

**T.C.**

**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK VE SESSİZLİK  
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN  
ARACILIK ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Semra KÖSE**

**Enstitü Anabilim Dalı :İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı :Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan TUTAR**

**ARALIK 2018**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK VE SESSİZLİK  
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN  
ARACILIK ROLÜ**

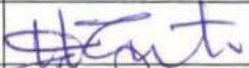


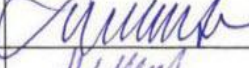
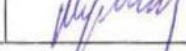
**DOKTORA TEZİ**

**Semra KÖSE**

**Enstitü Anabilim Dalı :İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı :Yönetim ve Organizasyon**

“Bu tez 28/12/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oy çokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof.Dr. Hasan TUTAR	Basarılı	
Prof.Dr. Bayram TOPAL	Basarılı	
Prof.Dr. Himmet KARADAL	Basarılı	
Prof.Dr. Muhsin HALİS	Basarılı	
Dr. Öğr.Üyesi Mustafa YILDIRIM	Basarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Semra KÖSE
Öğrenci Numarası	:	D116004013
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK VE SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK ROLÜ
Benzerlik Oranı	:	%15

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

28/12/2018  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtex@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

28/12/2018  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof.Dr. Hasan TUTAR

Tarih:28/12/2018

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca bilgi, tecrübe ve ilgisi ile bana yol gösteren, desteğini her zaman hissettiğim, en zor anlarımda beni cesaretlendiren, moral veren ve bilgi birikimiyle ufkumu açan, akademik ve insani değerleri ile örnek aldığım, üzerimde büyük emeği olan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hasan TUTAR anlayışı, özverisi ve bana olan güveni için sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca araştırmanın yurtdışı sürecine olan katkılarından dolayı TÜBİTAK'a teşekkür ederim.

Amerika'daki araştırma sürecindeki danışmanım Sayın Prof. Dr. Hasan PİRKUL'a anlayışı, desteği ve yardımları için teşekkür ederim. Tezin oluşum sürecinde yorumlarını ve yapıcı eleştirilerini esirgemeyen kıymetli hocam Prof. Dr. Kutsal DOĞAN'a teşekkür ederim. Bu kıymetli hocalarımla şahsında ilk eğitimimden bugüne değin üzerimde emekleri olan tüm hocalarıma teşekkür ediyorum.

Tez sürecinde yanımda olan, dostluklarını hep hatırlayacağım Ezgi AKAR, Ufuk UZER, Beyza-Abdullah KÜÇÜK ve buraya adını yazamadığım tüm dost ve arkadaşlarıma teşekkür ederim. Ayrıca hayatımın her aşamasında yanımda olan, eğitim hayatımda desteklerinden ve varlıklarından güç aldığım babam Şeref KÖSE, annem Elif KÖSE ve kardeşlerime Sahra KÖSE, Sevda KÖSE'ye anlayışları ve destekleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Semra KÖSE**

**26.11.2018**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ix</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK</b> .....	<b>9</b>
1.1. Adalet ve Adaletsizlik .....	9
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı .....	11
1.3. Örgütsel Adaletsizlik Kavramı .....	15
1.4. Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri ve Örgütsel Adaletsizlikle İlişkisi .....	18
1.4.1. Adalet Teorisi .....	18
1.4.2. Sezgisel Adalet Teorisi .....	20
1.4.3. Referans Bilişsel Teori .....	22
1.4.4. Greenberg'in Yaptığı Sınıflandırma .....	23
1.4.4.1. Reaktif İçerik Teorileri .....	25
1.4.4.2. Proaktif İçerik Teorisi .....	31
1.4.4.3. Reaktif Süreç Teorileri .....	33
1.4.4.4. Proaktif Süreç Teorisi .....	35
1.5. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modellerin Örgütsel Adaletsizlik İle İlişkisi .....	36
1.5.1. Kişisel Çıkar Modeli .....	36
1.5.2. Grup Değer Modeli .....	38
1.6. Örgütsel Adaletsizliğin Boyutları .....	39
1.6.1. Dağıtım Adaletsizliği .....	40
1.6.2. İşlem Adaletsizliği .....	42
1.6.3. Kişilerarası Adaletsizlik .....	43
1.6.4. Bilgisel Adaletsizlik .....	44
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b> .....	<b>45</b>
2.1 Ses ve Sessizlik Kavramı .....	45

2.2	Örgütsel Sessizlik .....	48
2.3	Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi .....	51
2.4	Örgütsel Sessizliğin Açıklamaya Yönelik Teoriler .....	55
2.4.1	Fayda-Maliyet Analizi Teorisi .....	56
2.4.2	Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....	56
2.4.3	Sessizlik Sarmalı Teorisi .....	57
2.4.4	Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi .....	59
2.4.5	Abilene Paradoksu .....	61
2.4.6	Kendine Uyarılma Teorisi .....	61
2.5	Örgütsel Sessizlik Türleri .....	62
2.5.1	Brenew'nun Yaptığı Sınıflandırma .....	62
2.5.2	Pinder ve Harlos'un Yaptığı Sınıflandırma .....	63
2.5.3	Sobkowiak'ın Yaptığı Sınıflandırma .....	64
2.5.4	Knoll ve Dick'in Yaptığı Sınıflandırma .....	64
2.5.5	Dyne, Ang ve Betero'nun Yaptığı Sınıflandırma .....	64
2.5.5.1	Kabullenici Sessizlik .....	65
2.5.5.2	Savunmacı (Korunma Amaçlı) Sessizlik .....	66
2.5.5.3	Koruma Amaçlı Sessizlik .....	67
2.6	Sessiz Kalma Biçimleri .....	68
2.6.1	Çalışan İtaati .....	68
2.6.2	Sağır Kulak Sendromu .....	68
2.6.3	Pasif Kalma ve Razi Olma .....	70
2.6.4	Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....	70
2.7	Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler .....	70
2.7.1	Örgütsel ve Çevresel Faktörler .....	72
2.7.2	Bireysel Faktörler .....	76
2.7.3	Yönetimsel Faktörler .....	78
2.8	Örgütsel Sessizliğin Etkileri .....	80
2.8.1	Örgüt Üzerindeki Etkileri .....	82
2.8.2	Çalışanlar Üzerindeki Etkileri .....	83
<b>BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SİNİZM .....</b>		<b>85</b>
3.1	Sinizm Kavramı .....	85

3.2 Örgütsel Sinizm Kavramı ve Özellikleri .....	87
3.2.1 Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri.....	89
3.2.1.1 Beklenti Kuramı.....	89
3.2.1.2 Tutum Kuramı .....	90
3.2.1.3 Atfetme Kuramı .....	91
3.2.1.4 Sosyal Mübadele Kuramı .....	93
3.2.1.5 Sosyal Güdülenme Kuramı.....	94
3.2.2 Örgütsel Sinizm Nedenleri .....	96
3.2.2.1 Bireysel Faktörler .....	98
3.2.2.2 Örgütsel Faktörler.....	102
3.2.3 Örgütsel Sinizm Boyutları.....	107
3.2.3.1 Bilişsel Sinizm.....	107
3.2.3.2 Duyuşsal Sinizm.....	108
3.2.3.3 Davranışsal Sinizm .....	109
3.2.4 Örgütsel Sinizm Türleri.....	109
3.2.4.1 Kişilik Sinizmi.....	110
3.2.4.2 Toplumsal/Kurumsal Sinizm.....	111
3.2.4.3 Çalışan Sinizmi.....	112
3.2.4.4 Örgütsel Değişim Sinizmi .....	113
3.2.4.5 Meslek Sinizmi .....	114
3.2.5 Örgütsel Sinizm Sonuçları.....	116
3.2.5.1 Bireysel Sonuçları.....	116
3.2.5.2 Örgütsel Sonuçları .....	117
3.3 Örgütsel Adaletsizlik, Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	121
3.3.1 Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisi.....	121
3.3.2 Örgütsel Adaletsizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi.....	123
3.3.3 Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	125

## **BÖLÜM 4. ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK VE SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE**

### **ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK ROLÜ: KAMU HASTANESİ**

#### **ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 127**

4.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	127
4.2 Araştırmanın Varsayımları .....	129

4.3	Araştırmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları .....	129
4.4	Verilerin Analizi .....	130
4.5	Araştırmanın Evreni .....	130
4.6	Araştırmanın Örneklemi ve Örneklem Çerçevesi .....	131
4.7	Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler .....	132
4.7.1	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri ..	133
4.7.1.1	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri .....	135
4.7.1.2	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri .....	141
4.8	Araştırma Bulgular ve Yorumlar .....	152
4.8.1	Araştırma Örneklemine Demografik Özellikleri .....	152
4.8.2	Hipotez Testleri ve Bulgular .....	154
4.8.2.1	Farklılık Analizleri .....	154
4.8.2.2	Değişkenler Arası İlişkilere Ait Bulgular .....	168
4.8.2.3	Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler ve Sonuçlar .....	174
4.8.2.4	Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizm Aracılık Rolü .....	180
	<b>SONUÇ ve DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>187</b>
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>197</b>
	<b>EKLER .....</b>	<b>225</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>228</b>



## KISALTMALAR

<b>AFA</b>	: Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>AGF</b>	: Adjusted Goodness of Fit Indeks
<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structure Comparative Fit Index
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	: Goodness-of-Fit Index
<b>H</b>	: Hipotez
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>ÖAÖ</b>	: Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği
<b>ÖSÖ</b>	: Örgütsel Sinizm Ölçeği
<b>ÖSZÖ</b>	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
<b>MMPI</b>	: Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri
<b>NFI</b>	: Normed Fit Indeks
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error of Approximation
<b>SRMR</b>	: Standardized root mean square residual
<b>F</b>	: İki Ana Kütle İçin Varyans Eşitliği Problemi
<b>S.H</b>	: Standart Hata
<b>TLI</b>	: Tucker–Lewis Index
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli
<b>diğ.</b>	: Diğerleri
<b>Ort</b>	: Ortalama
<b>B</b>	: Beta Katsayısı

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Greenberg'in Adalet Teorisi Sınıflandırması .....	24
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Sinizmin Alt Formları .....	110
<b>Tablo 3:</b> Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları.....	129
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Adaletsizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analiz Sonuçları .....	136
<b>Tablo 5:</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	138
<b>Tablo 6:</b> Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	140
<b>Tablo 7 :</b> Uyum İndeksler.....	143
<b>Tablo 8 :</b> Örgütsel Adaletsizlik Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....	146
<b>Tablo 9 :</b> Örgütsel Sessizlik Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....	149
<b>Tablo 10:</b> Örgütsel Sinizm Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....	150
<b>Tablo 11:</b> Katılımcı Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı .....	153
<b>Table 12:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	155
<b>Tablo 13:</b> Medeni Durum Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	156
<b>Tablo 14:</b> Yaş Değişkeni Bakımından ANOVA Testi Sonuçları.....	157
<b>Tablo 15:</b> Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	159
<b>Tablo 16:</b> Meslek Türüne Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	161
<b>Tablo 17:</b> Mesleki Deneyime Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	163
<b>Tablo 18:</b> Kurumdaki Hizmet Süresi Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	165
<b>Tablo 19:</b> Aylık Kazanca Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	167
<b>Tablo 20:</b> Örgütsel Adaletsizlik, Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	169
<b>Tablo 21:</b> Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksleri .....	175
<b>Tablo 22:</b> Değişkenler Arası İlişkilerin Regresyon Katsayıları .....	177
<b>Tablo 23:</b> Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Sinizm Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	183
<b>Tablo 23:</b> Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Sinizm Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	183
<b>Tablo 25:</b> Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizm Boyutlarının Etkisi.....	183
<b>Tablo 26:</b> Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi .....	184

<b>Tablo 27: Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi.....</b>	<b>185</b>
---	------------

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Adalet Süreci .....	13
Şekil 2 : Adalet Algılama Sürecini Açıklayan Teorik Model.....	37
Şekil 3 : Ses ve Sessizlik Literatürünün Örgüte Katkı Çizelgesi.....	52
Şekil 4 : Sessizlik Sarmalı .....	58
Şekil 5 : Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi .....	59
Şekil 6 : Örgütsel Sessizlik Tercihine Neden Olan Faktörler.....	72
Şekil 7 : Örgütsel Sessizliğin Etkileri .....	81
Şekil 8 : Atfetme Süreci.....	92
Şekil 9: Weiner Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli .....	96
Şekil 10: Çalışan Sinizmi Çalışmalarında Psikolojik Sözleşme İhlali .....	105
Şekil 11: Araştırmanın Ana Modeli .....	127
Şekil 12 : Değişkenlere Ait Alt Boyutları Gösteren Model.....	128
Şekil 13 : Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	145
Şekil 14 : Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	148
Şekil 15 : Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	151
Şekil 16 : Yapısal Eşitlik Araştırma Modeli .....	176
Şekil 17 : Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisini Gösteren Model .....	182

<b>Tezin Başlığı:</b> Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü	
<b>Tezin Yazarı:</b> Semra KÖSE	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Hasan TUTAR
<b>Kabul Tarihi:</b> 28 Aralık 2018	<b>Sayfa Sayısı:</b> x (ön kısım) +230(tez)+ 3(ek)
<b>Anabilim dalı:</b> İşletme	<b>Bilim dalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>Örgütsel adaletsizlik, ortaya çıkardığı sonuçlar ve çalışan davranışları üzerindeki etkileri sebebiyle alan yazınındaki önemli kavramlardan biridir. Örgütsel adaletsizlik gibi sessizlik ve örgütsel sinizm örgütlere olan olumsuz etkileri ile dikkat çekmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri kuramsal ve ampirik olarak araştırmak, örgütsel sinizmin örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır.</p> <p>Çalışma dört bölüm olarak tasarlanmıştır. İlk üç bölümde kavramlara dair kuramsal bilgiler verilerek, tarihsel süreçteki gelişimi, örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkileri ile diğer kavramlarla olan ilişkisine yer verilmiştir. Dördüncü bölüm uygulamaya ait bilgileri, kullanılan ölçüm araçları, yöntemi, elde edilen bulguları ve yorumları kapsamaktadır. Araştırma ile ilgili veriler Sağlık Bakanlığı'na bağlı kamu hastanelerinde görevli sağlık personelinin yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiş ve 535 sağlık personelinin çalışmaya katılımı sağlanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS, Hayes Process eklentisi ve AMOS paket programlarından faydalanılmıştır. Veri setine t testi ve ANOVA analizi, koresasyon, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ardında yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak SPSS AMOS programı aracılığı ile hipotezler test edilmiştir. Son olarak SPSS Hayes Process mikrosu kullanılarak örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotez test sonuçları, sağlık personelinin örgütsel adaletsizlik alguları ile örgütse sessizlikleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ayrıca örgütsel adaletsizliğin dağıtım adaletsizliği boyutunun örgütsel sessizlik ile ilişki düzeyinin diğer boyutlara göre anlamlı şekilde farklı olduğunu, demografik veriler düzeyinde yapılan değerlendirme örgütsel adaletsizliğin cinsiyet, medeni durum, mesleki tecrübe ve aylık kazanç değişkenleri bakımından farklılaştığını ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütsel sinizmin örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir rolün varlığı çalışma kapsamında elde edilen bir diğer önemli sonuçtur.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgütsel Adalet, Örgütsel Adaletsizlik, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm	

**Title of the Thesis:** The Mediatör Role Of Organizational Cynicism In The Relationship Between Organizational Injustice and Silence

**Author:** Semra KÖSE

**Supervisor:** Professor Hasan TUTAR

**Date:** 28 Aralık 2018

**Nu. of pages:** x (pre text) + 230(thesis)+(main 3 (App.))

**Department:** Business

**Subfield:** Management and Organization

Organizational injustice is one of the important concepts in the field of literature due to its implications and its effects on employee behavior. Silence and organizational cynicism, as well as organizational injustice, draws attention to their negative effects on organizations. In this context, the aim of the study is to investigate the relationship between organizational injustice, silence, and organizational cynicism both theoretically and empirically, and to determine whether organizational cynicism has an intermediary role in the relationship between organizational injustice and silence.

In this context, the study was designed as four departments. In the first three chapters, theoretical information about the concepts is given and the relationship between the historical development, the effects on organizations and employees and the relationship with other concepts are given.

The fourth part covers the information about the application, the tools used, the method, the findings and comments. Data related to the research were obtained by face to face survey method from health personnel working in public hospitals of the Ministry of Health and 535 health personnel were included in the study. SPSS, Hayes Process plug-in and AMOS package programs were used in the analysis of the data. t-test and ANOVA analysis, correlation, confirmatory factor analysis were applied to the data set. Then, hypotheses were tested by SPSS AMOS program by using structural equation modeling. Finally, using SPSS Hayes Process microcirculation, organizational cynicism mediates the role of organizational cynicism in the relationship between organizational injustice and silence. The fact that demographic data level differed in terms of gender, marital status, occupational experience, and monthly gain variables. In addition, the existence of a mediatör role in the relationship between organizational cynicism and organizational injustice and silence is another important result. As a result of testing hypotheses created within the scope of the study, there is a positive correlation between perceptions of organizational injustice and silence of health personnel, and also the fact that the level of distribution injustice of organizational injustice is higher than the other dimensions. It was determined that organizational injustice was affected by the age, gender, and monthly earnings variable. In addition, the existence of an intermediary role in the relationship between organizational cynicism and organizational injustice and silence.

**Keywords:** Organizational justice, Organizational İnjustice, Silence, Organizational Silence, Organizational Cynicism

## GİRİŞ

Hastaneler verdikleri hizmetin yapısı gereği aynı anda pek çok hizmet türünü farklı meslek grupları ile yerine getirmektedir. Bu hizmetlerin sunumunda hekim, hemşire, fizyoterapist, tekniker, sağlık memuru, hastabakıcı gibi sağlık çalışanlarının yanı sıra başhekim, bölüm yöneticisi, sekreter, muhasebeci, mühendis, bilgisayar elemanı, aşı vb. gibi çeşitli gruplardan çalışanlar ile mümkündür (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 76). Organizasyon yapısı ve hizmet modeli ile oldukça karmaşık bir örgüt yapısına sahip hastanelerin temel görevi günümüz teknolojik ve örgütsel gelişmeleri ile uyumlu nitelikli bir sağlık hizmetinin sunulmasını sağlamaktır. Burada söz konusu olan hizmetin kalitesi görevli sağlık çalışanları ve diğer çalışanlar aracılığıyla ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda hastanelerin başarısında fiziki koşullar, teknoloji ve tıbbi nitelikler önemli unsurlardan olmakla beraber, insan faktörünün yerini alamamaktadır. İnsan faktörü sağlık sektöründe diğer örgütlerden daha önemlidir. Bunun temel nedeni hizmetin sunulması, hastalar ile olan ilişki, görevli sağlık personeli ve idari personel arası iletişim ve uyum sunulan hizmetin kalitesini insan kalitesine bağlı olarak değiştirmesidir. Nitelikli çalışanların birlikteliği ile sunulan hizmetin kalitesinin artırılması amacıyla hastane yönetimi, sağlık çalışanlarının istek ve ihtiyaçları konusunda duyarlı olmalıdır. Yönetimin beklentilerinin karşılanması, çalışanlara huzurlu bir çalışma ortamı sağlaması ve çalışan özellikleri doğrultusunda ihtiyaçlarını karşılanması ile mümkün olmaktadır.

Sağlık çalışanlarının ortaya koyduğu hizmet alıcılarının fiziksel, ruhsal, sosyal ve mental olarak problemlili yapıları, vardiyalı uzun çalışma saatleri, yapılan işin insan üzerinde ve hata kabul etmez yapısı söz konusu sektörün çalışanları için önemli stres kaynakları arasındadır. Bununla birlikte çalışan ücretleri arasındaki eşitsizlik, ödüllendirme ve ceza sisteminin de meydana gelen adaletsiz uygulamalar, aşırı rol yükü, rol belirsizliği, karar alma sürecinde etkinlikten uzak olma, iletişim eksikliği gibi problemler çalışanların örgüte yönelik adalet algısının bozulmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda yarattığı örgütsel ve bireysel sonuç açısından örgütsel adaletsizliğin; örgütsel vatandaşlıkta azalma, iş doyumunu düzeyinin düşmesi, performansın eksikliği şeklinde birçok olumsuz örgütsel davranışın öncüllerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanlar arası uyum, işbirliğinin, kişilerarası iletişim, ekstra rol davranışları ve performansı da olumsuz yönde etkileyen örgütsel adaletsizlik aynı zamanda örgütsel sessizliğin öncüllerinden biridir. Benzer şekilde sağlık sektöründe hayati bir öneme sahip olan örgütsel sessizlik, sağlık çalışanlarının alana dair gördükleri riskleri, yanlışlıkları ifade etmediği, bireysel ve örgütsel alanda gelişmeye yönelik görüşlerin dile getiremediği bir ortam yaratmaktadır. Bu noktada sağlık sektörünün temel unsuru olan hemşire, doktor, sağlık memuru ve diğer çalışanlar arasında kilit rolü bulunan iletişim ile örgütün geri bildirim mekanizması örgütsel sessizlik ile bozulmaktadır. Örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik gibi çalışanların üzerindeki olumsuz etkisi olan örgütsel sinizm kavramı da hastanelerin yapısal özellikleri, uygulamaları, yönetim şekilleri ve adaletsiz uygulamalarından kaynaklanan sağlık çalışanlarının yaşadığı diğer problemler arasında yer almaktadır. Bu çerçevede olumsuz sonuçları içinde barındıran örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve örgütsel sinizmin yapısı ile sonuçları hakkında örgüt ve yöneticilerin farkındalık düzeyinin artırılması önem arz etmektedir.

Bu araştırma örgütsel adaletsizlik, sessizlik, örgütsel sinizm kavramlar ve aralarındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada uygulama alanı olarak kamu hastanelerin seçilmesinde birkaç neden vardır. Öncelikle son yıllarda teknolojiye gelişimin getirdiği yansımaları dünyada ve ülkemizde sağlık sektörünün temel elemanı hastanelerin yapısal gelişimi ile değişimini sağlamıştır. Bu gelişim sektörün parçası olan çalışanların örgütler açısından önemini de arttırmıştır. Bununla birlikte sağlık hizmetlerinin planlanması, uygulanması, yatırımların yapılması ve gerekli istihdamın sağlanmasında ülkemizde kamu kaynaklarının baskın rolü bulunmaktadır. Kamu kaynakları açısından ciddi tüketim kalemi olan sağlık harcamaları aynı zamanda ciddi teknolojik yatırımları da beraberinde getirmektedir. Yapılan bu harcamalar ve yatırımların sonucunda istenilen nitelikte hizmetin alınabilmesinde doktor, hemşire, sağlık memuru ve diğer sağlık hizmeti mensuplarının davranışları önem kazanmaktadır. Ayrıca kamu hastaneleri tahsis edilecek iş ve işlemler kanun, yönetmelik, tüzük ve genelgeler ile mevzuat kapsamında standart bir yapıya kavuşmaktadır. Bu durum araştırma alanında yapısal benzerlikleri sağlaması tez çalışmasının uygulama alanı olarak seçilmesinde etkili olmuştur.



