşgörenler organizasyonlarını veya yaptıkları işleri geliştirebilecek ve organizasyonlarındaki sorunlar ile ilgili düşüncelere sahiptirler. Ancak bazen bu düşüncelerini, organizasyonları ile paylaşırken, bazen çeşitli sebeplerden dolayı paylaşmazlar, kasıtlı olarak saklarlar. Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin organizasyonları ve yaptıkları işler ile ilgili düşüncelerini, organizasyonlarından kasıtlı olarak saklayarak sessiz kalmayı tercih etmelerinde, örgütsel adalet algılarının etkisini araştırmaktır.

İşgören sessizliğinin önlenmesi ve sessizliğin olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi için sessizliğe neden olan faktörleri tespit etmek ve bunları en aza indirmek gerekmektedir. Örgüt içinde sessizliği etkileyen temel faktörlerden birisi örgütsel adalet algısıdır. Bu çerçevede



araştırmanın temel amacı işgörenlerin düşüncelerini, organizasyonlarından saklayarak sessiz kalmayı tercih etmelerinde, örgütsel adalet algılarının etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda Greenberg (1993) tarafından kavramsallaştırılan ve Colquitt 2001) tarafından görgül olarak test edilen dört boyutlu adalet modelini oluşturan, işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet” boyutlarının Brinsifield’in (2009) doktora çalışmasında ortaya çıkarmış olduğu örgütsel sessizliğin beş boyutlu modelini oluşturan “savunmacı, özgüvensiz, ilişkisel, razı/kabulcü ve sapkın/anormal sessizlik” boyutları üzerine etkilerini bir Teknopark örneği üzerinden belirlemek amaçlanmaktadır.

### **Çalışmanın Önemi**

Müşteri beklentilerinin arttığı ve rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı günümüzde organizasyonların rakipleri ile mücadele edebilmeleri için müşterilerinden gelecek geri besleme kadar organizasyon üyelerinden gelecek geri besleme de çok önemlidir. Organizasyon üyelerinden gelecek geri beslemenin organizasyonun değişim ve gelişmesinde dolayısıyla rakipleri ile rekabette avantaj sağlamasında büyük rolü bulunmaktadır. Organizasyon üyeleri süreçler ve ürünler ile ilgili olumlu veya olumsuz düşüncelerini ve önerilerini yönetim ile paylaşarak ürünlerin kalitesinin artmasında katkıda bulunurlar. Ancak işgörenlerin çoğu organizasyonlarında iletişimin ve bilgi paylaşımının çeşitli nedenlerle desteklenmediğini belirtmesi ve işgörenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle gerçeği konuşmadıkları, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdikleri çelişkisi, örgütsel sessizlik konusunun araştırılmasının önemini ortaya koymaktadır.

Sessizlik açık bir tutum veya davranış olmadığı için sessizliği tespit etmek veya ölçmek çok zordur. Bu sebepten dolayı günümüze kadar örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar çok az sayıdadır.

Organizasyonların ürün kalitesini arttırabilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için üyelerinin düşüncelerini ve önerilerini organizasyon ile paylaşmasının önemli olması ve örgütsel sessizliğin ölçülmesinin zor olması dolayısıyla örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmaların az olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Bu çalışma, oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve nicel verilerle çalışılması sebebi ile benimsediği araştırma yaklaşımı bakımından, araştırmanın subjektif değerlendirmelerden ve bireysel yorumlardan arındırılarak toplumsal veya beşeri olguların da açıklanabileceği düşüncesine dayanan pozitivist bir yaklaşıma sahiptir (Altunışık ve diğ., 2007:55). Çok sayıda verinin ekonomik şekilde toplanmasına ve kolayca karşılaştırılabilir veri elde edilmesine imkân verdiği için bu yaklaşım benimsenmiştir.

Araştırmada birincil veriler kullanılmış ve veri edinme yöntemi olarak, toplumsal bilimlerde en yaygın kullanılan, çok sayıda veriyi ekonomik bir şekilde elde etmeyi sağlayan ve elde edilen verilerin standardize olması sebebiyle yapılacak analizleri kolaylaştıran, anket araştırması tercih edilmiştir. Anketler katılımcılara dağıtılarak doldurması istenmiş ve doldurma işlemi bittikten sonra toplanmıştır. Bu sebeple geleneksel anket türlerinden cevaplayıcının yönettiği ve elden bırakıp alma yönteminin benimsendiği bir anket türü uygulanmıştır. Araştırmacının katılımcılara coğrafi olarak yakın olması avantajından yararlanarak, anketlerin geri dönüş oranının ve verilerin güvenilirliğinin yüksek olması için bu yöntem benimsenmiştir.

Anket araştırması yapılmasından dolayı sadece anket araştırmasının yapıldığı zamandaki mevcut durumu ortaya koyması ve anket araştırmasının uzun bir süreye yayılmaması sebebiyle araştırmada kapsadığı süre bakımından anlık araştırma yaklaşımı benimsenmiştir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet algısını ölçen ifadeler, ikinci bölümde örgütsel sessizliği ölçen ifadeler, üçüncü bölümde ise demografik değişkenleri ölçen sorular bulunmaktadır. Ankette örgütsel adalet ve örgütsel sessizliği ölçen sorular için liste soru, demografik değişkenler için ise kategori soru biçimi kullanılmıştır (Altunışık ve diğ., 2007:76).

Ankette çıkabilecek muhtemel hataları uygulamaya geçmeden tespit etmek amacıyla otuz kişi ile pilot uygulama yapılmıştır. Gereksiz ve anlaşılmayan soru olup olmadığı katılımcılar ile görüşülerek tespit edilmiş ve anlaşılmayan ifadeler için açıklamalar eklenmiştir.

Örgütsel adalet, Colquitt (2001) tarafından tasarlanan ve Özmen ve diğ. (2007) tarafından son şekline verilen 20 ifadeden oluşan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek, örgütsel adalet algısının dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. Colquitt'in ölçeğinde, dağıtım adaleti algısını ölçmek üzere dört (4), işlemsel adalet algısını ölçmek üzere yedi (7), kişilerarası adalet algısını ölçmek üzere dört (4) (bu boyutla ilgili dördüncü ifade terstir), bilgisel adalet algısı boyutu ile ilgili beş (5) olmak üzere toplam yirmi (20) ifade yer almaktadır. Bu ölçek aralı (interval) ölçüm düzeyine sahip olan beşli likert ölçeği (1: çok az, 5: büyük ölçüde) kullanılarak geliştirilmiştir. Eker (2006) tarafından yapılan Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri konulu araştırmada bu ölçek kullanılmış ve dağıtım adaleti algısı soruları için cronbach alfa değeri 0.91, işlemsel adalet algısı soruları için cronbach alfa değeri 0.90, kişilerarası adalet algısı sorularının cronbach alfa değeri 0.85, bilgisel adalet algısı sorularının cronbach alfa değeri 0.91 olarak bulunmuştur. Bu değerler göz önünde bulundurularak bu ölçeğin güvenilir olduğuna ve kullanılabilirliğine karar verilmiştir.

Örgütsel sessizliği ölçmek için Brinsfield (2009) tarafından tasarlanan yirmi maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel sessizliğin beş boyutunu oluşturan "savunmacı (defensive) sessizlik, özgüvensiz (diffident) sessizlik, ilişkisel (relational) sessizlik, rızacı/kabulcü (acquiescent) sessizlik ve sapkın/anormal (deviant) sessizlik" boyutlarını ölçmektedir. Bu ölçekte çoklu ölçek türlerinden aralı (interval) ölçüm düzeyine sahip yedili likert ölçeği (Kesinlikle Katılmıyorum.....Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Brinsfield tasarladığı ölçeğin güvenilirlik değerlerini, savunmacı sessizlik (defensive silence) soruları için 0.830, özgüvensiz/çekingen sessizlik (diffident silence) soruları için 0.829, ilişkisel sessizlik (relational silence) soruları için 0.780, rızacı/kabulcü sessizlik (acquiescent silence) soruları için 0.766, sapkın/anormal sessizlik (deviant silence) soruları için 0.787 bulmuştur. Bu değerler göz önünde bulundurularak bu ölçeğin güvenilir olduğuna ve kullanılabilirliğine karar verilmiş ve kullanılmıştır.

Demografik değişkenler için kategorili ölçek kullanılmıştır. Bu değişkenlerden yaş, eğitim durumu, mevcut iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve gelir düzeyi

değişkenleri sıralı (ordinal) ölçüm düzeyine, statü ve cinsiyet değişkenleri ise sözde (nominal) ölçüm düzeyine sahiptir.

### **Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın konusu örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerine etkileridir. Çalışma örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerine etkilerini tespit etmeye yönelik araştırma olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde adalet ve örgütsel adalet kavramları için yapılmış tanımlar incelenerek örgütsel adalet kuramları ve boyutları ayrı başlıklar halinde açıklanacaktır. İkinci bölümde ise sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları için yapılan tanımlar incelenerek daha önce örgütsel sessizlik üzerine yapılan önemli bazı araştırmalar incelenecektir. Daha sonra çalışmamızda temel teşkil edecek örgütsel sessizlik boyutları sınıflandırması açıklanacaktır. Sonrasında ise sırasıyla sessizlik teorileri, işgörenlerin sessiz kalma nedenleri, örgütsel sessizliğin işgören ve örgüt üzerine etkileri, örgütsel sessizlikten nasıl kaçılacağı ve son olarak örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki açıklanacaktır.

Üçüncü ve son bölümde ise örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sessizlik üzerine etkilerini tespit etmeye yönelik yapılacak olan araştırmanın hipotezleri test edilerek bulgular analiz edilecektir.

## BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet, kişilerin uyum içinde yaşamalarında gerçek bir zorunluluk olarak ifade edilirken adaletsizlik ise karmaşanın tohumu olarak ifade edilmektedir. Toplumda kişilerin bir arada karmaşa olmadan huzur içinde yaşayabilmesinin en önemli etkenlerinden birisi adalettir.

Toplum örgütlenmesinde adaletin rolünün anlaşılmasıyla, konu üzerine çok sayıda bilim dalında araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Pek çok farklı disiplinden gelen sosyal bilimcinin (sosyologlar, siyaset bilimciler, iktisatçılar, teologlar, psikologlar) adalet kavramının anlaşılmasında ve gelişmesinde katkıları olmuştur. Adalet konusunu, adalet ve düzen ilişkisi bağlamında ele alan Welch, adaletin düzen sağlama ve toplumdaki çatışmaları çözme işlevine sahip olduğuna işaret etmiş ve adalet olmaksızın düzenin sağlanmasının ve sürdürülmesinin çok zor olduğunu belirtmiştir (Balı, 2001; aktaran Çakmak, 2005:19). Sosyal ortamların tamamı için bu kadar önemli olan adalet kavramının örgütlerde ihmal edilmesi ise imkânsızdır. Adalet kavramı üzerine yapılan araştırmalar, hukuk ve sosyal bilim alanlarında çok eskilere dayanmasına karşın Yönetim ve Organizasyon yazınında daha yenidir.

Rawls, adaleti, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul etmiştir (Rawls, 1971:3; aktaran Dilek, 2005:29). Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan bireylerin o örgütle ilgili algılamalarından birisidir. Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar ilk kez Adams'ın Eşitlik Teorisi temel alınarak başlamıştır. Adams (1965)'in Eşitlik Teorisi ile ortaya çıkan örgütsel adalet kavramının kişilerin görevlerindeki başarıları ve tatmin olma derecesi ile çalıştığı ortamla ilgili olarak hissettiği eşitlik veya eşitsizlik algısı ile doğrudan ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Luthans, 1995:113; aktaran Dinç ve Ceylan, 2008:14).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanların karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile

getirildiğini ortaya koymuştur (Pfeffer ve Langton, 1993; aktaran İşcan ve Naktiyok; 2004:187).

Çalışma ortamında bireyler, personel seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, çalışma mekânıyla ilgili düzenlemeler, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi, iş feshi gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler. Her bir karar aşamasında çoğunlukla, kıt kaynaklar ve bunlara talip çok sayıda insan; kararın sonucunda ise kazanan ve kaybeden söz konusudur. Kendileri taraf olmasa dahi bireyler ihtiyari veya gayri ihtiyari olarak, mensubu oldukları örgütteki kişiler arası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların ne şekilde dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların icrasında takip edilen kural ve yöntemleri adalet perspektifinden değerlendirmektedirler

Bu bölümde öncelikle adalet kavramının tanımı yapılarak örgütlerde adaletin ne anlama geldiği ve önemi açıklanacaktır. Sonrasında Örgütsel adalet kuramları, Greenberg'in yapmış olduğu tasnife göre reaktif içerik kuramları, proaktif içerik kuramları, reaktif süreç kuramları ve proaktif içerik kuramları olmak üzere dört grup halinde açıklanacaktır. Örgütsel adaletin boyutları da yine Greenberg'in sınıflandırmasına göre dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet olarak dört boyut halinde açıklanacaktır. Ve son olarak ise örgütsel adalet boyutlarında oluşacak dengesizliğin örgüte ve çalışanlara etkileri açıklanacaktır.

### **1.1. Adalet Kavramı ve Tanımı**

Adalet, yaşamda ihtiyaç duyulan çeşitli kaynakların bölüşümünün de ve toplumların düzenin sağlanmasında yol gösterici bir ilke olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Yunanca “Diké” ve “Dikaiosune”, Almanca “Gerechtieit”, Latince “Justitia”, Fransızca ve İngilizce “Justice” kelimeleriyle karşılığını bulan adalet kavramı Türkçeye Arapça “adl” kökünden gelmiştir. İngilizce sözlükte doğruluk, dürüstlük, doğru davranış olarak belirtilen adalet, Arapça “adl” kökünden gelir ve hakka riayetkârlık, hak tanırılık, doğruluk anlamında kullanılmaktadır (Eroğlu, 2009:7). “Adl” fiilinin mastarı olan “adalet”, sapmanın ve zulmün zıddıdır. Adl'in misil, eş veya denk anlamları vardır. Ayrıca “adl” denkçiliği, basiretle idrak olunanı; “idl” ise duyularla idrak olunanı ifade eder. (Altıntaş, 2008:242)

Adalet gerek kelime anlamı, gerekse içeriğine ilişkin olarak üzerinde tam bir anlaşmaya varılmış bir kavram değildir. Literatürde çok değişik adalet tanımları mevcuttur, bu tanımların bir kısmı şu şekildedir;

Türkçede adalet sözcüğü üç farklı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, hak ve hukuka uyma, herkesin hakkını gözetme, haksızlık yapmama, doğruluktan ayrılmama; ikincisi, bir toplumda kanun ve nizam yoluyla hakların karşılıklı olarak korunması ve dengeli tutulması; üçüncüsünde ise bir devlette hak ve hukuku uygulayan teşkilat anlamında kullanılmaktadır (Ayverdi, 2005:24).

Türk Dil Kurumunun yapmış olduğu tanıma göre adalet, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanmasıdır. Wikipedia sözlük internet sitesinde adalet, hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesi, hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi olarak açıklanmaktadır.

“İnsanların haklarına saygı göstermeye, herkesi eşit tutmaya, hakkını vermeye adalet denir. Adalet insan topluluklarının temelidir” (Gültekin, 1983:25; aktaran Eker, 2006:2).

Bir başka tanımda ise adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamak şeklinde tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2005:584).

Yüzyıllar boyunca toplumlar değişirken adalet kavramı da değişmiştir. Antik Çağ Düşüncesi'nde Platon adaleti, toplum düzeninin sağlanmasının bir aracı ve bir erdem olcusu olarak ele almıştır. Platon adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi gerektiği düşüncesini benimsemiştir (Demir, 1987:41). Bu, “mutlak eşitliği” ifade etmektedir. Platon, adaletsizlikten hareketle adalete ulaşırken, adaletsizliği bir haksızlık olarak görmek eğiliminde olduğu için, adaleti de hakka uygunluk biçiminde anlamaktadır, öğrencisi Aristoteles ise adaleti genel ve özel adalet olarak ikiye ayırmaktadır. Özel adaleti ise dağıtımçı adalet ve düzeltici adalet olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Genel adalet, yasalara uygunluk ile ilgilidir ve eksiksiz bir erdemdir. Başkalarına ilişkin davranışlarımızı düzenleyen, yasalar olduğuna göre, genel adalet de yasalardan müteşekkildir. Özel adalet ise hak ve adalete uygunluk, adil davranma, haktan ve doğruluktan yana olma ile ilgilidir. Dağıtımçı adalet; itibarı, mülkü ve sairî,

bir devletin üyelerinin nasıl paylaştığı ile ilgilidir. Dağıtımçı adalet ile herkes eşit pay almaz, daha ziyade, her insan, sahip olduğu değerlere göre pay alır. Bu değerler, Aristoteles'e göre soyluluk, zenginlik, erdem, özgürlük gibi kıstaslar üzerinden belirlenir (Selçuk, 2008). Denkleştirici veya düzeltici adalet ise Aristoteles'e göre hukuki ilişkide taraf olanların eşit muamele görmesini gerektirir. Bu uygulamada kişisel ve sübjektif durumların nazara alınmaması lüzumludur (Güriz, 1994:14). Kanun önünde eşitlik ilkesi bu kavramın yansımasıdır.

Roma Hukuku'nda adalet, "herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak ve caba harcanması" şeklinde nitelendirilmiştir (Güriz, 1994:6). Ancak herkesin payına düşenin belirlenmesinin nasıl olacağı açık değildir. Bu konuda tarafsız ölçütler getirilmesi gerektiği benimsenmiştir.

Hayek'e göre "bireysel davranışlara uygulanabilecek bir terim olan adalet somut sonuçlarla değil, davranışlara rehberlik eden kurallarla bağlantılıdır. Bir davranışın adil mi gayri adil mi olduğu, taraflara sağladığı somut sonuçlarla değil, davranışın belirli kurallara uyularak yapılıp yapılmadığına bakılarak belirlenir.

Tarihte ilk Hammurabi Kanunları, sosyal adalet konusu üzerinde durmuş ve bu doğrultuda kişiler arası ilişkilerin, kaynak dağıtımının nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır. Adalet kavramının kaynağının ne olduğu ve adaletin nasıl sağlanacağı felsefi tartışmalara konu olmuş, din büyüklerinin öğütlerinde yer bulmuş, devlet adamlarının ve liderlerin güç kazanmalarının anahtarı olarak gösterilmiştir (Karaeminoğulları, 2006:8). Kutsal kitapların hepsinde adalet ve adil olmaya ilişkin bölümler bulunur. İslâm'a göre Allah'ın fiilleri, sıfatları yönüyle ölçü ve oran anlamında adalet Allah'ın hâkim ve âlim oluşunun tezahürüdür. Tabiatta her şey ölçülü ve orantılıdır. Allah, adil oluşu itibarıyla hiçbir varlığın hakkını ihlal etmez, yerde bırakmaz, herkese hak ettiğini verir. Adaletsizlik, insanın şirke dayalı bir inanç ve davranış içerisine girmekle Allah-insan arasında, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde ve hiç de azımsanmayacak bir düzeyde kişi ile kendi nefsi arasında meydana gelir. Bunların ortadan kaldırılabilmesi ise, ahlaki anlamda hikmetin amacına ulaşabilmesi, bireyin, kendi nefsinde adaletli olmasıyla gerçekleşir. Kur'an bu alanda sorumluluğu bireye yüklediğinden dolayı, hikmetlilik, insanın yetkin olması ile gerçekleşir. İnsanın yetkinliği ise adalettir (Altıntaş, 2008:243). Adalet, İncil ve



Tevrat'ta da üzerinde durulan bir konudur. İncil'de yer alan bölümlerde insanların adil olmaları gerektiği şu şekilde ifade edilmektedir: “Dış görünüşe göre yargılamayın, yargınız adil olsun” (Yuhanna, Bap 7/24; aktaran Çelebi, 2009). Tevrat'ta ise “Adil ve doğru olanı koruyup yerine getirin...” (İşaya, Bap 56/1; aktaran Akgül, 2006) ifadeleri yer almaktadır.

Adalet türleri Aristoteles'in belirttiği gibi düzeltici adalet ve dağıtıcı adalet olarak tasnif edilebilir. Düzeltici adalet düşüncesi, hukuksal ilişkilerde kişilerin bireysel ve subjektif durumlarını dikkate almadan herkesi eşit kabul eder. Dolayısıyla düzeltici ya da denkleştirici adalet kavramı yasa önünde eşitlik ilkesiyle yakın ilişkilidir. Kısacası düzeltici adalet bir hukuksal işlem adaletidir (Aktaş, 2001:187). Dağıtıcı adalet fikrinin özünde eşitlik ilkesi yatar. Dağıtıcı adalet anlayışı esasında ekonomik bir açılımın ifadesi olmaktadır. Piyasa ekonomisi aracılığıyla sağlanan gelir ve bu gelirin bölüşümü rasyonel ve yeterli bulunmamakta ve gelirin yeniden dağıtım gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bu gereksinim bireysel hak edişlerden, kişisel ihtiyaçlardan ve bireylerin sahip oldukları yetenek, kabiliyet ve donanımdan kaynaklanmaktadır (Kurt, 2006:7).

Günümüz adalet anlayışının dayandığı yaklaşımları incelerken, Kant'la başlamakta fayda vardır. Immanuel Kant, şartlı ve koşulsuz buyruklar arasında bir ayırım yapar. şartlı buyruklar, özel durumlarda ne yapacağımızla ilgili iken, koşulsuz buyruklar, mutlak ve duruma bağlı olmayan buyruklardır, zaman ve mekândan koparılmıştır ve şöyle ifade edilebilir “öyle eyle ki eyleminin dayandığı esas (maxim) evrenselleştirilebilir olsun” (Sekine, 2005:129; aktaran Selçuk, 2008). Yine de şartlı buyruklar da koşulsuz buyruklar da emrederler. Şartlı buyruk “başka bir şeye ulaşma aracı olarak pratik zorunluluğu temsil” ederken “koşulsuz buyruk, nesnel olarak zorunlu başka bir amaçla ilgisi olmaksızın kendi için zorunlu bir eylemi temsil edecek bir buyruk”tur (Kant, 2007b: 618; aktaran Selçuk, 2008).

Günümüzde adalet kavramı sosyal adaleti de kapsamaktadır. Sosyal adalet, ekonomik, sosyal ve kültürel değerlerin dağılımındaki dengesizliklerin giderilmesini, toplumdaki zayıf ve güçsüzlere devletçe yardım edilmesini içerir. Sosyal adaletin örgütlere yansımalarının sonucu örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

## 1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde ‘sosyal adalet’ kavramının örgütlere uyarlandığı ve “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı, Crosby’nin (1976) Göreli Yoksunluk Kuramı, Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner’in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker’ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (İşbaşı, 2001:60). Örgütsel adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar her ne kadar son kırk yıldan uzun bir zamandır yapılsa da aslında bunların büyük çoğunluğunun son yirmi yıldır yapıldığı görülmektedir.

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar, Adams’ın Eşitlik Kuramına dayanmaktadır. Örgütsel adalet farklı yazarlarca, pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Barnard (1938), Örgütsel adaleti, örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından birisi olarak tanımlamıştır. “Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir” (Ployhart ve Ryan, 1997:309; aktaran Eker, 2006:3), geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamalarıdır. (Greenberg, 1996:24; aktaran Özdevecioğlu, 2003:78). Sosyal bilimciler ve örgüt bilimciler göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir. Bu, subjektif bir tanımlamadır ve adaletin algılamaya bağlı değişebileceğini açıklamaktadır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklerler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktılarının karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, 1993:651; aktaran Özdevecioğlu, 2003:78). Son yıllarda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak, kazanımların (örneğin ödüller ve cezalar) dağıtımı, dağıtım kararlarının (diğer karar çeşitlerinde olması gerektiği gibi) verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve

kurallarla ilgili olan örgütsel adalet kavramı geliştirilmiştir ( Robert Folger ve Russel Cropanzano, 1998:Xiii; aktaran Yürür, 2000:95).

Çalışanların iş tutumlarını etkileyen örgütsel adalet, bireyin organizasyon içerisindeki iş bölümünü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesinin belirleyicisi olarak ifade edilmektedir. (Greenberg, 1990:406). Aynı zamanda örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004:7). Örgüt içerisindeki eşitsizlik durumuna olan tepkiler çalışanın işe karşı tutumunu ve eğilimlerini etkilemekte, dolayısıyla örgüt içerisindeki bireylerin ortalama dışı hareket etmelerine neden olmaktadır (Brown, 2000:748). Adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002:1092). Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemesi için temel bir gereksinimdir. Çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir (Lambert, 2003:155; aktaran Eker, 2006:5).

Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994; Pillai ve diğ., 1999; aktaran İşbaşı, 2001:66). Bu bağlamda, örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Folger ve Konovsky, 1989:126; aktaran Eker, 2006:5).

Yöneticiler kuralları adil ve tutarlı bir şekilde bütün çalışanlar için uygulayıp, onlara önyargısız yaklaşmak suretiyle performans ve haklarına göre ödüllendirdiği takdirde, çalışanların örgütsel adalet algılamaları olumlu olacak ve ona göre hareketlerine yön vereceklerdir. Böylece yüksek doyum, bağlılık ve katılım göstereceklerdir. Kurallar adil olduğunda, sonuçlara karşı çıkmak ve meydan okumak zorlaşmaktadır (Tang ve Baldwin, 1996:31).

İşe almadan performansın nasıl değerlendirileceğine kadar iş hayatındaki her konuyu etkilediği için, adaletin örgütler açısından yadsınamaz önemine ve yönetim yazınında örgütsel adalet konusuna önem verilmesine rağmen, bu kavramın örgütler arasında uygulanışı sınırlı kalmaktadır. Tarih boyunca, çalışanlar kendilerine adil olarak davranılmasını sağlamak için örgütlenip savaşımlardır. Sendikalar kurmuşlar ve insancılıktan uzak iş koşullarını herkese duyurmuşlardır. Bugün, örgütsel adalet kavramı ve çalışanlara yönelik davranma yeni bir anlam kazanmaya başlamış olup, daha merkezi ve yaşamsal bir konu haline gelmiştir (Robinson, 2004:9; aktaran Eker, 2006:4).

Günümüzde yoğunlaşan rekabet nedeniyle örgütlerin ayakta kalabilmeleri çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmelerine bağlıdır. Örgütlerin çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmeleri ise çalışanlarının iş tatmin, motivasyon, performans düzeylerine bağlıdır. Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede çok önemli bir yer tutmaktadır. Buna göre çalışanların örgütlerini adil algılamaları durumunda verimliliklerini de etkilemede önemli birer unsur olan iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinde de bir düşüş yaşadıkları gözlenmiştir. Ayrıca çalışanların devamsızlıklarının, işten ayrılma niyetlerinin, örgütlerde yaşanan stres ve gerginliğin arttığı belirlenmiştir.(Schminke ve diğ., 2000:294)

### **1.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar**

Örgütsel adalet idealinin organizasyonun etkin işleyişi ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi için temel koşullardan biri olduğu görüşü, sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu görüş doğrultusunda yapılan araştırmalarda, örgüt içi davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal adalete ve kişilerarası adalete ilişkin kuramların çok sık kullanıldığı görülmektedir (Özen, 2002:112). Greenberg (1987), örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımları bir sınıflandırmaya tabi tutarak incelemiştir (Yürür, 2005:111). Greenberg, bu tür bir sınıflandırma için farklı boyutlar kullanabileceğini ancak örgütsel davranış alanında ortaya atılan bir kavram üzerine geliştirilen kuramlar

için en uygun iki boyuttan söz edilebileceğini belirtmiştir. Bular reaktif(tepkisel)-proaktif(tedbiri) ve süreç-içerik boyutlarıdır (Özen, 2002:108).

Sınıflandırmada, reaktif teoriler, ortalama bir insanın, adaletsiz bir durumdan rahatsızlık ve tatminsizlik duymak suretiyle kaçınmak istemesine davranışlara odaklanmışlardır. Bu teoriler, adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri tedbir davranışlarına odaklanmışlardır ve adil durumlar yaratma çabalarını incelemektedirler (Yürür, 2005:112).

Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı; Süreç odaklı yaklaşımlar çeşitli kazanımların (örgütlerde ücret ve tanınma gibi) tanımlanmasına odaklanırlar. Çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaları nedeniyle örgütsel adaletin boyutlarından birisi olan işlemsel (prosedürel) adalet boyutuna işaret etmektedir.

İçerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliğini konu almaktadır. İçerik kuramların tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram (Eşitlik Kuramı, Göreli Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı) kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından bir diğeri olan dağıtım adaleti boyutuna işaret etmektedir. Örgütsel birimler tarafından elde edilen kazanımların göreli adaleti ile ilgilenirler (Özen, 2002:108).

Greenberg'in örgütsel adalet kuramsal yaklaşımları ile ilgili yapmış olduğu sınıflandırmalara göre kuramsal yaklaşımlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç olmak üzere dört boyut olarak açıklanacaktır.

### **1.3.1. Reaktif İçerik Kuramları**

Bu teoriler, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusunda adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik

Kuramı, Walster'in geliştirdiği eşitlik kuramı versiyonları ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramları bunlardandır (Eker, 2006:4).

Söz konusu kuramlar, kişilerin adil olmayan ilişkilere belli olumsuz tepkiler verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzelterek şekilde davranarak adaletsizliklerden kaçınmaya çalıştıkları şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir. Kuramların bu görünüşü reaktif içerik kuramlar olarak nitelendirilmelerine neden olmuştur. Kavramsal olarak 1950 ve 1960'larda geleneksel denge kuramları (balance theories) bireyin katkıları ve kazanımlarının oranı, bu oranın aynı katkıyı sağlayan diğer bireyin oranı ile dengesiz olması gibi eşitlik konularının temelini atmışlardır. Bununla birlikte Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, adaletle ilgili araştırmaların en dikkat çekenlerindedir (Greenberg, 1987: 11)

Eşitlik teorisine göre çalışanlar sürekli olarak kendi katkı ve kazanımlarını benzer düzeyde çalışanlarınkiler ile karşılaştırarak, iş ilişkilerinde var olan eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlerler. Adams, bir bireyin katkı ve kazanım oranını tahmin edeceğini ancak bu oranın sadece kısmi öneme sahip olduğunu ileri sürer. Her insan ayrıca kendisiyle aynı pozisyonda olduğunu düşündüğü diğer kişilerin de oranını hesaplar. Burada ikinci kişi "diğer karşılaştırılan" olarak adlandırılır. Adams bir çalışanın kendi katkı-kazanım oranı ile diğer karşılaştırılanın katkı-kazanım oranı arasında bir eşitlik varsa tatmin olacağını öngörür.

Diğer bir reaktif-içerik kuramı ise, Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramıdır. (Relative Deprivation Theory). Kurama göre bireyler aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülde daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar. Görelî Yoksunluk Kuramı, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasında karşılaştırma yapmaları ile ilgilidir. Bu farklı kademeler arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Bu anlamda kuram, Eşitlik Kuramından ayrılmaktadır.

Reaktif içerik kuramlarından son olarak Goodman ve Friedman tarafından yapılan araştırmaya göre eşitlik kuramının adil olmayan ücret ile ilgili dört önermesine ilişkin şu konuların deneysel olarak destek bulunduğu ortaya çıkarılmıştır: Eşitsizlik bir gerilim kaynağıdır, diğer karşılaştırılanınkine göre katkı-kazanım farklılıkları bir eşitsizlik kaynağıdır. Parça başına ücretlendirilen ve düşük ücret alan çalışan, eşit (adil) ücret

alana göre daha fazla üretir. Ücret zaman esasına göre ödendiğinde, fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha fazla üretecektir. Parça başı ücretlendirmede fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha az sayıda ve daha yüksek kalitede üretecektir. Zaman esaslı ücretlendirmede yeterli düzeyde ücretlendirilmeyen adil ücretlendirilene göre daha düşük katkı (çaba) harcayacaktır (Goodman ve Friedman, 1971:284).

### **1.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Eşitlik Kuramı, örgütsel adalet kavramına en büyük katkıları sağlayan kuramlardan birisidir. Gerçekte, teorinin özünü oluşturan eşitlik veya hakkaniyet kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımçı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Fakat, kuramın çalışma hayatına uyarlanması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur (Eroğlu, 2007:418; aktaran Eroğlu, 2009:82). Geliştirilen bu kurama göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Kuramın ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. (Özalp ve diğ., 1997; aktaran Kökay, 2007:12)

Adams, eşitlik kuramını, tarafların birbirine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir. Adams'ın Eşitlik Kuramının dayanak noktası, insanların adil olarak davranılma istekleridir. Kurama göre, eşitlik kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır. Eşitlik Kuramı, insanların yaptıkları katkılara (örgüte katkıları) eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama dayanarak, bir kişi örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, daha yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de ona daha çok kazandırmasını bekler (Eker, 2006:4).

Adams, incelemelerinde kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür(Eren, 2000:522). Adams, adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. Bir kazanımın adil olup olmadığının bir kişinin örgüte olan katkı

veya girdileriyle (eğitim, deneyim, zeka) kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın bir başkasınıkiyle karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilceğini söylemiştir (Colquitt ve diğ., 2001:426).

İş yerinde adillik yargıları birçok etkili kaynaklardan doğar; araştırmaların ve teorilerin çoğu bu etkenlerin iki kategori üzerinde odaklandığını ortaya koymaktadır; bunların birincisi içsel mukayeseler ve dışsal mukayeselerdir. İçsel mukayeseler, adalet yargıları, bir kişinin kendi girdi (veya ödülleri)ve çıktıları (veya ödülleri) ile aynı örgütte başka bir kişinin girdi (veya katkıları) ve çıktıları (veya ödülleri) arasında bir mukayeseye dayanır. Eşitlik yargılamaları bazı durumlarda dışsal standartlarda olan kıyaslamalara da dayanır; bunlar kişinin örgütün dışındaki standartlardır. Adams(1965) göstermiştir ki, iki kısım arasında var olan eşitlik durumunun algılanabilmesi için bu iki kısmın bir sosyal mübadele (ve kıyaslamanın sonucunda), bazı uygun getiri oranları elde etmeleri gerekir (Greenberg ve diğ., 2007:23). Adams'a göre, her çalışan birey, kendine ödenen ödüllerin ne denli hakkaniyetli olduğunu anlamak üzere, kendisine bir karşılaştırma temeli seçer. Böylece, iki oran arasında bir karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi v.b. gibi) ile örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekası, yetenekleri, liyakati, eğitim ve tecrübesi gibi Adams'ın girdiler dediği yatırımları) arasındaki orandır, ikincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği ödüller ile örgüte yaptığı katkılar arasındaki orandır (Gellerman, 1970:157; aktaran Eroğlu, 2007:419; aktaran Eroğlu, 2009:83).

Bu katkı ve kazanımların oranının adil olup olmadığına bakılır. Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur. Bu formül aşağıdaki gibidir ;

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Oranlar arasında denge olduğunu gördüklerinde eşitliğin sağlandığına inanırlar. Bu formülde ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir (Özen, 2002:109). Çalışan işgörenler, bu iki oran arasında bir farklılık olduğunu gördüğu zaman, ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır. Karşılaştırmayı yapan kişinin kendi ödülleri ile katkıları arasındaki oranla öteki kişinin ödülleri ile katkıları



arasındaki oranın dengesizliği, iki türlü olabilir. Bincisi, bireyin kendi ödülleri katkıları oranının, öteki kişinin ödülleriyle katkıları arasındaki orandan daha küçük olmasıdır. İkincisi ise, bireyin kendi ödülleriyle katkı oranının, öteki kişinin ödülleriyle katkıları arasındaki orandan daha yüksek olmasıdır. Her iki durumda da, bir eşitsizlik algılanması söz konusu olduğuna göre kişi, bir gerilim veya huzursuzluk içerisinde bulunacaktır (Eroğlu, 2007:420; aktaran Eroğlu, 2009:84). Çalışanlar eşitliği kendi kendilerine sağlamaya çalışırlar. Bunu ya kendilerini ya da karşılaştırma yaptıkları çalışanı değiştirerek yapmaya çalışırlar (Yürür, 2005:110).

Bireylerin algıladığı eşitsizliği ya da denksizliği giderecek yollardan birincisi, kişinin kendisinin ödül veya katkılarını değiştirmesidir. Buna göre, öteki kişinin ödül / katkı oranı, kendisinininkinden daha fazla olduğu zaman; kendi çaba ve katkısının sonucunda elde ettiği ödülün, bir ötekine göre az olmasından duyduğu tedirginlik ve gerilimden kurtulmak için iki seçeneğe sahiptir. İlk seçenek olarak ödülünü arttırmaya çalışır, bunda başarılı olamazsa ikinci seçenek olarak katkı ve çabasını azaltır. Öbür türlü bir durum söz konusu olduğunda ise, yani kendi ödül / katkı oranı, karşılaştırmaya temel tuttuğu öteki kişinin ödül / katkı oranından daha fazla ise, hissettiği eşitsizliği telafi etmek için katkı veya çabasını arttırmak yahut da ender de olsa ödülleri azaltmak isteyebilir. Her iki durumda da, belirli bir hakkaniyet veya eşitliğe geldiğine inandığı zaman, herhangi bir teşebbüse yönelmesi söz konusu olmayacaktır.

İkinci yol olarak öteki kişinin ödül veya katkısını değiştirmeye çalışacaktır. Öteki kişinin ödül / katkı oranı kendisinininkinden fazla olduğu zaman, onun ödülünün azalması ya da katkısının arttırılmasını sağlamaya çalışır. Tersine bir durumda ise, ötekinin ödülleri çoğaltmayı veya katkısını azaltmayı sağlayıcı bir teşebbüs içerisinde bulunur. Sonuçta, öteki kişi ile kendisi arasında bir eşitliğin sağlandığına kanaat getirdiği zaman bu tür girişimlerine son verir.

Üçüncü yol olarak ise, adil ve eşit olunmadığına inandığı bir çalışma ortamında, birtakım teşebbüs ve çabalarına rağmen, eşitsizliği gideremediğine inanarak bu ortamdan çıkmasıdır. Aslında, bu yönetimin başka bir yolu daha vardır. O da öteki kişinin ilişkiler sisteminin dışına çıkmasıdır.

Dördüncü yol olarak kişi, karşılaştırmaya temel tuttuğu öteki kişiyi değiştirmektedir. Bunu, ya öteki kişi sistem dışında kaldığı zaman, ya da öteki kişi aynı çalışma

ortamında kalmasına rağmen onunla “yarışmanın” zorluğundan dolayı vazgeçecek ve yeni bir öteki kişi bulacaktır. Böylece, kendi ödülleri ile katkı oranının yeni seçtiği öteki kişinin ödül ve katkılarıyla karşılaştırmaya başlar.

Beşinci yol olarak ise, zihni planda, ödül ve katkılar hakkındaki algılarını değiştirir. Buna göre, kendi ödül ve katkıları hakkındaki algılarını değiştirebileceği gibi, öteki kinin ödül ve katkıları hakkındaki kanaatlerini de değiştirir. Sonuçta, başlangıçta hissettiği eşitsizlik duygusunu telafi etmeye çalışır ve dengesizlik duygusundan kaynaklanan zihinsel uyumsuzluğu, zihinsel olarak algılarını değiştirerek gidermiş olacaktır (Eroğlu, 2007:421; aktaran Eroğlu, 2009:85).

### **1.3.1.2. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramı**

Görelî Yoksunluk Teorisi de bireylerin adil olmayan ödül dağılımına ilişkin tepkilerini incelediği için bir reaktif-içerik kuramı olarak tanımlanabilir. Eşitlik kuramında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi kendisiyle benzer düzeyde iken, Göreceli Yoksunluk Kuramında ise kendisinden üst düzeydedir (Yürür, 2005:117). Aslına bakılacak olursa, Adams'ın eşitlik kuramı daha çok örgütsel bir eşitlik kuramını çağrıştırırken, Crosby'nin görelî yoksunluk kuramı, toplumsal bir eşitlik kuramı olarak dikkat çekmektedir. Eşitlik Kuramında vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model bu kurama göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı kademeler arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır. Bu kıyaslamalarda olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, kişileri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektir (İşbaşı, 2000:44).

### **1.3.2. Proaktif İçerik Kuramları**

Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, çalışanların gösterdikleri tepkileri konu olan reaktif-içerik teorilerinin tersine proaktif-içerik teorileri, çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu kategoride yer alan teorilerin teorik temelleri Leventhal (1976,1980)'in “Dağıtım Tercihi Kuramı” ile ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987:13). Leventhal kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı,

alınan ödüllerle çalışanların katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur.

Gerçekte pek çok araştırma, kaynakların çoğunlukla alıcılar arasından eşit bir şekilde paylaşıldığını göstermektedir. Bununla birlikte bazı araştırmalar eşitlik normlarının bazen ihlal edilerek, kazanımların eşit paylaşım ilkesine ya da çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymaktadır. Leventhal (1976,1980) bu tür ihlallerin bazı koşullar altında tamamen adil olabileceği görüşünü kabul ederek Adalet Yargı Modeli'ni geliştirmiştir. Bu modele göre bireyler, adil dağıtım kararları verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmadan eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilir. (Greenberg, 1990:401)

Bu sınıfta yer alan diğer bir kuram Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramıdır. Lerner, Leventhal'ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikrini reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır (Özen, 2002:110). Ona göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Birinci ilke, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitlik ilkesidir ve buna göre dağıtım kişilerin katkılarına bakılmadan eşit şekilde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın, kişilerin katkılarına dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin ihtiyaçlarının belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla, Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır (Greenberg, 1987:13). Kısaca adalet güdüsü teorisi, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şeklinin, taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Örneğin bir birey yakın arkadaşının dağıtımla ilgili kararına karşı, dağıtım kararı verirken insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir birey algısıyla tepki verecektir. Benzer şekilde taraflar arasında mesafeli bir ilişki söz konusu olduğunda eşitlik normlarına uymasına ilişkin bir beklentisi olacaktır.

Yapılan araştırma bulgularına göre, toplulukçu kültürlerden olan kişiler, bireyci kültürlerden gelen kişilere göre genellikle eşit paylaşımı eşit temelli paylaşımından daha çok kullanmakta, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşımçı tutumu tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürlerden gelenler kendi gruplarından olanlara (iç-grup) eşit paylaşım, başkalarına (dış-grup) eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar (Özen, 2002:110)

Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak düşünülebilirler (Chan, 2000:72).

### **1.3.3. Reaktif Süreç Kuramları**

İçerik kuramları, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşırken, süreç kuramları, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanmaktadır. Hukuk konusunda çalışan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul edilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenerek yola çıkan iki araştırmacı John Thibaut ve Laurans Walker, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri "Prosedür Adaleti Teorisi", kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlere tepkilerini vurgulanması nedeniyle reaktif süreç kuramları kategorisinde yer olmaktadır (Özen, 2002:111).

Thibaut ve Walker, Prosedür Adaleti teorilerinden üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin, iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (yargıç gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konulduğu aşamayı, "süreç aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı aşamayı, "karar aşaması" olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrolü "süreç kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrolü ise "karar kontrolü" olarak tanımlamışlardır (Yürür, 2005:119). Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir.

Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu veya olumsuz olmamasına bakmadan, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987:14). Kuram, taraflara süreç kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığı ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme metodolojisine benzer bir metodoloji kullanılarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır (Yürür, 2005:120).

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların karar verme süreçlerinin adil olmadığını algılamaları durumunda, işverenlerine daha az bağlı olduklarını ve iş değiştirme isteklerinin arttığını, daha az performans gösterdiklerini ve daha az yardımsever olduklarını göstermektedir.

#### **1.3.4. Proaktif Süreç Kuramları**

Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri vurgulayan reaktif süreç kuramlarının aksine, proaktif süreç kuramları dağıtım süreçleri, yöntemleri ile ilgilidir. Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin, süreçlerin kullanılması gerektiğini belirlemeye çalışmaktadırlar (Greenberg, 1987:15).

Adalet kuramları sınıflandırması içinde tanımlanan kuramlar arasında en az bilinenleri bu kategoride yer almaktadır. Bu kategorideki yaygın kuramsal görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı'dır. Leventhal'in adalet yargı kuramının geliştirilmiş modelidir ve dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Kuram, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif süreç kuramları kategorisinde yer almaktadır. Dağıtım Tercihi Kuramı'na göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında

değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990:404). Dağıtım Tercihi Kuramı'na göre dağıtıcıya, adaleti sağlamayı da içeren değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak prosedürler tercih edilecektir. Kuram bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını vurgulamaktadır.

Dağıtım Tercihi Kuramı'nı temel alan sınırlı sayıda araştırma vardır ve bu araştırmalarda elde edilen bulgular Leventhal ve arkadaşları tarafından ortaya atılan görüşlerle tutarlılık göstermektedir. Yukarıda açıklanan reaktif ve proaktif süreç kuramları kapsamında ele alınan kuramlar, örgütte kararların verilmesinde kullanılan prosedürlere çalışanların tepkileri ve bu prosedürlerde adaleti sağlama yönündeki çabalarını konu aldıkları için prosedür adaletini açıklayıcı kuramlar olarak ele alınabilirler. Aralarında hala Eşitlik Teorisinden esinlenen ve bazı kavramsal açıklamalar içeren çalışmalar olmasına karşın, örgütsel adalet konusunda yapılan son araştırmalarda reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin azaldığı açıktır. Bunun yerine daha fazla proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Esasen reaktif teorilerden proaktif teorilere, içerik teorilerinden süreç teorilerine doğru bir eğilim olduğu söylenebilir. Bunun beraberinde de araştırmacılar çalışanların eşit olmayan paylaşıma nasıl tepki gösterdiklerinden çok, eşit paylaşım yaratmak için nasıl davrandıkları sorusunun yanıtını bulmaya yönelmişler ve adil prosedürlerle ilgili olarak sorulan sorular yasal temelli olmak yerine, örgütsel temelli sorular haline dönüşmüştür (Greenberg, 1987:15).

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

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Çakmak, 2005:20).

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adalet ile ilgili ilk araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan Dağıtım Adaletine odaklandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalarda kazanımların algılanan adaleti

incelenmiştir. Dağıtım adaleti, karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004). Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (Cohen, 1987; aktaran İşbaşı, 2001:60).

Ancak dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliklere verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir. Prosedür adaleti, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Kazanımların ve bu kazanımları belirlemede kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır. Etkileşim adaleti olarak adlandırılan bu boyut prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. (Cohen ve diğ., 2001:279)

Örgütsel adalet yazınında, örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak iki farklı sınıflandırmaya gidilmektedir. Birinci sınıflandırmada örgütsel adalet türleri; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adalet olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde ele alınmaktadır. Bies (2001), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır. İkinci sınıflandırmada ise; bu görüşün aksini savunan bazı araştırmacılar (Baron, Cropanzano, Wright), Bies ve Moag’ın aksine etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin sosyal bileşeni olarak ele almaktadırlar. Bu görüşü savunanlara göre örgütsel adalet algısı dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak iki türde sınıflandırılmaktadır.

Greenberg (1993) üç boyuttan oluşan modelin dört farklı boyut olarak daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir. Etkileşim adaletinin kişilerarası adalet (işlemler ve kazanımların dağıtılması sırasında kişiler arasındaki davranışlarda adaletin sağlanması) ve bilgisel adalet (yapılan açıklama ve bilgilerin adilliği) olmak üzere iki farklı boyuta ayrılabilirliğini belirtmiştir (Greenberg, 1993). Daha sonrasında, adaleti dört boyuta ayıran modelini destekleyen görgül araştırmalar yapmıştır (Colquitt ve diğ., 2001). Bu araştırmalarda, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin yönetsel kazanımlar

üzerinde ayrı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Colquitt ve diğ., 2001). Örneğin, Colquitt kişilerarası adaletin çalışanların örgütte gösterdikleri ekstra rol davranışları, bilgisel adaletin ise örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri saygı ile ilişkili olduğunu saptamıştır (Hess ve Ambrose, 2010). Colquitt, dağıtım adaleti, işlemsel adalet, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet ölçülerini geliştirmiştir. Bunları üniversite öğrencileri ve çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmalarla doğrulamıştır. Verilere en iyi uyan 4 boyuttan oluşan bir model ortaya koymuştur ve sonraki çalışmalarında bu 4 farklı boyutun (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) farklı kazanımları öngördüğünü (etkilediğini) saptamıştır (Hess ve Ambrose, 2010). Örgütsel adaletin boyutlarının inceleneceği bu bölümde tarihsel gelişim takip edilecek, sırasıyla dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti konularının üzerinde durulacaktır. Etkileşim adaleti kişilerarası adalet ve bilgisel adalet alt başlıkları ile açıklanacaktır.

#### **1.4.1. Dağıtımsal Adalet**

Dağıtım adaletinin temeli sosyal adalettir. Sosyal adalet, bir toplumda üretilenlerin, üretime katkıda bulunanlar ve daha genel olarak o toplumun bireyleri arasında dağıtımında, layık olma (hakkaniyet), ihtiyaç ve eşitlik ölçütlerinin uygulanmasını sağlayan bir değer ölçüsüdür. Rawls'ın dağıtımcı adalet yaklaşımından yola çıkılarak, sosyal adaletin sağlanmasında başvuru yollar, yoksulluğun önlenmesi, eğitim ve mesleki eğitim, iş piyasasına katılım ve işsizliğin önlenmesi yoluyla asgari bir gelir sağlanması, sosyal güvenlik uygulamaları, refah ve gelirin yeniden dağıtımı olarak ifade edilmiştir (Özdemir, 2004:88; aktaran Çakır, 2006:51).

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan 'kazanımların adilliği' yani 'dağıtım adaleti' olmuştur. Dağıtım adaleti çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanır (Giap ve Hackermeier, 2005:5; aktaran Yeniçeri ve diğ. 2009:85). Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilidir (Leventhal, 1980; aktaran Yıldırım, 2002:28).



Eşitlik Kuramından yola çıkarak örgütsel adalet yazınında geliştirilen ilk boyut dağıtım adaleti olmuştur. Dağıtımsal adalet, örgütün sahip olduğu kaynakların yine örgütün iç girişimcileri olarak değerlendirilen çalışan ve yöneticiler arasında objektif veya eşitlik temeline göre dağılımını öngörmektedir (Karadal ve diğ., 2009:1369). Genel bir tanımla Örgütte verilen kararların ve kazanımların (terfi ve ücret artışları) çalışanlar tarafından adil algılanmaları ile ilgilenen bir kavramdır (Robinson, 2004:10; aktaran Eker, 2006:12). Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireyler davranışları, tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığı düşünmesidir. ( Özdevecioğlu, 2003:78)

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987; aktaran İşbaşı, 2001:60) ve çalışanların kazanımların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Dağıtım adaletine ilişkin bir yargı, kazanımların uygun, doğru ve ahlaki olup olmadığına işaret etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998; aktaran İşbaşı, 2001:60). Dağıtım adaleti ilkesi, kişilere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir (Foley ve diğ., 2002:473).

İnsanların kendilerine en çok yarar sağlayan durumları adil olarak algırlar. Bu insanların psikolojik bencilliğinden ileri gelmektedir. Dağıtıma ilişkin çalışanların verdikleri tepkiler üzerine yapılan araştırmaların çoğu verimliliği fazla olan çalışanların ödüllere dayanan bir dağıtım sistemini, düşük verimlilikteki çalışanların ise, ödülleri eşit olarak dağıtıldığı bir sistemi tercih ettikleri görülmüştür. Ücret dağıtımına çalışanların tepkileri kendi aldıkları ücrete göre farklılık gösterir. Ücreti yüksek olan çalışanlar, ücret dağıtımını düşük ücret alan çalışanlara göre daha az adaletsiz görecektir. (Greenberg ve Bies, 1992:436 aktaran Eker, 2006:14).

Çalışanlar olumlu kazanımlar ile adil kazanımları birbirine karıştırmaktadırlar. Adil işlemlerin etkilerini inceleyen araştırmalar kazanımların adilliğinden çok kazanımların

olumluluğunu ölçmüşlerdir. Bunun nedeni, iki yapı arasındaki küçük farktır. İnsanların olumlu kazanımlar ile adil kazanımları birbirine karıştırıp karıştırmadığı açık değildir. Adil kazanımlara veya adil olmayan kazanımlara adalet tanımına göre inanıp inanmadıkları belli değildir. Bir kazanımın adilliği, kazanımın tutarlılığı, haklılığı iken, olumluluk kişinin olumsuz bir sonuçtan çok olumlu bir sonucu elde etmesidir. Buna somut bir örnek olarak, kendisine kardeşlerinden iki kat daha büyük bir kek dilimi verilen çocuk düşünülebilir. Çocuk bu durumda olumlu bir kazanım elde etmiştir. Ancak bu durum belli standartlara (gereksinim veya liyakat) bağlı olarak açıklanmadığı takdirde, adil olmayan bir dağıtımdır (Skitka ve diğ., 2003:310; aktaran Eker, 2006:15 ).

#### **1.4.1.1. Dağıtım Adaletindeki Dengesizliğin Sonuçları**

Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdeveci, 2003:78). Dağıtımsal adalete ilişkin olumsuz algılamalar çalışanların iş performansının düşmesine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine ve verimsiz davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Alexander ve Ruderman, 1987:177; aktaran Karadal ve diğ., 2009:1370 ).

Örgüt çalışanlarının örgüte yaptıkları katkıları ile örgütten kazandıkları arasındaki oranda bir dengesizlik varsa, çalışanların motivasyonu, iş doyumunu ve örgüte olan bağlılıkları düşebilir. Ayrıca çalışan bu oranı dengelemek isteyebilir ve örgüte katkısını azaltmak için performansını düşürebilir (Robinson, 2004:10; aktaran Eker, 2004:4). Eşitlik Kuramına göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler (Harder, 1992:321; aktaran Eker, 2006:4). Bir başka anlatımla, çalışanlar adil olmayan durumlar sonucunda kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci olarak, kendi gerçek katkı (örneğin işteki çabalarını azaltarak) ve kazanımlarını (örneğin ücret artışı olarak) değiştirebilirler. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçabilirler (Cowherd ve Levine, 1992:303; aktaran Eker, 2006:4).

Yapılan araştırmalar, emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörelere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir (Martin ve Bennett, 1996:84; aktaran Karadal, 2009:1370).

#### 1.4.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

Örgütteki dağıtım kararlarının sonuçlarına odaklanan Eşitlik Teorisi ve Göreli Yoksunluk Teorisi gibi klasik teoriler çalışanların, sadece kazanımlarla ilgilendikleri şeklinde bir yaklaşım sunmaktadırlar. Eşitlik kuramı ve diğer dağıtım adaleti modelleri adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kaldıklarından araştırmalar işlemsel adalet kavramlarını araştırma konusu yapmaya başlamışlardır (Shiminke ve diğ., 1997:1191; aktaran Özmen ve diğ., 2007:22). Dağıtım adaleti kaynakların çalışanlar arasında dağıtılmasına ilişkin adalete odaklanmasına karşın işlemsel adalet, bu dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürlerin(işlemlerin, süreçlerin) adaletine odaklanmaktadır. İşlemsel Adalet, ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan süreçlerin adilliğini açıklar (Beugre, 2002:1095).

Thibault ve Walker'ın Prosedür Adaleti Kuramı, işlemsel adalet ile ilgili araştırmaların temelini oluşturmaktadır (Shiminke ve diğ., 1997:1191; aktaran Özmen ve diğ., 2007:22). Bu kurama göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri daha adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisine adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi denir (Colquitt ve diğ., 2001:426). Thibault ve Walker'a göre karar alma prosedürlerinden algılanan adalet, kişilerin anlaşmazlıklara karşı reaksiyonlarını gerçekte alınan karardan daha fazla etkiler. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bir başka anlatımla çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Bies ve Shapiro, 1988:676; aktaran Özmen ve diğ., 2007:22).

Leventhal'a (1976) göre adil olmayan prosedürler, çalışanlarca adil algılanacak kazanımlara neden olamamaktadırlar. Leventhal'a göre prosedür adaleti, örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşuludur. Leventhal ve çalışma arkadaşları Dağıtım Tercihi Kuramında (1980) adalete ulaşmak için insanların kullanacağı işlemlerin ne olacağını belirlemeye çalışmışlardır (Yıldırım, 2002:38). Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir: (Leventhal, 1980:42; aktaran Özdevecioğlu, 2003:79).