## **Araştırmanın Problemi**

Bilim ve teknolojideki gelişmeler ve küreselleşme beraberinde iş gücünün örgütler açısından önemini arttırmıştır. Bu değişimle birlikte örgütlerin çalışanlardan beklentileri de değişikliğe uğramıştır. Örgütler sadece istenilen işi yerine getiren çalışanlar değil, aktif rol alabilen, hedefleri doğrultusunda hareket edebilen, örgütsel sorunlar hakkında konuşabilen, inisiyatif alabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu çerçevede örgütler, çalışanlardan bekledikleri davranışları ortaya koyabilecekleri örgütsel ortamları tasarlamaları gerekmektedir. Çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi bilim insanları tarafından kabul edilmesi örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve örgütsel sinizm kavramlarının örgütler açısından önemi arttırmaktadır. Çalışanların kazanımları hakkındaki negatif algısı olarak tanımlanabilen örgütsel adaletsizlik, çalışan tutum ve davranışları üzerindeki olumsuz etkisi sebebiyle örgütler açısından önem taşımaktadır. Örgütlerde adaletsizliğin, çalışanlar üzerindeki etkisini belirlemek, çalışan tutum ve davranışlarını önceden anlayabilme adına örgütler açısından kritik bir öneme sahip olmaktadır. Konuyla ilgili yapılan sınırlı sayıdaki çalışma incelendiğinde, örgütsel adaletsizlik algısının; örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, stres, örgütsel bağlılık, çalışan sağlığı üzerindeki etkileri gibi çeşitli konularla olan ilişkisini belirlemeye yönelik olduğu görülmektedir ve ortak sonuç arzu edilmeyen tepkilere yol açtığı görüşünü desteklemektedir.

Örgütler açısından dikkate alınması gereken bir diğer konu sessizlik kavramı, örgütsel değişim ve gelişimi yavaşlatmasının yanında, çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltma, iç çatışma yaşatma, karar alma sürecini zayıflatma, değişimin ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime herhangi bir geri bildirimde bulunmama gibi sonuçları ile örgütleri tehdit etmektedir. Örgütsel sessizliği tercih eden çalışanların motivasyonlarının azalması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi davranışların artmasına neden olduğu Morrison ve Milliken'in (2000) yaptığı çalışmada ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra bireyin olumsuz çalışma deneyimleri sonucunda ortaya öğrenilmiş bir inanç olduğu belirtilen örgütsel sinizm Naus, Iterson ve Roe'ye (2007) göre çalışanların dürüstlükten yoksun, sahtekâr ya da samimiyetsiz, adaletsiz yaklaşımlara yönelik algıları veya deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel çatışmaların ve huzursuzluğun nedenlerinden biri olarak kabul edilen adaletsizlik, çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlar ortaya koymalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, dağıtım adaletsizliğine yönelik algılamaları sonucu çabalarının adil karşılık bulmadığına inanan çalışanlar gösterdikleri çabaların örgüte ve yöneticilerine veya onların çıkarları doğrultusunda uygun bulunduğu üçüncü kişilere feda edildiğini düşüneceklerdir. Bir başka ifadeyle bu durum çalışanların, örgütün ve yöneticilerinin çıkarları uğruna çalışanlarına ihanet edecekleri yönündeki düşüncelerini pekiştirmekten başka bir işe yaramayacaktır veya adil prosedürler sonucu alınan dağıtım kararları, yöneticilerin ödül ve cezaların dağıtımıyla ilgili kararları kendi bireysel çıkarları doğrultusunda almadığı konusunda çalışanların algılarını güçlendirirken örgütsel sinizm düzeylerini de zayıflatacaktır.

Alan yazınında örgütsel adaletsizlik konusunda günümüze kadar yürütülen araştırmada, çalışanların adaletsizlik algılarının kurumsal sonuçları araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Ancak bu algılamaların bireyler üzerinde etkisinin tutum ve davranışlarda meydana gelecek yansımaların örgütsel sonuçlarını değerlendirmeye yönelik derinlemesine araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Kavramın günümüz örgütlerinin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri açısından önemli bir anahtar olduğu düşünüldüğünde örgütsel adaletsizlik kavramının bireysel ve örgütsel sonuçlarının değerlendirebilmek için daha geniş bir perspektiften ele alınması ve değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırmanın problem cümlesi, *örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizm aracı bir etkiye sahip midir?* şeklinde belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Adaletsizlik olgusu insanların kolaylıkla fark edebilecekleri olumsuz bir davranış örneğidir. Örgütsel davranış açısından bakıldığında, örgütsel adaletsizlik örgütlerdeki işlemlerin, örgütsel kaynakların ve örgütsel iletişimin adalet ölçütleri doğrultusunda uygulanmaması anlamına gelir. Örgütsel adaletsizlik çalışanlar üzerinde bir çok olumsuz etkiye neden olabilmektedir. Bu etkilerden biri de çalışanların örgütte olup bitenler karşısında bilinçli olarak tepki göstermemeleri anlamına gelen örgütsel sessizliktir. Örgütlerinde adaletsizlik algılayanların ve bu adaletsizliğin üstesinden gelemeyeceğine inanan çalışanların olup bitenler karşısında sessiz (tepkisiz) kalmaları,

onlarda örgütlerine yönelik bir çok negatif tutum ve davranışın ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu durum genel onlara alan yazınında genel olarak örgütsel sinizm olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların yöneticiye ve örgüte yönelik yaklaşımlarını şekillendirme konusunda önemli bir araç olan örgütsel adaletsizlik ile sessizlik ilişkisinde sinizmin aracılık rolünü araştırmaktır.

Araştırmada örgütsel adaletsizlik alanında araştırma yetersizliğinden kaynaklanan boşluğu doldurmak üzere, kapsayıcı bir araştırma ile örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca söz konusu tespite göre örgütsel sinizmin örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde bir aracılık rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Diğer bir ifade ile örgütsel sinizmin örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde yordayıcı bir etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Örgüt çalışanlarının örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarını açıklayan faktörlerin neler olduğunu belirlemek üzere kurgulanan bu çalışma kapsamında öncelikle ilgili literatür kapsamında yapılan tanımlamalar, betimlemeler, analizler ve yaklaşımlar dikkate alınarak örgütsel adaletsizliğin, sessizlik ve sinizmin belirleyicileri kavramsal düzeyde irdelenmesi amaçlanmıştır.

### **Araştırmanın Önemi**

Sağlık kurumlarının toplumlarda önemli bir yere sahip olması, insan yaşamında hayati bir öneme sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Sağlık kurumları toplumun sağlık hizmeti gereksinimlerini gidermek üzere kurulmuş organizasyonlardır ve başarılı olması, hedeflerine ulaşabilmesinde çalışanların rolü diğer sektörlere kıyasla daha önemlidir. Sağlık sektörü, birden fazla sağlık çalışanın bir arada bulunduğu, iyi bir iletişim ve işbirliği gerektiren ve ekip çalışmasının vazgeçilemez olduğu, emek yoğun bir sektördür. Bu nedenle sağlık sektöründe yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir iletişim ve işbirliğinin sağlanmasında, sunulan hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesinde, mesleki doyumun artırılmasında ve hasta beklentilerinin karşılanmasında önemlidir. Kısaca örgütlerin çalışan unsuru temelinde insan faktörünü anlaması, örgüt yapısı ve çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi yapısal olarak tanımlayabilmesi ve farklılıkları geniş bir perspektiften değerlendirebilmesinde yöneticilerin ortaya çıkabilecek sorunları tanımlamakta kullanabileceği yeni argümanlardanır. Bu noktadan hareketle yapılan çalışmada ele alınan örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm

kavramları, çalışan tutum ve davranışlarını belirlemede önemli kavramlar arasındadır.

Çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi bilinen örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve örgütsel sinizm kavramları örgüt yönetimin üzerinde durması gereken önemli kavramlar arasındadır. Bunun temel nedeni, çalışan algılarının örgüte yönelik tutum ve davranışları etkileme gücüdür. Bu algılardan biri olan örgütsel adaletsizlik, çalışanlar kendilerine veya diğer çalışanlara kaynak dağıtımda, her türlü uygulamada, etkileşim ve bilgi paylaşımı gibi faktörler yönünden haksızlık yapıldığı yönündeki çalışanlarde meydana gelen algı biçimidir. İş görenler örgütlerde örgütsel kaynakların, iletişimin, etkileşimin, her tür imkanın aynı zamanda örgütsel iradeyi kullananların hakkaniyete uygun bir biçimde davranmasını beklemektedir. Söz konusu beklentiye aykırı her tür tutum ve davranış çalışanlar tarafından örgütsel adaletsizlik olarak kodlanmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların haksızlık algılarının önüne geçebilmesi için hem ödüllendirmede hem de cezalandırmada hakkaniyet kurallarına uygun davranmaları aynı zamanda adalet konusunun bir algı konusu olması nedeniyle söz konusu algının da yönetilmesi gerekmektedir.

Alan yazın incelendiğinde sağlık çalışanlarına yönelik yapılan araştırmalarda genellikle psikolojik şiddet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini gibi değişkenlerle ilgili olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerine yönelik yeterli düzeyde veri olmadığı ve geniş bir sağlık personeli örnekleminde araştırılmadığı görülmüştür. Ayrıca bu çalışmanın, örgütsel sessizlik ve sinizmin neden olabileceği olumsuz sonuçların önüne geçilebilmesi ve çalışanlar ile yöneticilerin bu konuda önleyici örgütsel tedbirleri almalarında yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin aracı bir işlev görüp görmediği tarzındaki bir modelin açıklayıcı olabileceği düşünülmüştür.

Alan yazın araştırmasında bu üç değişkeni birlikte inceleyen bir çalışmanın olmaması, çalışmanın ortaya koyacağı ilişkisel sonuçlar bakımından araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Literatürde örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu kavramların bireysel ve örgütsel bağlamda farklı değişkenlerden etkilendiği ve farklı değişkenleri etkilediği görülmektedir. Ancak bu etki ve ilişkisel durumların bu araştırmada ele alındığı şekilde düşünülmeyeceği görülmüştür.

## Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel adaletsizlik kavramının tanımı ve boyutları üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda kavramın literatürle ilişkisi kurularak benzer kavramlarla ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan söz konusu kavramın örgütsel sessizlik ve sinizm kavramlarıyla neden bir denklem sokulduğu üzerinde ayrıntılı bir biçimde durulmuştur. Bu çerçevede örgütsel adaletsizlik kavramı örgütsel sessizlik ve sinizmi etkileyen önemli bir değişken olarak düşünülmüştür. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sessizlik kavramı tanımlanmış kavramın anlamı içeriği geniş bir çerçevede analiz edilmiş örgütsel sessizlik tutumunun sonuçları üzerinde durulmuş ve analiz edilmiştir. Söz konusu analizde örgütsel sessizliğin bir sonuç değişkeni (bağımlı değişken) olarak düşünülmesi çalışanın onu örgütsel adaletsizlik gibi bir etkiye maruz kalması nedeniyle olabileceği varsayılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel sinizm kavramının tarihsel perspektifteki gelişimi üzerinde durulmuş araştırma modelinin bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide aracı bir rolünün olabileceği varsayılmıştır. Bu varsayımın temelinde ise evrende olup biten olayların sadece doğrusal (linear) bir mantıkla ele alınamayacağı bir sonuç değişkeninin sadece bir tek nedeninin olamayacağı aksine bir çok aracı veya düzenleyici değişken tarafından etkilenebileceği düşüncesinden hareket edilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmanın amacı, problemi, araştırma sorusu ve alt sorularını cevaplandırmak ve modelinin geçerliliğini test etmek amacıyla yöntem üzerinde durulmuştur. Araştırmanın yöntem kısmında araştırmanın modeli ve hipotezleri araştırmanın kısıtları ve sınırlıkları verilerin analizi , araştırmanın evreni , örnekleme ve örnekleme çerçevesi üzerinde durulmuştur. Diğer taraftan veri toplama teknikleri veri toplama araçları (ölçek) ve bunların tanıtımı yapılmıştır. Veri toplamak amacıyla kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin test edilmiş, değişkenlerin tümüne doğrulayıcı faktör analizi ve açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda demografik verilere ilişkin betimleyici (fark ) testleri yapılmış bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Daha sonra verilerin analizi ile elde edilen bulgulara dayalı olarak çeşitli yorumlar ve önerilerde bulunarak araştırma sonuçlandırılmıştır. Bu kapsamda değişkenler arası fark ve ilişki testleri yapılmış yapısal eşitlik modellemesi ile

araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Sonuç ve önerilerin bölümde, analizlerden elde edilen bulgular üzerine çeşitli yorumlar yapmak suretiyle araştırmanın örgütsel davranış alanına sağladığı tartışılmıştır. Ayrıca araştırmanın alan yazınına yönetme, uygulamaya ve bundan sonra araştırma yapacak olanlara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

# BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK

## 1.1. Adalet ve Adaletsizlik

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adalet, uzun yıllar felsefenin temel çalışma alanı içinde yer almış ve felsefe tarihinin önemli konularından biri olarak kabul edilmiştir (Topakkaya, 2006: 27). Kavrama yönelik çalışmalar, Antik Yunan'da Herodot (Crapanzano, Bowen, Gilliland, 2007: 35) ile başlamış ve Aristo, Plato, Sokrates ve Rawls gibi felsefe düşünürlerinin (Colquitt ve diğerleri, 2001: 425; Greenberg, 1990: 399) çalışma alanı içinde yer almıştır. Farklı disiplinlerin tarafından çalışılan kavrama ilişkin ilk sistematik çalışmalar Aristoteles ve Plato'ya kadar dayanmaktadır. Bu kadar eski ve disiplinler arası çalışma alanı içerisinde yer almasına rağmen ortak kanı kavramı tanımlamanın güçlüğüdür.

Bu güçlüğü ortadan kaldırabilmek amacıyla bazı düşünürler adaletsizlikten özellikle adaletsiz insanın özelliklerinden bahsederek adaleti tanımlamaya çalışmıştır. Bu kapsamda Aristoteles yasaya uymayan, eşitliği gözetmeyen insanın adaletsiz olduğu bununla birlikte yasaya uyan, eşitliği gözetken insan da adaletli olduğunu kabul etmektedir. Adaleti yasaya uygun olan ve eşitliği gözetken, adaletsizlik ise yasaya aykırı olan, eşitliği gözetmeyen şeklinde tanımlanmaktadır. Haklı olmayı da, yasal olan şeyler olarak tanımlayan Aristoteles, yasaya uygun olanların her birinin hak olduğunu, yasaların da herkes için konulduğunu söylemektedir (Aristoteles, Nikomakos'a Etik, 1997, Çev. Babür:89-90). Plato'da Aristoteles gibi adaleti tanımlamak için, adaletsizlik kavramını kullanmakta ve adaletsizliği bir haksızlık, adaleti de hakka uygunluk şeklinde tanımlanmaktadır (Aristoteles, Nikomakos'a Etik, 1997, Çev. Babür: 93). Plato'ya göre adalet, bilgelik, cesaret ve kendine hâkim olma ile birlikte en önemli erdemdir ve uyumu kapsamaktadır. Plato'nun söz ettiği uyum, site düzeyinde sosyal sınıflar arasında ortaya çıkarken, birey düzeyinde ise ruhun uyumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Plato'nun yaptığı tanım adaleti, siyaset ile ahlakın çalışma alanına dahil etmekle birlikte, örgütlü toplumlarda ortaya çıkabileceği kabulünü içermektedir. Plato, farklı sosyal sınıflara eşit davranmanın, adaletsizlik anlamına geldiği ve bunun haksızlık olacağı ifade edilmektedir. Sınıflı toplumda her sınıfın görevleriyle hakkı bellidir ve her sınıfa hakkı olanın verilmesi adaleti meydana getirmektedir. Buna göre herkese

hakkı olanı vermek, belli yüklenim karşılığında yarar sağlamak anlamına gelir ki, bu anlamda adalet, herkesin kendi işine, sınıfına ve durumuna bağlı (Karagöz, 2002: 270) olarak değişebilmektedir.

Adalet kavramına katkı yapan bir diğer düşünür de Cicero'dur. Adaleti, yardımseverlik ile karşılaştırmış ve adaletin herkese eşit şekilde uygulanması gerektiğini, bunun yasalar aracılığı ile sağlanabileceğini savunmuştur. Çünkü yardımseverlik, genellikle arkadaşlar ve akrabalar gibi sınırlı bir grup içinde geçerlidir. Bu sebeple adaletin yasalar ile sağlanması ve sürdürülmesi gerekmektedir. Cicero'nun perspektifi daha sonraki düşünürleri de Augustine, Aquinas, Adam Smith, Kant'ı etkileyerek adaletle ilişkin yaklaşımların temeli olmuştur (Fleishacker, 2004: 20). Bu bağlamda adaleti tanımlamaya yönelik iki temel yaklaşımdan bahsedilmektedir. İlk yaklaşım, "adaletin ne olması gerektiğini" söyleyen felsefeyi kullanan ve geliştiren yaklaşımdır. Gerçekte adalet araştırmacılarının buradaki geleneksel rolü, "tam anlamıyla" hangi eylemlerin adaletle benzediğini tanımlamaktır (Rawls 1971: 72, 2003:104; Sandel 1982: 35; Sen 1992: 42). İkinci yaklaşım, adaleti öznel bir deneyim olarak kabul edip araştırmaktadır. Burada ana amaç, insanın adaleti nasıl algıladığı ve nasıl tepki verdiğini ortaya koymaktır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 36; Folger ve Skarlicki, 2001: 12; Greenberg ve Wiethoff, 2001: 54; Lind, 2001: 22). İkinci yaklaşım örgütsel adaleti tanımlayıcı, sebeplerini açıklayıcı ve etkilerini ön görmeye yöneliktir (Cughero ve Fortin, 2014: 435).

Bu temel yaklaşımlar kapsamında adalet, toplulukta bulunan herkesin iyiliğini isteyen (Aristoteles, 2009: 91), bireylerin eşit seviyede olduğunu kabulüne dayanan, insanlar arasındaki sevgiyi ve ikili ilişkileri güçlendiren, ilişkilerin baskınlık ya da ezilme ile zehirlenmesini engelleyen (Kymlicka, 2004: 294), aynı zamanda toplumsal ilişkileri güçlendirmenin yanı sıra insanlar arasındaki eşitsizliği ortadan kaldırmakta kullanılan bir araçtır. Bu kapsamda adaletin hukukla ilgili olduğu aynı zamanda haksızlıkları önlemek ve bireylerin bir arada yaşayabilmesi için bir ölçüt olarak kullanıldığı söylenilebilir. Bununla birlikte bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde ahlaki bir tutum ve erdem olarak da karşımıza çıkmaktadır. Adalet eşitlik hakkını ortaya çıkarırken, kötülük ise haksızlıkla birlikte ortaya çıkmakta ve başkasına zarar veren bu durum adaletsizlik olarak adlandırılmaktadır (Aristoteles, Nikomakos'a Etik, 1997, Çev. Babür: 93). Adaletsizliğin ortaya çıkardığı haksızlığın ortaya çıkardığı zarar verici durum,



bireylerin adalet arayışını zorunluluk haline gelmektedir. Bu bağlamda adaletin bireylerin başkaları ile olan ilişkilerinde ortaya çıktığı ve amacını kendi içinde taşıyan bir erdem olduğu düşünülmektedir. John Rawls (1971) adaleti, her sosyal kurumun “*öncelikli erdemi*“ şeklinde tanımlarken, farklı araştırmacılar da bütün sosyal kurumların temel erdemi olarak kabul edilmektedir (Greenberg, 1990: 399; Konovsky 2000: 490). Kurumlar, teoriler ve yapılanmalar eğer “adil” değilse verimli olsalar dahi yeniden yapılandırılmalıdır. Çünkü “doğruluk” ve “adalet” bütün insani faaliyetlerinin temelidir (Rawls, 1971: 45) şeklinde özetlenmektedir. Bu sebeple adalet, bütün erdemleri kendinde toplayan, en önemli erdem olarak kabul edilmektedir. Adalet erdemini bütününü temsil ederken, adaletsizlik de kötülüğün işareti olarak kabul edilmektedir.

## **1.2. Örgütsel Adalet Kavramı**

Adalet kavramının toplumsal ve bireylerarası ilişkilerdeki önemini belirlemek için kavramın örgütsel olarak araştırılmasına başlanmıştır. Daha sonraki dönemde “sosyal adalet” kavramının örgütsel ortama uyarlanması bir sonucu olarak “örgütsel adalet” kavramı ortaya çıkmış (İşbaşı, 2001: 60) ve örgütlerdeki yöneticilerin çalışanlara karşı adaletli davranma ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmıştır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 900). 1960’larda Adams’ın Eşitlik Teorisi ile başlayan (Greenberg, 1996: 24) örgütsel adalet çalışmalarının büyük bir bölümü 1990’lı yıllardan bu yana yapılmaktadır (St-Pierre ve Holmes, 2010: 1170). Ancak örgütsel bağlamda ilk kez “*örgütsel adalet*” ifadesi Greenberg’in 1987 yılında yaptığı çalışmada (Erkanlı, 2009: 3-4) çalışanların örgütteki işleyiş ve karar alma sürecine yönelik algılarını tanımlamak için kullanılmıştır (Elovainio ve diğerleri, 2003: 381).