- a) **Tutarlılık Kuralı:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- b) **Önyargılı Olmamak Kuralı:** Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmamak kuralıdır.
- c) **Doğruluk Kuralı:** İşlemlerin, bilgilerin, kararların doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- d) **Düzeltebilme Kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- e) **Temsilcilik Kuralları:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların kararlara katılımı ile ilgili kuraldır.
- f) **Etik Kural:** Alınacak kararların, özellikle dağıtımının ve kullanılan işlemlerin çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Bir kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Yöneticiler sadece verdikleri kararlarda değil aynı zamanda bu kararlara ulaşırken izledikleri işlemlerde de adil olmalıdırlar (Lambert, 2003:157; aktaran Eker, 2006:18).

Yapılan araştırmaların bulgularına göre çalışanlar adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman işlemsel adalete karşı daha fazla önem vermeye başladıklarını (Ambrose, 2000:29) ve çalışanların, kazanımları belirlemede kullanılan işlemleri, süreçleri adil olarak algıladıkları zaman kazanımların adaletsizliğine daha az duyarlı olduklarını göstermiştir. Çalışanlar adil işlemlerin, süreçlerin sonuçlarını adil olmayan işlemlerin, süreçlerin sonuçlarına göre daha adil olarak algırlarlar (Greenberg, 1987:59). Çalışanlar uygun olmayan veya olumsuz kazanımları, adil bir işlemin sonucunda oluştuysa daha çabuk kabulleneceklerdir.

İşlemsel adalet düşük olduğunda, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasında güçlü bir ilişki olacaktır. İşlemsel adalet yüksek olduğunda ise, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasındaki ilişki zayıf olacaktır. Yüksek işlemsel adalet, adaletsiz dağıtımların davranışlar üzerindeki olumsuz etkisini azaltır. En olumsuz tepkiler ise, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin her ikisinin de düşük olduğu durumlarda ortaya çıkar (Takeuchi ve diğ., 2004:2; aktaran Eker, 2006:19). Uygun olmayan (hoşa gitmeyen) bir kararla karşılaşan kişi, sonucun farklı yöntemler

uygulansaydı daha iyi olup olmayacağına bakacaktır. Yöntem adil olarak görülüyorsa, karar daha uygun ve kabul edilebilir algılanacaktır (Anderson ve Shinyew, 2003:231; aktaran Eker, 2006:19).

#### **1.4.2.1. İşlem Adaletindeki Dengesizliğin Sonuçları**

Genel olarak dağıtımsal adalet algısı ücret tatmini gibi kişisel sonuçları; işlemsel adalet ise daha çok örgütsel bağlılık ve yönetime güven gibi (McFarlin ve Sweeney, 1992:626; aktaran Karadal ve diğ., 2009:1370) örgüt hakkındaki tutumları etkilemektedir.

Çalışanlar kullanılan yöntemleri adil olarak algıladıklarında, kararların, karar vericilerin ve örgütlerin destekleyicisi olurlar (Beugre, 2002:1095). Çalışanlar örgütlerinde işlemsel adaletsizliği algıladıklarında, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir örgüte yönelik tepkilerde bulunurlar (Özdevecioğlu, 2003:79). İşlemsel adalet çalışanların örgüte bağlılığı ile ilişkilidir. Çünkü, adil işlemlerin kullanılması çalışanların uzun vadede adil davranışların beklentisi içinde olmalarına neden olur. Bu beklentiler örgüte ve lidere karşı olumlu bağların oluşmasını sağlar (Konovsky ve Cropanzano, 1991; 699; aktaran Eker, 2006:21).

Çalışanlar yönetimin kararları adil yöntemlerle verdiği inandığı takdirde, örgüte bağlılıkları artar, yöneticilerine daha fazla güvenirler, onlardan daha fazla memnun olurlar, daha az işten ayrılma niyeti, daha fazla iş doyumu ve performans gösterirler. İşlemsel adalet dağıtım adaletine göre örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve verimlilik ile daha fazla ilişkilidir. İş doyumu ile ise, her iki boyut benzer şekilde ilişkilidir (Viswesvaran ve Ones, 2002: 193; aktaran Eker, 2006:20). Colquitt, Noe ve Jackson (2002), Mossholder, Bennett ve Martin (1998) yaptıkları araştırmalarda, işlemsel adaletin çalışanların işteki davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Yang ve diğ., 2004:1; aktaran Eker, 2006:22).

#### **1.4.3. Etkileşimsel Adalet**

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili 'etkileşim adaleti' araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Örgüt içi sosyal ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesinde, örgütsel saygı ve güvenin temel alınmasıdır

(Karadal ve diğ., 2009:1370). Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Tyler ve Bies, 1990:77; aktaran Çakar ve Yıldız, 2009:71).

Örgütsel adalet boyutlarına üçüncü boyut olarak etkileşimsel adalet boyutunu ekleyen Bies (2001), etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır. Bies'a göre kişilerin karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendikleri kesindir, ancak bunun yanında bireyler arası karşılıklı ilişkide gördükleri muameleyle de ilgilenmektedirler. Bies kişilerin bu ilgisini "etkileşim adaleti" olarak adlandırmaktadır. Çalışanlar, örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Beugre, 2002:1095).

Etkileşimsel Adalet, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticiye karşı tepki vermesine neden olur. (Cropanzano ve diğ., 2002:324-351; aktaran Özdevecioğlu, 2003:79).

Bazı çalışmalarda dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere yapılan ikili ayırım bile aralarındaki yüksek korelasyondan dolayı tartışma konusu. Martocchio ve Judge (1995) gibi bazı araştırmacıların çalışmalarında dağıtım adaleti ve işlemsel adaleti ayırma çabası olmadığı görülmektedir. Ancak Colquitt'in (2001) de belirttiği gibi araştırmacıların bunu hangi gerekçe ile yaptıkları (kavramsal ya da görgül gerekçeler) açık değildir. Bazı çalışmalarda etkileşim adaleti üçüncü bir boyut olarak ele alınırken (Bies ve Shapiro, 1988; aktaran Özmen ve diğ., 2007:23) bazıları etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır (Niehoff ve Moorman, 1993; aktaran Özmen, 2007:23). Bies'in etkileşim adaletinin ayrı bir boyut olduğu görüşünü sonradan geri çekmiş olması özellikle ilgi çekici bir noktadır. Bir çok araştırmacı işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin farklı ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur, olguların bağımsızlığı Moorman (1991) ve Colquitt'in (2001)

araştırmalarında da doğrulanmıştır. Cohen-Charash ve Spector'ın (2001) meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim) güçlü ilişkili ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşmıştır (zmen, 2007:23).

İster prosedür adaletinin bir bileşeni isterse bağımsız bir adalet türü olarak etkileşim adaletinin iki boyutu vardır (Brockner ve Wiensfeld,1996; Cropanzano ve Greenberg, 1997; aktaran Yürür, 2005:105). Greenberg (1993) etkileşim adaletini kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyuta ayırmıştır. Birincisi “kişiler arası duyarlılık”, ikincisi ise, “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur. Greenberg'in bu ayırımı, Colquitt'in (2001) yaptığu araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmada da işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrılığu doğrulanmıştır. (Colquitt ve diğ., 2001:437). Colquitt'in (2001) alışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutların ayırıtığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dörtlü ayırım desteklenmiştir. Colquitt, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, bilgisel adalet, kişilerarası adalet olmak üzere dört boyuttan oluşan modelini, ilk bölümde 300 ğrenci ve ikinci bölümde 300 çalışan üzerinde uygulayarak kanıtlamıştır (Robinson, 2004:54; aktaran Eker, 206:29).

Bu araştırmada kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ayrı bir örgütsel adalet boyutu olarak değil ancak etkileşimsel adaletin alt boyutları olarak açıklanacaktır.

#### **1.4.3.1. Kişilerarası Adalet**

Greenberg'e (1993) göre, “Kişilerarası adalet” sınıfı, Greenberg'in vurguladığu, dağıtım adaleti algısının sosyal yönüdür. Kişilerarası adalet doğrudan kazanımların sonuçlarına odaklanmaktadır. Ortaya çıkan sonuca ilişkin yönetici ve astı arasındaki iletişimin ve ilişkinin niteliğu, kişilerarası adaleti ortaya çıkarmaktadır (Yürür, 2005:108). Kişilerarası adalet, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir.

Kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin (amir/amirlerin) alışanlarına ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiğidir (Colquitt ve diğ., 2001:427). Kişiler arası davranışlar, yöneticilerin çalışanlarına davranışları çalışanların adalet algılarını etkiler. Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada

yetkililerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıkları zaman olumsuz bir kazanımın dahi adil olarak algılanabileceğini saptamışlardır. Folger, çalışanların zararın ve kararı verenin uygunsuz davranışının şiddetine göre, uygun olmayan bir kazanıma o derecede olumsuz tepkiler gösterdiklerini belirtmiştir. Çalışanın uygunsuz davranışa gösterdiği olumsuz tepki kişilerarası adalet ile ilişkilidir (Eker, 2006:23).

İşlemsel adalet, örgütsel destek algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilerken, kişilerarası adalet ise lider ve çalışan arasındaki adalet algısını değiştirerek diğer değişkenleri etkilemektedir (Colquitt ve diğ., 2001:427). Yöneticiler kişilere daha nazik davrandığında yöneticilerin hareketleri astları tarafından daha adaletli algılanabilmektedir.

#### **1.4.3.2. Bilgisel Adalet**

İşlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtır. Kullanılan işlemler boyunca bilginin ne derecede paylaşıldığı ile ilgilidir (Viswesvaran ve Ones, 2002:194; aktaran Eker, 2006:24). Dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla ilgili kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedirler. Bir iş için reddedilmek gibi olumsuz olaylarda, daha fazla bilginin sağlanması sürecin adil olarak algılanma olasılığını artırır (Robinson, 2004:12; aktaran Eker, 2006:24). Örneğin, bir çalışan avans talebinin reddedilmesini, uygun finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklama yapıldığında adil bir karar olarak algılayabilmektedir.

Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden bilgisel adalet sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquitt ve diğ., 2001:427). Sonuçlar kadar izlenen yollar hakkında bilgi sağlanmasının çalışanların verilen kararlara ve örgüte karşı oluşan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır. Çalışanlar sonuçlar (dağıtım adaleti) ve işlemler (işlemsel adalet) hakkında kendilerine bilgi sağlanmasını beklerler. Bu düşünce kişilerin olayların kontrolüne duyduğu gereksinime dayandırılabilir. Çalışanların ücret doyumlarını artırmak için, örgütlerin para harcamaları değil, süreçleri daha iyi açıklamaları gerekir (Ioma, 2004:10; aktaran Eker, 2006:24).



Örgüt içinde uygulanan prosedürler ve elde edilen kazanımlarla ilgili doğru bilgilendirme, çalışanlar üzerinde, gelecekteki prosedürlerin ve kazanımların da adil olacağı yönünde bir inancın oluşmasını sağlayacak ve çalışanların örgüte güveninin gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Konuşmaya, alternatif olarak sessizlik, kişilerin değişim karşısında herhangi bir çıkar yolları kalmadıklarında değişime karşı tepki olarak kabul ettikleri bir olaydır (Perrewe ve Zellars, 1999:747; aktaran Bryant, 2003:4 ). Sessizlik uzak kalma, kaçınma veya reddetme davranışlarını içerir (Lazarus, 1993; aktaran Bryant, 2003:4) ve Collinson'a göre uzak kalarak direnmeyi ifade eder. Collinson işgörenlerin, organizasyondaki değişimler gibi süreçler karşısında sessiz kalarak, yetkililerin taleplerinden kaçmaya çalıştıklarını iddia etmektedir (Collinson, 1994:25; aktaran Bryant, 2003:4).

İşgören sessizliği, ilk kez Hirschman tanımlamaya çalışmıştır. Hirschman, sessizliği bağlılık (loyalty) ile aynı anlamda, pasif ve yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiştir. Örgütte alınan kararlardan ve uygulamalardan memnun olmayan fakat bu memnuniyetsizliği hakkında konuşmayan işgörenlerin, bu duruma razı oldukları kabul edilmiştir (Hirschman, 1970; aktaran Pinder ve Harlos 2001:332).

İşgörenler çoğu zaman yaptıkları iş veya çalıştıkları işyerlerini geliştirecek yapıcı düşünceleri vardır. Bazı zamanlarda bu işgörenler bu düşüncelerini seslendirir ve açıklarlarken, bazı zamanlarda ise sessiz kalarak bu fikir ve düşüncelerini saklar ve örgütten esirgerler (Dyne ve diğ., 2003:1359).

Sessizlik kavramını örgütsel bir olgu olduğunu belirten ve örgütsel sessizlik kavramını ilk ortaya atan Morrison ve Milliken (2000), işgörenlerin örgütlerde olumsuz tepki alma korkusu, örgütsel değişim ile ilgili bilgi eksikliği veya örgüte karşı sadakat dahil bir dizi nedenlerden dolayı sessiz kalmaya mecbur kaldıklarını iddia eder (Morrison ve Milliken, 2000:706). Maria ve Dimitris (2005) ise, örgütlerde işgörenlerin ne hissettiklerini ve ne düşündüklerini dile getirmelerini önleyen güçlü norm ve koruyucu adetlerin var olduğunu belirtmektedir.

Sessizliğin aktif veya pasif davranış olduğuna dair tam bir görüş birliği yoktur. Pasif davranış olduğunu değerlendiren araştırmacılar konuşmayı, değişime karşı aktif bir tepki olarak değerlendirilirken sessiz kalmayı ise zayıf bir davranış ve işgörenlerin değişimler karşısında memnuniyetsizliklerini dile getirmeyip örgüte sadakat göstererek durumun gelişmesini beklemelelerini pasif bir davranış olarak nitelendirirler (Withey ve Cooper, 1989:525).

Sessizliğin aktif bir davranış olduğunu değerlendiren araştırmacılar ise işgörenlerin örgüte karşı tepkilerini örgütün değişimine ve gelişimine olumlu etkisi olabilecek düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi olarak nitelendirilmektedir. İşgören sessizliğinin, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti yansıtıp yansıtmadığı genellikle göz ardı edilmiştir. Bu nedenle, yaygın olmasına rağmen, sessizlik, tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen işgörenlerin ihmal edilen bir tepkisi olarak kalmıştır (Çakıcı, 2007:2149).

Sessizliğin örgütlerde çok yaygın olmasına rağmen bu konu ile ilgili çok az sayıda teorik ve görgül araştırma yapılmıştır. Bunun en büyük sebebi de sessizlik davranışını araştırmanın doğasında olan kavramsal ve metodolojik zorluklardır (Pinder ve Harlos, 2001). Bunun yanı sıra son zamanlarda işgören sessizliğini tanımlamaya yönelik araştırmalar artmaktadır, özellikle örgütsel öğrenme, karar alma ve örgütte kötü davranışlar ile birlikte araştırılmaktadır (Milliken ve diğ., 2003).

Yönetim okulları ve örgüt yöneticileri, örgütsel başarı için işgörenlerin en önemli kaynak olduklarını vurgulamaktadır. Ancak araştırmalar işgörenlerin örgütteki potansiyel sorunlar veya konular hakkındaki düşüncelerini bilinçli olarak esirgedikleri ve bu durumun yaygın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu paradoksal durum, örgütlerde sessizlik çalışmalarının çıkış noktasını oluşturmaktadır (Çakıcı, 2008:117).

## **2.1. Sessizlik Kavramı ve Tanımı**

Sessizlik Türk Dil Kurumu büyük sözlüğünde ortalıkta gürültü olmama, sessiz olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilecek bir davranışın olmayışdır (Dyne ve diğ., 2003:1364).

Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilir. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün olmaması dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülür. Sessizleşme, aşk, kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutma, korku, sadakat gibi birçok duygunun dilidir aynı zamanda (Çakıcı, 2007:147). Sessizlik bazen pasif bir davranış olarak olup biteni kabul etmek, bazen de aktif bir davranış olarak olup biteni kabul etmeyerek, isyan etmek olarak kullanılabilir.

Yönetim yazını dışında sessizlik üzerine yapılan araştırmalarda dikkate değer olan iki çerçeve vardır. Bunlar etik ve felsefi çerçevelerdir. Bu iki çerçeve gizliliğe odaklanmaktadır, yani bilginin gizlenmesi ifşa edilmemesi kararını dikkate almaktadır. Bu bilgiler ticari, şahsi, kişisel sırlar olabilir (Dyne ve diğ., 2003:1364). Öte yandan tüketicilere sahtekarlık, kasıtlı aldatmalar, yalan-yanlış reklamlar gibi etik olmayan gizlemeler de olabilir. Etik yaklaşımda günlük yaşam içerisinde neyin açıklanacağı, neyin gizleneceği kararında, “kişisel yargı ve ahlaki standartların kullanımı önemlidir” vurgusu işlenmektedir. İletişim yazınında, sosyal etkileşimin kritik bir unsuru olduğu için sessizlik görüntüsüne olumlu bakış açısının da gereği belirtilmektedir. Sessizlik ve konuşma, iletişimin iki önemli diyalektik elemanı olarak ele alınır. Etkili iletişim, biri dinlemediğinde olanaklı değildir. Sosyal ilişkiler, duygular ve düşünceler kabul gören düzene göre maskelenmeksizin var olamaz. Her zaman doğrunun söylenmesi, hem gerçeki hem de mantıklı değildir (akıcı, 2007:148).

Son olarak sessizlik nezaket yazını ve nezaket teorisi münasip olmayan karşılıklı konuşmalara karşı kültürel normlardaki münasip sessizliğin değerine vurgu yapmaktadır. Sözüün kısası sessizlik üzerine bütün mevcut yazınlarda esirgeme, ifşa etmeme veya kendine saklamanın anahtar rolüne vurgu yapılmaktadır (Dyne ve diğ., 2003:1365).

## **2.2. Örgütlerde Sessizlik Kavramı ve Tanımı**

Yönetim ve Organizasyon yazınında örgütsel sessizlik veya örgütlerde sessizlik işören sessizliği ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalarda sessiz kalma davranışı önceleri uyumun, örgüte bağlılığın bir göstergesi olarak algılanmaktaydı. Günümüzde artık İşören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (akıcı ve akıcı, 2007:389).

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan son çalışmalarda özellikle Morrison ve Milliken (2000)'in yapmış olduğu araştırmalarda sessizliğin bir tepki ve geri çekilme olduğu ortaya çıkmıştır. Morrison ve Milliken (2000), işörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesini örgütsel sessizlik olarak tanımlamışlar ve organizasyonların çoğunda işörenlerin sessiz kalmayı baskın olarak tercih ettiğini vurgulamışlardır.

Morrison ve Milliken yapmış olduğu tanım ile aynı paralellikte olarak Henriksen ve Dayton (2006) örgütsel sessizliği örgütlerin önemli sorunlarına karşılık olarak çok az konuşma ve icraatın ortak seviyesini ifade ettiğini belirtmişlerdir (Henriksen ve Dayton, 2006:1539). İronik olarak Kolarska ve Aldrich (1980) gözlemine göre sessizlik memnuniyetsiz çalışanlar arasında en yaygın ve ancak en az anlaşılan tepki biçimidir (Harlos, 1997:2) .Organizasyon sessizliği çalışanların organizasyonları için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla sonuçlanır (Bowen ve Blackmon, 2003:1394; aktaran Bildik, 2009:34).

### **2.3. Örgütlerde Sessizlik Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar nispeten yeni olmasına rağmen daha önceleri örgütsel ses (organizational voice) kapsamında yapılmış olan araştırmalarda yerini almıştır. Morrison ve Milliken'in (2000) belirttiği gibi sessizliğin organizasyonlarda çok yaygın ve büyük bir güç olmasına rağmen hak ettiği özenli araştırmalara sahip değildir. Hatta sessizlik kavramı ilk tanındığı, ortaya çıktığı zaman çoğu araştırmacı bunu basit ve bir tek kavram olduğunu zannettiler.

Brinsfield ve diğ.(2009) örgütsel ses ve sessizliği birlikte ele alarak tarihi gelişimini üç dalgaya ayırmıştır. Bunlar birincisi başlangıç dalgasıdır. Başlangıç dalgası 1970'den 1980'lerin ortalarına kadar süren araştırmaları, ikincisi 1980'lerin ortalarından 2000 yılına kadar yapılan araştırmaları, üçüncüsü ise 2000 yılından itibaren ve halen yapılmakta olan araştırmaları kapsamaktadır. Bu dalgalardan ilk iki dalga daha çok örgütlerde ses ile ilgili araştırmaları kapsamaktadır. Buna karşın örgütlerde sessizlik üzerine yapılan çalışmalar çok yenidir ve az sayıdadır. Yönetim yazınında, işgören sessizliği terimini ilk olarak Hirschman (1970) kullanmış ve örgüte bağlılığın bir göstergesi olarak tanımlamıştır. Daha sonra başlangıç dalgasında bu araştırmayı MUM effect ve sessizlik sarmalı çalışmaları izlemiştir. Örgütlerde sessizlik olgusu ile doğrudan ilişkili yapılan araştırmalar daha çok 3.dalgada yani 2000 yılından sonra başlamaktadır (Brinsfield ve diğ., 2009:).

Sessizlik üzerine yapılan çok sayıda araştırma olmamasına rağmen yönetim yazınında sessizliğin kavramsallaştırılması ile ilgili karşımıza üç temel araştırma çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, Hirschman tarafından sessizliği, bağlılığın bir göstergesi olarak ifade eden araştırma, ikincisi, örgütsel sessizlik kavramının ilk kullanıldığı araştırma

olan, Morrison ve Milliken (2000) tarafından gerçekleştirilen “örgütsel sessizlik: çoğulcu bir dünyada değişim ve gelişim için bir bariyer” konulu araştırmadır. Üçüncüsü ise Pinder ve Harlos (2001) tarafından örgütsel adaletsizliğe bir tepki olarak işgören sessizliğinin araştırıldığı çalışmadır.

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği bireysel olarak işgören sessizliği açısından araştırırken, Morrison ve Milliken (2000) sessizliği örgütsel açıdan araştırmışlardır. Araştırmacılar, işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımladıkları örgütsel sessizliği, kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve incelemektedirler. Çalışmalarında, kolektif bir tepki olarak işgörenlerin sessiz kalma nedenlerini ortaya koymaktadırlar.

### **2.3.1 Hirschman**

Hirschman (1970) sessizliği; çalışanların “ilişkilerin reddedilebilir durumunu”, kabul etmediği, göreceli olarak gönüllü ve bilinçli bir durum olarak tanımlamıştır. Yönetim yazınında işgören sessizliği, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman’a dayandırılabilir.

Hirschman (1970) “Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States” isimli çalışmasında araştırmacılara organizasyonlardaki kişilerin organizasyonların performanslarını bozucu, zarar verici tepkilerini ve aynı zamanda organizasyon üyelerinin veya müşterilerinin tepkilerine karşılık yöneticilerin tepkilerini inceleyebilecekleri bir çerçeve sunar.

Hirschman, Örgütteki kişilerin memnuniyetsizliğe karşı tepkilerinin üç seçenekli çerçevesini çizmiştir. Bu seçenekler işten ayrılmak, şikâyetleri dile getirerek sesli tepkide bulunmak ve örgüte karşı sadakat göstererek bağlılığa devam etmektir. İşgörenler ilk iki seçenek olan işten ayrılmak ve şikâyetleri dile getirerek sesli tepkide bulunmak seçeneklerini uygulayamadıkları zaman üçüncü seçenek olarak sessiz kalıp sabrederek memnun olmadıkları durumların düzelmesini beklerler (Hirschman, 1970:38).

Sessizliği son seçenek olan pasif fakat bağlılık (loyalty) ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir. Örneğin iyi muamele görmeyen fakat şikâyetlerini rapor etmeyen

işgörenler, yaygın şekilde sessiz ve razı olarak ele alınmıştır. İşgören sessizliğinin, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti yansıtır yansıtmadığı genellikle göz ardı edilmiştir (Çakıcı, 2007:149).

### **2.3.2. Morrison ve Milliken**

Örgütsel sessizlik terimini ilk ortaya çıkaran araştırmacılarıdır. “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkin bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımladıkları örgütsel sessizliği, kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve incelemektedirler. Çalışmalarında, kolektif bir tepki olarak işgörenlerin sessiz kalma nedenlerini ortaya koymaktadırlar (Çakıcı, 2008:118).

Morrison ve Milliken (2000) önceki sessizlik ve seslilik olgusu araştırmalarına göre örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmaların iki önemli farklı karakteri olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel sessizlik bilinçli olarak kolektif seviyedeki dinamiklere odaklanmaktadır. Önceki araştırmalar ise bireysel öncelikler ve sonuçlara odaklanmaktaydı. Örgütsel sessizlik, örgütsel anlamda sessizlik normlarına katkısı olan faktörler ile daha ilgilidir. İkinci fark, Morrison ve Milliken’in örgütsel sessizliği neden işgörenler kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih ederler sorusuna odaklanırken önceki araştırmalar neden işgörenler konuşmayı tercih etmezler sorusuna odaklanmaktadır (Brinsfield, 2009:42).

İşgörenlerin negatif tepkilerle karşılaşma korkusu, düşüncelerinin değersiz olduğu inançları nedeniyle doğruyu söylemek ve düşüncelerini açıklamak yerine sessiz kalmaları sonucu örgütlerde sistematik bir sessizlik ikliminin oluştuğunu savunmuşlardır. Örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadırlar.

Örgütlerin çalışanlarını yönetime katılım, yukarı doğru bilgi akışı ve kararlara ortak olma gibi konularda özendirdikleri ve bunu; TKY, demokratikleşme, örgütsel adalet ve personel güçlendirme gibi örgütü çoğulcu hale getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalıştıklarına tanık olunmaktadır. Morrison ve Milliken’e göre tüm bu çabalara rağmen örgütlerin değişim programlarının genellikle başarısız olmasının temel nedenleri arasında iletişim desteğinden yoksunluk ve bilgi paylaşımı konusunda yaşanan sorunların olduğunun altı çizmektedirler. Hatta değişim programları ile ilgili en büyük

engellerden birisinin "örgütsel sessizlik" olduğunu belirtmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000).

### **2.3.3. Pinder ve Harlos**

İşgören sessizliği kavramını geliştirmişler ve işgören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. İşgören sessizliğini, “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001).

Örgütsel sessizlik, öncelikle örgütsel seviyede yüksek sesli iletişim kurulamamasından kaynaklanan sessizlik olgusuna odaklanırken, işgören sessizliği ise bireysel seviyede iletişim kurulamamasından kaynaklanan sessizlik olgusuna odaklanmaktadır.

İşgören sessizliği takım içinde ve örgütsel seviyedeki olgu olarak gelişebilmesinin yanında İşgören sessizliği ve örgütsel sessizlik terimleri yüksek düzeylerdeki analizlerde birbirleri yerine kullanılmaktadırlar.

Algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair işgörenlerin kararı üzerine odaklanmışlardır. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, basit ses yokluğunun ötesinde genelde kendi içinde anlamlı bir iletişim formu, bilişsellik ve duygular aralığı veya itiraz ve onay niyeti şeklinde kavramsallaştırmıştır.

Bunun yanında işgören sessizliği olgusu altında yatan sebeplere göre farklı anlamlara gelebileceğini kabul etmişlerdir. Bu düşünce üzerine işgören sessizliğini pasiflik, sükunet (quiescence) ve rıza, kabul etme (acquiescence) üzerine kurulu çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmışlardır. Pinder ve Harlos tarafından sunulan kavramsallaştırmanın önemli bir sınır koşulu ise sessizliğin algılanan adaletsizliğe karşılık olarak meydana geldiğidir (Brindfield, 2009:43).

Pinder ve Harlos (2001) ile Morrison ve Milliken (2000) araştırmalarının her ikisinde de ortak noktası, araştırmaların temelini oluşturan esirgeme, saklamadır. Yani işgörenlerin görüş veya endişelerini bilerek paylaşmaması ve kendilerine saklamasıdır.(Dyne ve diğ., 2003:1364)



## **2.4. Sessizlik Kuramları**

İşgörenlerin, örgütlerinde sessiz kalmayı tercih etmelerini açıklayabilecek çeşitli kuramlar oluşturularak yazında ortak bir temele oturtulmuştur. Bu kuramlar, Rosen ve Tesser tarafından geliştirilen MUM Etkisi (Mum Effect), Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Kuramı, Fayda-Maliyet Analizi, Neumann tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence), Dr. Seligman tarafından geliştirilen Öğrenilmiş Çaresizlik Kuramı ve Kendini Uyarlama Kuramıdır.