Örgütsel adalet çalışmalarının kuramsal temelleri Adams Eşitlik Kuramı ile başlamakta, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1981: 197). Adams’ın Eşitlik Kuramı dışında Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner’ın (1977) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker’ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuz ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı örgütsel adaletin kavramsal temelini oluşturmasını sağlayan sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Greenberg, 1987: 9; Tyler, 1987: 839). Örgütsel adalet aynı

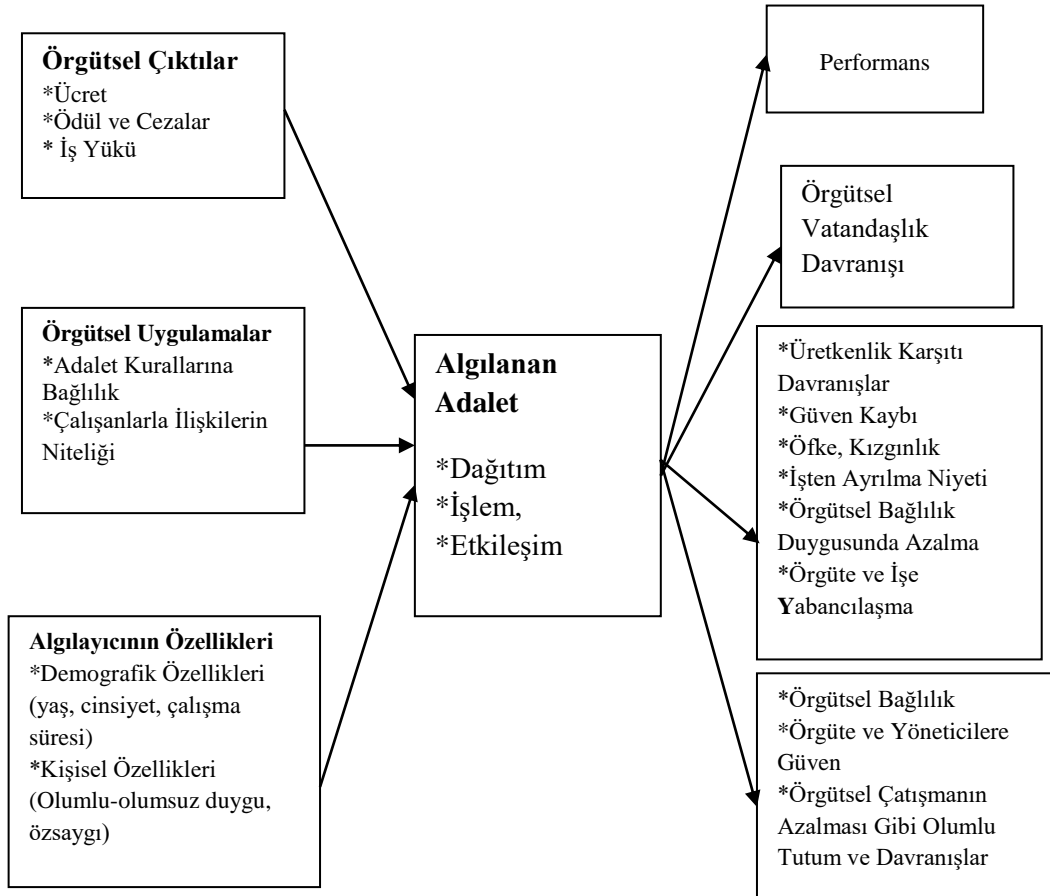
zamanda yönetici, çalışan hisse senedi sahipleri gibi çıkar çatışması olan grupları bir arada tutan, sosyal yapılarda dengeyi sağlayan bir değerdir (Konovski, 2000: 489). Folger ve Cropanzano (1998: 26) örgütsel adaleti, örgütün kazanımların dağıtılmasına yönelik kararlarının alınması, bu kararların alınmasında kullanılan prosedürler ile kişilerarası uygulamalara ilişkin geliştirilen kurallar ve sosyal normlar olarak ifade etmekte iken Beugre ve Baron (2001: 326), bireyin iş arkadaşları, üstleri ve örgütüne ilişkin algılamalarını içeren sosyal bir sistem şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel işleyiş ve karar alma süreci ile ilgili algılarını ifade etmektedir. Bu algılar bireylerin sosyal etkileşimdeki duyguları, tepkileri ve davranışları ile ilişkilidir (Elovainio ve diğerleri, 2003: 379). Aynı zamanda çalışanların örgütsel ortamda kendilerine ne derece adil davranıldığını (Elovainio ve diğerleri 2005: 2503; Moorman, 1991: 845) ve elde ettikleri sonuçlar (kazançlar) ile uygulanan süreçlerin ne derece adil olduğu yönündeki algılarını ifade etmektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005: 48). Yapılan bu tanımlamaların ışığında örgütsel adalet, “*bireylerin örgütteki adalete ilişkin sevgilerini*” (Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003: 28) ifade etmekte ve bu algılar üzerine kurgulanan psikolojik bir araştırma alanı (Fortin, 2008: 94) olarak kabul edilmektedir. Çalışanların adalet algısı subjektif algılamalara dayanmakta, biri için adil olan diğeri için adaletsiz olabilmektedir (Robbinson ve Judge, 2012: 224). Bu bağlamda örgütsel adaleti örgüt yönetiminin karar alma süreçleri ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, bu algılamaların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi şeklinde tanımlamak mümkündür.

Alan yazınında, örgütsel adalete ilişkin tanımların ortak paydası, çalışanların örgüte yönelik algılamalarını ifade eden subjektif bir kavram, bir algılama olarak kabul edilmesi ile bireylerin algılarına dayanmasıdır. Söz edilen algı, örgütsel çıktılarının (ücret, ödül, ceza, terfi vb.) dağıtımını ile örgütün dağıtım kurallarını (eşitlik, liyakat, kıdem vb.) doğru şekilde işletmesine bağlı olarak ortaya çıkmakta böylece çalışanların örgütlerini ve yöneticilerini adaletli ya da adaletsiz olarak algılamalarını sağlamaktadır.

Örgütsel adaletin çalışanların örgüte yönelik bir algısı olması, bu algılamaların oluşum sürecini ile oluşumunda etkili olan faktörlerin önemini arttırmaktadır. Alan yazınında, adalet algılama sürecinin oluşumunu açıklamaya yönelik oluşturulan modeller, çalışanların bilgileri toplama ile elde edilen bilgileri analiz etme yaklaşımları itibariyle

değişiklik göstermektedir (Colquitt ve Greenberg, 2003: 166).

Örgütsel adalet, algılamaya dayalı, bireyin iş arkadaşlarını, üstlerini ve diğer çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini de kapsayan farklı algılamalarının dahil olduğu sosyal bir sistem olarak kabul edilmektedir (Bergley, Lee ve Hui, 2006: 706). Bu çerçevede Cohen-Charash ve Spector (2001) yaptığı çalışma, örgütsel adalet algısının oluşumu sürecine etki eden değişkenlerin örgütsel çıktı ve örgüte bağlı davranış kalıplarından ibaret olmadığı, aynı zamanda çalışanların demografik özellikler (ırk, yaş, cinsiyet, çalışma süresi vb.) ve kişilik (olumsuz duygulanım sahibi olmak ve özsaygı vb.) özelliklerinin de bu algılamayı etkilediğini ortaya koymuştur (Cohen-Charash ve diğerleri, 2001: 282-285). Örgütsel adalet sürecinde etkili olan değişkenler Şekil 1’de görülmektedir.



**Şekil 1: Örgütsel Adalet Süreci**  
**Kaynak: Cohen-Charash ve Spector:2001**

Birçok örgütsel davranış, nedenini açıklayabilen örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütlerinin adil olup olmadığına ilişkin kararları nasıl aldıkları ve bu kararların örgüte yönelik etkileri ile de ilgilidir (Moorman, 1991: 845). Bu çerçevede çalışanların örgütsel adalet veya adaletsizlik yargısına nasıl vardıkları önem kazanmaktadır. Çünkü bu yargı ve bu yargıya varmakta çalışanların kullandıkları araçların belirlenmesi, örgütlerin adalet/adaletsizlik algılamalarına yön verebilmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanlar örgütsel adalete ilişkin yargıya, ortaya koydukları katkı ile elde ettikleri kazanımları, geçmiş deneyimleri ve benzeri referans grupları ile kıyaslayarak (Hegtvedt ve Johnson, 2000:300) ulaşmaktadır. Yapılan bu kıyaslama neticesinde örgütünün adaletli veya adaletsiz olduğu kararına göre tutum ve davranışlar geliştirmektedir. Adalet veya adaletsizlik algısının temel kaynağı olan bu kıyaslamanın neye göre yapıldığı bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışanlar, örgütlerinde kendilerine adil davranıp davranmadığını belirlemek için üç tür kıyaslama yapmaktadır (Tremblay ve Roussel, 2001: 720). Bunlar;

- *İç Eşitlik*, çalışan kendisi ile aynı örgütte bulunan diğer çalışanların durumunu kıyaslaması sonucunda ortaya çıkmaktadır.
- *Dış Eşitlik*, çalışan kendisini farklı örgütteki kişilerle kıyaslaması sonucu ortaya çıkmaktadır.
- *Bireysel Eşitlik*, çalışanın örgüte sağladığı katkı ile elde ettiği kazanımları kıyaslaması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar, yaptıkları bu kıyaslama sonucunda örgütünün adil olup olmadığı konusunda bir yargıya varmaktadır. Bu yargı, örgütlerin başarısını etkileyen çok yönlü bir unsur olan örgütsel adalet kavramıdır (Ololube, 2016: 118). Örgütsel adaletin, çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin öğrenilmesi, alanda pek çok çalışmaya konu olmasına neden olmuştur (Yürür, 2008: 298). Alan yazını incelendiğinde, örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, iş performansı, örgütsel değişim, saldırgan davranışlar, depresif davranışlar gibi örgütsel davranış sonuçları üzerinde etkisi olduğunu (Folger ve Konovsky, 1989; Collins ve diğerleri, 2012; Simons ve Roberson, 2003; Bernerth ve diğerleri, 2007; Pillai, 1999; Moorman, 1991; Moorman ve diğerleri, 1993; McFarlin ve Sweeney, 1992; Colquitt ve diğerleri, 2001; Greenberg, 2004; Greenberg,1993; Organ

ve Konovsky,1989; Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Foster, 2010; Thomas ve Nagalingappa, 2012; Özdevecioğlu, 2003; Lang ve diğerleri, 2011; DeConinck ve Stilwell, 2004) ortaya koymaktadır. Çalışmaların sonuçları, örgütlerin etkili işleyişi ve çalışanların tatmininin sağlanabilmesi açısından örgütsel adalet algısının temel gereksinimlerden biri olduğunu ve bu çerçevede değerlendirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır (Greenberg, 1990: 340).

### **1.3. Örgütsel Adaletsizlik Kavramı**

Örgütsel adalet, bireysel ve örgütsel sonuçları açısından önemli bir değer olmasına rağmen, günümüzde neredeyse her çalışanın temel şikayetlerinden biri örgütsel adaletsizliktir. Çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışları anlamak, yönlendirebilmek açısından örgütsel adaletsizlik, ortaya çıkardığı bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından değerlendirilmelidir. Çalışanların yaşadığı adaletsizlik, örgüte yönelik negatif tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olabileceği (Brandes, 1997; Skarlicki ve Folger, 1997; Greenberg, 2001; Ambrose, Seabright, Schminke, 2002; Vermunt ve Steensma, 2003; Judge ve Colquitt, 2004; Poussard ve Erkmen, 2008; St-Pierre ve Holmes, 2010 ) yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Ortaya konulan bu sonuçlar adaletsizlik algısının örgütler açısından önemini de gözler önüne sermektedir.

Bu çerçevede örgütsel adaletsizlik, çalışanların kendisine veya diğer çalışanlara haksız davranıldığı yönündeki inancı şeklinde tanımlanabilir (Ambrose, 2002: 808). Bu algı çalışanların işe aktardıkları girdiler (eğitim, çaba, performans) ile karşılığında bekledikleri sonuçlara (terfi, maaş artışı vb.) ilişkin bir sosyal alış veriş sürecinde gerçekleşmektedir. Bu süreçte çalışanın sağladığı katkı ile elde ettiği sonuçlar arasındaki uyumsuzluk adaletsizlik algısını ortaya çıkarmaktadır (De Coninck ve Bachmann, 2005: 878-879). Bu algının temel kaynağı, çalışanların hak ettiklerini alamamaları, örgüt için olumsuzluklara neden olan çalışanların gerekli şekilde cezalandırılmaması, aynı türden hatalara verilen cezalar arasındaki tutarsızlık, cezalandırma yönteminin adil olmaması, cezaları çok ağır ya da hafif olması şeklinde sıralanabilir (Trevino, 1992: 658). Çalışanlar izin, eğitim, ücret dağıtımını gibi konularda eşitlik ilkesinin gözetilmediği, çalışanlar arasında kayırma, terfide liyakatin önemsenmediği düşüldüğünde adaletsizlik algılamaktadır.

Adaletsizlik algısı, örgütteki sistemler arası dengenin bozulmasına ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Deitz ve arkadaşları yaptığı çalışmada, adalet kavramı gibi adaletsizliğin de aslında sosyal bir yansıma olduğunu ve toplumdaki adaletsiz uygulamaların benzerlerinin örgütlerde ortaya çıktığını, bunun da bulaşıcı bir hastalık gibi sistemlere, alt sistemlere yayıldığını ortaya koymaktadır (Deitz ve diğerleri, 2003: 319). Ortaya çıkan etkileşim, örgüt üyeleri arasında olabileceği gibi örgüt çevresi arasında girdi çıktı ilişkisi aracılığıyla da meydana gelebilmektedir. Ortaya çıkan etkileşimle adaletsizlik algısı örgütlerin mevcut sosyal ortamlarına da yansımaktadır. Yansıma örgütlerde adaletsiz uygulamaların çalışan davranışları üzerindeki etkisi ve sonuçlarının örgütler açısından önemini açığa çıkarması açısından değerlidir.

Benzer şekilde örgütsel adalet/adaletsizlik üzerine yapılan ampirik ve teorik çalışmalar incelendiğinde, genellikle işveren-çalışan ilişkileriyle yöneticileri tarafından kötü muamele ile karşılaşan çalışanların tepkisi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanların bu tepkileri genellikle işveren-çalışan ilişkisi dışındaki üçüncü kişilere (iş arkadaş, müşteriler, hissedarlar genel halk) yansıtmakta, adaletsizliğin devam etmesi durumunda tepki vermeye başlamaktadırlar (Starlicki ve Kulik, 2004: 192). Bu sebeple örgütsel adalet araştırmalarının odak noktası örgütsel çıktılar iken, çağdaş dönem araştırmaları adaletsizliğin karanlık yüzü olan çalışan tepkilerine yöneldiği görülmektedir (Ambrosse, 2002: 808). Çalışanlar adaletsizlikle karşı karşıya kaldıklarında, bağlılıkları azalmakta, işe devamsızlıkları artmakla birlikte işten ayrılma isteği ortaya çıkmaktadır. Bu duruma performansın düşmesiyle örgüte zarar verebilecek boyutlara ulaşabilmektedir. Adaletsizlik algısı, çalışanların intikam alma duygusuyla saldırganlık davranışlarını da tetiklemekte sabotaj, işletme kurallarına karşı çıkma, hırsızlık gibi davranışlar aracılığıyla bir bakıma adaletsizliğe yönelik örgüte verilen cevap olmaktadır (Poussard ve Erkmen, 2008: 120). Bunun dışında çalışanlar, adaletsizlik algısı ortadan kaldırmak amacıyla adaleti kendilerince yeniden inşa etme eğilimi gösterebilmektedir. Örneğin, adaletsiz şekilde ücretlendirildiği algısına sahip çalışan, yaşadığı tatminsizliği ve eşitsizliği düzelterek şekilde güdüleneceği varsaymaktadır (Greenberg, 2001: 213). Bu çerçevede çalışanlar, adaletsizlik algısının yarattığı eşitsizliği ortadan kaldırmak için, üç farklı tutum ortaya koyabilmektedir. Bunlardan ilki, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını

değiştirmektedir. İkinci olarak, kendi gerçek katkılarını azaltarak, kazanımlarını arttırabileceklerdir. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçınabileceklerdir (Cowherd ve Levine, 1992: 303).

Araştırma sonuçları örgütsel adaletsizliğin çalışanlarda saygınlık algısında azalma, iş stresi, gerilim-çatışma, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, üretkenlik karşıtı davranışları gibi negatif reaksiyonların sergilenmesine neden olduğunu göstermiştir (Ambrose, Seabright, Schminke, 2002; Vermunt ve Steensma, 2003; Judge ve Colquitt, 2004; Skarlicki ve Folger, 1997; St-Pierre ve Holmes, 2010: 1170, Greenberg, 2001). Örgütsel adaletsizliğin neden olduğu olumsuz durumlar, yalnızca bireyin örgütteki verimliliğini azaltmakla kalmayıp aynı zamanda örgüt açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların saldırgan davranışlarına neden olabilen adaletsizlik aynı zamanda saldırgan davranışlarını diğer çalışma arkadaşlarına yönlendirmesinde de etkindir. Ayrıca bu saldırganlık örgüte kasıtlı olarak zarar vermek, ekstra isim takma, tehdit etme, kurallara uymama şeklinde psikolojik, örgüte ait araçlara zarar verme şeklinde fiziksel olarak ortaya çıkabilmektedir (Ambrose, Seabright, Schminke, 2002: 950). Bu çerçevede, örgütsel adaletsizlik algısının, örgütlerde sapkın davranışlara neden olduğunu destekleyebilecek nitelikte yapılan deneysel çalışmalar da bulunmaktadır (Ambrose, 2002: 808).

Bununla birlikte örgütsel adalet algısının çalışanlar arası ilişkilerin temel niteliğini belirlediği bilinmektedir. Buna karşın örgütsel adaletsizlik, örgüt içindeki bağları yıpratıcı ve bozan bir nevi kimyasal bir aşındırıcı, çalışanları üzen, yaralayan ve örgüte zarar veren bir olgudur (Cropanzano ve diğerleri, 2007: 34). Bu olgunun örgütler açısından sonuçlarının kapsamı tahmin edilenden daha geniş bir değerlendirmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda Harlos ve Pinder (1999: 99), tarafından yürütülen kalitatif çalışma, adaletsiz davranışlar ve örgütsel kötü muamelenin etkileşimsel adaletsizliği içerdiğini belirlemiştir. Hiyerarşik amirin tarafından çalışanların kişilerarası ilişkide kendilerine kötü muamele yapıldığına yönündeki algısı ile sistemik adaletsizliğin ortaya çıkarabileceğini, sonuçların değerlendirilmesinde geniş örgütsel bağlam içinde yapılması gerektiği ifade etmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Örgütsel adaletsizliğin neden olabileceği sonuçlar, sadece çalışan davranışlarıyla ilişkisi boyutunda değil, başka örgütsel davranışlara neden olabilme ve etkileyebilme

potansiyeli açısından da değerlendirilmesi gerekmektedir. Brandes'in (1997) örgütlerdeki sinizmin sebeplerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışma, özellikle işlem adaleti eksikliğinin birçok önemli örgütsel sonuçları doğurduğunu ortaya koymuştur. Terfi ve örgüt içi değerlendirme sistemindeki adaletsizliğin çalışanlarda sinik tutumlara neden olduğunu, performans değerlendirme sistemindeki adaletsizliğin ise sinizmin en önemli belirleyicilerinden biri olduğunu araştırmanın başka sonuçlarından biridir (Brandes, 1997: 116). Bu bağlamda örgütsel adaletsizliğin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisiyle diğer örgütsel davranışlarla olan ilişkisi açısından dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel adaletsizlik ve oluşumunu sağlayan unsurların teorik yapısının bilinmesi, kavramın değerlendirilmesi noktasında perspektif kazandıracaktır.

#### **1.4. Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri ve Örgütsel Adaletsizlikle İlişkisi**

Örgütsel adalet, dağıtım kararlarına, işlemlere, kişilerarası ilişkilere, bilgi ve sonuçların adil olmasındaki farklılaşmalara, örgütsel kararlara, çalışanların algılamalarıyla tepkilerine odaklanmaktadır. Fakat örgütsel adalet alanının temeli, felsefi yaklaşımların kullanılmasıyla birlikte oluşmuştur (Cughero ve Fortin, 2014: 435).

##### **1.4.1. Adalet Teorisi**

Folger ve Cropanzano'un Eşitlik Teorisi, etkileşimsel adalet ve Grup Değer Modeli'ne ait yaklaşımları bir araya getirerek Adalet Teorisi'ni geliştirmiştir (Folger ve Cropanzano, 2001: 2). Teori, bireyler başkalarının davranışlarını değerlendirmek suretiyle davranışın adil olup olmadığına karar verdiği ve sonuçta diğerlerinin suçlanabileceği varsayımına dayanmaktadır (Collie, Graham ve Sparks, 2002: 547). Adaletsizliği algılayan çalışan, maddi ve psikolojik olarak tehdit altında hissetmesine neden olan diğer bireyleri bu durumdan sorumlu tutacaktır. Eğer sorumlu tutulacak kimse yok ise adaletsizlik de yoktur. Bu çerçevede adalet teorisi kapsamında, bir durumun adaletsiz olarak yorumlanabilmesi için üç durumun bir arada olması gerekmektedir (Folger ve Cropanzano, 2001: 6; Cropanzano ve diğerleri, 2001: 168; Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 38).

Bunlarda ilki istem "would" olarak ifade edilmektedir. Olumsuz bir koşulun zorunlu



varlığı ile kişinin (kurbanın) adaletsizliğe ilişkin değerlendirmeleriyle ilgilidir. Adaletsizliğe uğrayan kişi, alternatif adil süreçlerin varlığını kolaylıkla fark edebilir ve böylece adalet algılamasını oluşturabilmektedir. Gerçek durumla (adil durum) adil olmayan durum arasındaki fark, bireyde üzüntü ve sıkıntı yaratmaktadır. Ayrıca bu durum bireyi ekonomik, sosyol ve duygusal olarak etkileyebilmektedir. Bu yönü ile adalet teorisi dağıtımsal, prosedürel ve kişilerarası adaletin etkisini belirlenmesinin bir kombinasyon olarak görülmektedir (Cropanzano ve diğerleri, 2001:168; Folger, Cropanzano ve Goldman, 2005: 234).

İkinci faktör “could” olarak adlandırılır ve adalet teorisinin tamamlayıcısı olarak ifade edilir. Burada ilk belirlenecek şey, adaletsizliğin oluşmasında sorumlu olan kişinin tespitidir. Bu süreç bireyin kişisel değerlendirmeleri (adaletsizliği neden olan kişi veya kuruluş) farklı davranış alternatifine sahip olabileceğini varsaymaktadır (Cropanzano, ve diğerleri, 2001: 168). Eğer kurban durumundaki birey, koşullara bağlı olarak farklı davranış alternatiflerinin olmadığını düşünüyorsa, durumu adil olarak kabul edebilecektir (Bies, 1987). Burada hedef durumundaki bireyin, farklı davranış alternatiflerine ilişkin değerlendirme yapılmaktadır. Bu süreç yapılabirlik ya da durumun algılama ihtiyacından yalnızca birine uymaktadır. Yapılabirlik kişisel veya örgütsel faktörlerden etkilenebilmektedir. Sonuç değerlendirmesi adil ya da adil değil şeklinde ortaya çıkmaktadır. (Cropanzano ve diğerleri, 2001:168-169).