### **2.4.1. MUM Etkisi (The MUM Effect)**

Neden sessiz kalındığına dair bir başka bakış açısı ile yapılan araştırmada Rosen ve Tesser (1970) tarafından yapılan ve The MUM Effect (keeping Mum about Undesirable Message) yani istenmeyen haber veya mesajlar hakkında sessiz kalma olarak adlandırılan araştırmadır. Kişilerin olumsuz haberleri iletmek için gönülsüz oldukları bunun sebebinin de kötü haber vermek ile ilgili duydukları rahatsızlıklar ve oluşabilecek negatif durumlardan kaçınmak, bu kuramın temel varsayımdır (Conlee ve Tesser, 1973; aktaran Brinsfield, 2009:32). Bu etkinin çalışanların iş yerlerinde problemlerini neden seslendirmediklerine ilişkin, olası bir açıklaması olarak tanımlanmıştır (Milliken ve diğ., 2003). Araştırmacılar, kötü haberleri iletmeyen, ifade etmeyen, kötü haberlerin muhatapları, alıcıları ile olan ilişkilere zarar verme korkusu dâhil çok sayıda faktörün sonucu olduğunu gözlemlemişlerdir. Organizasyonlardaki statü ve güç farklılıkları MUM etkisinin şiddetlenmesi, yoğunlaşması gibi görünür. Kendini korumak için sessiz kalma davranışının ve sessizlik boyutlarından savunmacı sessizlik (defensive silence) boyutunun bir örneğidir.

Çok sayıda çalışma, çalışanların sorunlar ve hatalar ile ilgili düşünceleri ve endişelerini iş arkadaşları veya üstlerinin aksine, özellikle üstlerine veya amirlerine bildirirken rahatsız olduklarını ve gelebilecek negatif tepkileri azaltmak için düşünce ve bilgilerini sakladıklarını veya çarpıttıklarını ortaya çıkarmıştır. MUM Etkisi sadece dikey iletişim ile sınırlı değildir, yöneticiler de düşük performans gösterenlere geri besleme yapmaktan kaçınabilir veya bunu geciktirebilir. (Benedict ve Levine, 1988; aktaran Brinsfield, 2009:33)

### **2.4.2. Bekleyiş Teorisi**

Victor Vroom tarafından geliştirilen teoriye göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir performans beklentisi bulunmaktadır. Bu performans, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentiler ile yakından ilişkilidir. Eğer, performans sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın, performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmeyeceklerdir (Kaplan, 2007:41).

Örgütsel sessizlik bağlamında bu teoriye göre, işgörenler konuşma veya sessiz kalma kararını sonuçları ile ilgili beklentilerine göre verirler. Buna göre açıkça konuşma sonucunda elde edecekleri sonuçlar ile ilgili beklentiler pozitif ise konuşmayı tercih ederek fikir ve düşüncelerini örgütleri ile paylaşacaklardır. Eğer açıkça konuşmaları sonucunda elde edecekleri sonuçlar ile ilgili beklentiler negatif yönde ise konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih edecekler ve giderek sessizleşeceklerdir.

### **2.4.3. Fayda Maliyet Analizi**

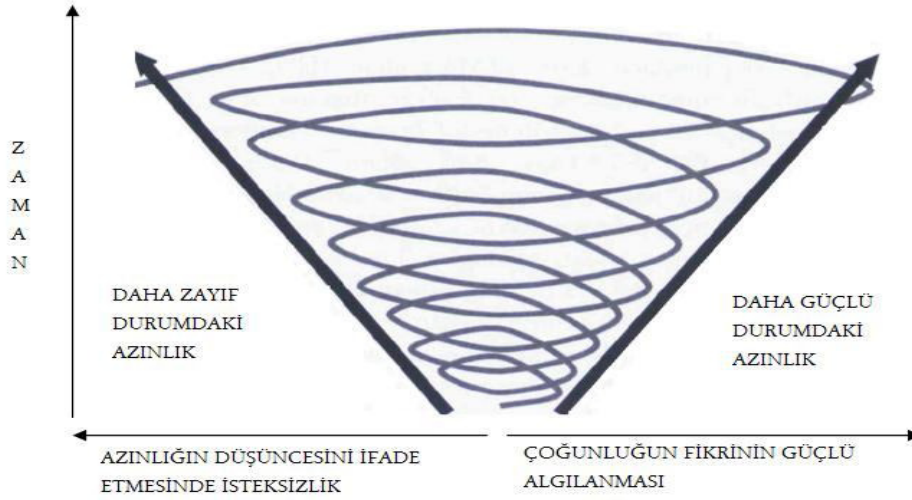
Fayda-Maliyet analizi (F-M), topluma en yüksek faydayı sağlayacak olan projelerin seçiminde veya öncelik sırasının tespit edilmesinde yararlanılan bir tekniktir (Aktan ve Sakal, 2004).

Bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararı, fayda/maliyet analizine de dayandırılabilir. Şöyle ki, bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Dolaylı bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı (Dutton ve diğ. 1997; aktaran Çakıcı, 2007:152), görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001:11; aktaran Çakıcı, 2007:152). Terfi kaybı ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır. Bireyler açıkça konuştuğunda elde edecekleri kazanç ve kayıpları ile ilgili hesaplarını, liderin/yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar.

#### 2.4.4. Sessizlik Sarmalı (Spiral of Silence)

Sessiz kalmanın dayandırıldığı diğer bir teoride Noelle ve Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisidir. Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışlar. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan daha çok dışlanma korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Sessizliğin sarmalı kuramı; insanlar çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler (Çakıcı, 2007:153). Çoğunluğun desteğini güçlü gördüğü durumlarda ise görüşlerini, daha büyük bir güven ve daha az korkusuzca açığa vururlar (Brinsfield, 2009:34).

Şekil 1. Bowen ve Blackmon: Sessizlik sarmalı



Çalışanların fikirlerini açıklamalarında açık ve dürüst olmamalarını Noelle ve Neumann sessizlik sarmalındaki yatay (horizontal) baskıdan, izolasyon ve bu tarz korkulardan kaynaklandığını belirtiyor. İnsanlar organizasyon içinde fikirlerini açıkça ifade etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma veya konuşma kararlarını verirler (Bowen ve Blackmon, 2003:1393; aktaran Bildik, 2009:37).

Kavramsal olarak, sessizliğin bulaşıcı olabilme görüşü organizasyonlar için önemli anlamlar taşımaktadır. Bowen ve Blackmon (2003) işgören sessizliğinin yayılması ile ilgili tezi araştırmıştır. Dikey sessizlik sarmalı üzerine yaptıkları araştırmalarında, sessizliğin sorunlar karşısında da yayılabildiğini, buna göre bir sorun ile ilgili sessiz kalma kararı, diğer sorunlar ile ilgili sessiz kalma olasılığını arttırması ile sonuçlanabildiğini öngörmüşlerdir. Şahsi öneme sahip sorunlar ile ilgili sessizliğin, örgütte bulunan kişiler arasındaki ilişki bağımlı zayıflatacağı için yayılabileceğini iddia etmişlerdir. Bu zayıf bağlar organizasyonlarda güvenin bozulmasına katkı sağlar (Brinsfield, 2009:35).

#### **2.4.5. Öğrenilmiş Çaresizlik**

Dr. Seligman ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen bir psikoloji terimi olan öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness), hayvanların ya da insanların, karşılaştıkları olumsuz olaylar üzerinde kontrollerinin olmadığını düşündükleri durumlarda ortaya çıkan apati (duygusuzluk) durumuna denir (Özdemir, 2010).

Seligman ve arkadaşlarının (1967) yaptıkları araştırmada, kaçma, çaresizlik ve kontrol grubu olmak üzere, üç grup köpek kullanılmış ve köpeklere iki ayrı deneysel işlem uygulanmıştır. Deneyin birinci aşamasında, kaçma ve çaresizlik gruplarındaki köpekler tek tek bir deney kutusunun içine konularak, şokun geleceğini gösteren hiçbir işaret verilmeksizin, 64 kez şok verilmiştir. Kaçma grubundaki köpekler, burunlarıyla bir düğmeye bastıkları zaman şokun gelmesini engelleyebilecekleri bir deney kutusuna konulurken, çaresizlik grubundaki köpekler ise hiçbir şekilde şoku kesemeyecekleri bir deney kutusuna konulmuştur. Kaçma grubundaki köpekler birkaç tekrardan sonra, burunlarıyla düğmeye basarak şoku durdurmayı öğrenmişlerdir. Kontrol grubundaki köpekler deneyin bu birinci aşamasına katılmamıştır (Ersever, 1993:622).

Deneyin ikinci aşamasında, her üç gruba kaçma-kaçınma eğitimi uygulanmıştır. Bunun için her üç gruptaki köpekler iki bölmeli bir deney kutusuna konulmuştur. Köpeklere şokun geleceğini gösteren bir uyarıcı (ışık) verilmiştir. Köpekler uyarıcının verilmesinden itibaren 60 saniye içinde diğer bölmeye atladıkları zaman şoktan kurtulmakta, bu süre içerisinde diğer bölmeye atlayamayanlar ise şoktan kurtulamamaktadırlar. Deneyin sonuçlarına göre, birinci aşamada şoku kesmede başarılı olan kaçma grubundaki köpekler ile kontrol grubundaki köpekler kısa sürede şoktan

kurtulmak için kutunun diğer bölmesine atlamaları gerektiğini öğrenmiştir. Çaresizlik grubundaki köpekler ise deneyin ikinci aşamasında bu görevi öğrenmede başarısız olmuşlardır. Bunun yanı sıra, bu hayvanlar tamamen pasif hale gelmişler ve doğru tepkiyi verdikleri takdirde şoktan kurtulmaları mümkün olduğu halde, hiçbir tepki vermeksizin, şokun geçmesini bekler hale gelmişlerdir (Ersever, 1993:622).

Öğrenilmiş çaresizlik; bireyin, bir durumda yaşadığı sonucu kontrol edememe hissini, diğer ortamlara da taşıyarak, kontrol imkânı olsa bile pasifleşmeye, özsaygıda azalmaya, depresyona ve performans düşüklüğüne itmesi durumudur (Kutaniş, 2009). Öğrenilmiş çaresizliği bireyler açısından değerlendirecek olursak; eğer birey herhangi bir durum karşısında sergilediği tepki ve davranışlarının sonuca ulaşmada boşuna olduğu ve isteklerini gerçekleştirmek için sarf ettiği çabalarında başarısız olması durumunda kaygılanmakta ve korku yaşamakta, böylece sonucu kontrol etme yönündeki motivasyonunda düşme görülmektedir (Hava ve Turgut, 2009:9).

Organizasyonlarda bireylerin organizasyon ile ilgili sorunlarını, fikir ve düşüncelerini dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmeleri öğrenilmiş çaresizlik teorisine dayandırılabilir. Pinder ve Harlos'un (2001) yapmış oldukları araştırmada ortaya koymuş oldukları razı/kabulcü sessizlik (acquiescent silence) boyutu, bireylerin daha önce edindikleri tecrübeye dayanarak sorunlarını, fikir ve düşüncelerini organizasyon ile paylaştıklarında durumun değişmediğini görerek mevcut durumu düzeltmek için çaba harcamaktan vazgeçmesini, ümidi kesmesini, teslim olarak mevcut durumu kabullenerek razı olmasını ve sonuçta sessiz kalmayı tercih etmesini ifade eder. Bunun altında bireylerin konuşmak için harcanan çabaya değmeyeceği ve konuşmanın hiçbir faydası olmayacağı düşüncesi yatmaktadır.

#### **2.4.6. Kendini Uyarılama**

İnsanlar, hatalı bile olsalar genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret ederler. Aynı kalmaya isteksizlik iki nedene bağlanabilir. Birincisi, kişi kendi görüşlerinden farklı bir görüş üzerine ittifak halinde olan bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında, genellikle çoğunluğun doğru olduğunu kabul eder. İkincisi, insanlar azınlık durumunu sürdürmelerinin sonucunda reddedilebileceklerine inanırlar. Amerikan işletmelerinde yapılan araştırmalarda, 10 kişiden 7'sinin, üstleri ile görüşleri farklı olduğunda sessiz kaldıkları yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Hatta daha iyi bildikleri konuda dahi sessiz

kalarak patronlarının hata yapmasına izin verebilmekteler. Bireyler üst düzey güce sahip olsalar dahi, azınlık olmaya isteksiz olabilmektedir (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003:66; aktaran Çakıcı, 2007:154).

Bu bağlamda bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Kendini uyarlama (self-monitoring) teorisine göre; bireyler, davranışlarını durumun gerekleri ile uyumlu hale getirmek için hassasiyetlerini duruma göre değiştirirler. Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003:90; aktaran Çakıcı, 2007:154). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşık konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003:1541; aktaran Çakıcı, 2007:154). Çünkü kendini uyarlama düzeyi düşük olanlar, kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem atfetmekte ve gerçekten düşündükleri ve hissettikleri ne ise onu ifade etmektedirler.

## **2.5. Örgütsel Sessizlik Boyutları**

Sobkowiak (1997) sessizliği akustik ve pragmatik olarak ayırmıştır. Akustik sessizlik; ses dalgalarının eksik olduğu ortamdır. Pragmatik sessizlik ise stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtır ve insandan kaynaklanır. Bruneau (1973) de pragmatik sessizliği üç grupta sınıflandırmıştır. Birincisi; psikolojik temelli sessizliktir. Psikolojik temelli sessizlik, konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder. İkincisi; etkileşimli sessizliktir. Etkileşimli sessizlik, diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılır. Farklı olarak algıladığımız biriyle tanıştığımız zaman gösterdiğimiz genel tepkidir. Üçüncüsü ise sosyo-kültürel sessizliktir. Sosyo-kültürel sessizlik, grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerde ki, duraksamayı yansıtır (Bruneau, 1973; aktaran Bildik, 2009:35). Morrison ve Milliken; bazı insanlar konuştuıkları takdirde tehlikeli bir durum

ortaya çıkacağını sezerse, kasti olarak konuşma yapma isteklerini engellediklerinden bahsetmişleridir (Morrison and Milliken, 2000:707).

Örgütsel sessizlik boyutları ile ilgili ilk sınıflandırmanın Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapıldığını söyleyebiliriz. Bu sınıflandırma örgütsel sessizliği, korkuya dayalı kendini koruma davranışı olan savunmacı sessizlik (quiescent silence) ve ümidi keserek boş verme, pasif kalma ve mevcut durumu kabullenme üzerine kurulu rıza gösterme davranışı olan razı/kabulcü sessizlik (acquiescent silence) boyutu olmak üzere iki boyuta ayırır.

İkinci sınıflandırmada ise Pinder ve Harlos'un ortaya koymuş olduğu iki boyutun üzerine Dyne ve diğ. (2003) üçüncü boyut olarak özgeci veya işbirlikçi nedenlerle örgütün veya başkalarının yararlarını gözetme üzerine kurulu olan özgeci/toplum yanlısı sessizlik boyutunu (prosocial silence) eklemiştir.

Üçüncü sınıflandırmada ise Brinsfield (2009) tarafından yapılan doktora araştırmasında, 26 adet sessiz kalma nedenini açıklayan ifade kullanarak yaptığı çalışma sonucunda önceki iki sınıflandırmanın üzerine kurulu olarak örgütsel sessizliğin beş boyutundan belirlemiştir. Bunlar; savunmacı sessizlik (defensive silence), özgüvensiz sessizlik (diffident silence), ilişkisel sessizlik (relational silence), razı/kabulcü sessizlik (acquiescent silence) ve sapkın/anormal sessizliktir (deviant silence). Bu sınıflandırmadaki son boyut olan sapkın/anormal sessizlik (deviant silence) Greenberg ve diğ. (2007) tarafından ortaya atılmıştır. Araştırmamızda Brinsfield (2009) tarafından önerilen sessizliğin beş boyutu referans alınacaktır.

### **2.5.1. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)**

Sessizliğin bu boyutunu ilk olarak Pinder ve Harlos (2001) araştırmalarında sakin sessizlik (Quiescent silence) olarak tanımlamıştır. Bu sessizlik boyutu, bireylerin konuşmalarının sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlarından korkuları üzerine kurulu sessizliği tanımlamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bu tanım, Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizliğin anahtar güdüleyicisi olarak korku duygusuna vurgu yapması ile tutarlılık göstermektedir. İş ile ilgili konularda konuşmanın kritik ön koşulu olarak psikolojik güven ve ifade etme fırsatı da bu tanım ile tutarlılık göstermektedir (Dyne ve diğ., 2003:1367).

Dyne ve diğ. (2003), Pinder ve Harlos'un (2001) sakin sessizlik (quiescent silence) ve Morrison ve Milliken'in (2000) güdüleyici korku duygusu çalışmaları üzerine kurdukları savunmacı sessizlik (Defensive silence) boyutunu, kendini korumanın korku üzerine kurulu bir şekli olarak ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerin paylaşılmaması, kendine saklanması olarak tanımlamışlardır. Savunmacı sessizlik, kendini dış tehditlerden korumak için planlanmış, kasıtlı ve proaktif bir davranıştır (Schlenker and Weigold, 1989; aktaran Dyne ve diğ., 2003:1367).

Razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) pasif olarak çekilmeyi razı olmayı ifade ederken, savunmacı sessizlik (defensive silence) ise değişim için öneri yapmaktan ve konuşmaktan duyulan korkunun sonucu olduğu temeline dayandığı için temel olarak farklılık gösterirler. Rızacı/Kabulcü sessizliğin (acquiescent silence) tersine savunmacı sessizlik daha proaktiftir. Farkındalık ve alternatiflerin göz önünde bulundurmasını gerektirir, mevcut durumdaki en iyi kişisel strateji olarak bilgi, düşünce ve fikirlerin kendine saklanması için bilinçli karar verilmesi bunu takip eder.

Mum etkisi (the mum effect) teorisi, bu sessiz boyutunun tipik bir örneğidir. Mum etkisi, kötü haberlerin muhataplarından gelebilecek negatif tepkilerden ("haberciye öldür" (kill messenger)) korkarak kişilerin kötü haberleri elemesi veya geciktirmesi şeklinde ortaya çıkar. Bu sessizlik boyutu kaçınma ve kendini koruma güdülleri ile güdülenir.

Brinsfield'in (2009) yaptığı araştırmasının sonucunda savunmacı sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler;

- yönetimin, kişilerin düşüncelerine açık olmaması.,
- kötü yönetim uygulamaları,
- konuşma sonucu edinilmiş olumsuz tecrübeler,
- konuştuğunda misilleme yapılma korkusu,
- gelebilecek zararlardan korunma güdüsü,

olarak ortaya çıkmıştır.



### **2.5.2. Özgüvensiz Sessizlik (Diffident Silence)**

Bu boyut kişilerin sahip oldukları bilgiler hakkında kendilerine olan güven eksikliği ile ilgilidir. Konuştuklarında bilgi ve tecrübe eksikliklerinin ortaya çıkması sonucu itibarlarına gelebilecek zarardan kaçınmak için konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ederler (Brinsfield, 2009:224).

Brinsfield'in (2009) yaptığı araştırmasının sonucunda özgüvensiz sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler;

- Yetersiz görünmekten kaçınmak,
- Mahcup duruma düşmekten kaçınmak,
- Ne söyleyeceğinden emin olmamak,
- Birilerinin konuşmasını beklemek,
- İmaj ve itibarını korumak,

olarak ortaya çıkmıştır.

### **2.5.3. İlişkisel Sessizlik (Relational Silence)**

İlişkisel sessizlik, başkalarının yararlarını gözeterek iş ile ilgili bilgi veya düşüncelerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır (Karacoğlu ve Cingöz, 2009:701). Bu boyut kişilerin başkaları ile olan ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgilidir. Kişiler konuşmaları sonucu başkalarına zarar gelebileceği ve organizasyonda problemlerin kaynağı olarak görülebileceği korkusu ile konuşmaktan kaçınarak sessiz kalırlar.

İlişkisel sessizlik boyutu Dyne ve diğ. (2003) tarafından belirtilen özgeci/toplum yanlısı sessizlik boyutuna benzemek ile birlikte örgüt yararı gözetmemesi bakımından farklılık gösterir. İlişkisel sessizlikte toplum ve örgüt faydası göz ardı edilerek sadece kişilerarası ilişkileri ve kişileri korumak amacıyla sessiz kalma söz konusudur. Özgeci/toplum yanlısı sessizlik boyutunda ise hem kişilerin hem de örgüt ve toplumun faydası için sessiz kalma amaçlanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi diğerkâmlık veya işbirliği sebepleri üzerine kurulu maksatlı ve proaktif bir davranıştır. Keyfi bir davranıştır, bireyler örgütler tarafından böyle bir davranışa zorlanamazlar. Savunmacı sessizlikte olduğu gibi farkındalık, alternatifleri göz önünde bulundurma ve bilinçli olarak bilgi, düşünce ve fikirleri saklama kararı üzerine kuruludur. Savunmacı sessizliğin aksine konuşma sonucu doğabilecek negatif kişisel sonuçlardan korkmaktan ziyade diğer kişiler için endişelenme güdüsü tarafından güdülenir.

Örgüt içindeki bireylerin bilgilerini örgüt dışındaki kişilere ifşa etmeme, kişisel ve uygun olmayan bilgileri hakkında konuşmamak, gizliliği ihlal etmemek, başkaları için zararlı sonuçlar doğurabilecek konular hakkında konuşmamak, tartışma ve çatışma ortamı oluşturmamak için konuşmaktan kaçınmak ilişkisel sessizlik boyutu için verilebilecek örnek davranışlardır (Dyne ve diğ., 2003:1368).

Brinsfield'in (2009) yaptığı araştırmasının sonucunda ilişkisel sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler;

- Başkaları ile olan ilişkileri korumak,
- Başkalarının duygularını incitmemek,
- Başkalarını zarardan korumak,
- Problemlerin sebebi olarak görünmek istememek,
- Çatışmadan kaçınmak,

olarak ortaya çıkmıştır.

#### **2.5.4. Rız Olma Anlamında, Kabulcü Sessizlik (Acquiescent Silence)**

Organizasyondaki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma rız olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır.

Rız olma anlamında sessiz kalmanın gerisinde yatan temel faktör, kabullenme, teslim olma, boyun eğmedir. Çünkü birey konuşmasının organizasyonda herhangi bir

değişiklik yaratmayacağına inanır (Karacoğlu ve Cingöz, 2009:701), edindiği tecrübeler ile mevcut durumun düzeleceğine olan ümidini yitirir ve artık ilgilenmemeye, boş vermeye başlar sonuçta durumu düzeltmek için çaba harcamaktan vazgeçer. Bu pasif bir davranış şeklidir.

Brinsfield'in (2009) yaptığı araştırmasının sonucunda ilişkisel sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler;

- Konuşmak için gösterilen gayrete değmeyeceği düşüncesi,
- Konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceği düşüncesi,

olarak ortaya çıkmıştır.

### **2.5.5. Sapkın/Anormal Sessizlik (Deviant Silence)**

Bu sessizlik boyutu Greenberg ve diğ. tarafından yapılan çalışmada ortaya çıkarılmıştır. Bu sessizlik boyutu çalışanların, organizasyonlarının gelişmesinde katkı sağlayacak düşüncelerini organizasyonlarına ve diğer organizasyon üyelerine zarar vermek için kasıtlı olarak organizasyonlarından saklamasını ifade etmektedir. Brinsfield'in (2009) yaptığı araştırmasının sonucunda ilişkisel sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler;

- Kasıtlı olarak organizasyona zarar vermek,
- Kasıtlı olarak başkalarına zarar vermek,

olarak ortaya çıkmıştır.

### **2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Sessiz kalma örgüt ve işgörenler üzerine olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Sessizliğin örgütsel olumsuz sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, değişme ve gelişmeyi, performans artışını, örgütsel öğrenmeyi, örgüt içinde yenilikçiliği ve yaratıcılığı engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet,

güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına, kendilerini değersiz hissetmelerine, streslerinin artmasına ve motivasyonlarının kaybolmasına neden olabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003:22; aktaran Çakıcı, 2008:119).

## **2.7. Örgütsel Sessizlikten Nasıl Kaçınılır?**

Organizasyonlar, işgörenlerin organizasyonun önem verdiği konular ile ilgili herhangi bir sorunla karşılaştıklarında çekinmeden bunu organizasyonu ile paylaşmalarını sağlamalıdır. Öğrenen organizasyon tasarlamak konusunda ciddi olan yöneticiler için işgörenlerin sorunlar hakkında konuşmanın bir risk olduğunu görmesini sağlayan ve onları mevcut sorunlar hakkında bilgilerini saklamaya yönlendiren baskın eğilimin farkında olmak çok önemlidir. Eğer yöneticiler, işgörenlerin karşılaştıkları sorunlar hakkında çekinmeden konuşmalarını istiyorlarsa, organizasyon üyelerinin organizasyon ile ilgili karşılaştıkları sorunları onların tecrübeleri olarak duymak istediklerine ikna etmelidirler (Milliken ve diğ., 2003:23).

Edmondson (2003) işgörenlerin konuşmak konusunda kendilerini güvende hissettikleri bir çalışma ortamının oluşturulmasının gerekliliğini belirtmiştir. Eğer işgörenler, yöneticilerinin muhtemel sorunları öğrenmek hakkında ilgisiz olduklarını veya negatif bir tepki alacaklarını algıarlarsa konuşmayacaklardır (Edmondson, 2003; aktaran Milliken ve diğ., 2003:24). Bunun için organizasyon liderleri öğrenen organizasyon tasarlamak için sorunların yukarı doğru aktarılmasına engel olan hiyerarşi eğilimine karşı savaşmak zorundadırlar. Böyle bir örgüt tasarlamada temel adım işgören bakışıyla doğal sessizliği tanımlamaktır. Milliken ve diğ. (2003) yapmış oldukları “An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward And Why” isimli araştırmanın bulgularına göre işgörenlerin muhtemel sorunları söylediklerinde, sorun çıkararak yaftalamak yerine yürekli veya cesur gibi nitelendirmenin, sessizlik ve seslilik teşvik yapısı için çok farklılık oluşturduğunu tespit etmişlerdir (Milliken ve diğ., 2003:24).

Sessizlikten kaçınmak için bir diğer yol olarak geleneksel örgütsel hiyerarşi dışında sorunlar ile ilgili biçimsel bilgi aktarım sistemleri oluşturulabilir. Örnek olarak örgütsel şikayet amiri gibi bir makam oluşturulabilir. İşgörenlerin sorunlar hakkında

konusmasının teşvik edilmesi peşinde koşan her sistem, işgörenlerin hangi konularda konuşmak için isteksiz, gönülsüz olduğunu ve sessiz kalma nedenlerini anlamak üzerine kurulu olmalıdır. İşgörenlerin endişe ve sorunlarını rahatça açıklama konusunda cesaretlendirmek isteyen yöneticiler için çözüm geliştirme açık bir amaçtır fakat bu, işgörenlerin ne hakkında ve niçin sessiz kaldıklarını anlama konusunda zengin bir anlayışı gerektirir (Milliken ve diğ., 2003:23).

## **2.8. Örgütsel Adalet ve Örgütlerde Sessizlik Arasındaki İlişki**

Daha önce yapılan araştırmalarda işgörenlerin sessiz kalmalarına korku, ilgisizlik, duyarsızlık, yardım etme arzusu gibi faktörlerin sebep olduğu görülmüştür. Ayrıca sessizlik genellikle farklı bir uyarıcı (konuşma fırsatı) veya örgüt kültürü ve örgüt iklimi yönü ile ilişkilendirilmiştir. Pinder ve Harlos (2001), örgütsel ve kişisel adaletsizlik ikliminin, işgörenlerin sessiz kalmayı istemelerinde önemli rol oynadığını iddia etmiştir. Özellikle örgütsel adaletsizliğin iki boyutu (işlemsel ve bilgisel) işgören sessizliği üzerinde muhtemel etkiye sahiptir.

İşgörenlerin sessiz kalmalarına neden olan bir diğer faktör ise, örgütsel adaletsizliğin karşıtı olan örgütsel adalet algısıdır. İşgörenlerin örgütteki uygulamalar ve alınan kararların adil olmadığını algılamaları onları konuşmama konusunda motive edebilecektir. Eğer İşgörenler örgütteki uygulamalar ve alınan kararların adil olduğunu algırlar ise, bu onları konuşma konusunda motive edebilecektir. Özellikle işlem adaleti, işgörenlerin düşüncelerinin örgütleri için değerli olduğunu ve karar alınırken örgütsel otorite tarafından dikkate alındığını algılamaları noktasında işgörelere yardımcı olacaktır.

Yani örgüt otoritesinin sergilediği adil davranışlar, işgörenlerin mağdur edilme konusundaki kişisel korkularını azaltabilir ve potansiyel iş problemleri hakkında konuşabilmeleri için onları harekete geçirebilir. Aksi takdirde işgörenlerde sessiz kalma eğilimi artabilecektir (Tangirala ve Ramanujam, 2008; aktaran Karacoğlu ve Cingöz, 2009:703).

## **BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: TEKNOPARK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

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

İşgörenler organizasyonlarını veya yaptıkları işleri geliştirebilecek ve organizasyonlarındaki sorunlar ile ilgili düşüncelere sahiptirler. Ancak bazen bu düşüncelerini, organizasyonları ile paylaşırken, bazen çeşitli sebeplerden dolayı paylaşmazlar, kasıtlı olarak saklarlar ve konuşmama kararı alırlar. Açıkça konuşmama kararı yani "sessizlik" örgütsel öğrenmeyi engellediği, örgütsel değişim ve gelişim için engel oluşturduğu, örgüt içinde çoğulculuğu yani farklılıkları dolayısı ile de yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği (Morrison ve Milliken, 2000, Milliken ve Morrison, 2003) için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. İşgören sessizliğinin önlenmesi ve sessizliğin olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi için sessizliğe neden olan faktörleri tespit etmek ve bunları en aza indirmek gerekmektedir. Örgüt içinde sessizliği etkileyen temel faktörlerden birisi örgütsel adalet algısıdır. Bu çerçevede araştırmanın temel amacı işgörenlerin düşüncelerini, organizasyonlarından saklayarak sessiz kalmayı tercih etmelerinde, örgütsel adalet algılarının etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda Greenberg (1993) tarafından kavramsallaştırılan ve Colquitt (2001) tarafından görgül olarak test edilen dört boyutlu adalet modelini oluşturan, “işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet ” boyutlarının Brinsifield’in (2009) doktora çalışmasında ortaya çıkarmış olduğu örgütsel sessizliğin beş boyutlu modelini oluşturan “savunmacı, özgüvensiz, ilişkisel, razı/kabulcü ve sapkın/anormal sessizlik ” boyutları üzerine etkilerini bir Teknopark örneği üzerinden belirlemek amaçlanmaktadır.

Müşteri beklentilerinin arttığı ve rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı günümüzde organizasyonların rakipleri ile rekabet edebilmeleri için müşterilerinden gelecek geri besleme kadar organizasyon üyelerinin de geri beslemesi çok önemlidir. Organizasyon üyelerinden gelecek geri beslemenin organizasyonun değişim ve gelişmesinde dolayısıyla rakipleri ile rekabette avantaj sağlamasında büyük rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda örgüte en önemli geri beslemeyi yapabilecek olan örgüt üyelerinin önerilerini ve düşüncelerini organizasyon ile paylaşmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde örgüt üyelerinin sahip olduğu bilgi birikimi ve bunları örgütlerinin yararı doğrultusunda örgütleri ile paylaşması örgütler açısından

önem taşımaktadır. Ancak işgörenlerin çoğu organizasyonlarında iletişimin ve bilgi paylaşımının çeşitli nedenlerle desteklenmediğini belirtmesi ve işgörenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle gerçeği konuşmadıkları, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdikleri çelişkisi, örgütsel sessizlik konusunun ve örgütsel sessizliğe etki eden örgütsel faktörlerin tespitinin önemini ortaya koymaktadır.

Türkçe yazında örgütsel sessizliği etkileyen örgütsel faktörlerin neler olduğu ve bunların sessizlik üzerindeki etkileri üzerine uygulamalı olarak yapılmış çok az sayıda araştırma mevcuttur. Örgütsel adaletin dört boyutlu modelinin örgütsel sessizliğin beş boyutlu modeli üzerine etkileri daha önce hiçbir araştırma tarafından incelenmemiştir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi**

Bu çalışma, oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve nicel verilerle çalışılması sebebi ile benimsediği araştırma yaklaşımı bakımından pozitivist bir yaklaşıma sahiptir. Çok sayıda verinin ekonomik şekilde toplanmasına ve kolayca karşılaştırılabilecek veri elde edilmesine imkan sağladığı için bu yaklaşım benimsenmiştir.

#### **3.2.1. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada birincil veriler kullanılmış ve veri edinme yöntemi olarak, toplumsal bilimlerde en yaygın kullanılan, çok sayıda veriyi ekonomik bir şekilde elde etmeyi sağlayan ve elde edilen verilerin standardize olması sebebiyle yapılacak analizleri kolaylaştıran, anket araştırması tercih edilmiştir. Anketler katılımcılara dağıtılarak doldurması istenmiş ve doldurma işlemi bittikten sonra toplanmıştır. Bu sebeple geleneksel anket türlerinden cevaplayıcının yönettiği ve elden bırakıp alma yönteminin benimsendiği bir anket türü uygulanmıştır. Araştırmacının katılımcılara coğrafi olarak yakın olması avantajından yararlanarak, anketlerin geri dönüş oranının ve verilerin güvenilirliğinin yüksek olması için bu yöntem benimsenmiştir.

Anket araştırması yapılmasından dolayı sadece anket araştırmasının yapıldığı zamandaki mevcut durumu ortaya koyması ve anket araştırmasının uzun bir süreye yayılmaması sebebiyle araştırmada kapsadığı süre bakımından anlık araştırma yaklaşımı benimsenmiştir.

### 3.2.2. Anket Yapısı

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet algısını ölçen ifadeler, ikinci bölümde örgütsel sessizliği ölçen ifadeler, üçüncü bölümde ise demografik değişkenleri ölçen sorular bulunmaktadır. Ankette örgütsel adalet ve örgütsel sessizliği ölçen sorular için liste soru biçimi, demografik değişkenler için ise kategorik soru biçimi kullanılmıştır.

### 3.2.3. Kullanılan Ölçekler

Örgütsel adalet, Colquitt (2001) tarafından tasarlanan ve Özmen ve diğ. (2007) tarafından son şekline getirilen yirmi maddelik ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek, örgütsel adalet algısının dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. Colquitt'in ölçeğinde, dağıtım adaleti algısını ölçmek üzere 4 adet, işlemsel adalet algısını ölçmek üzere 7 adet, kişilerarası adalet algısını ölçmek üzere 4 adet (bu boyutla ilgili dördüncü ifade terstir), bilgisel adalet algısı boyutu ile ilgili 5 adet olmak üzere toplam 20 ifade yer almaktadır. Bu ölçekte çoklu ölçek türlerinden aralı (interval) ölçüm düzeyine sahip olan 5'li likert ölçeği (1: çok az, 5: büyük ölçüde) kullanılmıştır. Bu ölçek kullanılarak Eker (2006) tarafından yapılan Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri konulu araştırmada güvenilirlik değerleri, dağıtım adaleti algısı soruları için cronbach alfa değeri 0.91, işlemsel adalet algısı soruları için cronbach alfa değeri 0.90, kişilerarası adalet algısı sorularının cronbach alfa değeri 0.85, bilgisel adalet algısı sorularının cronbach alfa değeri 0.91 olarak bulunmuştur. Bu değerler göz önünde bulundurularak bu ölçeğin güvenilir olduğuna ve kullanılabilmesine karar verilmiştir.

Örgütsel sessizliği ölçmek için Brinsfield (2009) tarafından tasarlanan 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel sessizliğin beş boyutunu oluşturan "savunmacı (defensive) sessizlik, özgüvensiz (diffident) sessizlik, ilişkisel (relational) sessizlik, rızacı/kabulcü (acquiescent) sessizlik ve sapkın/anormal (deviant) sessizlik" boyutlarını ölçmektedir. Bu ölçekte çoklu ölçek türlerinden aralı (interval) ölçüm düzeyine sahip 7'li likert ölçeği (Kesinlikle Katılmıyorum.....Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Brinsfield tasarladığı ölçeğin güvenilirlik değerlerini, savunmacı sessizlik (defensive silence) soruları için 0.830, özgüvensiz/çekingen sessizlik (diffident silence)



soruları için 0.829, ilişkisel sessizlik (relational silence) soruları için 0.780, rızacı/kabulcü sessizlik (acquiescent silence) soruları için 0.766, sapkın/anormal sessizlik (deviant silence) soruları için 0.787 bulunmuştur. Bu değerler göz önünde bulundurularak bu ölçeğin güvenilir olduğuna ve kullanılabilmesine karar verilmiş ve kullanılmıştır.

Demografik değişkenler için kategorili ölçek kullanılmıştır. Bu değişkenlerden yaş, eğitim durumu, mevcut iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve gelir düzeyi değişkenleri sıralı (ordinal) ölçüm düzeyine, statü ve cinsiyet değişkenleri ise sözde (nominal) ölçüm düzeyine sahiptir.

#### **3.2.4. Pilot Çalışma**

Ankette çıkabilecek muhtemel hataları uygulamaya geçmeden tespit etmek amacıyla otuz kişi ile pilot çalışma yapılmıştır. Gereksiz ve anlaşılmayan soru olup olmadığı katılımcılar ile görüşülerek tespit edilmiş ve anlaşılmayan ifadeler için açıklamalar eklenmiştir.

Çalışmada, adalet algılamasına ve örgütsel sessizliğin ölçülmesine yönelik hazırlanan soru formunda yer alan ilk bölümde çalışanların adalet algılarına yönelik hazırlanan soruların güvenilirliğinin test edilmesi için pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, soruların hangilerinin ana çalışmada kullanabileceğinin tespit edilmesidir. Yapılan bu pilot çalışmada, 30 çalışan rastsal olarak seçilmiş ve soru formunu doldurmaları istenmiştir. Anketi dolduran 30 çalışanın verileri SPSS paket programına girilmiş ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Soru formunun birinci bölümünde yer alan ve adalet algılamasına yönelik soruların yirmi sorunun güvenilirlik analizine göre güvenilirliği Cronbach Alpha ölçütü %94 bulunmuştur. Analiz sonucu incelendiğinde hiçbir sorunun güvenilirliği düşürmediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu değer yüksek düzeyde güvenilir olarak kabul edilmiş ve yapılan ana çalışmada bu sorular kullanılmıştır.

Soru formunun ikinci bölümünü oluşturan örgütsel sessizliğin ölçülmesine yönelik soruların 20 sorunun güvenilirlik analizine göre güvenilirliği Cronbach Alpha ölçütü %87 bulunmuştur. Analiz sonucu incelendiğinde birkaç sorunun güvenilirliği çok düşük miktarda düşürdüğü tespit edilmiş ve çok düşük olduğu için göz ardı edilmiştir. Elde

edilen bu değer yüksek düzeyde güvenilir olarak kabul edilmiş ve yapılan ana çalışmada soruların hepsi kullanılmıştır. Böylece iki bölümden oluşan ankette toplam 38 soru ana çalışmada kullanılmıştır.

### **3.2.5. Evren ve rneklem**

Anketler lkemizde sanayinin en yoğun olduğu bölge olan Kocaeli ilinde bulunan ve çoğunluğunu bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin oluşturduğu 62 şirketin bünyesinde faaliyet gösterdiği ve toplam 350 kişinin çalıştığı KO Teknopark'ta yüz elli kişiye anket dağıtılmış ve bir hafta sonra toplanmıştır. Yüz elli adet anketin yüz yirmi adedi geri toplanabilmiştir ve geri dönüş oranı %80 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada, rneklem tespitinde kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır (Altunışık ve diğ., 2007:132).

### **3.2.6. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 17.0 programında, hazırlanan anketin güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizine, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik boyutlarının çıkarılması maksadıyla faktör analizine, demografik değişkenler ile örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki farklılıkları tespit etmek maksadıyla one-way annova ve t testine, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek maksadıyla korelasyon analizine, örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerine etkilerini ve neden-sonuç ilişkisini belirlemek maksadıyla da tekli ve çoklu regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

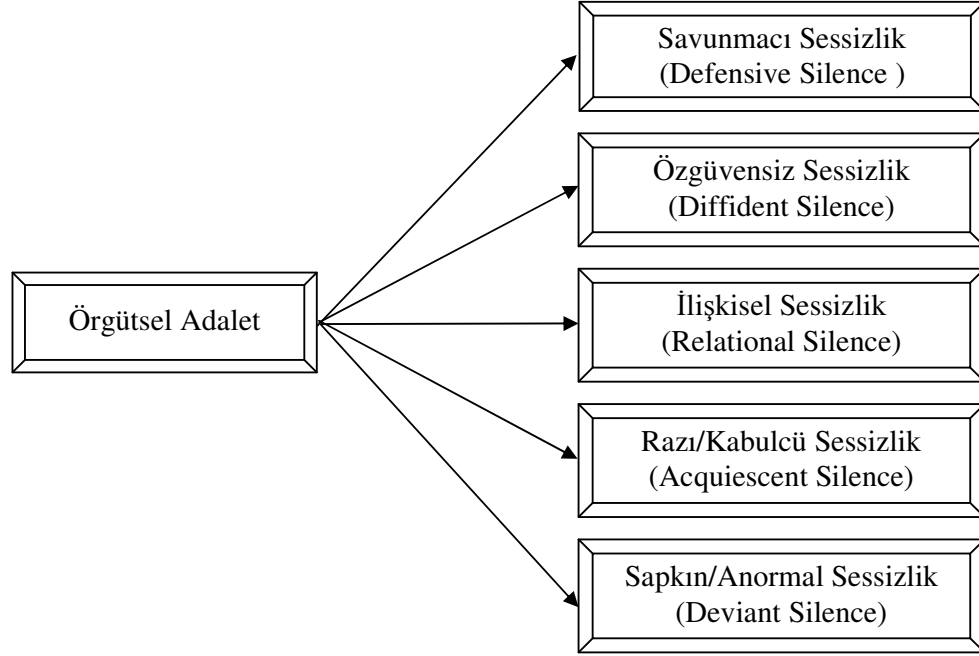
## **3.3. Araştırmanın Model ve Hipotezleri**

Araştırmada üç model oluşturulmuştur. Birinci model, örgütsel adaletin örgütsel sessizlik boyutları üzerine etkilerini, ikinci model, her bir örgütsel adalet boyutunun örgütsel sessizlik üzerine etkilerini, üçüncü model ise her bir örgütsel adalet boyutunun her bir örgütsel sessizlik boyutu üzerine etkilerini göstermektedir.

### **3.3.1. Model-1 ve Hipotezleri**

Bu model örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik boyutlarına etkilerini gösteren modeldir. Ve bu modele göre örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki üzerine hipotezler kurulmuştur.

Şekil 2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Model-1



H1: Algılanan örgütsel adalet ile savunmacı sessizlik arasında ilişki vardır.

H2: Algılanan örgütsel adalet ile özgüvensiz sessizlik arasında ilişki vardır.

H3: Algılanan örgütsel adalet ile ilişkisel sessizlik arasında ilişki vardır.

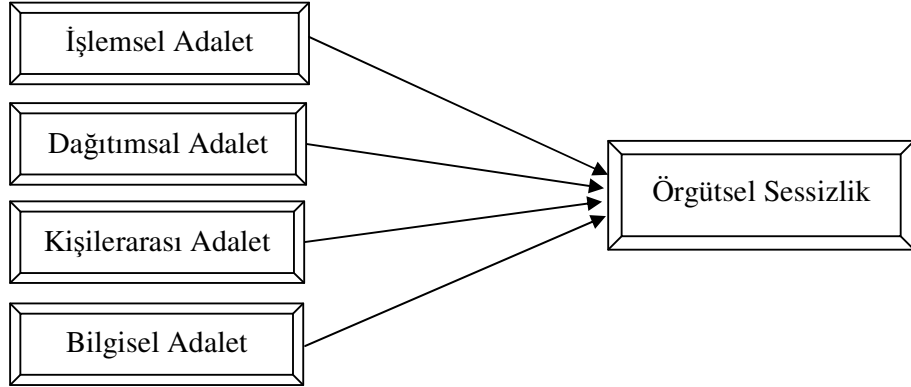
H4: Algılanan örgütsel adalet ile kabulcü/onaycı sessizlik arasında ilişki vardır.

H5: Algılanan örgütsel adalet ile sapkın/anormal sessizlik arasında ilişki vardır.

### 3.3.2. Model-2 ve Hipotezleri

Bu model örgütsel adalet algısının boyutlarının örgütsel sessizlik üzerine etkilerini gösteren modeldir. Ve bu modele göre örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine hipotezler kurulmuştur.

Şekil 3. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Model-2

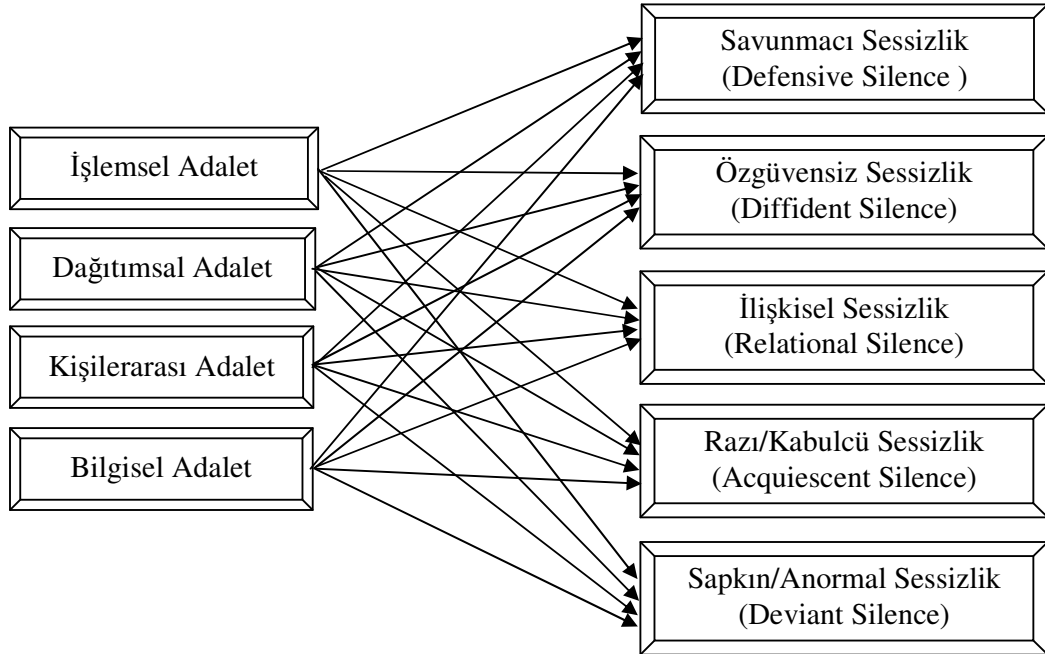


H6: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır.

### 3.3.3. Model-3 ve Hipotezleri

Bu model örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sessizlik boyutlarına etkilerini gösteren modeldir. Ve bu modele göre örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki üzerine hipotezler kurulmuştur.

Şekil 4. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Model-3



H7: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet ile savunmacı sessizlik arasında ilişki vardır.

H8: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet ile özgüvensiz sessizlik arasında ilişki vardır.

H9: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet ile ilişkisel sessizlik arasında ilişki vardır.

H10: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet ile kabulcü/onaycı sessizlik arasında ilişki vardır.

H11: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet ile sapkın/anormal sessizlik arasında ilişki vardır.

#### **3.4. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın çalışma evrenini KOÜ Teknopark sınırları içerisinde faaliyet gösteren 62 işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına sadece Kocaeli ilinde bulunan KOÜ Teknoparkının içerisinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının dahil edilmiş olması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Evren ile ilgili bir diğer kısıt ise KOÜ Teknoparkta faaliyet gösteren işletmelerin çok büyük bir bölümünün bilişim sektörü firması olmasıdır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Sessiz kalma davranışı gözleme değil, katılımcıların kendi değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu nedenle ulaşılan sonuçlarda sosyal beğenirlik etkisinin olabileceği göz önüne alınmalıdır. Ayrıca örgütsel adaletin algısal bir durum olması ve bunun anket yöntemi ile ölçülmesinin zorluğu da araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır.

Kurumların örgütsel adalet ile ilgili soruları yanıtlanmasını istememeleri ve riskli görmeleri araştırma esnasında karşılaşılan önemli zorluklardan birisi olmuştur. Bunun dışında örgütsel adaletin soyut ve katılımcıların çok fazla karşılaşmadıkları bir kavram olması soruları algılamalarını güçleştirdiği pilot çalışma sırasında tespit edilmiştir. Bu durumu düzeltmek için anket formuna süreç ve kazanım kavramlarının neleri ifade ettiği ile ilgili açıklamalar eklenmiş ancak yine de algılama zorluklarının yaşandığı gözlenmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu**

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın yapıldığı organizasyonun analizi yapılacak ardından araştırmanın bulguları incelenerek yorumlanmaya çalışılacaktır.

#### **3.5.1. Örgüt Analizi**

Bu bölümde, araştırmanın yapıldığı işletmenin kuruluş amacı, misyon ve vizyonu, örgütsel yapısı, hizmet ve çalışma alanları, hedefleri ile ilgili bilgiler verilecektir.

##### **3.5.1.1. Örgütün Tanıtımı**

Teknoparklar genel olarak Üniversite-Sanayi işbirliği çerçevesinde, teknoloji yoğun sanayi kollarının bulunduğu yerlerde bu sanayi kollarının güçlendirilmeleri, yenilikçi çalışmalarının desteklenmesi, eğitim ve daha etkin çalışma koşulları ile verimliliğinin artırılması ve uluslar arası yarışma güçlerinin yükseltmesi amacıyla kurulur. Bu bağlamda Teknopark'lar yeni teknoloji üreten birimlerin kurulduğu veya var olan birimlerin gelişmesine imkân sağlandığı, Üniversiteler ve Araştırma Kuruluşlarındaki bilimsel çalışma sonuçlarının uygulamaya aktarıldığı, Üniversite-Sanayi İşbirliğinin etkili ve süratli bir şekilde ürüne dönüştürüldüğü Teknoloji Üretim Merkezleri olmak zorundadırlar.

KOÜ-Teknopark A.Ş. 4691 Sayılı yasa ve 19.06.2002 tarih ve 24790 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği" ile 10.04.2003 Tarih ve 25075 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 22.03.2003 tarih ve 2003/5390 sayılı Bakanlar Kurulu kararına dayanılarak, kurulmuştur.

Beş kurucu ortağın bir araya gelmesiyle kurulan KOÜ Teknopark A.Ş. ana sözleşmesi, 20 Şubat 2004 tarih ve 5991 sayılı Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayımlanarak şirketin kuruluşu tescil ve ilan edilmiştir. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli Sanayi Odası, İzmit Ticaret Odası, Gebze Ticaret Odası ve Gebze Organize Sanayi Bölgesi Teknopark A.Ş. şirketin ortaklarını oluşturmaktadır. Teknopark A.Ş. KOÜ-Teknopark'ın Yönetim Kurulu tarafından belirlenen politikaların ve bu politikalara ait stratejilerin geliştirilmesinden ve programların uygulanmasından sorumludur. Teknopark A.Ş. bu görev ve sorumluluklarını Yönetim Kurulu ve yöneticileri aracılığıyla yerine getirir. 2010 yılı Şubat sonu itibari ile bünyesinde 62 firma faaliyet göstermektedir. 5 firmanın

ise kabul işlemleri tamamlanmış olup, Teknopark'a yerleşme işlemleri devam etmektedir.

### **3.5.1.2. Kuruluş ve Amacı**

- Kocaeli Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi; araştırma kurum ve kuruluşları ile üretim sektörlerinin işbirliğini sağlanarak;
- Teknolojik bilgi üreterek, ülke sanayinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması,
- Üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirmek,
- Ürün kalitesini veya standardını yükseltmek,
- Verimliliğini artırarak üretim maliyetlerini düşürmek,
- Teknolojik bilgiyi ticarileştirmek,
- Teknoloji yoğun üretim ve girişimciliği desteklemek,
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunu sağlamak,
- Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulunun kararları da dikkate alınarak teknoloji yoğun alanlarda yatırım olanakları yaratmak,
- Araştırmacı ve vasıflı kişilere iş imkânı yaratmak,
- Teknoloji transferine yardımcı olmak ve yüksek/ileri teknoloji sağlayacak yabancı sermayenin ülkeye girişini hızlandıracak teknolojik altyapıyı sağlamak amacı ile kurulmuştur.

### **3.5.1.3. Misyon ve Vizyon**

#### **Misyon**

- 2013 yılı sonuna kadar kapasitemizi, yasaların belirlediği çerçevede, tam olarak kullanılmasını sağlamak,
- Bölgemizde Ar-Ge kültürünün yerleşmesine, Üniversite- Sanayi işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunmak,

- Uygulamaları örnek alınan bir kurum olmak

### **Vizyon**

- 2013 yılı sonuna kadar kapasitemizin, yasaların belirlediği çerçevede, tam olarak kullanılmasını sağlamak,
- Bölgemizde Ar-Ge kültürünün yerleşmesine, Üniversite- Sanayi işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunmak,
- Uygulamaları örnek alınan bir kurum olmak.

#### **3.5.1.4. Kalite Politikası**

Bünyesindeki şirketlerin, hissedarlarının, çalışanlarının ilgili olan yasal mevzuatların istek ve beklentilerini dikkate alarak, ülke ekonomisine katkıda bulunmak üzere şirketlerimize hizmet sunacak, kamu yararını ön planda tutacak, altyapı desteğini eksiksiz ve geliştirerek sunacak, kendine yeten ve itibarı yüksek bir kuruluş olacak, tüm bunlar ve hizmet kalitesini sürekli geliştirmek için şirket yönetimi olarak gerekli kaynakları temin etmektir.

#### **3.5.1.5. Örgütsel Yapı**

KOÜ - Teknopark A.Ş. Yönetim Kurulu Şirket Kurucu Ortaklarından oluşmuştur. Şirketin Genel Kurul, Yönetim ve Denetim Kurullarında, Ortakları Temsil Hakkına Sahip olan Kuruluşlar ve temsilci sayıları şöyledir;

- Şirket Hisselerinin % 52'sine sahip olan Kocaeli Üniversitesi üç üye ile,
- Şirket Hisselerinin %20' şer hissesine sahip olan Kocaeli Sanayi Odası ve Kocaeli Ticaret Odası, %4 'er hissesine sahip Gebze Ticaret Odası ve GOSB Teknopark birer temsilci ile temsil edilmektedirler.

#### **3.5.1.6. Sunulan Hizmetler ve Çalışma Alanları**

KOÜ Teknoparkında katılımcı şirketlere uygun koşullarda ofis alanı, endüstriyel alan ve depolama alanı temin edilebilmektedir. Ayrıca kiracı şirketlere, zaman içerisinde birçok nitelikli hizmetin geliştirilerek sunulması da planlanmaktadır. Katılımcı şirketlere sağlanan destekler şunlardır;



- Güvenlik
- Temizlik
- Çeşitli Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri
- Restoran Hizmetleri
- Bakım, Onarım ve Yeşil Alan Düzenlemesi

### **Bünyesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerin Öncelikli Çalışma Alanları**

- Malzeme Teknolojileri (Akıllı Malzemeler, Nano Teknolojiler)
- Yazılım ve Bilişim Teknolojileri
- Uzay ve Havacılık Teknolojileri
- Gıda Teknolojileri
- Sağlık Teknolojileri
- Bioteknoloji
- Gen Teknolojileri
- Çevre Teknolojileri
- Enerji Teknolojileri
- Füzyon Enerjisi
- Rüzgâr enerjisi
- Optik ve Lazer Teknolojileri

### **3.5.1.7. Başarı Ölçütleri ve Hedefler**

#### **Başarı Ölçütleri**

- Alınan patent sayısı,
- Üniversite ya da araştırma kurumu ile Teknopark şirketlerinin birlikte yürüttükleri ortak çalışmalar ve bunların uygulamaya aktarılması,

- Endüstri alanına uygun ve çözüm sunan danışmalık hizmetlerinin verilmesi,
- Üniversite ya da araştırma kurumundan Teknoparka geçen araştırmacı sayısı,
- Teknopark ve ilk aşama merkezlerinde ticari uygulamaya konulan bilimsel düşünceler ve bunlara ilişkili lisans ve ürün satışları.