Adalet teorisinin üçüncü prensibi ise “should” olarak ifade edilen gerekliliktir. Adalet kararının oluşumunda hayati öneme sahip ve önceden tanımlanmamış bir süreçtir. Kişilerarası davranışlarda etik ilkelerin ihlal edilip edilmediği gereklilik ilkesinin temel prensibidir. Bireylerin birbirleri ile olan ilişkisinde ahlaki ilkeler ihlal edilmediği sürece, adaletsizlik, haksızlık olarak sayılmamaktadır. Adalet teorisinin bu prensibi, adil olmayan durumlara neden toplu olarak tepki verdiğimizizi açıklamaktadır. Adalet teorisinin bu bölüm, etik ilkelerin emirlerini insanların diğer insanlarla olan ilişkilerinde ve davranışlarında göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır (Cropanzano ve diğerleri, 2001: 168-169).

### 1.4.2. Sezgisel Adalet Teorisi

Adaletle ilişkin değerlendirmenin aslında nasıl oluştuğuna dair bulmacanın önemli bir parçası da Sezgisel Adalet Teorisi'dir. Teori adalet yargısına hazırlık, oluşturma ve yeniden değerlendirme olarak ifade edilen üç zihinsel süreç sonunda varıldığını iddia etmektedir. Hazırlık aşaması, bireylerin adaleti ne zaman ve niçin sorguladıkları, oluşturma aşamasında adalet algılarının nasıl oluştuğunu ve yeniden değerlendirme aşamasında bireylerin adalet algılaması sonucunda ortaya koydukları davranışları kapsamaktadır (Beugre, 2007: 29).

Bu teori bireyin, adalet yargılarını oluşturmakta kanıt ve kaynakları nasıl kullandığını açıklamakla kalmamakta aynı zamanda önceki çalışmaların prosedürlerin uygulanması aşamasında genel adaletin sağlanılmasına yönelik çıktılara neden önem verildiğini de açıklamaktadır (Cropanzano ve diğerleri, 2001: 169; Lind, 2001: 61; Van Den Bos, Lind, Vermunt ve Wilke, 1997: 1035). Adalet başkalarına güvenmek konusunda karar vermek için kullanılan bir değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Sosyal ya da maddi ödülleri sağlayan varlığa (birey, grup veya örgüt) kişisel yatırım yapıp yapılamayacağı temeli sosyal ikilem olarak tanımlanabilir. Sezgisel Adalet Teorisi, bu ikilemi çözmekte kullanılan yöntemlerden birisidir. (Greenberg, 2001: 34). Yaşanan temel sosyal ikilem, çalışanlar bazı yetkilerini örgütteki başka çalışana devretmesi ve bu durum istismar edilmeye fırsat vermesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan istismara açık bu durum ise bireylerde "temel sosyal ikilem" olarak ifade edilmektedir (Cropanzano, ve diğerleri, 2001: 169; Konovsky, 2000: 494; Lind, 2001: 61). Bu ikilem bazı riskleri de içermektedir. Risk bireysel kimliğin tanımlanması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin kimliğini korumak istemesi ile sosyal bir varlık olarak toplumda tanımlanması arasında yaşan çelişkiyi kapsamaktadır. Yaşanan bu çelişki bireysel ve genel sosyal beklentilerinin karşılanması gerekliliğiyle bireysel kimliğin korunması arasında gerçekteşmektedir. Bireyin kimliğini koruma isteğiyle aile, iş arkadaşları gibi toplumsal grupların arasında çıkan çatışma örgütsel hayatın da yapısını belirlemektedir (Lind, 2001: 63).

İkilem örgüt yaşamında farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri yetki devri olarak isimlendirilmektedir. Yetki devri, çalışanın kimliğini tehdit etme potansiyeli ile yönetimle olan ilişki konusunda sıklıkla belirsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Eğer

çalışan otoritenin kendisine karşı önyargısız davrandığına güvenirse, kendisini örgütün üyesi olarak görebilecektir (Konovsky, 2000: 494, Lind, 2001: 61; Van den Bos ve diğerleri, 1997: 1035; Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 169-170). Ancak sosyal bir yapıya katılmak çalışana, istismar edilebilme, kimlik kaybı, reddedilme riski gibi istenmeyen bazı durumlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. İstismar ve kimlik kaybı tehdidi, çalışanların yetkili kişilerle olan ilişkilerinde kararsız davranmalarına neden olmaktadır. Bunun temel gerekçesi çalışanların, yetkili kişilerle ilgili değerlendirmeyi yapabilecek yeterli enformasyona sahip olmamalarıdır. Adaletle ilişkin değerlendirmelerde birey, sezgisel yöntemleri (deneyerek ya da kendi kendine öğrenmeye dayalı) veya bilişsel kısa yolları kullanmaktadır (Cropanzano ve diğerleri, 2001: 170). Çünkü adalet belirsizliklerle başa çıkmada yol gösterici rol sahiptir ve sosyal yapıya ilişkin problemleri çözümlemede adaletle ilişkin yargılara ihtiyaç duyulmaktadır (Elovainion ve diğerleri, 2005: 2506).

Bununla birlikte otoriteye uyum, çatışmaların engellenmesi, yeniden yapılanma ve güven içeren örgütsel süreçlere ilişkin bilgilerin düzenlenmesinde adaletle ihtiyaç duyulmaktadır (Lind, Kray ve Thompson, 2001: 190). Teori ayrıca örgüt yapıları, otoriteyle ilişkiler ve ortaya çıkan anlaşmazlıklara da odaklanmaktadır. Çalışanlar, iş yaşamında gruplar ve yöneticilerle etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu etkileşimde çalışanların, örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmekte, bu doğrultuda örgüt tarafından desteklenmekte ve sosyal ilişkileri aracılığıyla psikososyal (yükselme, tanınma, saygınlık vb.) ihtiyaçlarını giderilmektedir (Lind,2001:61-64).

Bu çerçevede Sezgisel Adalet Teorisi bireylerin adaletle ilişkin karara varırken, genellikle prosedürlerin adil olup olmadığı çerçevesinde değerlendirdiği ve bazı durumlarda prosedürlerden ziyade ortaya çıkan sonuçların değerlendirmede etkili olduğunu ifade etmektedir (Lind, 2001: 69). Yapılan çalışmalar, bireylerin yetkili konumundaki kişilerin adil süreçler uyguladığına inandıklarında, kısacası yetkilinin güvenilir olduğu konusunda enformasyona sahip olduklarında işlem adaletine daha az ihtiyaç duyduklarını ortaya konulmaktadır (Elovainio ve diğerleri, 2005: 2505). Bu çerçevede Sezgisel Adalet Teorisinin prosedürlerle yani işlem adaletiyle de ilgili olduğu ifade edilebilir.

### 1.4.3. Referans Bilişsel Teori

Folger'ın (1986, 1987, 1993), Referans Bilişsel Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi ve Adams'ın Eşitlik Teorisi'ni temel aldığı çalışmasında her iki teoriyi de detaylı olarak incelemekte ve daha önce değinilmemiş noktaları açıklığa kavuşturmuştur. Referans Bilişsel Teori, örgütsel adalet konusunu içerik yaklaşımından süreç yaklaşımına doğru geliştiren bir teori (Greenberg,1987: 17) olması ve örgütsel adalet alanında yaşanan bir yaklaşım değişimini temsil etmesi bakımından öncül niteliğindedir (Greenberg, 1987: 18). Ayrıca dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet kavramlarını bütünleştirmeyi amaçlamakla (Greenberg, 1990: 410) birlikte, dağıtım adaletine ilişkin algıların psikolojik temellerini de incelemektedir (Folger, 1987: 144).

Referans Bilişsel Teori'nin temel varsayımı, eğer çalışan karar alıcıların alternatif prosedürleri kullanılması durumunda daha iyi çıktılar kazanacağını düşünmesi durumunda, adaletsizliğe uğradığını hissedecek ve kızgınlık duyacaktır (Cropanzano ve Folger, 1989: 293; Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 167; Aquino ve diğerleri, 1997: 1210) varsayımını temel almaktadır. Bu modeldeki referans daha olumlu sonuçları sağlayabilecek prosedür alternatifleri olarak nitelendirilmektedir. Yüksek referanslı kişiler (alternatiflerin farkında olan çalışan) adaletsizlik algılamaları, düşük referanslı (alternatiflerin farkında olmayan çalışan) kişilere göre daha yüksek olacaktır.

Referans Bilişsel Teori temel olarak dağıtım adaleti ile ilgili algının psikolojik temelini araştırmaktadır. Adalet algılamasının beklentiler çerçevesinde oluştuğunu, çalışanın kazanımlardan memnun olması ile kazanımlarının adil olmasının birbirinden farklı durumlar olduğunu iddia etmektedir. Katkı-kazanım oranındaki adaletsizlik çalışanda memnuniyetsizliğe neden olmakla birlikte moral bozukluğu ve kırgınlık da yaratmaktadır. Bu kırgınlık duygusunu temelindeki motivasyonu değerlendiren Referans Bilişsel Teori, çalışan için daha tatmin edici referansların dikkate alınması ve ortaya çıkabilecek çıktıya ilişkin ahlaki değerlendirmeleri içermektedir (Folger, 1987: 144).

Bu doğrultuda Referans Bilişsel Teori, üç temel kavrama dikkat çekmektedir. Bunlar *referans durum*, *haklılaştırma* ve *düzelme ihtimalidir*. İşgörenin şu anki durumundan

farklı alternatif durumu referans durumunu ifade etmektedir. Çalışanın alternatif durumla, uygulanan süreç arasındaki farkın ne gibi çıktılar elde edebileceği sorunsalı üzerine odaklandığı varsayılmaktadır. İşgören alternatif süreci, uygulanan süreçten daha adil olarak değerlendiriyor ise (adaletsizlik algısı), bu durum motivasyon bozukluğuna neden olmaktadır (Aquino ve diğerleri, 1997: 1210). Haklılaştırma durumunda çalışan gerçekleşen durumla ilgili süreçleri adil olarak değerlendirmekte ve motivasyon bozukluğu yaşamamaktadır. Düzeltme ihtimalinde ise çalışan değerlendirmeyi sadece bugün elde ettiği çıktılar bazında değil, gelecekte elde edebileceğini düşündüğü çıktılar bazında dikkate almaktadır. Çalışan mevcut durumun gelecekte düzeltme ihtimali olduğuna inanıyorsa, motivasyon bozukluğunun da azalacağını öngörmektedir (Folger ve diğerleri, 1983: 4).

Referans Bilişsel Teori, süreç ve çıktılar kapsamında adalet yargılamalarını değerlendirmektedir. Çalışanları etkileyen dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine ilişkin süreçleri, referans bilişsel teorinin açıkladığı (Goldman, 2003: 707) ve bu açıklamayı çalışanların duygularını, işlem adaletiyle dağıtım adaletini ilişkilendirerek yaptığını (Folger, 1987: 185) iddia etmektedir. Kısacası teori, uygulanan prosedürlerin adil olması halinde, çıktıların olumsuz olmasının ilgili tarafların durumu kabul etmesinde etkisi olmadığını (Folger ve Martin, 1986: 534) varsayılmaktadır. Bu çerçevede Referans Bilişsel Teori, çalışanların kazanımların adil olmasından daha çok kazanımlara ilişkin süreçlerin adil olup olmadığı ve adil olmayan süreçlere yönelik çalışan tepkilerine odaklandığı söylenilebilir.

#### **1.4.4. Greenberg'in Yaptığı Sınıflandırma**

Greenberg (1987) yaptığı çalışmada, örgütsel adalete ilişkin teorileri kavramsal olarak birbirinden farklı dört grupta sınıflandırmıştır. Reaktif-proaktif boyutu ile süreç-içerik boyutu birbirinden bağımsız örgütsel adalete ilişkin dört farklı sınıflandırmanın kombinasyonudur. Greenberg'in yaptığı sınıflandırmada iki noktanın hesaba katılması gerekmektedir. İlki, örgütsel adalet teorilerini gruplandırmaya yönelik daha önce çalışma yapılmamış olmasıdır. Bu çalışma daha önce yapılan geleneksel örgütsel adalet çalışmalarının yerine yeni bir kurgu ile iyi belirlenmiş psikoloji ve sosyoloji alanında tespit edilen ya da tanımlanan teorileri gruplandırmaktadır. Bu sınıflandırma fonksiyonu günümüz örgütsel çalışma alanına değer katmakta, ayrıca adalet yargılamaları

hakkındaki yansımaları göstermektedir. İkincisi, mevcut bazı teoriler sınıflandırılmış olsa da, geniş çapta ve örgütsel bağlam göz önünde bulundurularak formüle edilmiş çalışma bulunmamaktadır (Greenberg, 1987: 10). Greenberg tarafından yapılan formülasyon ile yapılan özetleyen bilgiler *Tablo 1*'de yer almaktadır.

**Tablo 1**  
**Greenberg'in Adalet Teorisi Sınıflandırması**

Adalet Kuramı Sınıflandırması	Adalet Kuramı	Kuramın Dayanağı Görüş
<b>Reaktif –İçerik Kuramları</b>	Eşitlik Kuramı (Adams,1965)	İşgören katkı ve kazanımlarını kendisine eşit veya yakın düzeydeki diğer çalışanların katkı kazanım oranı ile karşılaştırır
	Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby,1976)	Ödül dağıtımına ilişkin kıyaslama bireyde yoksunluk hissi yaratabilir.
<b>Proaktif-İçerik Kuramları</b>	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal,1976)	Kazanımların dağıtımlarına ilişkin kararların belirlenmesini sağlayan dağıtım kurallarının adillığı çeşitli durumlara göre farklılaşabilir
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner,1980)	Dağıtım kararlarına dair ilkeler taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.
<b>Reaktif-Süreç Kuramları</b>	Prosedürel Adalet Kuramı (Thibaut, Walker,1975)	Kararlara ilişkin prosedür süreç kontrolünü içerdiği sürece birey için yarattığı sonuçların olumlu ya da olumsuz olması fark etmeksizin kararlar adil olarak algılanır.
<b>Proaktif-Süreç Kuramları</b>	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry,1980)	Adil bir prosedür, bireyler hakkında karar verecek kişiye seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, kabul görmüş etik kurallara uymalı ve değişikliğe imkan vermelidir.

**Kaynak:** Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol.12, No.1, 10-13

Sınıflandırmaya ilişkin reaktif boyut, çalışanların adaletsizlik algısını önlemek veya bu algıdan kaçınmak için ortaya koyacakları tepkiler üzerine odaklanmaktadır. Buna karşılık proaktif boyut, adaleti desteklemek üzere tasarlanmış yapıcı çalışan davranışlarını incelemektedir (Greenberg, 1987: 10).

Süreç-içerik boyutuna ilişkin teoriler hukuk alanında yapılan araştırmalardan esinlenmiştir. Örgütsel kararların alınmasında, uygulanan prosedürlerin ve çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığına odaklanmaktadır.

#### **1.4.4.1. Reaktif İçerik Teorileri**

Reaktif içerik teorilerinin hareket noktası, adaletsizliği algılayan çalışanlar arasında olumsuz duygular oluştuğu gerçeğidir. Bu çerçevede reaktif içerik teorileri, çalışanların ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağıtımına nasıl tepki gösterdiklerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda reaktif-içerik teorileri, örgütsel adaleti tanımlamak ile kavramsallaştırmaya yönelik teoriler oluşturmaktadır. Sınıflandırmaya dahil olan teorilerin başında Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" versiyonlarıyla Crosby'nin (1976) "Göreceli Yoksunluk Teorisi" yer almaktadır (Greenberg,1987: 11; Greenberg, 1990: 400). Örgütlere uyarlanan adalet teorilerinin öncülerinden olan reaktif içerik teorilerine ait adalet ilkeleri, örgütlerden önce genel toplumsal etkileşimde test edilmiştir (Greenberg, 1990: 400). Bu teoriler çalışanların adaletsizlik algıladıkları durumlarda, belirli negatif duygulara sahip olduğu ve bu yönde tepki göstereceğini iddia eden ortak bakış açıları vardır. Bu ortak bakış açısı, teorilerin reaktif içerik olarak nitelendirilmelerini sağlamaktadır. Teoriler arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen, ortak noktası çalışanların yaşadıkları eşitsizliklere çözüm aramak istedikleri ve olumsuz duygularını açıkça sergileyerek adaletsizliğe yönelik tepkilerini ortaya koymak yönünde motive oldukları şeklindedir.

##### **1.4.4.1.1. Eşitlik Teorisi**

Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi" Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin başlangıç noktası olmuştur (Beugre,1998: 2). Teori, çalışanların performansı ve tatmin olma düzeyinin örgütü ile ilgili algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe (Luthans, 1981: 197) bağlı olduğunu bunun da çalışan-işveren ilişkileri temelinde ortaya çıktığını varsaymaktadır. Bu ilişkide kaynakların değiş tokuşu esas alınmaktadır. Bu değiş tokuş madalyonun iki yüzü gibidir. Madalyonun ilk yüzü, çalışanın işine verdiği kaynaklar; eğitim, zekâ, tecrübe, kıdem, yaş, sosyal statüyle iş başında sergilediği performanstır. Çalışan işe yönelik sunduğu bu girdilere karşılık adil bir geri dönüş beklemektedir. Bu ilişkinin diğer yüzü

ise, çalışanın verdiği bu girdiler (hizmetler) karşılığında elde ettiği çıktılar yer almaktadır. Bu çıktılar; ücret, statü ve maaş dışında elde ettiği kazanımlardır. Çalışanlar örgüte sundukları girdiler ile elde ettikleri çıktılar arasındaki oranı, diğer çalışanların örgüt sunduğu girdiler ve örgütten elde ettiği çıktılar arasındaki oranla kıyaslamaktadır. Eğer bu oranlar arasında uyumsuzluk var ise adil olmayan bir durumun varlığından bahsedilir. Aslen çalışanın adalet algısını oluşturan kendisi ile diğer çalışanlar arasında yaptığı bu kıyaslamadır (Adams, 1963: 422-424). Çalışanlar kendi girdi-çıkıtı oranını referans gruplardan aldığı girdi-çıkıtı oranıyla kıyaslamakta ve benzerlik bulduğunda dağıtım adaletinin sağlandığını düşünmektedir. Ancak tersi durum ise adaletsizlik algısının oluşmasına neden olmaktadır (Goodman ve Friedman, 1971: 271). Bu eşitsizliğin birey üzerindeki etkisini tanımlamakta Adams, Festinger'ın (1957) Bilişsel Çelişki Kuramı'nı kullanmıştır. Bu kurama göre, bireylerin ilişkilerinde temel yaklaşım, kendilerinin gruba sundukları girdi ile elde ettikleri çıktıları, diğer bireylerin girdi/çıkıtı oranı ile karşılaştırmaktır. Bu karşılaştırma sonucu birey adaletsiz bir durumla karşı karşıya kaldığında baskı ve gerginlik hissetmekte, bu durum bireyde adaletsizliği azaltma ya da ortadan kaldırmaya yönelik davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Adaletsizlik sonucu bireyin ortaya koyabileceği bilişsel ve davranışsal tepkiler (Adams, 1963: 427) şu şekilde sıralanmaktadır;

- Eğer çalışanın kendi girdileri, kıyasladığı diğer çalışanın girdilerine göre daha az ancak; kazanımları aynı ise, çalışan adaletsizliği ortadan kaldırmak için girdilerini arttıracaktır. Yapılan çalışmalar, çalışanın eşitsizliği ortadan kaldırmak amacıyla performansını arttırabileceğini ya da yaptığı işin kalitesini arttıracak eğilimleri alabileceğini göstermektedir.
- Eğer çalışanın kendi girdileri, kıyasladığı diğer çalışanın girdilerine göre daha fazla ancak aynı çıktıyı alıyorlar ise, çalışan girdilerini azaltacaktır. Ancak girdi olarak ifade edilen eğitim, zeka, deneyim, kıdem, yaş gibi değişkenler kolaylıkla değiştirilemediğinden bu durumda çalışan performansını azalmaktadır.
- Eğer çalışanın çıktıları, kendisini kıyasladığı diğer çalışanın çıktılarına göre daha az ancak girdiler aynı ise; çalışan çıktılarını arttırmayı isteyecek böylece eşitsizliği azaltacaktır. İş gören bu durumda ücret artışı talep edecektir.



- Eğer çalışanın çıktıları, kendini kıyasladığı diğer çalışanın çıktılarına göre daha fazla ancak girdileri aynı ise; kişi çıktılarını azaltma yoluna gidebilecektir. Ancak bu teoride mümkün olmasına rağmen pratikte çalışanların bu farktan motive oldukları söylenmektedir.

Çalışanın eşitsizlik sebebiyle çektiği sıkıntı düzeyinin artması, eşitliği yeniden tahsis etmesini zorlaştıracaktır. Bu sıkıntıdan kurtulabilmesi eşitliği sağlaması ile mümkün olacaktır. Eşitliği yeniden sağlayabilmek için girdileri ve çıktıları değiştirmeyi veya düşünsel olarak eşitsizliği saptırmayı deneyebilir. Düşünsel olarak eşitsizliği saptırma davranışı diğerleri ile kıyaslamayı etkilemek, kıyaslanacak bireyi değiştirmek olabileceği gibi “ortamı terk etmek” şeklinde de olabilir. Ortamı terk etmek iş bırakmak, başka bir yere transfer olmak veya işe devamsızlık şeklinde olabilir. Çalışanların bu şekildeki radikal bir karar alması, bireyin eşitsizliğe toleransı ve baş etme becerisinin esnek olmaması ile açıklanmaktadır (Adams,1965: 428-430). Çalışan eşitsizliğe yönelik algısını bilişsel olarak da değiştirebilir. Kendisinden daha fazla çıktıya sahip çalışanın daha fazla çalıştığına, örgüte katkısının daha fazla olduğuna ve bu ücreti hak ettiğine kendini ikna edebilecektir (Adams,1965:431). Çalışanın, kendisi ile kıyasladığı diğer çalışanın girdilerini ve çıktılarını artırıp azaltabilmekte ya da ortamı terk etmeye zorlayabilmektedir. Bununla birlikte performansı kendini kıyasladığı diğer çalışana göre düşük ise, performansını arttırmak yerine, kıyaslama yaptığı çalışanın performansını azaltmaya, işten çıkartılması ya da transfer edilmesi için uğraşabilmektedir (Adams, 1965: 431). Ayrıca eşitsizliğin yarattığı baskıdan kurtulmak için, kendisini kıyasladığı kişiyi değiştirebilmektedir. Eğer daha çok girdiye sahip olmasına rağmen daha az çıktı elde ettiğini düşünüyorsa, kendisini bu çalışanla kıyaslamak yerine, benzer nitelikler taşıyan, çıktı oranı kendisine daha yakın başka bir çalışan ile kıyaslama yapabilmektedir (Adams, 1963: 429).