### **Hedefler**

Teknopark kapsamında kurulacak bazı birimler kiracılar için çok önemli hizmetler sunacaktır. Bu hizmetler şöyle düşünülmektedir:

- **Kuluçka Merkezi:** Kocaeli Teknopark'ta fikirlerin hayata geçirilmesini teşvik etmek amacıyla fikir sahiplerine ve yeni kurulan küçük şirketlere uygun koşullarda ofis alanı, malzeme ve danışmanlık hizmetlerinin verileceği bir merkez olarak tasarlanmıştır.
- **Hayat Boyu Öğrenim Merkezi:** Bu merkez; yeni mezunlara, yetişkinlere ve teknopark mensuplarına yönelik, özellikle Bilgi Teknolojileri alanında eğitim hizmetlerinin verildiği, Kocaeli Üniversitesi dâhilindeki bir ortak kullanım alanı olacaktır.
- **Kongre ve Sergi Alanı:** Teknopark içerisinde, çeşitli büyüklükteki toplantı salonları ve sergi alanları içeren bir ortak alan olarak tasarlanmıştır.
- **Girişimciler Kulübü:** Katılımcıların birbirleriyle iletişim kurabileceği, sosyal, kültürel ve spor faaliyetlerinde bulunabileceği bir ortamdır.
- **Bilim ve Teknoloji Müzesi:** Teknoparkın, halka açık yüzünü gösteren, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmelerin sergilendiği müze olacaktır.

### **3.5.2. Bulgular ve Değerlendirme**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılanların demografik özellikleri dağılımını belirlemek amacıyla frekans analizi, kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin geçerliliklerini ve boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi, güvenilirliklerini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi, model-1'in hipotezlerini sınamak amacıyla basit regresyon analizi, model-2 ve model-3'ün hipotezlerini sınamak amacıyla da çoklu regresyon analizleri yapılacaktır.

### 3.5.2.1. Demografik Bulgular

Tablo 1. Cevaplayıcıların Görev Yaptıkları Pozisyona Göre Dağılımı

S3.Unvanı	Frekans	Yüzde
Eleman	31	25,6
Teknik Personel	33	27,3
Uzman	40	33,1
Bölüm Yöneticisi	13	10,7
Üst Düzey Yönetici	4	3,3
Toplam	121	100,0

Ankete katılanların görev yaptıkları pozisyonlara bakıldığında çalışanların 31'i eleman (%25,6), 33'ü (%27,3) teknik personel, 40'ı (%33,1) uzman, 13'ü (%10,7) bölüm yöneticisi, 4'ü (%3,3) üst düzey yönetici olarak çalışmaktadır.

Tablo 2. Cevaplayıcıların Yaşa Göre Dağılımı

S4.Yaş	Frekans	Yüzde
30 Yaş ve altı	71	58,7
31-40 Yaş arası	40	33,1
41 Yaş ve üzeri	10	8,3
Toplam	121	100,0

Araştırmaya katılanların 71'i (%58,7) 30 yaşında ve daha küçük, 40'ı (%33,1) 31-40 yaş arasında, 10'u (%8,3) 41 yaşında ve daha büyüktür.

Tablo 3. Cevaplayanların Cinsiyete Göre Dağılımı

S5.Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bayan	38	31,4
Bay	83	68,6
Toplam	121	100,0

Araştırmaya katılanların 38'i (%31,4) bayan ve 83'ü (%68,6) erkektir.

Tablo 4. Cevaplayıcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

<b>S6.Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Lise ve Altı</b>	15	12,4
<b>Ön Lisans</b>	23	19,0
<b>Lisans</b>	55	45,5
<b>Yüksek lisans ve üzeri</b>	28	23,1
<b>Toplam</b>	121	100,0

Araştırmaya katılanların 15'i (%12,4) lise veya daha düşük, 23'ü (%19) ön lisans, 55'i (%45,5) lisans, 28'i yüksek lisans veya daha yüksek mezuniyet seviyesine sahiptir.

Tablo 5. Cevaplayıcıların Mevcut İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

<b>S7.Bu işyerinde çalışma süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>0-5 Yıl arası</b>	95	78,5
<b>6-10 Yıl arası</b>	16	13,2
<b>11 yıl ve üzeri</b>	10	8,3
<b>Toplam</b>	121	100,0

Araştırmaya katılanların 95'i (%78,5) 5 yıl veya daha az, 16'sı (%13,2) 6-10 yıl, 10'u (%8,3) 11 yıl veya daha fazla süredir mevcut işyerlerinde çalışmaktadır.

Tablo 6. Cevaplayıcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

<b>S8.Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>0-5 Yıl arası</b>	58	47,9
<b>6-10 Yıl arası</b>	36	29,8
<b>11 yıl ve üzeri</b>	27	22,3
<b>Toplam</b>	121	100,0

Araştırmaya katılanların 58'i (%47,9) 5 yıl veya daha az, 36'sı (%29,8) 6-10 yıl, 27'si (%22,3) 11 yıl veya daha fazla toplam çalışma sürelerine sahiptirler.

Tablo 7. Cevaplayıcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>1000 TL ve daha az</b>	23	19,0
<b>1001-1500 TL</b>	29	24,0
<b>1501-2000 TL</b>	33	27,2
<b>2001 TL ve üzeri</b>	36	29,8
<b>Total</b>	121	100,0

Araştırmaya katılanların 23'ü (%19) 1000TL veya daha az, 29'u (%24) 1001-1500TL arası, 33'ü (%27,2) 1501-2000TL arası, 36'sı (%29,8) 2001TL veya daha fazla gelir seviyesine sahiptir.

### 3.5.2.2. Faktör Analizi

Çok sayıda değişken ile ölçülen ölçekleri daha kolay yorumlamak ve analiz etmek için birbirleri ile yüksek korelasyona sahip değişkenlerin birleştirilerek özetlenmesi ve faktör olarak yeni değişkenlerin ortaya çıkarılması için faktör analizi yapılmaktadır. Bu analizde doğrulayıcı faktör analizi yerine açıklayıcı faktör analizi seçilmiştir ve faktör sayısı spss programına bırakılmıştır.

Faktör analizi yapabilmek için 3 şartın sağlanması gerekir. Bunlar kmo testi sonucunun 0,60'dan büyük olması, barlett's testinin sonucunun anlamlı olması yani 0,05'den küçük olması 3.sü ise anti-image correlation testinde köşegen değerlerinin 0,5'den büyük olması ve köşegen haricindeki değerlerinde 0,3'den küçük olmasıdır.

### Örgütsel Adalet Faktör Analizi

Tablo 8. Örgütsel Adalet KMO ve Bartlett's Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
KMO Değeri		,907
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1825,172
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Yukarıdaki tabloya göre KMO analizi sonucu 0,907 çıkmıştır, bu değer faktör analizi için kullanılan örneklem sayısının yeterli sayının üzerinde olduğunu göstermektedir. Barlett's testinin sig. değerinin (0,000) 0,05'den küçük olması bu testin anlamlı olduğunu göstermektedir. Anti image korelasyon testinde köşegen değerlerinin hepsi 0,5'den büyük çıkmıştır. Faktör analizi yapılabilmesinin ön şartı olan üç testin sonucu da gerekli şartları sağlamaktadır.

Tablo 9. Örgütsel Adalet Faktör Matrisi

	<b>Faktörler ve Yükleri</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>İşlemsel Adalet</b>			
s1.1 Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum	,233	,772	,144
s1.2 Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.	,041	,777	,102
s1.3 Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor..	,209	,823	,191
s1.4 Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor..	,282	,763	,128
s1.5 Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.	,259	,769	,179
s1.6 Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.	,075	,680	,226
s1.7 Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.	,317	,615	,295
<b>Dağıtımsal Adalet</b>			
s1.8 Elde ettiğim kazanımlar işteki çabamı yansıtır.	,172	,289	,841
s1.9 Elde ettiğim kazanımlar tamamladığım işe uygundur.	,250	,256	,856
s1.10 Elde ettiğim kazanımlar kuruma yaptığım katkıyı yansıtır.	,221	,186	,893
s1.11 Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum performansa uygundur.	,319	,234	,834
<b>Etkileşimsel Adalet</b>			
s1.12 Bana nazik davranır.	,739	,162	,119
s1.13 Bana değer verir.	,736	,338	,153
s1.14 Bana saygılı davranır.	,819	,206	,134
S1.15.Bana haksız yorum ve eleştirilerde bulunur.	,636	,019	,041
S1.16 Benimle olan diyaloglarında samimidir.	,713	,282	,076
S1.17 Süreçleri bütünüyle açıklar.	,751	,178	,317
S1.18 Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.	,776	,140	,323
S1.19 Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.	,755	,122	,315
S1.20 Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.	,616	,287	,196

Döndürme Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimax

Örgütsel adalet boyutlarını ortaya çıkarmak için yapılan faktör analizine göre 3 faktör ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet boyutu soruları ikinci faktörün, dağıtımsal adalet boyutu soruları birinci faktörün içinde yer alırken kişilerarası ve bilgisel adalet boyutu

soruları üçüncü faktörü oluşturmaktadır. Kişilerarası ve bilgisel adalet sorularının oluşturduğu üçüncü boyut etkileşimsel adalet boyutudur.

### Geçerlilik

Ölçmede geçerlik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesidir: ölçülmek istenenin, başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmesidir. Kuramsal geçerliliği ararken faktör analizinden yararlanılabilir.

Tablo 10. Örgütsel Adalet Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

	Başlangıç Özdeğerleri			Yükler Toplamı Çıkarımı			Yükler Toplamı Rotasyonu		
	Toplam	% of Variance	Birikmiş %	Toplam	% of Variance	Birikmiş %	Toplam	% of Variance	Birikmiş %
1	9,241	46,205	46,205	9,241	46,205	46,205	5,382	26,911	26,911
2	2,399	11,996	58,201	2,399	11,996	58,201	4,541	22,703	49,614
3	1,876	9,378	67,579	1,876	9,378	67,579	3,593	17,965	67,579

Yapılan faktör analizi sonucu özdeğerleri 1'in üzerinde olan 3 faktör ortaya çıkmıştır. Bu 3 faktör tarafından açıklanan toplam varyans %67,579 olarak belirlenmiştir. Bu 3 faktörün altında toplanan ifadelerin hepsinin faktör yükünün 0,5'in üzerinde olduğu belirlenmiş ve bütün soruların kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır.

### Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi

S2.15 numaralı ifadenin (Sorunların nedeni olarak görülmemek istemediğim için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.) faktör yükü 0,5'den küçük olduğu için bu ifade çıkarılarak faktör analizi tekrar uygulanmıştır.

Tablo 11. Örgütsel Sessizlik KMO ve Bartlett's Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
KMO Değeri		,785
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1318,795
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık	,000

S.2.15 numaralı ifade çıkarıldıktan sonra yapılan KMO analizi sonucu 0,785 çıkmıştır, bu değer faktör analizi için kullanılan örneklem sayısının yeterli sayıda olduğunu

göstermektedir. Barlett's testinin sig değerinin (0,000) 0,05'den küçük olması bu testin anlamlı olduğunu göstermektedir. Anti image korelasyon testinde köşegen değerlerinin hepsi 0,5'den büyük çıkmıştır. Faktör analizi yapılabilmesinin ön şartı olan üç testin sonucu da gerekli şartları sağlamaktadır.

Tablo 12. Örgütsel Sessizlik Faktör Matrisi

	<b>Faktörler ve Yükleri</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)</b>					
S2.2 Yönetim, kişilerin görüş, fikir veya düşüncelerine açık olmadığı için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	-,046	,634	,033	-,301	,345
S2.3 Kötü yönetim uygulamaları nedeniyle iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,012	,746	,098	-,152	,353
S2.4 Konuşma sonucu edindiğim olumsuz tecrübelerim nedeniyle işyerinde sık sık sessiz kalırım.	,097	,822	,090	-,108	,114
S2.5 Misilleme yapılması korkusu nedeniyle işyerinde sık sık sessiz kalırım.	,255	,809	,097	,226	,039
S2.6 Kendimi zarardan korumak için sık sık iş yerinde sessiz kalırım.	,203	,711	,323	,141	,014
<b>Özgüvensiz Sessizlik (Diffident Silence)</b>					
S2.7 Yetersiz görünmek istemediğim için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,805	,136	,033	,305	-,018
S2.8 Mahcup, utanç verici duruma düşmekten kaçınmak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,835	,157	,108	,237	-,008
S2.9 Ne söyleyeceğimden emin olmadığım için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,860	-,014	,051	,029	,085
S2.10 Başkalarının konuşmasını beklediğim için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,692	,076	,367	-,088	,182
S2.11 İmaj veya itibarımı korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,703	,195	,346	,022	-,069
<b>İlişkisel Sessizlik (Relational Silence)</b>					
S2.12 Başka kişilerle olan ilişkilerimi korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,456	,102	,618	,043	,090
S2.13 Birilerinin duygularını incitmekten kaçınmak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,114	,171	,861	-,107	,010
S2.14 Başkasını zarardan korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,152	,194	,821	,022	,129



S2.16 Çatışmadan kaçınmak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,123	,016	,598	,072	,422
<b>Razı/Kabulcü Sessizlik (Acquiescent Silence)</b>					
S2.17 Konuşmak için harcadığım çabaya değmeyeceğini düşündüğüm için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,066	,282	,221	,082	,865
S2.18 Konuşmamın hiçbir şeyi iyileştireceğini düşünmediğim için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,030	,220	,094	,131	,864
<b>Sapkın/Anormal Sessizlik (Deviant Silence)</b>					
S2.19 İşletmeme amaçlı olarak zarar vermek için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,207	-,078	-,031	,914	,074
S2.20 Diğer kişilere amaçlı olarak zarar vermek için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.	,110	-,014	,013	,940	,117

Döndürme Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimax

Örgütsel sessizlik boyutlarını ortaya çıkarmak için yapılan faktör analizine göre tabloda görüldüğü gibi 5 faktör ortaya çıkmıştır. Savunmacı sessizlik boyutu soruları 2.faktörün, özgüvensiz sessizlik boyutu soruları 1.faktörün, ilişkisel sessizlik boyutu soruları 3.faktörün, razı/kabulcü sessizlik boyutu soruları 5.faktörün ve sapkın/anormal sessizlik boyutu soruları 4.faktörün içinde yer almaktadır.

### Geçerlilik

Tablo 13. Örgütsel Sessizlik Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

	Başlangıç Özdeğerleri			Yükler Toplamı Çıkarımı			Yükler Toplamı Rotasyonu		
	Toplam	% of Varyans	Birikmiş %	Toplam	% of Varyans	Birikmiş %	Toplam	% of Varyans	Birikmiş %
1	5,839	32,436	32,436	5,839	32,436	32,436	3,495	19,416	19,416
2	2,981	16,559	48,995	2,981	16,559	48,995	3,094	17,190	36,606
3	1,915	10,640	59,636	1,915	10,640	59,636	2,615	14,530	51,136
4	1,586	8,810	68,445	1,586	8,810	68,445	2,116	11,757	62,893
5	1,020	5,669	74,115	1,020	5,669	74,115	2,020	11,222	74,115

Yapılan faktör analizi sonucu özdeğerleri 1'in üzerinde olan 5 faktör ortaya çıkmıştır. Bu 5 faktör tarafından açıklanan toplam varyans %74,115 olarak belirlenmiştir. Bu 5

faktörün altında toplanan ifadelerin hepsinin faktör yükünün 0,5'in üzerinde olduğu belirlenmiş ve bütün soruların kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.5.2.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve analiz sonucunun güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa kat sayısının 0,70 den büyük olması gerekir. Bizim anketimizin alfa değeri 0,754 çıktığından güvenilir olarak kabul ediyoruz. Ölçeğin değişkenlere göre ayrı ayrı güvenilirlik dereceleri de aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri Güvenilirlik Analizi

FAKTÖRLER	Soru Sayısı	Cronbach Alpha( $\infty$ )	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>				
<b>Örgütsel Adalet</b>	20 (1.1 – 1.20)	,936	3,4107	,73013
<b>İşlemsel Adalet Boyutu</b>	7 (1.1 – 1.7)	,901	3,0720	,89331
<b>Dağıtımsal Adalet Boyutu</b>	4 (1.8 – 1.11)	,945	3,2996	1,13359
<b>Etkileşimsel Adalet Boyutu</b>	9 (1.12 – 1.20)	,913	3,7236	,75810
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>				
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	18 (2.2- 2.20)	,867	2,9118	,92206
<b>Savunmacı Sessizlik</b> (Defensive Silence)	5 (2.2 - 2.6)	,845	3,0926	1,34041
<b>Özgüvensiz Sessizlik</b> (Diffident Silence)	5 (2.7 - 2.11)	,872	2,3686	1,19471

<b>İlişkisel Sessizlik</b> (Relational Silence)	4 (2.12 – 2.16)	,798	3,3079	1,38397
<b>Razı/Kabulcü Sessizlik</b> (Acquiescent Silence)	2 (2.17 - 2.18)	,893	3,9793	1,77059
<b>Sapkın/Anormal Sessizlik</b> (Deviant Silence)	2 (2.19 - 2.20)	,939	1,9587	1,57267

Yapılan çalışmada, cevaplayıcıların cevaplamış olduğu örgütsel adalet algısına yönelik yirmi ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliği bir kez daha hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda Cronbach Alpha ölçütüne göre yirmi ifadenin güvenilirlik düzeyi %93,6 çıkmıştır. Aynı şekilde cevaplayıcıların cevaplamış olduğu örgütsel sessizliğe yönelik onsekiz ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliği bir kez daha hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda Cronbach Alpha ölçütüne göre onsekiz ifadenin güvenilirlik düzeyi %86,7 çıkmıştır. Sonucun bu şekilde çıkması, yapılan pilot çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Ölçekte bulunan ifadeler incelendiğinde bazı ifadelerin güvenilirliği düşürücü özelliğinin olduğu tespit edilmiş ancak çok düşük bir etkiye sahip oldukları için göz ardı edilmiştir. Elde edilen güvenilirlik düzeyinin pilot çalışmada elde edilen düzeye yakın olması ölçülmek istenen kriterin gerçekten ölçülebileceğini de göstermektedir.

Örgütsel adalet ve sessizlik boyutlarının güvenilirlik değerlerini gösteren tabloya bakıldığında yüksek güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmektedir. En yüksek güvenilirlik değerine örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet boyutu, en düşük güvenilirlik değerine ise örgütsel sessizlik boyutlarından ilişkisel sessizlik boyutu sahiptir.

#### **3.5.2.4. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Gösterdiği Farklılıklar İle İlgili Bulgular**

Örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile çalışanların bireysel özellikleri arasındaki farklılıkların tespit edilmesi için sosyal bilimlerde sıkça kullanılan T-testi ve One-way ANOVA tekniklerinden yararlanılmıştır.

Tablo 15. Çalışanların Unvanı, Yaşı, Eğitim Düzeyleri, Mevcut işyerinde Çalışma süreleri, Toplam Çalışma Süreleri, Gelir Düzeyleri ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasında Yapılan One-way Anova Testi Sonuçları

	Örgütsel Adalet		Örgütsel Sessizlik	
	F değeri	Sig.	F değeri	Sig.
<b>Unvan</b>	1,720	0,150	1,164	0,330
<b>Yaş</b>	0,108	0,898	0,151	0,860
<b>Eğitim Düzeyi</b>	1,742	0,162	1,179	0,321
<b>Mevcut işyerinde Çalışma süresi</b>	0,876	0,419	0,260	0,772
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	0,996	0,373	0,015	0,985
<b>Gelir Düzeyi</b>	1,778	0,155	1,759	0,159

Tablo 16. Çalışanların Cinsiyetleri İle Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

	Örgütsel Adalet		Örgütsel Sessizlik	
	t değeri	Sig.	t değeri	Sig.
<b>Cinsiyet</b>	-1,148	0,256	-0,302	0,763

<0,05 anlamlılık düzeyinde

%95 anlamlılık düzeyinde demografik değişkenler ile ilgili yapılan T testi ve Anova farklılık analizlerinde demografik değişkenler ile algılanan örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### 3.5.2.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Fakat değişkenler arasındaki ilişkinin türü ve formülasyonu hakkında bilgi vermez (Altunışık ve diğ., 2007:199).

Tablo 17. Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi

		İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Etkileşimsel Adalet	Savunmacı Sessizlik	Özgüvensiz Sessizlik	İlişkisel Sessizlik	Razı/ Kabulcü Sessizlik	Sapkın/ Anormal Sessizlik
<b>Örgütsel Adalet</b>	İşlemsel Adalet	1							
	Dağıtımsal Adalet	,516**	1						
	Etkileşimsel Adalet	,523**	,535**	1					
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	Savunmacı Sessizlik	-,438**	-,360**	-,528**	1				
	Özgüvensiz Sessizlik	-,075	-,025	-,148	,296**	1			
	İlişkisel Sessizlik	-,108	-,183*	-,271**	,378**	,490**	1		
	Razı/ Kabulcü Sessizlik	-,508**	-,326**	-,408**	,460**	,174	,375**	1	
	Sapkın/ Anormal Sessizlik	-,160	-,026	-,111	-,041	,268**	,054	,160	1

N:121

\*: Korelasyon ilişkisi  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

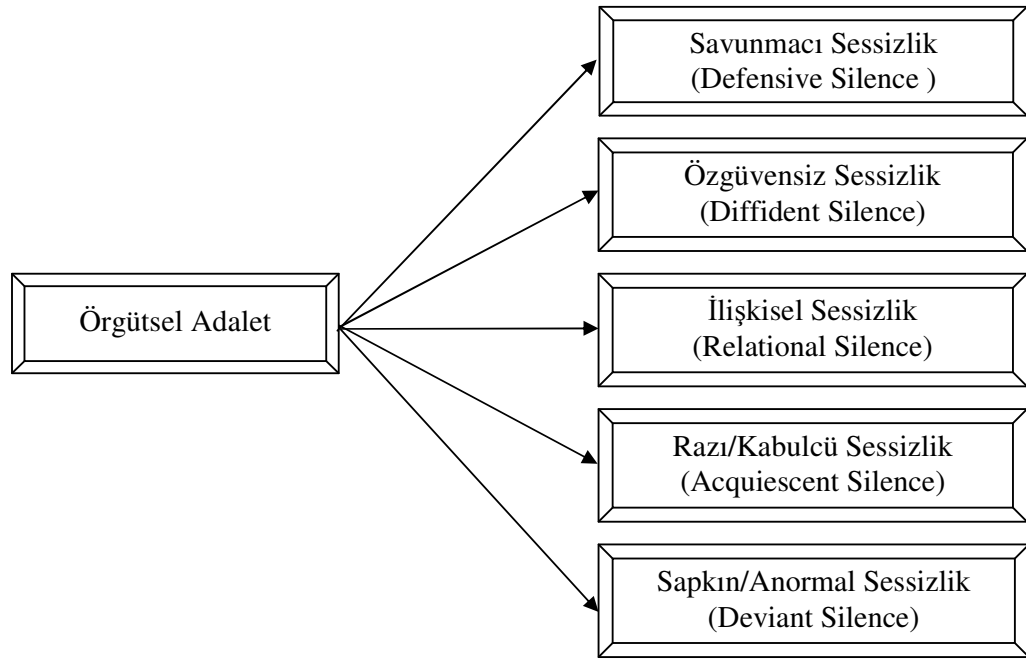
\*\* : Korelasyon ilişkisi  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde; işlemsel adalet boyutu ile savunmacı ve razı/kabulcü sessizlik boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu (-0,438\*\*, -0,508\*\*), dağıtımsal adalet boyutu ile savunmacı, ilişkisel, razı/kabulcü sessizlik boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu (-0,360\*\*, -0,183\*, -0,326\*\*), etkileşimsel adalet boyutu ile savunmacı, ilişkisel ve razı/kabulcü sessizlik boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu(-0,528\*\*, -0,271\*\*, -0,408\*\*), örgütsel adalet boyutlarının hiçbirisi ile özgüvensiz ve sapkın/anormal sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

### 3.5.2.6. Model–1 Basit Regresyon Analizleri

Basit (tek değişkenli) regresyon analizi bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceler. Tek değişkenli regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi temsil eden bir doğrunun denklemi formüle edilir. Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü nedir? Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır.

Şekil 5. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Basit Regresyon Modeli-1



**H1: Algılanan örgütsel adalet ile savunmacı sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 18. Algılanan örgütsel adaletin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Std. Hata	F	Sig.	Beta(β)	Sabit	t	Sig.
,546 <sup>a</sup>	,298	,292	1,12770	50,538	,000 <sup>a</sup>	-,546	6,511	-7,109	,000

Tahmini Değişken: (Constant), Örgütsel Adalet

Bağımlı Değişken : Savunmacı Sessizlik

P < 0,05

%95 anlamlılık düzeyine göre F analizi sig. değerine bakıldığında oluşturmuş olduğumuz modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F=50,538, p=0,000). Ayrıca t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (t= -7,109, p=0,000). Bu sonuç, örgütsel adalet algısı ile savunmacı sessizlik arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre **H1 hipotezi kabul edilir.**

Basit regresyon analizi sonucuna göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R<sup>2</sup> değeri 0,298 bulunmuştur. Oluşturulan modele göre algılanan örgütsel adalet, savunmacı sessizlik boyutundaki değişimlerin % 29,8'ini açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. İlişki orta şiddette bir ilişkidir (R= 0,546). Yani bireylerin adalet algılaması arttıkça, kendilerini gelebilecek zararlardan korumak amacıyla sessiz kalma davranışı göstermeleri azalmaktadır. Algılanan örgütsel adalet ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamak için oluşturulan denklem şöyledir;

Y: Savunmacı sessizlik, a: Sabit değer (constant) =6,511,

β: Örgütsel adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -0,546

X: Örgütsel adalet

Y= a + βX

Y= 6,511 - 0,546X

**H2: Algılanan örgütsel adalet ile özgüvensiz sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 19. Algılanan örgütsel adaletin özgüvensiz sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Std. Hata	F	Sig.	Beta(β)	Sabit	t	Sig.
,109 <sup>a</sup>	,012	,004	1,19255	1,436	,233 <sup>a</sup>	-,109	2,978	-1,198	,233

Tahmini Değişken: (Constant), Örgütsel Adalet

Bağımlı Değişken : Özgüvensiz Sessizlik

P < 0,05

%95 anlamlılık düzeyine göre F analizi sig. değeri 0,223 bulunmuştur. 0,05'den büyük olduğu için bu analiz sonucu anlamsız çıkmaktadır. Ayrıca t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğu görülmektedir (t= -1,198, p=0,233). Bu sonuca göre algılanan örgütsel adalet ile özgüvensiz sessizlik arasında ilişki yoktur. Bu sonuca göre **H2 hipotezi reddedilir**. Aynı zamanda bu sonuçlara göre; bireylerin, kendilerine olan güven eksikliği veya konuştuğunda bilgi eksikliklerinin ortaya çıkması sonucu mahcup duruma düşeceği ve itibarının zedeleneceği endişesi ile sessiz kalmayı tercih etmelerinde, örgütsel adalet algılamalarının etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

**H3: Algılanan örgütsel adalet ile ilişkisel sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 20. Algılanan örgütsel adaletin ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Std. Hata	F	Sig.	Beta(β)	Sabit	t	Sig.
,230 <sup>a</sup>	,053	,045	1,35265	6,621	,011 <sup>a</sup>	-,230	4,792	-2,573	,011

Tahmini Değişken: (Constant), Örgütsel Adalet

Bağımlı Değişken : İlişkisel Sessizlik

$$P < 0,05$$

%95 anlamlılık düzeyine göre F analizi sig. değerine bakıldığında oluşturmuş olduğumuz modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F=6,621, p=0,011). Ayrıca t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (t= -2,573, p=0,011). Bu sonuca göre örgütsel adalet ile ilişkisel sessizlik arasında ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre **H3 hipotezi kabul edilir**.

Basit regresyon analizi sonucuna göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R<sup>2</sup> değeri 0,053 bulunmuştur. Oluşturulan modele göre algılanan örgütsel adaletin ilişkisel sessizlik boyutundaki değişimlerin % 5,3'ünü açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. İlişki düşük şiddette bir ilişkidir (R=0,230). Yani adalet algılaması arttıkça bireylerin başkaları ile olan ilişkilerini zedelemekten kaçınmak amacıyla sessiz kalma davranışı göstermesi azalmaktadır.



Algılanan örgütsel adalet ile ilişkisel sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamak için oluşturulan denklem şöyledir;

Y: İlişkisel Sessizlik, a: Sabit değer (constant) = 4,792,

$\beta$ : Örgütsel adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -,230

X: Örgütsel adalet

$Y = a + \beta X$

$Y = 4,792 - 0,230X$

#### **H4: Algılanan örgütsel adalet ile razı/kabulcü sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 21. Algılanan örgütsel adaletin razı/kabulcü sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Std. Hata	F	Sig.	Beta( $\beta$ )	Sabit	t	Sig.
,509 <sup>a</sup>	,259	,253	1,53004	41,698	,000 <sup>a</sup>	-,509	8,193	-6,457	,000

Tahmini Değişken: (Constant), Örgütsel Adalet

Bağımlı Değişken : Razı/Kabulcü Sessizlik

$P < 0,05$

%95 anlamlılık düzeyine göre F analizi sig. değerine bakıldığında oluşturmuş olduğumuz modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F=41,698, p=0,000). Ayrıca t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (t= -6,457, p=0,000). Bu sonuca göre **H4 hipotezi kabul edilir.**

Basit regresyon analizi sonucuna göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R<sup>2</sup> değeri 0,259 bulunmuştur. Oluşturulan modele göre algılanan örgütsel adaletin razı/kabulcü sessizlik boyutundaki değişimlerin % 25,9'unu açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. İlişki orta şiddette bir ilişkidir (R=0,509). Yani adalet algılaması arttıkça bireylerin harcadıkları çabaların mevcut durumu değiştirmeyeceğini düşünüp mevcut durumu kabullenerek sessiz kalma davranışı göstermesi azalmaktadır.

Algılanan örgütsel adalet ile razı/kabulcü sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamak için oluşturulan denklem şöyledir;

Y: Razı/Kabulcü Sessizlik, a: Sabit değer (constant) = 8,193,

$\beta$ : Örgütsel adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -,509

X: Örgütsel adalet

$Y = a + \beta X$

$Y = 8,193 - 0,509X$

**H5: Algılanan örgütsel adalet ile sapkın/anormal sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 22. Algılanan örgütsel adaletin sapkın/anormal sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Std. Hata	F	Sig.	Beta( $\beta$ )	Sabit	t	Sig.
,128 <sup>a</sup>	,016	,008	1,56622	1,990	,161 <sup>a</sup>	-,128	2,901	-1,411	,161

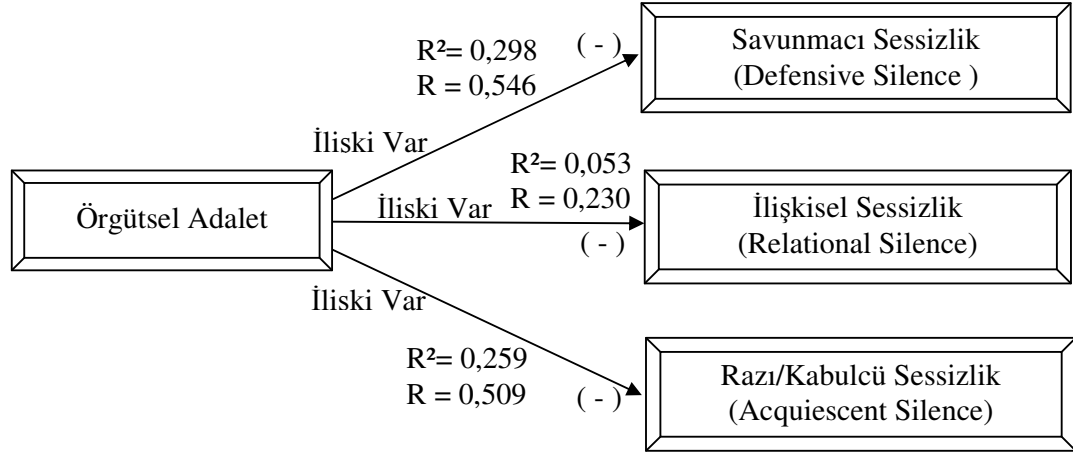
Tahmini Değişken: (Constant), Örgütsel Adalet

Bağımlı Değişken : sapkın/anormal Sessizlik

$P < 0,05$

%95 anlamlılık düzeyine göre F analizi sig. değeri 0,161 bulunmuştur. 0,05'den büyük olduğu için bu analiz sonucu anlamsız çıkmaktadır. Bu sonuca göre **H5 hipotezi reddedilir**. Ayrıca t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğu görülmektedir (t= -1,411, p=0,161). Algılanan örgütsel adalet ile sapkın/anormal sessizlik arasında ilişki yoktur. Analiz sonuçlarına göre; bireylerin örgütlerine veya başkalarına zarar vermek amacıyla sessiz kalma davranışı içine girmelerinde örgütsel adalet algılamalarının etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Şekil 6. Model-1 Üzerinde Elde Edilen Sonuçlar



Basit regresyon analizleri sonucuna göre yukarıdaki model ortaya çıkmaktadır. Bu modele göre algılanan örgütsel adalet ile özgüvensiz ve sapkın/anormal sessizlik arasında ilişki olmadığı görülmektedir. Bu sebeple 2 ve 5 numaralı hipotezler reddedilmiştir. Örgütsel adalet ile savunmacı, ilişkisel ve razı/kabulcü sessizlik arasında ilişki bulunmuştur. Bu sebeple 1, 3 ve 4 numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Örgütsel adaletin en fazla savunmacı sessizlik boyutu üzerinde ( $R^2 = 0,298$ ) etkili olduğu ve savunmacı sessizlik boyutunda meydana gelen değişimlerin %29,8'ini açıkladığı, en az ise ilişkisel sessizlik üzerinde etkili olduğu ( $R^2 = 0,053$ ) ve ilişkisel sessizlik boyutundaki değişimlerin %5,3'ü gibi düşük bir bölümünü açıkladığı görülmektedir.

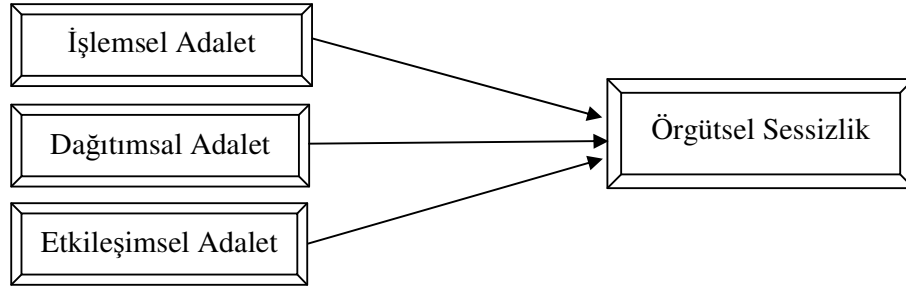
Örgütsel adaletin basit regresyon katsayılarının ( $\beta$ ) negatif olması, algılanan örgütsel adalet ile savunmacı, ilişkisel ve razı/kabulcü sessizlik arasında ters yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Yani bireylerin örgütsel adalet algıları yükseldikçe, kendini korumak, başkaları ile olan ilişkilere zarar vermekten kaçınmak ve konuşmalarının herhangi bir şeyi değiştirmeyeceğini düşünerek mevcut durumu kabullenmek amacıyla sessiz kalma, fikir ve düşüncelerini organizasyonlarından saklama, esirgeme davranışı göstermeleri azalacaktır. Organizasyonlarını ilgilendiren problemlerini ve organizasyonlarını geliştirecek düşüncelerini rahatlıkla dile getirebileceklerdir.

### 3.5.2.7. Model-2 Çoklu Regresyon Analizi

İçinde bir adet bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu regresyon modelleri çok değişkenli regresyon modeli olarak bilinir. Regresyon analizi

ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü ve yönü nedir? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır.

Şekil 7. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Çoklu Regresyon Modeli-2



**H6: Algılanan işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 23. Algılanan işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta( $\beta$ )	t	Sig.	Sonuç
(Constant)	5,166	,380		13,604	,000	
İşlemsel Adalet Boyutu	-,193	,103	-,187	-1,873	,064	Anlamsız
Dağıtımsal Adalet Boyutu	,003	,082	,004	,038	,969	Anlamsız
Etkileşimsel Adalet Boyutu	-,449	,123	-,369	-3,637	,000	Anlamlı

Tahmini Değişken: (Constant), İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Sig.
,491a	,241	,222	12,400	,000 <sup>a</sup>

P<0,05

Sonuçlar incelendiğinde %95 anlamlılık düzeyine göre kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. (F=12,400, p=,000). Bu sonuca göre oluşturulan modelin geçerli olduğu söylemek mümkündür. Çoklu Regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı R<sup>2</sup> değeri 0,241

bulunmuştur. Oluşturulan modele göre örgütsel adalet boyutları örgütsel sessizlik değişkenindeki değişimlerin % 24,1'ini açıklamaktadır.

Söz konusu modelin açıklayıcılığına sadece etkileşimsel adalet değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı katkı sağladığı ( $p=0,000$ ), diğer işlemsel ve dağıtımsal adalet değişkenlerinin ise istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağlamadığı ( $p=0,064$   $p=0,969$ ) görülmektedir.. Yani işlemsel ve dağıtımsal adalet değişkenleri modelin açıklayıcılığına katkı sağlamamaktadır. İşlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının regresyon katsayıları ( $\beta=-0,187$   $\beta=-0,369$ ) negatif olduğu için ters yönlü ilişki, dağıtımsal adalet boyutunun ise regresyon katsayısı ( $\beta=0,004$ ) pozitif olduğu için örgütsel sessizlik ile arasında doğru yönlü fakat anlamsız bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki orta şiddetlidir ( $R=0,491$ ). Bu sonuca göre **H6 hipotezi kabul edilir.**

Örgütsel sessizlik üzerinde en fazla ve negatif etkiye etkileşimsel adalet boyutu sahipken dağıtımsal adaletin etkisi ise yok denecek kadar azdır. Yani etkileşimsel ve işlemsel adalet algısı yükseldikçe bireylerin sessiz kalma davranışı içine girmeleri azalacaktır.

Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik arasında ilişkiyi açıklamak için oluşturulan denklem şöyledir;

Y: Örgütsel sessizlik

a: Sabit değer (constant) =5,166

$\beta_1$ : işlemsel adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -0,187

X1: İşlemsel adalet

$\beta_2$ : Dağıtımsal adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = 0,004

X 2: Dağıtımsal adalet

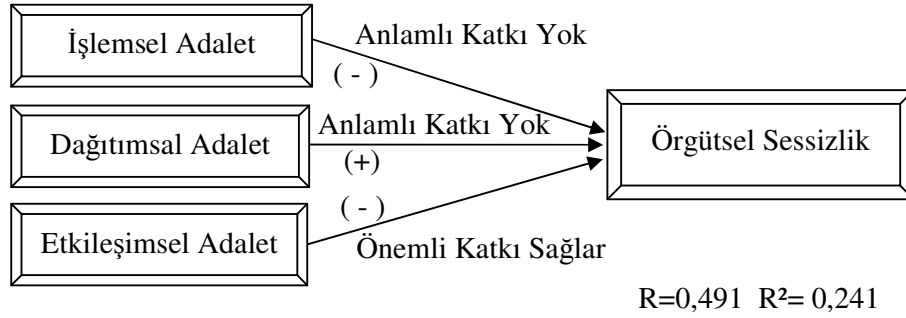
$\beta_3$ : Etkileşimsel adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -0,369

X3: Etkileşimsel adalet

$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

$Y = 5,166 - 0,187 X_1 + 0,004 X_2 - 0,369 X_3$

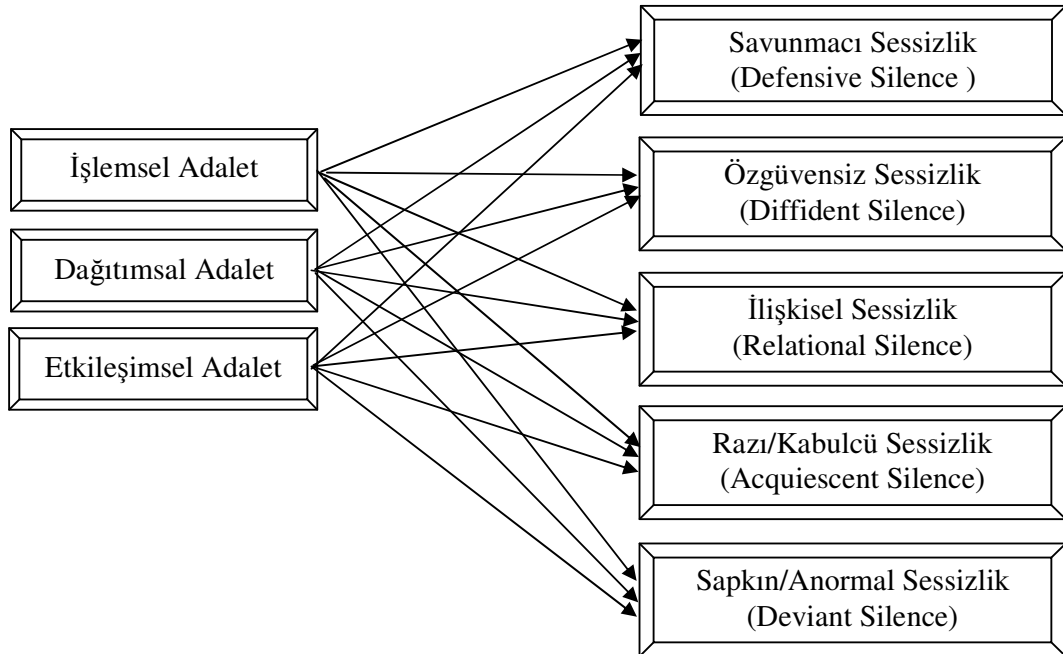
Şekil 8. Model-2 Üzerinde Elde Edilen Sonuçlar



Çoklu regresyon analizleri sonucuna göre yukarıdaki model ortaya çıkmıştır. Bu modele göre organizasyonlarda bireylerin etkileşimsel adalet algıları yükseldikçe organizasyonları ile ilgili sahip oldukları görüş, fikir ve sorunlarını organizasyonlarından saklama, esirgeme davranışı sergilemeleri azalacaktır. Organizasyonlarını ilgilendiren problemlerini ve organizasyonlarını geliştirecek düşüncelerini rahatlıkla dile getirebileceklerdir.

### 3.5.2.8. Model-3 Çoklu Regresyon Analizleri

Şekil 9. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri Çoklu Regresyon Modeli-3



**H7: Algılanan işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile savunmacı sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 24. Algılanan işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta( $\beta$ )	t	Sig.	Sonuç
(Constant)	6,828	,524		13,024	,000	
İşlemsel Adalet Boyutu	-,314	,143	-,209	-2,203	,030	Anlamlı
Dağıtımsal Adalet Boyutu	-,047	,113	-,040	-,412	,681	Anlamsız
Etkileşimsel Adalet Boyutu	-,703	,170	-,397	-4,126	,000	Anlamlı

Tahmini Değişken: (Constant), İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet

Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik Boyutu

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Sig.
,562a	,316	,298	17,992	,000

P<0,05

Sonuçlar incelendiğinde %95 anlamlılık düzeyine göre kurulan regresyon modelin anlamlı olduğu görülmektedir. (F=17,992 p=0,000). Bu sonuca göre kurulan modelin geçerli olduğu söylemek mümkündür ve **H7 hipotezi kabul edilir**. Çoklu Regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı R<sup>2</sup> değeri 0,316 bulunmuştur. Oluşturulan modele göre örgütsel adalet boyutları savunmacı sessizlik değişkenindeki değişimlerin % 31,6'sını açıklamaktadır. Örgütsel adalet boyutları ile savunmacı sessizlik arasında orta şiddetli bir ilişki mevcuttur (R=0,562).

Söz konusu modelin açıklayıcılığına, işlemsel ve etkileşimsel adalet değişkenlerinin istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağladığı (p=0,030 p=0,000), dağıtımsal adalet değişkeninin ise istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir (p=0,681).

Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile savunmacı sessizlik arasında regresyon katsayıları negatif olduğu için ters yönlü ilişki bulunmaktadır. Ancak dağıtımsal adalet ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişki modele göre anlamlı bir ilişki değildir.

Korelasyon analizi sonucunda dağıtımsal adalet ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olmasına rağmen bu ilişki regresyon analizi sonucunda desteklenmemiştir. Yine korelasyon analizi sonucunda tespit edilen işlemsel ve etkileşimsel adalet ile savunmacı sessizlik arasındaki negatif yönlü ilişki regresyon analizi sonucuna göre desteklenmiştir.

Bu sonuçlara göre kişilerin işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı yükseldikçe bireylerin kendini korumak amacıyla sessiz kalarak, düşüncelerini organizasyonlarından saklama, esirgeme davranışı içine girmeleri azalacaktır.

Örgütsel adalet boyutları ile savunmacı sessizlik arasında ilişkiyi açıklamak için oluşturulan denklem şöyledir;

Y: Örgütsel sessizlik

a: Sabit değer (constant) =6,828

$\beta_1$ : İşlemsel adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -0,209

X1: İşlemsel adalet boyutu

$\beta_2$ : Dağıtımsal adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -0,040

X2: Dağıtımsal adalet

B3: Etkileşimsel adalet beta katsayısı = -0,397

X3: Etkileşimsel adalet boyutu

$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

$Y = 6,828 - 0,209 X_1 - 0,040 X_2 - 0,397 X_3$



**H8: Algılanan işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile özgüvensiz sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 25. Algılanan işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin özgüvensiz sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi

Model	B	Std. Hata	Beta( $\beta$ )	t	Sig.	Sonuç
(Constant)	3,232	,557		5,799	,000	
İşlemsel Adalet Boyutu	-,033	,152	-,025	-,217	,828	Anlamsız
Dağıtımsal Adalet Boyutu	,088	,120	,083	,729	,467	Anlamsız
Etkileşimsel Adalet Boyutu	-,283	,181	-,179	-1,561	,121	Anlamsız

Tahmini Değişken: (Constant), İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet

Bağımlı Değişken: Özgüvensiz Sessizlik Boyutu

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Sig.
,162a	,026	,001	1,051	,373

P<0,05

Sonuçlar incelendiğinde %95 anlamlılık düzeyine göre kurulan regresyon modelinin anlamsız olduğu görülmektedir. (F=1,051 p=0,373). Bu sonuca göre kurulan modelin geçerli olduğu söylemek mümkün değildir ve **H8 hipotezi reddedilir**. Yani regresyon analizi sonucuna göre örgütsel adalet boyutları ile özgüvensiz sessizlik arasında ilişki yoktur. Bu sonuç tablo 17’de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarını desteklemektedir. Bireylerin, kendilerine olan güven eksikliği veya konuştuğunda bilgi eksikliklerinin ortaya çıkması sonucu mahcup duruma düşeceği ve itibarının zedeleneceği endişesi ile sessiz kalmayı tercih etmelerinde, örgütsel adalet boyutları ile ilgili algılamalarının etkili olmadığı tespit edilmiştir.

**H9: Algılanan işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile ilişkisel sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 26. Algılanan işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi

Model	B	Std. Hata	Beta( $\beta$ )	t	Sig.	Sonuç
(Constant)	5,092	,628		8,108	,000	
İşlemsel Adalet Boyutu	,112	,171	,072	,656	,513	Anlamsız
Dağıtımsal Adalet Boyutu	-,095	,136	-,078	-,702	,484	Anlamsız
Etkileşimsel Adalet Boyutu	-,487	,204	-,267	-2,389	,019	Anlamlı

Tahmini Değişken: (Constant), İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet

Bağımlı Değişken: ilişkisel Sessizlik Boyutu

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Sig.
,281a	,079	,055	3,336	,022

P<0,05

Sonuçlar incelendiğinde %95 anlamlılık düzeyine göre kurulan regresyon modelin anlamlı olduğu görülmektedir. (F=3,336 p=0,022). Bu sonuca göre kurulan modelin geçerli olduğu söylemek mümkündür ve **H9 hipotezi kabul edilir**. Çoklu Regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı R<sup>2</sup> değeri 0,79 bulunmuştur. Oluşturulan modele göre örgütsel adalet boyutları ilişkisel sessizlik değişkenindeki değişimlerin % 7,9'unu açıklamaktadır. Örgütsel adalet boyutları ile ilişkisel sessizlik arasındaki düşük şiddetli bir ilişki mevcuttur (R=0,281).

Söz konusu modele göre sadece etkileşimsel adalet değişkeninin modelin açıklayıcılığına katkısının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu (p=0,19), işlemsel ve dağıtımsal adalet değişkenlerinin katkısının ise istatistiksel açıdan anlamsız olduğu görülmektedir (p=0,513 p=0,484). Yani işlemsel ve dağıtımsal adalet değişkenleri modelin açıklayıcılığına katkı sağlamamaktadır.

Regresyon katsayılarına göre ilişkisel sessizlik ile işlemsel adalet arasında doğru yönlü, dağıtımsal adalet arasında ise ters yönlü fakat modele göre anlamsız bir ilişki bulunmaktadır. Tablo.17’de sonuçları verilen korelasyon analizi sonucunda dağıtımsal adalet ile ilişkisel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olmasına rağmen bu ilişki regresyon analizi sonucunda desteklenmemiştir. Regresyon analizi sonucunada etkileşimsel adalet ile ilişkisel sessizlik arasındaki negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiş ve Tablo.17’de sonuçları verilen korelasyon analizi sonucunda da tespit edilmiş olan aynı ilişkiyi desteklemiştir.

Bu sonuçlara göre kişilerin etkileşimsel adalet algısı yükseldikçe başkaları ile olan ilişkilerini zedelemekten kaçınmak amacıyla sessiz kalarak, düşüncelerini organizasyonlarından saklama, esirgeme davranışı içine girmeleri azalacaktır.

Örgütsel adalet boyutları ile ilişkisel sessizlik arasında ilişkiyi açıklamak için oluşturulan denklem şöyledir;

Y: İlişkisel sessizlik

a: Sabit değer (constant) =5,092

$\beta_1$ : İşlemsel adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = 0,072

X1: İşlemsel adalet boyutu

$\beta_2$ : Dağıtımsal adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -0,078

X2: Dağıtımsal adalet boyutu

$\beta_3$ : Etkileşimsel adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -0,267

X3: Etkileşimsel adalet boyutu

$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

$Y = 5,092 + 0,072 X_1 - 0,078 X_2 - 0,267 X_3$

**H10: Algılanan işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile razı/kabulcü sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 27. Algılanan işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin razı/kabulcü sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi

Model	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	Sonuç
(Constant)	8,152	,707		11,525	,000	
İşlemsel Adalet Boyutu	-,791	,192	-,399	-4,113	,000	Anlamlı
Dağıtımsal Adalet Boyutu	-,029	,153	-,019	-,191	,849	Anlamsız
Etkileşimsel Adalet Boyutu	-,442	,230	-,189	-1,924	,057	Anlamsız

Tahmini Değişken: (Constant), İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet

Bağımlı Değişken: Razı/kabulcü Sessizlik Boyutu

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Sig.
,535a	,286	,268	15,626	,000

P<0,05

Sonuçlar incelendiğinde %95 anlamlılık düzeyine göre kurulan regresyon modelin anlamlı olduğu görülmektedir. (F=15,626 p=0,000). Bu sonuca göre kurulan modelin geçerli olduğu söylemek mümkündür ve **H10 hipotezi kabul edilir**. Çoklu Regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı R<sup>2</sup> değeri 0,286 bulunmuştur. Oluşturulan modele göre örgütsel adalet boyutları razı/kabulcü sessizlik değişkenindeki değişimlerin % 28,6'unu açıklamaktadır. Örgütsel adalet boyutları ile razı/kabulcü sessizlik arasında orta şiddetli bir ilişki mevcuttur (R=0,535).

Söz konusu modele göre sadece işlemsel adalet değişkeninin modelin açıklayıcılığına katkısının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu (p=0,000) ancak etkileşimsel ve dağıtımsal adalet değişkenlerinin katkısının ise anlamsız olduğu görülmektedir (p=0,849 p=0,057). Yani dağıtımsal ve etkileşimsel adalet değişkenleri modelin açıklayıcılığına katkı sağlamamaktadır.

Regresyon katsayılarına göre dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile razı/kabulcü sessizlik arasında ters yönlü fakat modele göre anlamsız bir ilişki söz konusudur. Tablo.17’de sonuçları verilen korelasyon analizi sonucunda dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile razı/kabulcü sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olmasına rağmen bu ilişki regresyon analizi sonucunda desteklenmemiştir. Yine Tablo.17’de sonuçları verilen korelasyon analizi sonucunda, işlemsel adalet ile razı/kabulcü sessizlik arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve bu ilişki regresyon analizi sonucuna göre desteklenmiştir.

Bu sonuçlara göre kişilerin işlemsel adalet algısı yükseldikçe, harçayacakları çabaların mevcut durumu düzeltmeyeceğini düşünerek mevcut durumu kabullenmek amacıyla sessiz kalarak, fikir ve düşüncelerini organizasyonlarından sakama, esirgeme davranışı içine girmeleri azalacaktır.

Örgütsel adalet boyutları ile razı/kabulcü sessizlik arasında ilişkiyi açıklamak için oluşturulan denklem şöyledir;

Y: Razı/kabulcü sessizlik

a: Sabit değer (constant) =8,152

$\beta_1$ : İşlemsel adalet beta katsayısı = -0,399

X1: İşlemsel adalet boyutu

$\beta_2$ : Dağıtımsal adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -0,019

X2: Dağıtımsal adalet boyutu

$\beta_3$ : Etkileşimsel adalet standardize edilmiş regresyon katsayısı = -0,189

X3: Etkileşimsel adalet boyutu

$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

$Y = 8,152 - 0,399X_1 - 0,019X_2 - 0,189X_3$

**H11: Algılanan işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile sapkın/anormal sessizlik arasında ilişki vardır.**

Tablo 28. Algılanan işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin sapkın/anormal sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi

Model	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	Sonuç
(Constant)	3,007	,731		4,114	,000	
İşlemsel Adalet Boyutu	-,306	,199	-,174	-1,541	,126	Anlamsız
Dağıtımsal Adalet Boyutu	,145	,158	,105	,919	,360	Anlamsız
Etkileşimsel Adalet Boyutu	-,158	,237	-,076	-,663	,508	Anlamsız

Tahmini Değişken: (Constant), İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet

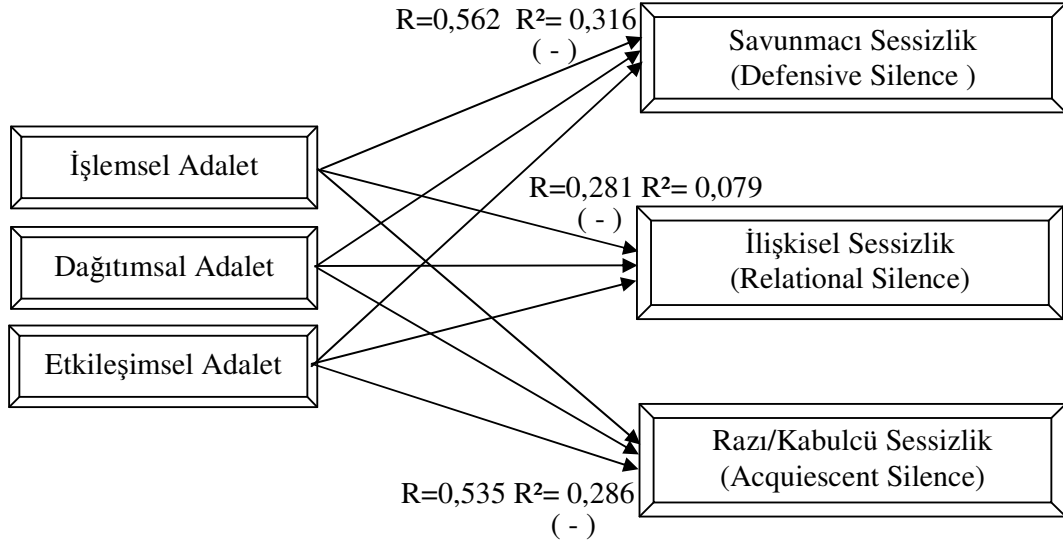
Bağımlı Değişken: Sapkın/anormal Sessizlik Boyutu

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Sig.
,183a	,034	,009	1,353	,261a

P<0,05

Sonuçlar incelendiğinde %95 anlamlılık düzeyine göre kurulan regresyon modelin anlamsız olduğu görülmektedir. (F=1,353 p=0,261). Bu sonuca göre kurulan modelin geçerli olduğu söylemek mümkün değildir ve **H11 hipotezi reddedilir**. Yani regresyon analizi sonucuna göre; örgütsel adalet boyutları ile sapkın/anormal sessizlik arasında ilişki yoktur. Bu sonuç tablo 17’de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarını desteklemektedir. Bireylerin örgütlerine veya başkalarına zarar vermek amacıyla sessiz kalma davranışı içine girmelerinde örgütsel adalet boyutları ile ilgili algılamalarının etkili olmadığı tespit edilmiştir.