Adams’ın teorisinin temel varsayımı olan çalışan eşitsizlik algısı ne kadar büyükse yaşadığı sıkıntısının o düzeyde artacağı yönündedir. Bu varsayım tüm çalışanların eşitsizlik karşısında aynı tepkiyi vereceğinin varsayılması anlamına gelmektedir. Yapılan laboratuvar ve saha çalışmaları (Carrell ve Dittrich, 1978; Walster, Walster ve Berscheid, 1978; Austin ve Walster, 1974; Messe, Dawson, Lane, 1973; Radinsky, 1969; Finn ve Lee, 1972; Goodman, 1974; Telly, French, ve Scott, 1971) eşitlik normu

için destek olarak gösterilebilecek nitelikteki çalışmalardır ve eşitsilik karşısındaki tepkileri de kapsamaktadır.

Eşitlik teorisine yönelik yapılan temel eleştiri, bireysel farklılıkları göz ardı ettiği yönündedir (Major, McFarlin ve Gaglon, 1984: 1400). Son dönemde yapılan çalışmalar, pek çok demografik ve psikolojik değişkenin, çalışanın dağıtım kurallarını nasıl algıladığıyla ilişkili olduğuyla eşitsizlik karşısındaki tepkilerini etkilediğini göstermektedir (Huseman, Hatfield ve Miles 1987: 222). Benzer şekilde kişisel özellikler ile milliyet, kişilerarasındaki ilişkilerin özelliği ve kişisel beklentiler de eşitlik normunun algılanması aşamasında farklılığa neden olabilmektedir (Major, McFarlin ve Gaglon, 1984: 1401). Bu doğrultuda Husmen, Hatfield ve Miles (1987: 223) tarafından geliştirilen “eşitlik duyarlılığı” kavramı Eşitlik Teorisi’ne bakış açısından önem taşımaktadır. Kavram çalışanların algılanan eşitsizliğe veya eşitliğe farklı tepkiler verebileceğini ve bu konudaki duyarlılıklarına göre farklılaşabileceğini iddia etmektedir.

Adams’ın eşitlik teorisi, adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç olmuştur. Ancak adalet ya da adaletsizlik kararının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz olmasıyla eleştirilmiş, çalışanların adaletsiz durumlara karşı tepkilerini belirleyememiştir.

#### **1.4.3.1.2. Görelî Yoksunluk Teorisi**

Görelî Yoksunluk Teorisine ilişkin çalışmalar 1949 yılında Stouffer, Suchman, DeVinney, Star ve Willams’ın Amerikan askerleri üzerinde yaptıkları araştırmanın beklenmedik sonuçlar ortaya koyması ile başlamıştır. Stouffer ve arkadaşlarından sonra Merton ve Kıt (1957) bu fikri referans gruplar çerçevesinde genişletmiş, Pettigrew (1967) yaptığı çalışma ile kavramı ve alanının genişlemesini sağlamıştır. Böylece Görelî Yoksunluk Teorisi’ni çalışanlar arası karşılaştırma düzeyine çekerek psikoloji, sosyal psikoloji ve sosyolojinin alanına dâhil edilmesini sağlamıştır. Runiman (1966) görelî yoksunluğun sınırını genişleterek kişisel ve grupsal olan tartışmalı bir yapıya dönüştürmüştür (Smith ve diğerleri, 2011: 204). Takip eden yıllarda Crosby (1976) ve Folger’in (1986) yaptığı çalışmalar teorinin bugünkü şeklini almasını sağlamıştır. Alan yazınında Folger, Rosenfield, Rheanem ve Martin’in de Görelî Yoksunluk Modeli çalışmaları olmasına rağmen Crosby’nin modelinin en çok kullanılan ve daha ayrıntılı

olduğu bilinmektedir (Sweeney, McFarlin Veinderrieden, 1990: 424).

Görelî Yoksunluk Teorisinin temel yaklaşımı, bireylerin kazanımlara yönelik verdikleri tepkiler, kazanımı değerlendirmekten ziyade, başkalarının kazanımlarıyla kıyaslamak şeklindedir (Colquit ve diğerleri, 2005: 14). Süreç şu şekilde işlemektedir. Birey kendisini kıyaslamak için bazı birey ya da grupları referans alır. Kendisinin aldığı ödülleri referans aldığı grup ya da kişilerle kıyaslar. Kendisinin daha az ödül aldığını tespit ederse, haksızlığa uğramış hissetmekte, bu da kişinin yoksunluk duygusu yaşamasına neden olmaktadır (Crosby,1976: 85; Greenberg, 1987: 19; Cowherd ve Levine, 1992: 303). Kişi kıyaslamayı referans aldığı grup ya da kişiler üzerinden yaptığı için mutlak değil, görecelidir (Crosby, 1976: 85). İş görenlerin elde ettikleri kazanımlardan duydukları tatmin ya da tatminsizliğin, kazanımlarıyla ilgili yaptıkları kıyaslama düzeyi etkilemektedir (Van den Bos, Vermunt ve Wilke, 1997: 95).

Bu noktada Görelî Yoksunluk Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik teorisinde çalışanın karşılaştırmayı yaptığı kişi kendisine eş ya da yakın düzeyde iken, Görelî Yoksunlukta kendisini farklı düzeydeki bireylerle karşılaştırmaktadır (Doughlas ve David, 1992: 303). Çalışan kendisini, üst düzey yöneticisiyle bile kıyaslayabilmektedir. Yapılan farklı düzeyler arası kıyaslanmanın çalışan üzerinde adaletsizlik algısıyla birlikte yoksunluk duygusu yaratması, çeşitli düzeylerde tepkiler göstermesine neden olabilmektedir (Greenberg, 1987: 12; Cowherd ve Levene, 1992: 304). Çalışan yaptığı bu kıyaslama sonucunda adaletsizlikle birlikte yoksunluk hissetmektedir. Crosby, kazanımlar hakkında hissedilen memnuniyetsizlik duygusunun bazı ön koşullar ve kararlarla birlikte ortaya çıktığını iddia etmektedir (Sweeney, McFarlin, Veinderrieden, 1990: 424). Bunlar;

- Çalışanın hedeflediği kazanım ile elde ettiği arasındaki tutarsızlık olduğunda,
- Daha fazla kazanımı hak ettiğine inandığında,
- Geçmiş deneyimleri ile bugünü kıyasladığında daha fazla kazanıma sahip olması gerektiği beklentisine sahip olduğunda,
- Yaptığı kıyaslama sonucunda diğer çalışanların kazanımlarının kendisinden fazla olduğunu anladığında,
- Daha fazla kazanıma sahip olmamasının sorumluluğunu kendisinde

görmediğinde,

- Gelecekte daha iyi kazanıma sahip olacağı beklenti düzeyinin düşük olması memnuniyetsizlik duygusunu tetiklemektedir.

Crosby'nin modeli, örgütsel davranış araştırmacılarına faydalı olabilecek parasal tatmini ilgilendiren iki temel avantajından bahsetmektedir. İlk olarak model sadece eşitsizliğin neden olduğu tutarsızlığı içermekle kalmaz aynı zamanda öz benliğin çelişkili yapısının (istek, geçmiş ve gelecek beklentileri ve yetkilendirme) ücret seviyesindeki memnuniyete yönelik öngörülenden daha önemli rol oynayabileceğini de belirtmektedir. İkinci olarak, Crosby'nin modeline, ücret memnuniyeti ile ilgili diğer çalışmaların öznel tahminlerini de dâhil etmiştir (Sweeney, McFarlin, Veinderrieden, 1990: 424). Bu bağlamda Görelî Yoksunluk Teorisinin Adams'ın Eşitlik Teorisinin alanda bıraktığı boşluğu doldurduğu ve bakış açısı olarak adaletsizlikle ilgili çalışan tutarsızlıklarını da içerdiği söylenilebilmektedir.

#### **1.4.3.1.3. Dağıtım Adaleti Teorisi**

Homans 1951, 1958 ve 1961 yıllarında yaptığı araştırmalar teorinin kaynağını oluşturmaktadır. Homans 1958 yaptığı çalışmada, insanlar arasındaki sosyal değişimi konu edinmiştir (James, 2005: 14). Sosyal Değişim Kuramı temel olarak, örgütteki karşılıklı ilişkileri konu almakla birlikte, bireyler arasındaki ilişkide karşılıklı bağımlılık olmadığı durumlarda sosyal değişimden bahsedilemeyeceğini belirtmektedir (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 218). Ancak Homans 1958 yılındaki çalışması ile Sosyal Değişim Teorisinden ayrılarak (Colquitt, 2005: 15) insan-insan, insan-kurum ilişkilerinin bir tür "alış-veriş", "takas" yoluyla gerçekleştiği, kurulup devam ettiği, sosyal davranışların bir tür değiş tokuş kurgusu içinde ilerlediğini ve bireylerin bu değiş tokuş ilişkisinde adaleti aradıklarını belirtmektedir. Bu adalet isteği bireyin ilişkiyi devam ettirmesi için gereklidir. Buna göre bireyler ortaya koydukları davranışları, diğerlerinin davranışlarına karşılık olarak ortaya koymakta ve en az çıktı ile en çok faydayı sağlama eğilimindedirler. Bu eğilim başkalarını istismar etmek şeklinde değil "adil davranış beklentisi" çerçevesinde gerçekleşmektedir (Homans, 1961: 30).

Homans dağıtımda sağlanacak eşitliğin adalete değil adaletsizliğe neden olduğunu, eşitlik yerine dağıtımda denkliğin sağlanarak adaletin gerçekleştirilebileceğini iddia

etmiştir. Dağıtımdaki denkliğin ise kazanç, yatırım ve karın hesaplanması yoluyla belirlenebileceğini ve bunlar arasında yapılacak kıyaslama ile denkliğin belirlenebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca çalışanların kazançlarının sayısal veya maddi verilerle değil niteliksel ve sosyal çıktılar olarak da değerlendirebileceğini belirtmiştir (Çakır, 2006: 35).

#### **1.4.4.2. Proaktif İçerik Teorisi**

Reaktif-içerik teorilerinin aksine, proaktif-içerik teorileri çalışanların, kazanımlarına ilişkin dağıtımdaki adaleti sağlama çabalarına odaklanmaktadır. Proaktif içerik teorileri kapsamında Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargılama Modeli (Justice Jugment Model) ile Lerner'in (1977) Adalet Güdürsü (Justice Motive Theory) yer almaktadır. Ancak bu konudaki temel teorik açıklama Leventhal'ın çalışmalarına dayanmaktadır (Greenberg, 1980: 12).

##### **1.4.4.2.1. Adalet Yargısı Teorisi**

Teorinin temelleri Leventhal'ın (1976, 1980) çalışmalarına dayanmakta (Greenberg, 1980: 12) birlikte Adams'ın Eşitlik Teorisinde olduğu gibi kazanımların dağıtımına odaklanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların adalet ilkelerini farklı durum ve şartlarda nasıl uyguladıkları konusu ile ilgilenmektedir (Leventhal,1980: 24). Adalet Yargısı Teorisi oluşum aşamasında Adams'ın Eşitlik Teorisine yönelik eleştirilerden yararlanmış ve kaynak olarak kullanmıştır. Leventhal (1976), Adams'ın Eşitlik Teorisini çeşitli yönlerden eleştirmiştir. İlki adaletin ancak elde edilen kazanımlar ile katkıların orantılı olması durumunda ortaya çıktığı yönündeki ifadenin, adaletin tek boyutlu olarak algılanmasından kaynaklandığını ve bununda teoriye ait temel problem olduğunu belirtmiştir. Tek boyutlu yapının adaletin diğer standartlarının dağıtımsal adalet algısını etkilemediği anlamına geldiğini ifade etmiştir. İkincisi, eşitlik teorisinin sadece sonuçta dağıtılan ödülleri dikkate aldığı, dağıtım kararları için gerekli olan prosedürlerin dikkate alınmadığıdır. Son olarak sosyal etkileşimsel adaletin önemini abartmasıdır (Leventhal,1976:2).

Leventhal, bu tespitleri doğrultusunda geliştirdiği Adalet Yargısı Teorisi ile adalet kavramını çok boyutlu olarak, Eşitlik Teorisine bir alternatif olarak ortaya koymuştur

(Leventhal, 1976:2). Adalet Yargısı Teorisi, kazanımların dağıtımındaki adaleti birey açısından değerlendirmekte ve dağıtım adaletine odaklanmaktadır. Teori örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyen 6 kuraldan bahsetmektedir (Klendauer ve Deler, 2009: 32). *Bunlar tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltilebilme, temsilcilik ve etik ilkeler uygunluktur*(Colquitt, 2001: 388). Ayrıca teori, kişilerin adalete ilişkin yargılamalarının sadece “eşitlik kuralına“ göre değil aynı zamanda çalışanların yaptıkları katkıdan bağımsız olarak sayısal eşitlik ya da ihtiyaçlara göre dağıtılabileceğini iddia etmektedir. Kısacası dağıtım kuralları çalışanların içinde buldukları koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Bu kurallar *hakkaniyet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaçlar (need)* çevresinde değerlendirilmektedir (Leventhal, 1976: 5). Kazanımların dağıtımına ilişkin kuralların seçimine göre değişik zamanlarda farklı kuralların uygulanabilmesi de teorinin bir diğer farklılığıdır. Örgütün dağıtım kuralını tercih etmesindeki temel nokta, içinde bulunan ortama ve amaca göre değişkenlik gösterebilmektedir. Cropanzano (2007: 38) örgütler bu kurallardan birisini tercih etmek zorunda olmadığı, ortaya çıkan durumlara göre dengeli biçimde değişiklik yaparak uygulayabileceğini ifade etmektedir. Örgütün amaçları doğrultusunda farklı ödüllerin dağıtımında farklı kurallar tercih edilebilmektedir. Maddi ödüllere (yüksek performansa yüksek ücret) yönelik eşitlik kuralı uygulanabilirken sosyo-duygusal (park yerinden faydalanma hakkı) ödüllerin dağıtımında herkese eşit şekilde ödüllerin dağıtımını uygun olmaktadır. Çünkü sosyo-duygusal ödüller, çalışanların kendilerini örgütü için değerli, saygıya değer olduğu ifade etmektedir. Bu yönü ile eşitlik kuralının uygulanması daha anlamlı olmaktadır.

Kazanımların dağıtımına yönelik kuralların belirlenmesiyle dağıtımın adil bir şekilde gerçekleşmesini ve bunun çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlamak görüldüğü kadar kolay olmayabilmektedir. Çalışanlar için önemli olan çıktılar (ücret, ödül, terfi, iş yükünün adilliği, yetki ve sorumluluk) dağıtımında, kaynakların korunması kaygısı bazen dağıtım adaletini sağlama ilkesinin önüne geçmektedir.

#### **1.4.4.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi**

Proaktif içerik teorilerinden bir diğeri Lerner’in Adalet Güdüsü Teorisi’dir ve çalışanların temel kaygısının adalet olduğunu belirtmektedir (Greenberg, 1990: 400). Lerner’de Leventhal’ın gibi uygulamada eşit temelli dağıtım ilkesinin genellikle

paylaşım kurallarının önüne geçtiğini ifade etmiştir (Greenberg, 1987: 13). Lerner Adalet Güdüsü Teorisi'nde dağıtım uygulamalarına yönelik çeşitli ilkeler belirlemiştir. Bunlardan en çok bilinen dört tanesi (Lerner, 1977: 36-40) şunlardır:

- *Rekabetçi Adalet İlkesi*: Dağıtım çalışanların performansı temelinde yapılmalıdır
- *Eşit Paylaşım Adaleti* :Dağıtımda sayısal açıdan eşitlik sağlanmalıdır.
- *Eşit Temelli Paylaşım* : Dağıtım çalışanların katkılarına göre yapılmalıdır.
- *Gerçek Adalet İlkesi* : Dağıtım çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

Lerner (1977), dağıtım kararlarının alınması sırasında uygulanacak adalet ilkesinin, etkileşim içerisinde bulunan taraflar arasındaki ilişkiye dayandığını iddia etmektedir. Burada tarafların birbirini birey olarak mı yoksa belli bir mevki işgal eden biri olarak mı algıladıkları önem kazanmaktadır. Teori bu çerçevede yöneticinin dağıtım kararını alırken, ikili ilişkisi yakın olan bireyde ihtiyaçlarına odaklanacağını bu sebeple eşit paylaşım ilkesini kullanacağını ön görmektedir. Bununla birlikte ilişkisi daha mesafeli olan farklı çalışanı, birey olarak kabul ettiğinden ve eşit paylaşım ilkesi doğrultusunda hareket etmesi beklenmektedir. İş görenin dağıtımdan elde ettiği sonuç, bu sonucu hak etme yönündeki gayreti ile diğer çalışanların hak ettikleri öngörülen sonuçları ne kadar elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Beugré, 1998: 12). İşgörenin başka bir çalışanın hak ettiğine inandığını dağıtımda aldığını görmesi motivasyon açısından önemlidir (Lerner, 1977: 7).

#### **1.4.4.3. Reaktif Süreç Teorileri**

Reaktif Süreç Kuramları, çalışanların kararların alınmasına ilişkin prosedürlere ne şekilde tepki gösterdiğini araştırmaktadır. Süreç kuramları, tıpkı hukuki olaylarda olduğu gibi kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararların hükümlerine bakılmaksızın adil olarak kabul edilmektedir (Greenberg, 1987: 14). Greenberg (1987) Thibaut ve Walker'ın (1978:543) yaptığı çalışmadaki Prosedürel Adaleti Teorisini (Prosedür Kontrolü Kuramı) temel olarak bireylerin karar alma süreçleri karşısında verdikleri tepkileri konu aldığında reaktif süreç kuramları içinde değerlendirmiştir.

#### 1.4.4.2.3. Prosedürel Adalet Teorisi

Proaktif içerik teorileri şekillendirildiği 1970’li yıllarda aynı dönemle John Thibaut, Laurens Walker (1975) yasal prosedürler konusunda araştırma geleneği etkisindeki, çeşitli uyuşmazlıkların çözüm prosedürlerini kıyaslamak üzere bir dizi araştırma tasarlamışlardır. Thibaut ve Walker (1975) hukuk alanında anlaşmazlıkların çözümünde uygulanan süreçlere odaklandıkları çalışmalarında, üç ayrı taraf ve iki ayrı aşamayı tanımlamışlardır. Anlaşmazlığa düşen taraflar (davalı-davacı) ve aracı rolü üstlenen taraf (yargıç) olarak gruplandırmıştır. Tanımlanan aşamalar ise uyuşmazlığın çözüm aşaması olarak delillerin sunulduğu “süreç aşaması” ve delillerin kullanıldığı “karar aşaması”dır. Anlaşmazlığın çözümü için kullanılan kanıtların seçimi ve kanıtların geliştirilmesinin kontrol edilmesi proses (süreç) kontrolü olarak adlandırılırken, uyuşmazlığın sonucunu belirleme yeteneği karar kontrol olarak ifade edilmektedir. Teorinin temel varsayımı kararların alınmasına ilişkin süreçler üzerinde kontrol imkanı vermesi ve yapılan işlemlerden daha fazla tatmin olmayı sağlayacak olmasıdır. Kısacası, prosedür (süreç) kontrolüne imkan veren işlemler sonrasında çatışan taraflar yapılan işlemleri daha adil algılamaktadır (Thibaut ve Walker, 1978: 545-546; Greenberg,1987:13-14). Dağıtım kararları sürecinde düşüncesi alınan ve katkısı bulunan çalışanların olumsuz sonuçları dahi adil algıladığı, sürece katkısı bulunmayan ve düşüncesi alınmayan çalışanlarının ise adalet algısının zayıfladığı yönündedir (Schminke, Ambrose ve Crapanzano, 2000: 295; DeConinck ve Bachmann, 2005: 876). Örgütsel kararların çalışan açısından ortaya koyduğu sonuçlar negatif olsa dahi, uygulanan süreçlerin adil olarak algılanması çalışanların örgütsel kararları pozitif algılamasına sağlayacaktır. Örgütsel kararların alınmasına sırasında uygulanan süreçlerin adil olarak algılanması çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi, ücret adaletinden daha etkili olabilmektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 634). Kısacası, çalışanlara örgütsel kararların uygulanmasından önce görüş ve düşüncelerini ifade etme şansı verildiğinde, ortaya çıkan sonuçlar kendileri için olumlu ya da olumsuz olması önemli olmayacaktır. Prosedürlerin adil olduğu yönündeki inançları, alınan kararların adil olarak algılanmasını sağlayacak ve pozitif örgütsel davranışları destekleyecektir.



#### **1.4.4.4. Proaktif Süreç Teorisi**

Reaktif Süreç Teorileri, taraflar arasındaki uyuşmazlıkların çözümünde prosedür vurgusu yaparken, Proaktif-Süreç Teorileri dağıtım prosedürüne odaklanmaktadır. Adil uygulamaların ortaya çıkabilmesi için, hangi prosedürlerin uygulanması gerektiği sorunsalı üzerine odaklanmıştır.

##### **1.4.4.4.1. Dağıtım Tercih Teorisi**

Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) sınıflandırmanın en bilinen teorisi "Dağıtım Tercih Teorisi"dir ve Leventhal'ın Adalet Yargısı Teorisi kaynağını oluşturmaktadır. Teori dağıtım kararlarından daha fazla, süreçlerle ilgili kararlara uygulandığı için Proaktif-Süreç Teorileri kapsamında değerlendirilmektedir.