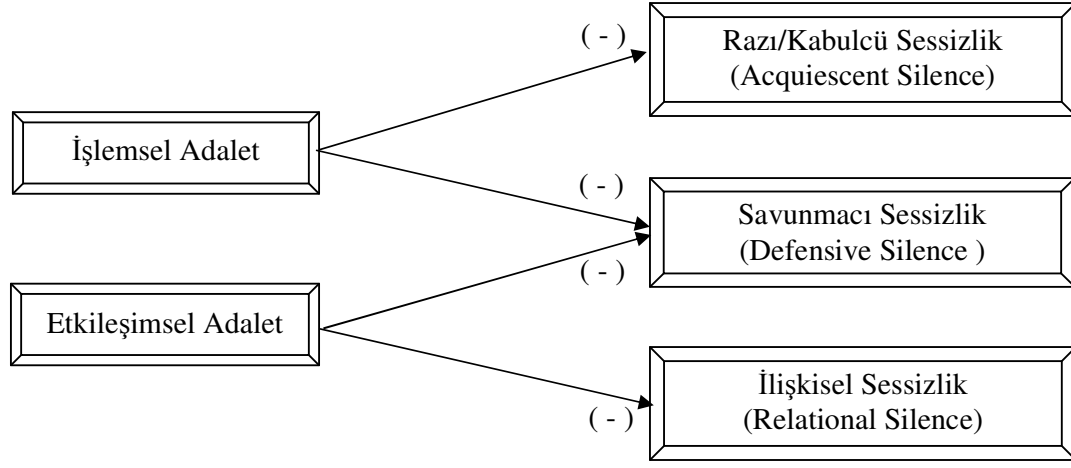
Şekil 10. Model-3 Üzerinde Elde Edilen Sonuçlar



Çoklu regresyon analizlerinin sonuçlarına göre örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik boyutlarından özgüvensiz ve sapkın/anormal sessizlik boyutları arasında ilişki bulunamamıştır. Bu sebeple 8 ve 11 numaralı hipotezler reddedilmiştir. Örgütsel adalet boyutları ile savunmacı, ilişkisel ve rızılı/kabulcü sessizlik arasında ilişki bulunmuş ve 7, 9, 10 numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre yukarıdaki şekilde bulunan model ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının savunmacı sessizlik boyutundaki değişimlerin %31,6'sını, ilişkisel sessizlik boyutundaki değişimlerin %7,9'unu, rızılı/kabulcü sessizlik boyutundaki değişimlerin %28,6'sını açıklamaktadır. Örgütsel adalet boyutları en fazla savunmacı sessizlik boyutu üzerinde, en az ise ilişkisel sessizlik boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Aşağıda bulunan şekil hangi örgütsel adalet boyutunun hangi örgütsel sessizlik boyutunu açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Şekil 11. Model-3 Üzerinde Elde Edilen Sonuçlara Göre Ortaya Çıkan Model



Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet boyutunun örgütsel sessizlik boyutlarındaki değişimleri açıklamada anlamlı bir katkı sağlamadığı tespit edilmiştir. Yukarıdaki şekile göre örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet boyutu örgütsel sessizlik boyutlarından razı/kabulcü ve savunmacı sessizlik boyutlarındaki değişimlerin açıklanmasına katkı sağlarken etkileşimsel adalet boyutu ise savunmacı ve ilişkisel sessizlik boyutlarındaki değişimlerin açıklanmasına anlamlı bir katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Kişilerin, kazanımlarını elde ederken kullanılan yöntem ve süreçler ile ilgili algıladıkları adalet algısı arttıkça kendilerini zarardan korumak ve mevcut durumu değiştirmek için harcadıkları çabaya değmeyeceğini düşünerek mevcut durumu kabullenmek amacıyla sessiz kalma davranışı sergilemelerini azalmaktadır.

Kişilerin organizasyonlarda kazanımları belirleyen süreçler üzerinde etkilerinin olduğunu, ön yargılardan uzak uygulandığını düşünmeleri mevcut durumu düzeltilmesi ve organizasyonlardaki sorunlar hakkında sahip oldukları düşüncelerini organizasyonları ile paylaşma konusunda cesaretlendirecektir. Ayrıca süreçlerin adil uygulanması, kişilerin süreçler esnasında düşüncelerini ifade edebilmesi, organizasyonla ilgili konular hakkında konuştuğunda kendisine misilleme yapılmak suretiyle zarar verilebileceği ve yönetimin kişilerin fikirlerine açık olmadığı düşüncesiyle fikirlerini organizasyonu ile paylaşmama davranışına girmesine mani olacaktır. Çünkü süreçler adil uygulandığı için konuşması sonucu kazanım olarak



herhangi bir şekilde zarara uğramayacağını ve yönetimin süreçler esnasında kişilerin görüş ve fikirlerine açık olduğunu dolayısıyla düşüncelerinin değerlendirileceğini düşünür ve rahatça düşüncelerini ifade eder.

Tablo 29. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

<b>Kurgulanan Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
H1: Algılanan örgütsel adalet ile savunmacı sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul
H2: Algılanan örgütsel adalet ile özgüvensiz sessizlik arasında ilişki vardır.	Red
H3: Algılanan örgütsel adalet ile ilişkisel sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul
H4: Algılanan örgütsel adalet ile kabulcü/onaycı sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul
H5: Algılanan örgütsel adalet ile sapkın/anormal sessizlik arasında ilişki vardır.	Red
H6: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul
H7: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel adalet ile savunmacı sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul
H8: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel adalet ile özgüvensiz sessizlik arasında ilişki vardır.	Red
H9: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel adalet ile ilişkisel sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul
H10: Algılanan işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel adalet ile kabulcü/onaycı sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul
H11: İşlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel adalet ile sapkın/anormal sessizlik arasında ilişki vardır.	Red

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyoloji, antropoloji gibi disiplinlerde dikkati çeken sessizlik olgusu, örgütsel araştırmalarda, son yıllara kadar onayı/kabulü çağrıştıran bir davranış olarak görüldüğü için ihmal edilmiş, sorun olarak ele alınmamıştır. Sessizlik bu kadar sığ anlama sıkıştırılmayacak kadar, içinde pek çok duyguyu, düşünceyi ve eylemi barındıran karmakarışık ve kaygan bir kavramdır. Sessizleşmeyi bir sorun olarak gören ve kavramlaştırmaya çalışan araştırmalarda, örgütlerde sessizleşmenin kilit taşı, “fikir görüş ve düşüncelerin kasten esirgenmesi” olarak ortaya çıkmaktadır. Sessizlik gölgesi işletmenin her yanını sarmışsa, işgörenler genel olarak örgütün sorun ve konularına ilişkin görüşlerini kendinde tutmayı, yani sessiz kalmayı bilinçli olarak tercih ediyorlar ise, sessizlik bir iç tehdit unsuru olarak duruyordur. Fark edilmesi ve çözümlenmesi gerekir. (Çakır, 2007:159). Bu sorunun çözümlenmesi için öncelikli olarak örgütsel sessizliğin sebeplerini tespit etmek gerekmektedir. Yapılan araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel sessizliğinin nedenlerinden olan örgütsel adalet algısı arasındaki nedensellik ilişkisi araştırılmıştır.

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki alt boyutları ile birlikte ele alınmıştır. Buna göre, örgütsel sessizlik ve boyutları bağımlı değişken, algılanan örgütsel adalet ve boyutları ise bağımsız değişkenler olarak belirlenmiş ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni hangi düzeylerde etkilediği kurulan üç model ve onbir hipotez ile sınanmıştır.

KOÜ Teknoparkında faaliyet gösteren 62 özel sektör işletmelerinde görev yapan 121 kişiden alınan verilerle yapılan uygun istatistiksel analizler sonucunda bir dizi sonuca varılmıştır. Yapılan faktör analizleri neticesinde kullanılan ölçeğe uygun olarak örgütsel sessizliğin beş boyutu (savunmacı, özgüvensiz, ilişkisel, razı/kabulcü, sapkın/anormal sessizlik) doğrulanmıştır. Dört boyutlu çıkması beklenen örgütsel adalet ise üç boyutlu (işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel adalet) olarak çıkmıştır. Kişilerarası ve bilgisel adalet boyutu sorularının tek boyut altında (etkileşimsel adalet boyutu) birleştiği görülmüştür. Bunun üzerine kurulan hipotezler ve modeller örgütsel adaletin üç boyutuna göre tekrar düzenlenmiştir. Faktör analizi sonrasında yapılan güvenilirlik analizlerine göre güvenilirlik düzeylerinin cronbach alpha değerlerine göre %80’den büyük olduğu tespit edilmiştir.

Birinci modelde, algılanan örgütsel adaletin örgütsel sessizlik boyutları ile ilişkileri araştırılmıştır. Bu ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan basit regresyon analizi neticesinde algılanan örgütsel adalet ile özgüvensiz ve sapkın/anormal sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, algılanan örgütsel adalet ile savunmacı, ilişkisel ve razı/kabulcü sessizlik boyutları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel adaletin en fazla savunmacı sessizlik boyutu üzerinde, en az ise ilişkisel sessizlik boyutu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Yani yukarıda analizler sonucunda da belirtildiği gibi işgörenlerin işletmede alınan kararların, uygulamaların ve kendilerine karşı olan davranışların adil olduğunu algılamaları, kendilerine gelebilecek negatif tepkilerden kaçınmak amacıyla organizasyon ile ilgili sorunlar ve organizasyonun gelişmesine katkı yapabilecek fikir ve düşüncelerini organizasyonu ile paylaşmama, kasıtlı olarak esirgeme ve dolayısıyla sessiz kalma davranışı sergilemesini olumsuz yönde etkileyebileceği, fikir ve düşüncelerini rahatça açıklama eğilimi göstermesine katkı sağlayabileceği tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin, sorunlar hakkında konuşmalarının hiç bir şeyi değiştirmedeği düşüncesiyle, mevcut durumu kabul edip, razı olma anlamında sessiz kalma davranışı içine girmelerini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

İkinci modeli araştırmak üzere yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde, örgütsel sessizliğin örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet boyutu ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişkiye, işlemsel adalet boyutu ile anlamsız ve ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dağıtımsal adalet boyutunun ise örgütsel sessizlik üzerinde doğru yönde ve yok denebilecek kadar az bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani işgörenlerin, yöneticilerinin davranışlarına yönelik adalet algılarının yükselmesi, işletmeleri ile ilgili sorunlarını ve işletmelerinin gelişmesine katkı sağlayabilecek görüş ve düşüncelerini, işletmelerinden saklama, açıkça konuşmama ve sessiz kalma davranışı sergilemelerini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Üçüncü modeli araştırmak üzere yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde ise, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel sessizlik boyutlarından savunmacı, ilişkisel ve razı/kabulcü sessizlik boyutları arasında ilişki olduğu ancak özgüvensiz ve sapkın/anormal sessizlik boyutları arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adaletin savunmacı ve razı/kabulcü sessizlik boyutları

üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken etkileşimsel adalet boyutunun savunmacı ve ilişkisel sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet boyutunun ise hiçbir örgütsel sessizlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

İşlemsel adalet, işgörenlerin çeşitli girdilerinin değerli olduğunu ve karar alınırken örgütsel otorite tarafından dikkate alındığını algılamaları noktasında işgörelere yardımcı olacaktır. Bu bağlamda sorunlar hakkında konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmedığı, yönetim tarafından önemsenmediği ve dikkate alınmadığı düşüncesiyle işgörenlerin sessiz kalma davranışı içine girmelerinin önüne geçilebilecektir. Ayrıca işgörenlerin örgütteki uygulamaların ve alınan kararların adil olduğunu algılamaları, konuştuklarında kendilerine misilleme yapılacağı korkusunu azaltacak ve konuşma konusunda motive edebilecektir.

Etkileşimsel adalet, yani örgüt otoritesinin sergilediği adil ve etik davranışlar işgörenlerin mağdur edilme ve başkaları ile olan ilişkilerinin zedelenmesi konusundaki kişisel korkularını azaltacak ve potansiyel iş problemleri hakkında konuşabilmeleri için onları harekete geçirebilecektir. Aksi takdirde işgörenlerde sessiz kalma eğilimi artabilir.

Çalışanların algıladıkları adaletsizlik sonucunda açıktan tepki vermekten kaçınmaları ve örgütlerde genel olarak gelişen sessiz kalma eğilimi, çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemelerine neden olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000). Hirschman, memnuniyetsiz çalışanlar için konuşmak, işten ayrılmak veya sadakatin bir göstergesi olarak sessiz kalıp çalışmaya devam etmek şeklinde üç seçenek sunmuştur. Ancak ülkemizin içerisinde bulunduğu ekonomik koşullar göz önüne alındığında, düşünceleri hakkında açıkça konuşamayan memnuniyetsiz işgörenlerin işten ayrılma cesaretini gösteremeyecekleri için sessiz kalmanın bir karşılığı olarak giderek performanslarını düşürerek tepki verebileceklerdir. Buradaki en büyük tehlike yöneticilerin çalışanlarda oluşan sessizliği olumlu bir durum gibi görmesidir. Yani uygulamaların, çalışanlar tarafından onaylandığı, sessizliğin bir onay gibi algılandığı durumdur. Çalışanlar sadece işte kalmalarına yetecek kadar çaba göstererek asıl kapasitelerini ortaya koymayabilirler. Bu durum ise örgütsel performansı bir bütün olarak olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Araştırmacılar bu çalışmanın sonuçlarından faydalanarak ve kısıtlarını aşarak daha kapsamlı bir çalışma yapabilirler. Çoğunluğunu bilişim sektörü işletmelerinin oluşturduğu bir teknopark rneği üzerinde yapılan bu çalışmanın, bütün sektör işletmelerinin de göz önüne alınarak genişletilebilmesi, bu alandaki çalışmalara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, zel ve kamu kesimi gibi farklı örgüt biçimlerinde çalışan bireylerin sessiz kalma tepkilerinin araştırılması ve bunların karşılaştırılması sessizliğin nedenlerinin anlaşılmasına önemli katkılar yapabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- AKGÜL, Ahmet (2006), “Yahudi"yi Tanımak!”, <http://www.biroybil.com/showthread.php?10056-YAHUD-yi-Tanmak!>.
- AKTAN, C. Can ve Mustafa Sakal (2004), “Fayda-Maliyet Analizi”, [http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu\\_maliyesi/fayda/fayda-maliyet1.htm](http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu_maliyesi/fayda/fayda-maliyet1.htm).
- AKTAŞ, Sururi (2001), *Hayek'in Hukuk ve Adalet Teorisi*, Liberte Yayınları, Ankara.
- ALTINTAŞ, Ramazan (1998), “İbn Miskeveyh'in Adalet Anlayışı”, *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 237-249.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Çoşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- AMBROSE, L. Maureen (2000), “Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables”, *Social Justice Research*, Cilt 13, Sayı 1, s. 25-40.
- AYVERDİ, İlhan (2005), *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, Kubbealtı Neşriyatı, İstanbul.
- BARCA Mehmet ve Kerim Özcan (2009), *Sanayiden Bilgiye Toplum Ekonomi ve İşletmeler*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- BEUGRE, Constant D. (2002), “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 13, Sayı 7, s. 1091-1104.
- BIES, Robert J. (2001), “Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane”, *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press (Google Elektronik Kitaplar), California.
- BÜŞRA Bildik (2009), *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- BRINSFIELD, Chad T. (2009), *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors*, Basılmamış Doktora Tezi, Ohio Eyalet Üniversitesi.
- BRINSFIELD, Chad T., Marissa S. Edwards ve Jerald Greenberg (2009), “Voice And Silence In Organizations: Historical Review And Current Conceptualizations”, *Voice And Silence In Organizations*, s. 3-33, Emerald Yayınları (Google Elektronik Kitaplar), Bingley/İngiltere.
- BRYANT, Melanie (2003), *Persistence, Distance And Silence: Bottom-Up Organizational Change Talk*, Working Paper 9/03, Monash üniversitesi.
- COHEN, Y., Charash ve P.E. Spector (2001), “The Role of Justice In Organizations: A Meta-analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt 86, s. 278-321.
- COLQUITT, Jason A., E. Donald Conlon, J. Micheal Wesson, O.L.H. Porter Christopher ve K. Yee Ng (2001), “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 86, Sayı 3, s. 425-445.
- ÇAKAR, Nigar Demircan ve Sibel Yıldız (2009), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28, s. 68-90
- ÇAKICI, Ayşehan (2008), “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, s.117-134.
- ÇAKICI, Ayşehan (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162.
- ÇAKICI, Ayşehan ve A. Celil Çakıcı (2007), “İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak MI Zor ?”, *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, s. 389- 400

- ÇAKIR, Özlem (2006), *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ÇAKMAK, Kadriye Övgü (2005), *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- ÇELEBİ, Faruk (2009), “Kardeşimize nasıl yaklaşmalıyız?”, <http://www.hristiyan.gen.tr/forum/yargilama-duzeltme-ayirt-t49.html?s=76533903587fca2a980b0d8b029bd7a0&amp;>
- DEMİR, Fevzi (1987), *Sosyal Düşünceler Tarihi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, İzmir.
- DİLEK, Hakan (2005), *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Bölümü.
- DİNÇ, Alper ve Adnan Ceylan (2008), “Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet Ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 13-29.
- DYNE Linn Van, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1359-1392.
- EKER, Gülden (2006), *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EREN, Erol (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.



- EROĞLU, Şeyma Gün (2009), *Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERSEVER, Hakan (1993), “Öğrenilmiş Çaresizlik”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2, s. 621-632.
- FOLEY, Sharon, Deborah L. Kidder ve Gary N. Powell (2002), “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”, *Journal of Management*, Cilt 28, Sayı 4, s. 471-496.
- GOODMAN, Paul S., Abraham Friedman (1971); “An Examination of Adam’s Theory of Inequity”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 16, Sayı 3, s. 271-288.
- GREENBERG, Jerald (1993), “Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt 54, sayı 1, s. 81–103.
- GREENBERG, Jerald (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, Cilt 16, Sayı 2, s. 399-432.
- GREENBERG, Jerald (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Cilt 12, Sayı 1, s. 9-22.
- GÜRİZ, Adnan (1994), *Adalet Kavramı*, Felsefe Kurumu Yayınevi, Ankara.
- HARLOS , Karen P. (1997), “*Organizational Injustice And Its Resistance Using Voice And Silence*”, Basılmamış Doktora Tezi, British Columbia Üniversitesi.
- HAVA, H. Tamer ve Ramazan Ertugut (2009), “Girişimci Ruhunun Geliştirilmesi ve Öğrenilmiş Çaresizlik Olgusu”, *Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi*, 17-19 Haziran 2009, Eskişehir.

- HENRIKSEN, Kern ve Dayton Elizabeth (2006), “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *Health Services Research*, Cilt 41, Sayı 4, s. 1539-1554.
- HESS, Ronald L. ve Maureen Ambrose (2010), “The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling”,  
userwww.sfsu.edu/~ibec/papers/12.pdf, 01.07.2010
- İŞBAŞI, Janset Özen (2001), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı Ekim, s. 51-90.
- İŞBAŞI, Janset Özen (2000), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 59, Sayı 1, s. 180-201.
- KAPLAN, Mehmet (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARADAL Himmet, Yavuz Demirel, İdris Doğan (2009), “İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Tartışmaları: Farklı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Devraz Kongresi*, s. 1368-1383, Isparta.
- KARAEMİNOĞULLARI, Ayşegül (2006), *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KARACAOĞLU, Korhan ve Ayşe Cingöz (2009), “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 700-707, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- KURT, Sanem (2006), “Hayek’in Özgürlük Ve Adalet Teorisi”, *Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s.199-213.
- KUTANİS, Rana Özen (2009), “Öğrenme”, *Örgütsel Davranış Dersi Öğrenme Ders Notları*, Sakarya Üniversitesi.
- MILLIKEN Frances J., Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin (2003), “An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward And Why”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s.1453-1476.
- MORRISON, Elizabeth W. ve Frances J. Milliken (2000), “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, Cilt 25, Sayı 4, s.706-725.
- ÖZDEMİR, Nazif (2010), “Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı”, *Makine İhtisas Dergisi*, M.S.G. İhtisas Yayıncılık, Sayı 71,  
<http://www.makineihtisas.com/ogREN%C4%B0LM%C4%B0s-cARES%C4%B0ZL%C4%B0K-KAVRAMi-.aspx>.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, s. 77-96.
- ÖZEN, Janset (2002), “Örgütsel Adalet Türleri”, *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, Sayı 5, s. 107-117.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (2005), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

- ÖZMEN, Ömür N. T., Yasemin Arbak, Süral Özer (2007), “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 17-33
- PINDER, Craig C. ve Karen P. Harlos, (2001) , “Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice”, *Research In Personnel And Human Resources Management*, Cilt 20, s. 331-369.
- SCHMINKE, Marshal, M. L. Ambrose ve R. S. Cropanzano (2000), “The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 85, Sayı 2, s. 294-304.
- SELÇUK, Fatma Ülkü (2008), “Sosyal Politika: Tarihsel Zorunluluk Yaklaşımı Yerine Liberalizmle Ortaklaşan Temellerden Alternatif Kuramsal İnşalara”, *1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi*, 6-8 Kasım, Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Sakarya.
- TANG, Thomas Li-Ping, ve Linda J. Sarsfield Baldwin (1996), “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”, *SAM Advanced Management Journal*, Cilt 61, Sayı 3, s. 25-31.
- VIKİPEDI Özgür Ansiklopedi, “Adalet”, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Adalet>, 01.11.1008.
- WITHEY, M. ve W. Cooper (1989), “Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 34, s. 521-539.
- YILDIRIM, Fatma (2002), *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji)Anabilim Dalı.
- YENİÇERİ, Özcan, Yavuz Demirel, Zeliha Seçkin (2009), “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki ilişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl 11, Sayı 16, s.83-99 .

YÜRÜR, Şenay (2000), *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## EKLER

### EK. 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli katılımcı,

Dolduracağınız bu anket örgütsel adalet algısının, örgütsel sessizliğe etkilerini incelemeye yöneliktir. Çalışmakta olduğunuz **işletme ile hiçbir ilgisi bulunmamaktadır**. Elde edilen bilgiler sadece **akademik amaçlı** olarak yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bilgileriniz **gizlilikle saklanacak** olup **hiç kimse ile paylaşılmayacaktır**. Değerli katılımınız için teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Rana KUTANİS ve Orhan EMRE

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Soru formunda yer alan **'kazanımlar'** ifadesi, aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade eder. Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı amirinizin/amirlerinizin vereceği karara bağlıdır.

Bu anlamda formda yer alan **'süreçler'** ifadesi ise, kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir.

**Aşağıdaki ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu, uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.**

Aşağıdaki ifadeler, amirlerinizin, sizin kazanımlarınızı (aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb.) belirlerken kullandığı yöntemler/süreçler/işlemler ile ilgilidir.	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
	1	2	3	4	5
1. Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.					
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.					

3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.					
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.					
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.					
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.					
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.					
<b>Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızla) ilgilidir.</b>					
8. Elde ettiğim kazanımlar, işteki çabamı yansıtır.					
9. Elde ettiğim kazanımlar, tamamladığım işe uygundur.					
10. Elde ettiğim kazanımlar, kuruma yaptığım katkıyı yansıtır.					
11. Elde ettiğim kazanımlar, göstermiş olduğum performansa uygundur.					
<b>Aşağıdaki ifadeler kazanımlarınızı belirleyen yöntemleri/süreçleri/işlemleri yönlendiren yetkili amir/amirleriniz ile ilgilidir.</b>					
12. Bana nazik davranır.					
13. Bana değer verir.					
14. Bana saygılı davranır.					
15. Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.					
16. Benimle olan diyaloglarında samimidir.					
17. Süreçleri bütünüyle açıklar.					
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.					
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.					
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.					
<b>1-Lütfen iş yerinde önemli konular, durumlar, olaylar ve sahip olduğunuz düşünceler ile ilgili konuşmak yerine, kasıtlı olarak sessiz kaldığımız(geçmişte) sıklığı <b>yuvarlak içine</b> alınız.</b>					
<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Sık sık</b>	<b>Çok sık</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	

Aşağıdaki kasıtlı olarak sessiz kalma nedenlerinden, sizin sessiz kalma davranışınızı, ne ölçüde açıkladığımı, uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtiniz. Yukarıda bulunan 1.soruyu yanıtlamayı unutmayınız !!!	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5	6	7
2. Yönetim, kişilerin düşüncelerine açık olmadığı için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
3. Kötü yönetim uygulamaları nedeniyle, iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
4. Konuşma sonucu edindiğim olumsuz tecrübelerim nedeniyle, işyerinde sık sık sessiz kalırım.							
5. Konuşursam misilleme yapılır korkusu nedeniyle, işyerinde sık sık sessiz kalırım.							
6. Kendimi zarardan korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
7. Yetersiz görünmek istemediğim için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
8. Mahcup ve utanç verici duruma düşmekten kaçınmak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
9. Ne söyleyeceğimden emin olmadığı için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
10. Başkalarının konuşmasını beklediğim için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
11. İmaj veya itibarımı korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
12. Başka kişilerle olan ilişkilerimi korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
13. Birilerinin duygularını incitmekten kaçınmak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							



14. Başkasını zarardan korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
15. Sorunların nedeni olarak görülmemek istemediğim için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
16. Tartışmadan kaçınmak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
17. Konuşmak için harcadığım çabaya değmeyeceğini düşündüğüm için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
18. Konuşmamın hiçbir şeyi iyileştirmeyeceğini düşündüğüm için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
19. İşletmeme kasıtlı olarak zarar vermek için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
20. Diğer kişilere kasıtlı olarak zarar vermek için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.							
<b>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler</b>							
<b>Unvanı / Statüsü</b>	<input type="checkbox"/> Eleman <input type="checkbox"/> Teknik personel <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici						
<b>Yaşı</b>	<input type="checkbox"/> 20-30 arası <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri						
<b>Cinsiyeti</b>	<input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/> Bay						
<b>Eğitim Durumu</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora ve Üzeri						
<b>Bu iş yerinde çalışma süresi</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri						
<b>Toplam çalışma süresi</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri						
<b>Gelir Düzeyiniz</b>	<input type="checkbox"/> 1-500 TL <input type="checkbox"/> 501-1000 TL <input type="checkbox"/> 1001-1500 TL <input type="checkbox"/> 1501-2000 TL <input type="checkbox"/> 2001 TL ve üzeri						

## **ÖZGEÇMİŞ**

Orhan EMRE, 1982 yılında Samsun'da doğdu. 2004 Yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünde başladığı lisans eğitimini 2008 yılında tamamladı. Aynı yıl içerisinde Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda lisansüstü eğitimine başladı.