Dağıtım Tercih Teorisi, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olan dağıtım prosedürünün tercih edileceğini iddia etmektedir. Benzer şekilde çalışanların beklentilerine karşılımda değişik seviyelerde etkili olacak prosedürler arasında, hedefe ulaşmada yardımcı olacak prosedürü en fazla tercih edeceğini öngörmektedir. Adaletin sağlanmasında sekiz prosedür belirlenmiştir (Greenberg,1987:14-15). Bunlar:

- a) İş görenlere karar vericileri seçme imkanı verilmesi
- b) Tutarlı kuralları takip etme
- c) Doğru bilgiye dayanmak
- d) Karar verme gücünün yapısını tanımlamak
- e) Önyargıya karşı çalışanları koruma önlemleri almak
- f) Çalışanların başvurularını imkanı erme ve değerlendirmek
- g) Prosedürlerin değiştirilmesine imkan vermek

Teori temelinde, prosedürlerin adil olarak kabul edilmesinin, çeşitli kriterleri yerine getirmesine göre değerlendirildiğini ifade etmektedir. Kısacası kişileri ön yargılara karşı koruyan, bilgi alma hakkı veren, tutarlı kurallara dayanan, dağımda bütün herkesi gözetken, kabul edilmiş etik ve ahlak kuralları standartlarının bulunması (Greenberg, 1990: 404) prosedürlerin adil olarak algılanmasını sağlamaktadır.

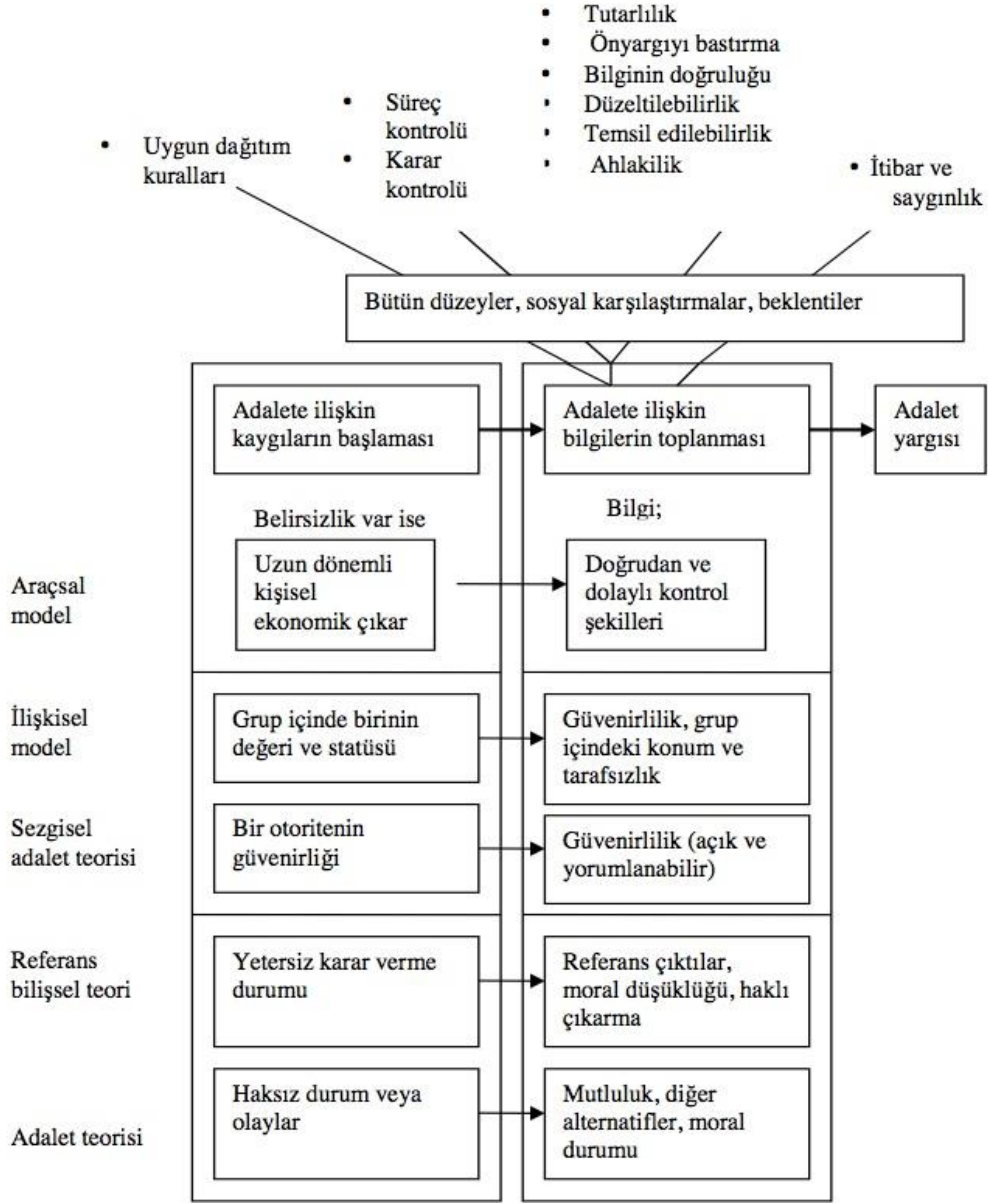
## **1.5. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modellerin Örgütsel Adaletsizlik İle İlişkisi**

Literatürde örgütsel adalet algısını açıklayan modellerin bilgi toplama ve analizlerine ilişkin yaklaşımları birbirinden farklılık göstermektedir (Colquitt ve Greenberg, 2003: 166). Bu çerçevede Colquit ve Greenberg'in (2003) adalet algılamasına ilişkin yaptıkları çalışmada, çalışanların adalet algılamalarına ulaşmakta kullandığı kaynaklar, tepkiler ve kullanılan yaklaşımlar açısından değerlendirmeleri Şekil 2'de yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde araçsal ve ilişkisel model çerçevesinde değerlendirilen kişisel çıkar ve grup değeri modelinden bahsedilecektir. Bütün teorilerin ortak perspektifi, çalışanların adalet ya da adaletsizlik algısının oluşumu aşamasında dikkate aldıkları temel değerlendirme kriteri bakımından farklılık gösterdiği yönündedir.

### **1.5.1. Kişisel Çıkar Modeli**

Kişisel Çıkar Modeli Araçsal Model (Instrumental Model) olarak da ifade edilmekte ve prosedür adaleti ile ilgili teorilerin temelini oluşturmaktadır. Model, prosedür adaletinin çalışanlar üzerindeki etkilerini açıklamaktadır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 124). Bu çerçevede model, çalışanlar kendi kazanımlarını maksimize edebilmek için, kazanımların belirlenmesi sürecinde kontrol sahibi olmak istedikleri varsayımından hareket etmektedir. Süreçlerle ilgili görüşlerini ifade etmesine imkan verilen çalışanın prosedürlere (süreçlere) yönelik adalet algısı güçlenecektir. Çalışanın, süreç üzerinde kontrol sahibi olabilme arzusunun tatmin edilmesi, sadece karar üzerinde etkin olacağına dair inancından değil, aynı zamanda “değer ifade eden” unsurlar hakkında görüşünü bildirmiş olması, prosedürel (süreç) adalet algısını pozitif yönde etkileyecektir (Greenberg, 1990: 408 ;Tyler, 1989: 533). Aynı zamanda, kişisel çıkarları doğrultusunda çalışanların adalet algıları kişi veya gruplarla etkin iletişime girip girmeme kararlarını etkilemektedir. Bu karara ve yargıya varma noktasında çalışanlar, çeşitli bilişsel bilgileri kullanmaktadır. Model, adalet yargılarının örgütlerde ve diğer sosyal alanlardaki sonuçlarını, çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir (Lind, 2001: 60). Birey karşısındaki kişi, grup ya da örgütün amacı hakkındaki bilgiyi adalete dair değerlendirmeleri aracılığıyla edinmektedir. Eğer birey kendisine adil davranıldığını düşünüyorsa; içinde bulunduğu grup ya da örgütün ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının önünde tutması gerektiğini değerlendirecektir. Ancak

birey kendisine adil davranılmadığına inanırsa bu durum örgütün ihtiyaçları yerine kendi ihtiyaç ve çıkarlarına yönelmesi gerektiğini gösteren bilgi olarak değerlendirecektir. Adil davranışlar, grup ihtiyaçlarına yönelimi sağlayarak bireysellikten ayrılıp grup olma bilincini sağlayacaktır (Lind, 2001: 62).



Şekil 2 : Adalet Algılama Sürecini Açıklayan Teorik Model

**Kaynak:** Colquitt, J. A., ve Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature, s.167

Bununla birlikte, çalışanlar örgütün kararlarının kabul edilebilirliği ile üstlerine güven duymaları yönündeki kararı uygulamalardaki adalete bakarak vermektedirler. Özellikle üstlerinin güvenilirliği hakkında bilgi sahibi olmadıklarında, adalet algısına karşı daha duyarlı davranmaktadırlar. Adalet algısı bir nevi güveni ikame etmektedir (Lind, Van De Bos, Wilke, 1998: 1451). Kısacası model çalışanların kendi çıkarları doğrultusunda olan politikaları tercih etmek istediği ve bu yoldan hareket etme öngörüsüne sahip olduğunu ifade etmektedir. İş görenleri yaşamlarını etkileyebilecek nitelikteki kararlar üzerinde söz sahibi olmak istemektedir. Prosedüre (süreç) yönelik kararlara katılımı sağlanan çalışanlar, üst yönetimin aldığı kararlar karşısında, adaletsizlik algısı daha düşük düzeyde olmaktadır.

### **1.5.2. Grup Değer Modeli**

Grup Değer Modeli (The Group Value Model), Lind ve Tyler tarafından Kişisel Çıkar Modeli'nin devamı olarak geliştirilmiş (Lind ve Tyler, 1988: 22) olup çalışanların prosedürleri adil algılamasının sadece kişisel çıkarlara dayanarak açıklanmayacağı varsayımına dayanmaktadır. Bireyler sosyal statü ve güven kazanmak amacıyla bir grubun üyeliğine ihtiyaç duymaktadır. Grubun üyesi olmayı ve uzun süreli ilişkiler kurmayı, amaca ulaşabilmek için bir araç olarak görmektedirler. Bu düzlemde içinde buldukları grubun kimliği ve değerlerinden etkilenmektedirler (Brewer ve Kramer, 1986: 546). Kısacası modelin temel iddiası, bireylerin sosyal grubun üyesi olmayı istediği, bunun grup kimliğinin psikolojik ödülü olduğunu ifade etmektedir. Bireyler sosyal bir gruba ait olmak, grupla sosyal bağlar kurmak ve sürdürmek istemektedir. (Tyler, 1989: 831). Bununla birlikte model, çalışanların üçüncü taraflar yani otorite kurumları ile kısa dönemli ilişkiden daha çok uzun dönemli ilişkilere önem verdiklerini belirtmekte (Folger ve Cropanzano, 1998: 71; Konovsky, 2000: 494) ve prosedürel adalet yargısını etkileyen üç temel faktörü tanımlamaktadır. Bunlar karar verme prosedürünün tarafsızlığı (the neutrality), üçüncü tarafa güven (trust), nazik ve saygıdeğer davranışlar varlığı (standing) şeklinde sıralanabilir. Çalışanlar adalet algılarını bu üç temel faktörün varlığı üzerinden değerlendirmektedir. Örneğin, çalışanlar gruptaki kişilerarası iletişimi önemsemektedir ve sosyal etkileşim sırasındaki davranışları, bireye grup içerisindeki yeri ve önemi hakkında bilgi vermektedir. Bireye grupta kaba ve saygısızca davranılması, grup içinde düşük statüye sahip olduğunu ifade

ederken tersi davranışlar, bireyin grupta yüksek statüye sahip olduğunu göstermektedir (Tyler, 1989: 831). Çalışanlar grup içindeki statülerini olumlu bulursa, prosedürlerin adaleti konusunu göz ardı edeceklerdir, ancak prosedürlerin adaletsiz olduğu ve statülerinin göz ardı edildiğini gördüklerinde bu duruma karşı tepkisel davranışlar ortaya koyabileceklerdir. Bu durum grup-değeri modelinde dürüstlük ve devamlılık konusunun, tarafsızlıktan daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü devamlılık ve dürüstlük grupta bireyin değerini direkt yansıtmaktadır (Tyler, 1989: 836) .

Grup Değer Modeli'nin, çalışanların dahil oldukları gruplara ait prosedürlere önem verdiği ve bu durumun grup dayanışmasını artırıcı nitelikte etkisinin olduğu belirtilmektedir. Bir gruba dahil olmak, kişisel değer ve grup kimliği olgusunu yaratmaktadır. İş görenler ekonomik çıkarlar yerine, saygılı ve nazik davranışların (Colquitt ve arkadaşlar, 2005: 40) önemi üzerinde durmaktadır. Bu perspektiften adil davranışlar çalışanın yetkililer ve grubun geri kalanı tarafından kabul edildiği, diğerleri ile olan ilişkisinin niteliği hakkında bilgi vermesi sebebiyle önem arz etmektedir. Kişisel Çıkar Modeli'nin aksine çalışanlar maddi ödüllerden daha fazla kişisel değer ve grup aidiyeti duygularını geliştirmek istemektedir. Burada grubun saygı duyulan ve önem atfedilen bir üyesi olmak çalışan için değer ifade etmektedir. Sonuç olarak, çalışanların ait oldukları grubun saygı duyulan ve değer verilen bir üyesi olduğu konusundaki inancı, prosedürel adalet algısını arttırdığı (Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2001: 207) söylenebilir.

## **1.6. Örgütsel Adaletsizliğin Boyutları**

Adaletle ilişkin çalışanın deneyimlediği olumsuzluk, adalet duygusunun ihlal edildiği noktada başlamaktadır. Bununla birlikte örgütsel adaletsizliğin türleri ve karmaşık yapısı konusu tam olarak aydınlatılamamıştır. Yapılan araştırmalar örgütsel adalet türlerini açıklayabilse de, araştırmacılar arasında örgütsel adaletin boyutları konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Ayrıca bir taraftan “adil olan” ile diğer taraftan “daha adil olan” arasındaki ayırım da net değildir. (Gilliland, 2008: 274). Alan yazını incelendiğinde, örgütsel adaletin hangi boyutlar ile tanımlanacağı konusunda karmaşa yaşandığı görülmektedir. Bazı araştırmacıların, dağıtım adaleti ve işlem adaleti (Niehoff ve Moorman,1993; Sweeney ve Mc Farlin,1997; Leventhal, 1980; Beugre ve Baron,2001; Sheppard ve Lewick,1987) olarak iki boyuttan bahsederken, bazı

araştırmacıların böyle bir ayırım çabasının olmadığı görölmektedir (Martocchio ve Judge,1995: 43). Bununla birlikte Beis ve Moag (1986: 46) yaptıkları çalışmada çalışanların işlemlerin adil olmasına önem vermekle birlikte, kendilerine yönelik davranışlara da önem verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalar da Bies ve Moag'ın çalışmasını desteklemektedir (Mikula, Petri ve Tanzer, 1990; Messick ve diğerleri, 1985; Masterson ve diğerleri, 2000). Benzer şekilde Lind ve Tyler (1988) ile Mikula ve diğerler (1990) işlemsel adaletin bir alt başlığı olarak etkileşimsel adaleti tanımlamışlardır. Greenberg (1993) yaptığı çalışmada etkileşimsel adaleti işlemsel adaletin farklı bir yönü olarak kabul etmiştir. Ancak örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olarak ayrı ayrı sınıflandırılması Bies'in (2001) çalışmasında yapılmıştır (Bies, 2001:93). Araştırmacıların bir bölümü işlemsel ve etkileşimsel adaletin birbirinden bağımsız etkilere sahip olduğunu savunmuştur. Bu etkiler Moorman (1991) ve Colquitt (2001) yaptıkları çalışmalar ile ispatlamıştır. Aynı tarihlerde Cohen-Charash ve Spector (2001) yaptıkları meta analitik çalışma ile örgütsel adalet algısına ait dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olarak bağımsız olgular olmakla birlikte, aralarında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Colquitt'in (2001) yaptığı araştırma Greenberg'in (1993) çalışmasındaki etkileşim adaletine yönelik yaptığı kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ayırımını görgül olarak doğrulamıştır (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007: 37).

Yaptığımız bu çalışmada örgütsel adaletsizlik kavramı temel olarak dört boyut üzerinden değerlendirilecektir. Bu değerlendirmeler, **dağıtım adaletsizliği** (dağıtım ile ilgili alınan kararların ortaya koyduğu sonuçlarının adaletsiz olması), **işlem adaletsizliği** (kararların alınması ve işletilmesi sırasında uygulanan prosedür ve süreçlerin adaletsizliği), **bilgisel adaletsizlik** (çalışanların dağıtım ile ilgili kararlar ve süreçler hakkında yeterli ve dürüst bilgiye sahip olmaması) ile **kişilerarası adaletsizlik** (Karar alma noktasında yetkili olan kişilerin çalışanlar arası davranış biçimlerinin farklı ve adaletsiz olması, davranışlardaki samimiyetsizlik ve saygısızlık) kapsamında yapılacaktır (Colquitt, 2001;Van Yperen ve diğerleri, 2000; Jude ve Colquitt, 2004).

### **1.6.1. Dağıtım Adaletsizliği**

Dağıtım adaleti en genel tanımı ile çalışanların kazanımlarına ilişkin kararların adil olması (Colquitt, 2007; Aryee ve diğerleri, 2002; Cropanzano ve diğerleri, 2002) ve

örgüt kaynaklarının dağıtımına ilişkin çalışanların subjektif adalet algılamasıdır (Cropanzano, Goldman ve Benson, 2005:64). Dağıtım adaleti, örgütsel adalete ilişkin eşitlik teorisi ile benzeşmekte ve elde edilen sonuçların dağıtımıyla ilgilenmektedir.

Bu çerçevede Eşitlik Teorisi dağıtım adaleti perspektifindeki temel varsayımı, çalışanların girdi-çıkıtı (katkı- kazanım) oranını diğer çalışanların girdi-çıkıtı (katkı- kazanım) oranı ile kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama sonucunda girdi-çıkıtı oranındaki denge, çalışanlarda eşitlik (adalet) algısı yaratmaktadır. Girdi-çıkıtı oranında ortaya çıkacak eşitsizlik algısı çalışanda gerginliğe neden olmakta ve eşitliği yeniden tahsis için çeşitli davranışlar sergilemektedirler (Beurge, 2001:1093). Ancak dağıtım adaletsizliğinin temeli, çalışanların sonuçlardan mutlu olup olmaması değil, dağıtıma ilişkin kararların bazı standartlar açısından adaletsiz olarak değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Örgütsel adaletin örgütler açısından önemi, çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi boyutunda ortaya çıkmaktadır. Örgüte ya da yöneticiye karşı sergilenen davranışlardaki etkisi adaletsizliğin boyutuna göre de şekillenmektedir. Örneğin, dağıtım adaletsizliği ile karşı karşıya kalan çalışan, örgütün aldığı kararların sonuçlarına yönelik tepki gösterirken, etkileşimsel adaletsizlik algıladıklarında tepkileri yöneticilerine yöneliktir olmaktadır (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010: 69).

Çalışanın dağıtım adaletsizliği algıladığı durumda ortaya koyabileceği davranışlara ilişkin bilgilere Referans Bilişsel Teori dikkati çekmektedir. Örgüte zarar veren çalışan yerine adaletsiz uygulamalar ile suçsuz çalışanın zarara uğraması durumunda ortaya çıkan tepkilerin daha olumsuz olacağını ifade etmektedir. Goldman işten çıkarmalara dair çalışan tepkilerini incelediği çalışmasında, Referans Bilişsel Teori'yle aynı düzlemde sonuçlar ortaya koymuştur. Çalışanlara yönelik dağıtıma (ödül ve cezalar) yönelik kararlarda adil süreçlerin uygulanması durumunda yasal şikayetler ile diğer çalışanların olumsuz davranışlarının azaldığını ortaya koymuştur (Goldman, 2003: 720). Benzer şekilde işten çıkarma kararında adaletin varlığı uygulamaya ilişkin kullanılan standartların varlığı ile ilişkilidir. Bu kararlar alınmasında beklenti örgüte katkısı en az olan çalışan işten çıkartılması yönündedir. Ancak alınacak kararda çalışanın katkısı göz önünde bulundurulmaz ise diğer çalışanlar arasında adaletsizlik algısı oluşacak ve istenmeyen örgütsel davranışlar ortaya konulacaktır (Goldman, 2003:719).

Dağıtım adaletsizliğinin çalışanlar üzerindeki etkisi örgütler açısından olumsuz sonuçlara neden olabilecek niteliktedir. Çalışanlar dağıtımsal adaletsizliğin yarattığı gerilimden kurtulmak için performanslarını düşürebilecek, diğer çalışanların performansını düşürmek isteyebilecek ya da işten ayrılması tercih edebilecektir. Bu bağlamda sağlık örgütlerinde (hastane, poliklinik vb.) dağıtım adaletsizliğinin neden olduğu çalışan tepkileri diğer kurumlarla karşılaştırıldığında daha tehlikeli olabilmektedir. Çalışanların (doktor, hemşire, fizyoterapist, sağlık teknikeri v.b) niceliksel olarak yetersizliği ve nitelikli yetişmiş iş gücü temininde yaşanan problemler adaletsizliğin sağlık örgütleri açısından önemini arttırmaktadır. Sağlık personelinin eğitim süreci göz önüne alındığında, mesleki tecrübeye sahip sağlık personelinin adaletsizlik algıları sebebiyle kurumlarından ayrılmaları, performans düşüşü yaşamaları, moral ve motivasyonlarının düşmesi gibi sorunlar örgütün ciddi maddi ve manevi kayıplar yaşamasına neden olabilmektedir.

### **1.6.2. İşlem Adaletsizliği**

Örgütsel adalet alan yazını 1960-1970'li yıllarda ağırlıklı olarak dağıtım adaleti üzerine odaklanırken 1975 yılından itibaren Leventhall'ın yaptığı çalışma ile prosedürel adalet konusu üzerinde çalışmalara başlamıştır. Eşitlik Teorisi ve diğer dağıtım adaletine ilişkin modeller (Deutsch, 1975; Crosby, 1976; Folger, 1984) çalışanların adaletsizlik karşısında ortaya koyacakları tepkileri açıklamakta ve örgütsel adaletsizliği açıklamalarda yetersiz kalındığında araştırmaların merkezi işlem adaleti olarak değişmiştir (Cohen-Charash, Spector, 2001: 279). Geleneksel kazanımların dağıtım odaklı yaklaşımdan, kazanımların sağlanması ve dağıtımında kullanılan prosedürlerin adaletini inceleyen, örgütsel adalet/adaletsizlik kavramına bakış açısını değiştirdiği gibi daha geniş bir açıdan değerlendirilmesini sağlamaktadır (Greenberg, 1990: 402). Bu bağlamda prosedürel adalet, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürlere yönelik adalet algılaması (Cropanzano ve Abrose, 2001: 123) veya çalışanların örgütteki prosedürleri adil bulup bulmadığına ilişkin algıları (Thibaut ve Walker, 1975: 32) şeklinde tanımlanmaktadır.

Çalışanlar karar alma sürecinde fikirleri alınarak katılımı sağlandığında prosedürleri daha adil olarak algılamaktadır (Thibaut ve Walker, 1975: 32). Aynı zamanda çalışanlar sadece ödül ve cezalar ile değil bunların nasıl dağıtıldığı ile de ilgilenmektedirler. Eğer



çalışan dağıtım yönteminin adaletsiz olduğunu düşünüyorsa, dağıtım adil olsa dahi durumu adaletsiz olarak algılayacaktır (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980: 173). Bu çerçevede Greenberg işlem adaletsizliğini kararların alınmasına ilişkin uygulanan prosedürlerin adaletsiz olması şeklinde tanımlamaktadır. Adil prosedürler çalışanlara kazanımların dağıtımını doğru şekilde tahmin edebilme imkanı vermekle (Cropanzano ve diğerleri, 2001: 168) birlikte ve adaletsizlik algısının ortadan kalkmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışanların adalete yargısını, dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin birlikte oluşturduklarını ve birbirinden etkilendiği ayrıca dağıtım ve prosedürel adalete ilişkin algının çalışanların ekonomik ve duygusal beklentilerine göre şekillendiği belirtilmektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 120). Bununla birlikte bu iki kavram birbiri ile ilişkili olmasına rağmen çalışanların adalet algılarını farklı çıktılar bazında etkilemektedir (Mc Farlin ve Sweeney 1997).

### **1.6.3. Kişilerarası Adaletsizlik**

Kişilerarası adalet, çalışanların prosedürlerin uygulanması aşamasında karşılaştıkları davranışlara yönelik hissettikleri adalet algısı (Bies ve Moag, 1986: 45) ile yöneticilerin çalışanlar karşı ortaya koydukları davranışları açıklayan bir adalet türüdür (Bies ve Moag, 1986: 43). Örgütsel adaletin “iletişim kriteri” olarak tanımlanmaktadır. İşlem adaleti karar alma sürecinin yapısal niteliğini tanımlarken, kişilerarası adalet bireyler arasındaki sosyal ilişkiye tanımlamakta kullanılmaktadır. Prosedür sonunda alınan kararlar ile ilgili çalışanlara yeterli açıklamalar yapılmasını ve aktarımını kapsamaktadır (Shapiro, Buttner ve Barry,1994: 351). Kişilerarası adalet bireyler arasındaki ilişkilerin karmaşık ve çok boyutlu yapısına odaklanmaktadır (Bies ve Moag,1986: 46).

Örgütsel adaletsizlik, genellikle örgütün politikaları ve işlemlerinde ortaya çıkmaktadır. Dağıtım ve işlem adaletsizliği olarak tanımlanabilecek bu durum, kişilerarası beklentilerin karşılanmaması ilişkilerde bozukluk biçiminde bireylerin neden olduğu sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Greenberg, 2001: 215 ). Kişilerarası adaletsizlik çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanmakla birlikte yöneticiler karşı gösterilen tepkileri de kapsamaktadır (Cropanzano, Byrne ve Bobocel, 2005: 170). Çalışanların kişilerarası adaletsizlik algısının yüksek olması yönetime ve örgüte

olumsuz davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Bununla birlikte alınan kararlar hakkında kibar ve saygılı şekilde konuşulması, alınan kararın adaletsiz olduğu yönündeki düşüncenin azalmasını sağlamaktadır.

Düşük kişilerarası adalet (kişilerarası adaletsizlik) yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi tehlikeye düşürecektir. Çalışana yönelik tavır ve davranışlarda saygı ve dürüstlükten yoksun olunması kişilerarası adaletsizliğe neden olabilmektedir. Bu adaletsizlik ilişkilerde kötü muamele ile karakterize, aşağılayıcı ifadeler, haksız suçlamalarını da kapsamaktadır. Bu negatif deneyimin yönetici ve çalışan ilişkilerindeki önemine dikkat edilmelidir. Kişilerarası adaletsizlik ve kötü muamele çalışanın derin bir acı ve psikolojik kimliğinin zarar görmesine de neden olmaktadır (Lonsdale, 2013: 2).

#### **1.6.4. Bilgisel Adaletsizlik**

Bilgisel adalet dağıtım ve süreçlere aracılığıyla verilecek kararlar hakkında bilgi verilmesi ile çalışanlara açıklama yapılmasını kapsamaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2001: 429). Çalışanların kaygılarının azaltılması için kararlara dahil süreçlerden yeteri kadar bilgi almaları ve açıklama yapılması gerekmektedir. Bilgisel adalet çalışanların tahsis edilen işlemlerin doğruluğunu değerlendirebilmeleri için açıklama yapılmalıdır.

Çalışanlar yöneticileri hakkında fazla bilgileri yoksa ve yöneticiye güven duymuyorlar ise örgütte alınan kararlar ve işlemlere bakarak örgüte uygulamaların adil olmadığını düşünerek karşı davranışta bulunabilecektir (Bos, 2001).

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK**

Günümüzde işletmelerin değeri sahip olunan bilgi ve insan kaynağı unsurları ile değerlendirilmektedir. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan temel faktörler ürün veya hizmetteki farklılıktan ziyade ürünlerin ortaya çıkmasını sağlayan, bilgi ve becerilerin toplamından kaynaklanmaktadır. Bilgi, dostluk, güven yetenek, takım çalışması ve örgüt kültürü gibi maddi olmayan ve çoğu zaman daha karmaşık olan unsurlar örgütlere rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Campbell ve Luchs, 2002: 24). Bu durum bireysel bilgiyle becerinin örgütlerin hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesinde kritik öneme sahip insan faktörünü önemini ortaya koymaktadır (Ulrich, 1998: 23). İnsan faktörünün öneminin belirlenmesi, örgütleri çalışanların yönetime katılma, yukarı doğru bilgi akışı, açık iletişim ile alınacak kararlara ortak olma konularında harekete geçirmektedir. Çalışanların kendini rahatlıkla ifade edebilmesini sağlamak amacıyla örgütler, kalite yönetimi, demokratikleşme, şeffaf yönetim, ekip çalışması, personel güçlendirme ve örgütsel adalet gibi çoğulcu uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilmeye çalışmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 700). Örgütler çoğulcu örgütsel uygulamaları kullanarak çalışanlardan sahip olduğu bilgiyi, görüşü açıkça korkmadan ifade edebilmeleri ve kendilerine güvenmeleri konusunda desteklemekte iken, yapılan araştırmalar uygulama sonuçlarının beklentinin tam tersi durumları ortaya koyduğunu göstermektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 304). Teoride ve pratikte insan faktörünün, örgütler için önemi ifade edilmesine, uygulamalar çalışanları görüşlerini açıkça ifade etme yönünde cesaretlendirecek şekilde düzenlenmesine rağmen, çalışanlar çok farklı nedenlerden konuşmayı tercih etmemekte, sessiz kalmaktadırlar (Milliken ve diğerleri, 2003: 1454). Örgütler çalışanları kendilerini açıkça ifade etmeleri konusunda desteklemekle birlikte çalışanların sessizlik yönündeki tercihleri örgütlerin içinde bulunduğu önemli bir çelişkidir. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde ses, sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları tanımlanacaktır.

### **2.1 Ses ve Sessizlik Kavramı**

Ses ve sessizlik kavramları etkili iletişimin temel faktörlerdir. Davranışsal olarak birbirine zıt iki kutup gibi görünmekle birlikte aslında birbirinin tamamlayıcısı

konumundadır. Her iki kavramın kompleks ve çok boyutlu yapısı ile çift anlam ifade etmesi tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Sessizliğin ve sesin yüzeysel olarak karşılaştırılmasında, sessizliğin kasıtlı olarak fikirlerin saklanması anlamı ile fikirlerin ifade edilmesi olan sesin zıtlığı anlamına gelebilmektedir. Ses yani konuşmak, örgütlerdeki önemli sorunlara vurgu yaparken, sessizlik konuşmamayı vurgulamaktadır. Bu kavramları birbirinden ayıran en önemli özellik, açıkça konuşmanın varlığı veya yokluğu olmayıp, çalışanların sessizliği (bilerek düşünceler, bilgiler ve çalışma organizasyonlarındaki gelişmelerle ilgili düşünceleri ifade etmeme) kasıtlı olarak tercih etme motivasyonudur (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1359-1360). Literatürde bazı çalışmalarda sessizlik konuşmanın veya bir davranışın var olmaması durumu olarak tanımlandığı yönünde görüşler bulunmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364). Benzer şekilde Pinder ve Harlos sessizliğin, amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde ortaya çıkabildiğini belirtmektedir. Sessizliğin bilinçli ve aktif yapısı kavramsal olarak yapılandırılması ve çok boyutlu yapısının ortaya konulmasına katkı sağlamada önemli bir vurgudur (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Sessizlik tevazu, başkalarına saygı, edep gibi erdem ve ahlakla ilişkilendirilmektedir. İnsanlar utanç, çatışma ve diğer algılanan şeylerden kaçınmak (Bagheri, Zarei, Aeen, 2012: 56) ya da farklılıklarla yüz yüze gelmemek için kendilerini sessizleştirebilmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 4). Sessizlik kavramının en yalın tanımı, sessiz olma durumu olarak ifade edilebilmektedir. Sessizlik, iletişimin olmamasından ziyade önemli bir iletişim şekli olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bireyler günlük yaşantılarında diğer bireyler ile olan ilişkilerinde ve iş yaşantısında “sessiz kalarak“ çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine, üyesi olduğu örgüte ve bireylere çeşitli mesajlar vermektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 303). Bu mesajlar, onay, paylaşma ve memnuniyetsizlik karşısında kişilerin ve örgütlerin her ikisi içinde baskı mekanizması haline gelebilmektedir (Bagheri, Zarei, Aeen, 2012: 55). Kısacası sessizlik, iletişimin farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran pasif biçimi olarak ifade edilebilir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 20). Bu bağlamda sessizlik, kavramsal olarak pasif davranışları temsil etmesine rağmen, bütün sessizlik türlerinin pasif birer davranış olarak kabul edilmesi mümkün değildir. Sessizlik bazen pasif bir davranış olarak olan biteni kabul etmek şeklinde ortaya çıkabilirken, bazen de aktif bir davranış olarak isyan etmek ve reddetmek anlamına gelebilmektedir (Scott, 1993: 3;

Bagheri, Zarei, Aeen, 2012: 47). Bu sebeple sessizlik ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda, kavram baēlılık veya onay anlamına gelen pozitif anlamlı olarak kabul edilmiştir. Daha sonra yapılan çalışmalarla örgüt ve çalışanları performansını etkileyen önemli bir davranış olarak kavramsallaştırılmıştır.

Ortaya çıkan tepkisel ıktıları açısından deēerlendirildiēinde, örgütler açısından önemli sonuçlara neden olabilecek bir diēer kavram olan ses, Hirschman tarafından 1970 yılında memnuniyetsizlik karşısında üretilen cevap olarak tanıtılmış (Pinder ve Harlos, 2001: 336) ve tatmin edilmeyen beklentiler karşısında protesto ve eylemler ile yönetimden veya daha üst bir otoriteden deēiřim ve yenileme yapılması için baskı kurma, zorlama durumu (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 8) olarak tanımlanmıştır. Sesslilik, deēiřim ve gelişimin yaşanabilmesi için, çalışanın fikirlerini açıklamasını ve bilgileri paylaşmasını ifade etmektedir (LePine ve Dyne, 1998: 854). Bu çerçeveden deēerlendirildiēinde sessliliēin varlıēı, sessizliēe baēlı olduēu gibi sessliliēin varlıēı da sessizliēe baēlı olduēu (Moaşa, 2012: 64) söylenebilir.

Hirschman (1970) sessizliēini, pasif aynı zamanda baēlılık (loyalty) ile eş anlamlı, yapıcı bir tepki olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda sessizliēinin, örgüte baēlılıēın bir şekli olduēuna yönelik çalışmalar da bulunmaktadır (Bryant ve Cox, 2004: 588; Landau, 2017: 143). Daha sonra yapılan çalışmalarda da benzer şekilde sessizlik baēlılık ile eş anlamlı olarak kullanılmaya devam edilmiştir. Sessizliēinin duyuşsal, davranışsal ve bilişsel öēeleri içeren bir yapısı olduēu ihmal edilmiş, bir nevi gizli muhalefet olarak kabul edilmiştir. Bu sebeplerle sessizliēin örgütlerde yaygın olmasına raēmen, tatmin olmayan ve kötü muamele ile karşılaşan çalışanların önemsenmeyen tepkisi olarak görölmüştür (Pinder ve Harlos, 2001: 332).

Bununla birlikte, sözsüz anlatım (silent) ve sessizlik, susturulmuşluk (silenced) ile ilgili ayırım (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 572), Sobkowiak'ın (1977) yaptıēı akustik ve pragmatik sessizlik tanımlamasına benzeşmektedir. Akustik sessizlikte, sesin fiziksel olarak bulunmadıēı bir durumu tanımlarken, pragmatik sessizliēi stratejik amaçlar taşıyan çalışanın kişisel çıkarlarını düşünerek konuşmaması olarak tanımlamıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 338). Çalışanların bir nevi strateji olarak kullandıkları sessizlik kavramının tanımlaması, kolektif bir fenomen olarak ele alınmış ve örgütsel sessizlik kavramı geliştirilmiştir.

## 2.2 Örgütsel Sessizlik

Örgütlerde sessizlik yaygın bir kavram olmasına rağmen (Morris on ve Millikken, 2000: 707) tanımlanması ve anlaşılması zor bir kavramdır. Örgütte görevli çalışanların, örgütsel durumlara yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal değerlendirmeleri ile örgüt içinde bir konuda değişiklik yapabilme veya düzeltebilme yeteneği var olmasına rağmen bilerek ve isteyerek ifade etmemesi durumudur (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Henriksen ve Dayton (2006) kavramı, örgütün karşılaştığı önemli sorunlarla ilgili çözüm önerisi veya düşüncesi olan çalışanların sorunla ilgili çok az konuşmak ya da davranışta bulunmak şeklinde ortaya çıkabilen kolektif bir olgu şeklinde tanımlamaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1540). Benzer şekilde örgütün sorunlarına yönelik bilgi, görüş, öneri ve kaygılarını bilinçli olarak açıklamayan çalışan davranışı olarak da tanımlamıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 707-708). Bunun dışında Pinder ve Harlos (2001), çalışan sessizliğini adaletsizlik perspektifinden değerlendirmiş ve değişimi etkileyebilme yeteneğine sahip çalışanların, örgütsel konularda davranışsal, duygusal ve bilişsel değerlendirmelerini ve konu hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Bu tanımlamalardan hareketle, örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya örgütleriyle ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi olarak ifade edilebilir.

Örgütsel sessizlik, değişim, yaratıcılık ve yeniliğin kaynağı olan çalışanların (Liu, 2009: 1647), yenilikçi fikir, enerji ve bakış açılarını örgüt yararına kullanmasını engellemektedir (Bolton, Harvey, Grawitch ve Barber, 2012: 224). Sessizliği oluşturan ve devam ettiren dinamiklerin rahatsız edici yanı, örgütün içinde gizlenmiş olmasıdır. Bu, “Kral Çıplak” hikayesi gibidir. Aslında herkes gerçeği bilmekte ancak konuşmanın ortaya çıkaracağı sonuçların tehlikeli olması, bilinen bu gerçeğin kendi içinde “tartışılmaz” hale getirmektedir (Whitener ve diğerleri, 1998: 516).

Bir düşünceyi dile getirme veya değişim için önerilerde bulunmanın sonuçlarından korku duyma temeline dayanan örgütsel sessizlik, çalışanların içinde buldukları sessizlik ortamından rahatsız olmalarına, buldukları ortamla aynı fikirde olmamalarına, mevcut durum değiştirecek olan alternatiflerin farkında olmalarına rağmen, bunlarla ilgili çalışma yapma ya da fikirlerini paylaşma konusunda isteksiz

olmalarıdır. Bununla birlikte çalışanlar sessizliği besleyen ya da üreten koşulları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdırlar. Diğer bir ifade ile fikirlerini dile getirmek için fırsat kollamaktadırlar. Bu tür bir sessizlik içerisinde olan çalışanların baskın duyguları, öfke, korku, sinizm ve umutsuzluktur (Edwards ve diğerleri, 2009: 90). Morrison ve Milliken'de (2000: 720) benzer şekilde, kişisel korku hissinin örgütsel sessizlik için önemli bir itici güç olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle örgütsel sessizliğin “kişisel korku hissi” vurgusuyla paralellik gösterdiğinden bahsedilmektedir. Bu durum değişimin sağlanması için nelerin yapılması gerektiğini bilen az sayıda kişinin de sessiz kalmayı tercih etmesine neden olmaktadır. Sessizliği oluşturan gizli dinamikler, örgüt için birçok sorun oluşturabilmekle birlikte nedenlerinin anlaşılması pek mümkün değildir. Ayrıca sessizliğin neden olduğu sorunlar örgütlerde, hissedar, örgüt sahibi veya alacaklılar gibi önemli paydaşların görüşünden gizlenemeyecek kadar büyüyebilmektedir. Bu noktada paydaşlar, organizasyonun “zayıf yönetime” sahip olduğuna karar verebilmekte ve yöneticiler işlerini kaybedebilmektedir (Whitener ve diğerleri, 1998: 516).

Bu nedenlerle yöneticilerin temel görevlerinden biri de sessizlik sorununun en iyi hangi yolla çözümlenebileceğini belirlemektir. Yöneticiler çalışanların sessiz kalmadan tüm görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerini sağlayacak örgütsel ortamları yaratarak bunu gerçekleştirebilir (Piderit ve Ashford, 2003: 1477). Ancak bu şekilde, çalışanların örgüt açısından tehlikeli olabilecek durumlar hakkında yönetimi uyurabilmeleri ile çalışan işveren ilişkilerinin istenilen düzeye getirilmesi sağlanabilmektedir. Bu çerçevede sessizliğe neden olan faktörlerin belirlenmesi örgüt yönetiminin sessizliği ortadan kaldırmaya yönelik gerekli önlemleri almasını sağlayacaktır.

Yapılan çalışmalarda sessizliğin sesten daha belirsiz olduğu, amirlerin yanlış yönlendirmelerinin çalışanları sesten daha çok sessizliğe yönlendirdiği ve sonuçta sessizliğin çalışan için sesten çok daha uyumsuz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 365). Benzer şekilde, çalışanlara ulaşan bilgi miktarı ile iş tatmini ve örgütsel adalet algılaması arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Çalışan ile üst yönetim arasında iletişimi sağlayan örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı işlevi görmediği gibi aynı zamanda

çalışanların iş tatminini ile örgütsel adalet algısını oluşturan stratejik bir araç olarak görev yapacaktır (Puttu ve Aryee, 1990: 44). Bununla birlikte örgütsel sessizlik üzerinde ulusal kültüründe etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Kültüre ait bilgiler bireylerin bilinçaltına işlenmiş olduğundan davranışlar, alışkanlıklar ve karar alma mekanizmaları üzerinde etkisi olması beklenen bir durumdur (Çakıcı, 2007: 155). Yapılan tanımlamalar incelendiğinde, örgütsel sessizlik olgusu iki temel vurgusunun bulunduğu görülmektedir. İlki “bilinçli olarak bilgi ve fikrin ifade edilmemesi”, ikincisi “örgütsel düzeyle ” sınırlı olmasıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

Bununla birlikte literatürde örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği olarak iki farklı kavramın tanımın kullanıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda kavramlar birbiri yerine kullanılabilir (Brinsfield, 2009: 43). Çalışmaların bir bölümü sessizliği kolektif (örgütsel) düzeyde (Noelle-Neumann, 2002; Morrison ve Milliken, 2000; Brinsfield ve diğerleri, 2009) *örgütsel sessizlik* olarak incelenirken, bazıları bireysel düzeyde (Zhou ve George, 2001; Pinder ve Harlos, 2001; Mornell, 2001; Smith, 2005; Hobbs, 2005 ) *çalışan sessizliği* olarak ele almaktadır.

Çalışan sessizliği ile örgütsel sessizlik arasındaki temel fark bireysel ve kolektif düzeydeki yapı farklılığıdır. Örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkan sonuçlar itibariyle benzer bir yapıda olmasına rağmen, çalışanlar arasında ortak bir davranışı temsil etmesi sebebiyle çalışan sessizliğinden ayrılmaktadır. Brinsfield (2009:45) başlangıçta sessizliğin bireysel düzeyde olduğunu daha sonraki süreçte pek çok çalışmada ortaya çıktığını ve çalışanların konuşmaya istekli olmadıklarını bununda takım ve örgüt çalışanları arasında yayılım gösterbildiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Ellis ve Van Dyne (2009) yaptığı çalışmada çalışanların görüş ve düşüncelerini paylaşmama kararı ile başlayan sessizlik tercihinin zaman içinde örgütte yer alan diğer çalışanlar arasında yayılabileceğini ve sessizliğin örgütsel düzeye taşınarak zarar verici düzeye gelebileceğini belirtmiştir (Ellis ve Van Dyne, 2009: 54). Bu çerçevede çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramları birbiriyle ilişkili, birbirini etkileyen bir yapısının olduğu söylenebilir.



### **2.3 Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi**

Literatürde örgütsel ses ve sessizliğin tarihsel gelişimi üç temel dalga ile tanımlanmaktadır. İlk dalga olarak kabul edilen dönem 1970-1980 yılları arasını kapsamaktadır. 1980-2000 yılları arası ikinci dalga olarak ifade edilir. Son olarak 2000 yıllarından günümüze kadar yapılan çalışmaların yer aldığı dönem mevcut dalga olarak isimlendirilmiştir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 4).

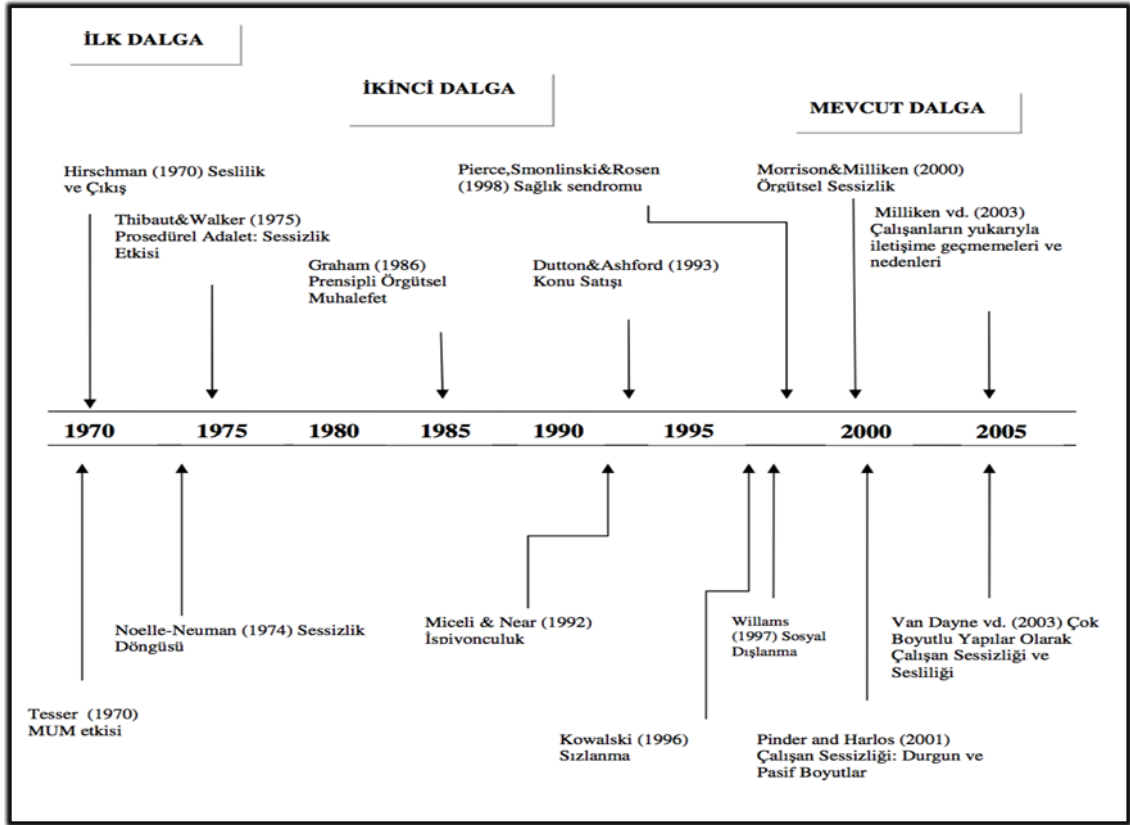
Örgütsel sessizliğe yönelik yapılan çalışmaların kronolojik gelişiminde 1980'ler kadar olan dönem boyunca ses ve sessizlik kavramlarının tanımlanması sağlanmıştır. Bu dönemde sessizliğin bağlılıkla eş anlamlı olarak görülmesi kavrama örgütler açısından gereken önemin verilmesini engellemiştir. 1980'li yılların gelişiminin örgütsel davranış perspektifinden gerçekleştiği görülmektedir. Bu dönemde adalet kavramı adaletle ilişkin sorunların varlığı kısacası örgütsel adaletsizlikler ile örgütsel ortamdaki ses ve sessizliğe yönelik mekanizmalar ana odak noktası olmuştur. Kurumsal skandallar ve etik ihlallerin ortaya çıkması araştırmaların örgütsel sessizlik üzerine odaklanmasını sağlamıştır. 1990'larda araştırmacılar ses mekanizmalarını odak alan çalışmalara devam etmişlerdir. Morrison ve Milliken'in 2000 yılındaki makalesinin yayımlanması ile birlikte yönetim uygulamaları, örgütsel politikalar, ses ile sessizlik kavramlarının öncülleri arasındaki ilişkiye odaklandığı görülmektedir (Bogosian, 2012: 46). Morrison ve Milliken'in çalışması ile ses ve sessizlik kavramlarının örgütsel düzeye taşındığı ve ilişkisel boyuttaki değişkenlerin farklılık gösterdiği bir dönem başlamıştır. Bu gelişme sessizliği bağlılıkla birlikte anılan pozitif bir davranış şekli olmadığını ve örgütsel sonuçlarının tahmin edilenin aksine çok boyutlarda olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan üç temel dalgaya ait sınıflandırma Şekil 3'te sunulmuştur. Bu çerçevede, örgütsel ses ve sessizliğin kronolojik gelişimi üç temel dalga çerçevesinde açıklanacaktır.

#### **İlk Dalga (1970-1980)**

İlk dalga olarak belirtilen bu dönem Albert Hirschman'ın 1970 yılında yaptığı ve örgütsel tatminsizliğe karşı sesliliğin ilk kez değerlendirildiği çalışma ile başlamaktadır. Bu dönemde araştırmacılar "ses" in kavramsallaştırılması üzerine yoğunlaştıkları gibi

ses ve sessizlik kavramlarının farklı alanlarda farklı anlamlar ifade ettiği ortaya koymuşlardır. Bu dönemde ses ve sessizliği katagorize etme çabalarının ürünü olan MUM etkisi (Mum effect) ile Sessizlik Sarmalı analizi ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu dönemde tüketicilerin tatmin olmadıkları durumlarda iki yolu tercih edebilecekleri belirtilmiştir. İlk yol örgüt ile bağlarını koparmak iken şikayet, protesto veya halk ayaklanması yolu ile seslilik davranışları gösterebilecekleri ifade edilmiştir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 8).



Şekil 3 : Ses ve Sessizlik Literatürünün Örgüte Katkı Çizelgesi

**Kaynak:** BRINSFIELD, Chad T., EDWARDS, Marissa S., ve GREENBERG, Jerald. (2009); Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, Voice and Silence in Organizations Chapter 1, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK, 9.

Seslilik, *bilinçsiz* (sorunlarla ilgilenmeyen), *bilinçli ve sesli* ancak harekete geçmeyen (pasif), *bilinçli ve aktif seslilik* (sorunlara çözüm arayan) olarak üç farklı boyutta değerlendirilmiştir. Sesliliğe ilgisizlik-ihmal boyutunu Farrell 1983'te yaptığı çalışma ile eklenmiştir. Bu boyut pasif ve yıkıcı bir davranış olup ilgisizlik ve yabancılaşmayı

beraberinde getirmektedir. Çalışanlar arasında “gevşek ve umursamaz davranış“ olarak tanımlanmıştır. Takip eden dönem çalışmaları, örgütsel bağlılık düzeyinin adalet algısını etkilediğini ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların örgütsel adaletsizlik algısının daha yüksek olduğu ve adaletsizliğin yarattığı sıkıntıyı ortadan kaldırmaya daha yatkın olduklarını için seslilik ile tepki gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, adaletsizlik algısı karşısında durumu değiştirmeyi denemek yerine sessiz kalarak buldukları duruma katlanmayı tercih ettikleri aynı çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlardandır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 8-9).

Bu dönemde araştırmacılar ses ve sessizlik kavramlarının boyutlandırılmasına yönelik çalışmıştır. Ortaya konulan diğer önemli çalışma ise “mum etkisi”dir. Rosen ve Tesser tarafından yapılan bir çalışmada ortaya konulmuştur. Örgüt içerisinde çalışanların kötü haberleri karşı tarafta olumsuz etki yaratacağı kaygısı ile mesajı aktarmak istememesi olarak tanımlanmaktadır (Rosen ve Tesser, 1970: 261; Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367). Mum etkisi çalışanlar tarafından kullanılan bir çeşit sessizlik stratejisi olarak değerlendirilebilir (Bisel, Messersmith ve Kelley, 2012: 136).

### **İkinci Dalga (1980-2000)**

1980’lerin ortası ile 2000’li yılları arasını kapsayan dönemde seslilik ve sessizlik kavramlarıyla birlikte ispiyonculuk (muhabirlik), prensipli örgütsel muhalefet, konu satışı, sızlanma ve söyleme gibi yeni konular araştırma alanı içine girmiştir. Ses ve sessizlik ile örgütsel adalet ilişkisine yönelik çalışmalar ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarının büyük bir bölümü bu dönemde yapılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik ile ilgili iki önemli konu “sağır kulak sendromu” ve “sosyal dışlanma” benzer zamanda tanımlanmıştır.

Bu dönemde ortaya konulan ispiyonculuk Near ve Miceli’nin (1985) çalışmasında çalışanlar tarafından algılanan adaletsizliğin ilgili üst yönetim birimine açıklanması olarak tanımlanmıştır. LePine ve Dyne (1998) seslilik ile ispiyonculuğu birbirinden ayırmıştır. Sesslilikte temel amaç örgütte olumlu değişiklikleri meydana getirmek iken, ispiyonculuk olumsuz bir durumun sonlanması ümidi ve eleştiriyi birlikte içermektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 12).

1980'lerin ortasında prensipli örgütsel muhalefet kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütteki yasal ve sosyal normların ihlalinin reddini ifade etmektedir. Graham'ın (1986) çalışmasında prensipli örgütsel muhalefetle ilgili altı değişik yapıdan oluşan bir sınıflandırmayı ileri sürmüştür. Bu sınıflandırmada yer alan değişkenlerden çalışanın tercihi, sessizliğini sürdürmeyi yani örgütte kalmaya devam etmeyi veya sessizce ayrılmayı içermektedir. Diğer değişkenler ise;

- İçsel kalma, iç kanalları kullanarak bir içsel değişim yaratma çabası veya protesto etmek
- İçsel ayrılma, istifa etme nedenlerini açıklamak
- Dışsal kalma, dış baskılar sebebiyle içsel değişim yaratma çabası veya protesto etmek
- Dışsal ayrılma, toplumsal protesto ayrılma (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 12- 13).

Bu dönemde yapılan çalışmalar sonucu Dutton ve Ashford (1993) ses ve sessizlik kavramlarıyla ilişkili “konu satışı” kavramı ortaya çıkmıştır. Çalışanların başkalarının dikkatine ve algılayışlarını konu üzerine odaklamaya yönelik davranışları olarak tanımlanmıştır. Sosyal problem teorisi, izlenim yönetim ve yukarı doğru etki literatürünü kaynak olarak kullanmaktadır. Örgütsel problemleri nasıl ve ne şekilde stratejik hale geldiğini açıklayan bir yapı tanımlamışlardır. Orta düzey yöneticilerin, üst düzey yöneticilerden bazı önemli bilgileri saklayarak, belli örgütsel enstrümanları kullanıp farklı sorunlar yaratarak dikkatleri farklı noktalara çekerek soruna dair kaynak ve problemlerin algılanmasını yönlendirilebileceğini iddia etmiştir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 14).

Bu döneme ait önemli bir diğer çalışma ise “söylenme-şikayet”tir. Kowalski 1996'daki çalışmasında tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın olaylardan sonra ortaya çıkan duyguların ifade edilmesine yönelik olarak gelişen, psikolojik amaçları olabilen tatminsizlik şeklinde tanımlamıştır. Kowalski'ye göre söylenme çalışan tatminsizliğinin yüksek olduğu durumlarda, kişilerarası ilişkide meydana gelen maliyeti düşük ve yaygın bir formdur (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 15). Bireyin başka birey ya da grup tarafından yok sayılması, görmezden gelinmesi veya grup dışında tutulması

durumu olan “sosyal dışlanma” bu dönemin önemli çalışmalarından bir diğeridir (Williams, 2007: 428).

Bu döneme ait bir diğer çalışma “Sağır Kulak Sendromu”dur. Çalışanların tatminsizliğini açıkça ve doğrudan ifade etmesinin engelleyen örgütsel bir norm olarak ifade edilmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:16). Konuya ilişkin detaylı bilgilendirme Sessiz Kalma Biçimleri başlığı altında detaylı olarak açıklandığından burada tekrar değinilmeyecektir.

### **Mevcut Dalga (2000-....)**

2000’li yıllardan sonrasını kapsayan bu dönemde ses ve sessizlik kavramlarına verilen önem artmış ve bununla paralel olarak yapılan çalışma sayısı artmıştır. Morrison ve Milliken’in (2000) araştırması sessizlik kavramını bireysel düzeyden örgütsel düzeye taşımıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Daha sonra 2001 yılında Pinder ve Harlos’un yaptığı çalışma, çalışan sessizliği kavramına ilişkin pek çok detayı ortaya koymasından önem arz etmektedir. Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) çalışanların sessizlik davranışı sergileme nedenleri araştırmış (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003: 1454), Dyne, Ang ve Botero (2003) sesliliği sessizlikten daha karmaşık bir yapı olarak tanımlamış ve sessizlik davranışının varlığının çok boyutlu olduğunu ifade etmiştir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1359).

Araştırmacılar tarafından üç döneme ayrılan seslilik/sessizlik çalışmalarında birinci dalga olarak ifade edilen dönem çalışmalarının ses ve sessizlik tanımlaması ile iletişim ekseninde olduğu söylenebilir. İkinci dalga dönemi çalışmalarının iletişim ekseninden çıkarak yönetim eksenine doğru kaydığı görülmektedir. Mevcut dalga döneminde ise iletişim, yönetim bilimleri ile birlikte psikoloji tabanını yönetim ve organizasyon alanına örgütsel sessizlik olarak bilimsel birikimi ile transfer etmektedir.

### **2.4 Örgütsel Sessizliğin Açıklamaya Yönelik Teoriler**

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri farklı sebeplere dayanabilmektedir. Bu durum sessizliğin karmaşık yapısı ve ortaya konulma biçimlerindeki farklılık belirlenmesini güçleştirmektedir. Davranış bilimleri ve yönetim bilimlerinde gözlemlenebilen davranışlar daha kolay analiz edilip anlamlandırılabilirken,

gözlemlenemeyen davranışların nedenlerini belirleyebilmek zorlayıcı olmaktadır. Sesli ifadelerin yönetim ve davranış bilimleri açısından nedenlerini belirlemek, sessizliğin arkasındaki nedenleri ortaya koyabilmekten daha kolay olmaktadır. Bu sebeplerle çalışanların zamanla aldıkları sessizleşme kararları ve sessizlik tercihlerini açıklamaya yönelik literatürde çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu bölümde örgütsel sessizliği arkasında nedenlere açıklamaya yönelik teorilere değinilecektir.

#### **2.4.1 Fayda-Maliyet Analizi Teorisi**

Yapılan araştırma sonuçları bireylerin karşılaştıkları olaylara yönelik ses çıkarma-sessiz kalma ya da herhangi bir davranışta bulunup-bulunmayacağı kararını verirken hızlı bir risk değerlendirmesi yaptığını ortaya koymaktadır. Bu değerlendirme açıkça konuşarak neyi kazanıp neyi kaybedeceğini, geçmiş deneyimleri, yöneticilerinin tutum ve davranışlarının çerçevesinde yapacaktır (Detert ve Edmondson, 2005: 406). Çalışanlar konuşarak elde edeceği fayda ile konuştuğunda karşı karşıya kalması olası bedel ile karşılaştırıp fayda/maliyet analizi yapmaktadır. Burada söz konusu bedel doğrudan ve dolaylı olarak ayrılabilir. Konuşma esnasında harcanan enerji ve zaman kaybı direkt bedel olurken, karşıt görüşte bulunan kişilerin misillemede bulunma ihtimali, azalan kurumsal imaj, muhalifler arası ilişkilerde ortaya çıkabilecek çatışmalar ile çalışanın görüşünün yok sayıldığında ortaya çıkacak psikolojik huzursuzluk dolaylı bedel olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001: 11). Çalışanın sessizlik tercihini yaptığı fayda/maliyet analizinin sonucu belirlemektedir. Bu doğrultuda çalışanın risk değerlendirmesi sonucu etkileyecek nitelikte olması beklenmektedir.

#### **2.4.2 Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Victor Vroom tarafından 1964 yılında ortaya konulan teori, bireyin belirli bir şeye ulaşabilmesi için ortaya koyacağı gayretin valens (kişinin ödülü arzulanma derecesi) ile bekleyişe (ödüllendirilme) faktörlerine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Ancak insan ihtiyaçlarının farklı yapısı, ödülün arzulanma derecesinde farklılıklar ortaya çıkaracaktır. Biri için çok arzulanılan ödül başka birey için bu ödül bir anlam ifade etmeyebilecektir. Teoriye ilişkin ikinci faktör olan bekleyiş, birey çaba harcayarak bir ödül elde edeceğini inanıyorsa (bekliyorsa), daha fazla çaba gösterecektir (Koçel, 2011: 633-634).

Teorinin birey davranışlarını, amaç, seçim ve beklenti açısından değerlendirmektedir. Vroom'a göre, birey davranışlarını ve seçimlerini ortaya koyarken, daha önceki tecrübeleri ve kazandığı bilgi ile kendisi için neyin önemli olduğu kararını verecektir. Bu deneyimler neticesinde birey, belirli bir davranış ya da aksiyonun belirli sonuçları beraberinde getirdiğini öğrenecektir. Bu bilgi beklenen yarar ile bu sonuca elde etmede ortaya konulacak çaba arasında fayda-maliyet analizi yapmayı sağlayacaktır. Beklenen yarar, sonuca ulaşmada gösterilecek çaba maliyetinden fazla ise birey daha fazla çaba gösterecektir. Kısacası, bireyin çeşitli davranışlara yönelik yapacağı tercihlerin bu davranış ile elde edeceği sonucu arzulama derecesi ve sonuç hakkındaki ihtimale bağlı olacaktır (Eroğlu, 2006: 346).

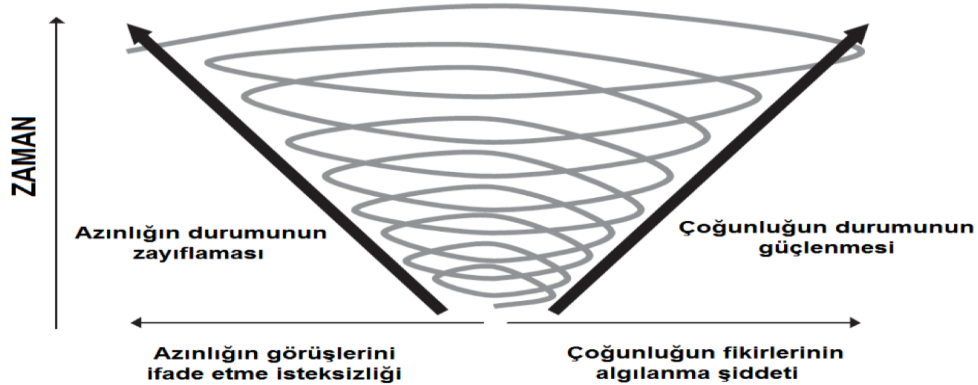
Bekleyiş Teorisi çerçevesinde örgütsel sessizlik değerlendirildiğinde, çalışanların davranışları beklentiler ile şekillenmektedir. Bu çerçevede sessizlik ya da konuşma kararını, çalışanın ortaya çıkacak sonuçlara yönelik beklentisi şekillendirmektedir. Çalışan görüş ve önerilerini paylaşmanın sonuçlara ilişkin beklentisi pozitif yönde olduğunda konuşmayı tercih edecek iken, beklentinin negatif olması durumunda sessiz kalmayı tercih edecektir.

### **2.4.3 Sessizlik Sarmalı Teorisi**

Kamuoyunun oluşumunu açıklamaya çalışan Sessizlik Sarmalı Teorisi sosyolojik temelli bir yaklaşımdır. Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilen ve uzun sürede sınanan kuram (1974-1984-1991) bireylerin tutum, davranış, değer ve amaçları konusunda uzlaşmaya ihtiyaç duyduğu ve uzlaşmayı da kamuoyu şeklinde oluşturduğunu ifade etmektedir (Neumann, 2002: 384). Kuram dört öge arasındaki etkileşimle ilgilenmektedir. Bunlar kitle iletişimi, kişilerarası iletişim, toplumsal ilişkiler ve düşüncelerin bireysel olarak açıklanmasıdır. Kuram bireylerin toplumdan dışlanma korkusunu merkeze alarak, kamuoyu oluşumunu açıklamaya hedeflerken, özellikle sosyal baskıyı görünür hale getirmeyi böylece kamuoyunun gücünü ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Sessizlik sarmalı kuramı, dışlanma korkusunun toplumda çoğunluğun kabul ettiği tutumlar, düşünceler, inançların toplumu oluşturan bireylerin üzerinde baskı yaptığı ve bireyleri de aynı doğrultuda hareket etmeye zorladığı düşüncesi temelinde şekillenmektedir. Dışlanma korkusu ile birlikte kamu önündeki davranışların, fikirlerin açıkça ifade edilmesinin toplumdaki egemen görüş yönünde kuşatıcı bir sarmal

oluşturacağı, kamuoyu oluşumunun da bu sarmaldan etkilenerek baskıcı bir niteliğe bürüneceğini varsaymaktadır (Noelle-Neumann, 1998: 268). Sessizlik sarmalını hızlandıran etkenler; dışlanma korkusu, uyum sağlama eğilimi, azınlıktaki görüşlerin açıklanmasından duyulan endişeler, özgüven problemleri şeklinde sıralanabilir. Kuramın temel iddiası, bireysel düşüncelerin başkalarının ne düşündüğüne bağlı olduğu düşüncesidir (McQuail ve Windhal, 2005: 146). Bireyler kendilerini açık şekilde ifade edebilmeleri için, düşüncelerinin toplum tarafından paylaşıldığına inanmaları gerekir. Ancak bu şartla, tartışmalarda görüşlerini savunabilir ve cesaretle dile getirebilirler. Böylece birey fikirlerinin güçlü ve geniş bir çevrede kabul gördüğünü fark edecektir. Eğer görüş ve düşüncelerinin kabul görmediğini bilirse, kendisini azınlıkta hissederek sessizleşecektir (Noelle-Neumann, 1998: 234).

Bu çerçevede sessizlik sarmalının örgüt içinde grup içi konuşma ve tartışmalarda açık olmayı engelleyebileceği söylenebilir. Teori, insanların çeşitli nedenlerle çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikri yerine çoğunluk tarafından kabul edilen düşünceyi ifade ettiklerini belirtmektedir. Örgütlerde çalışanların fikirlerini açık ve dürüst olarak ifade edememelerini, Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskılar, izolasyon veya benzeri korkuların neden olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar örgüt içinde fikirlerini açıkça dile getirirken bu değerlendirmeyi yaparak sessiz kalma veya konuşma kararını verirler. Araştırmalar sonuçları, bireyin baskın düşünceye ait algısının fikirlerini en çok etkileyen unsur olduğunu göstermektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395). Konuya ilişkin “Sessizlik Sarmalı” Şekil 4’te sunulmuştur.

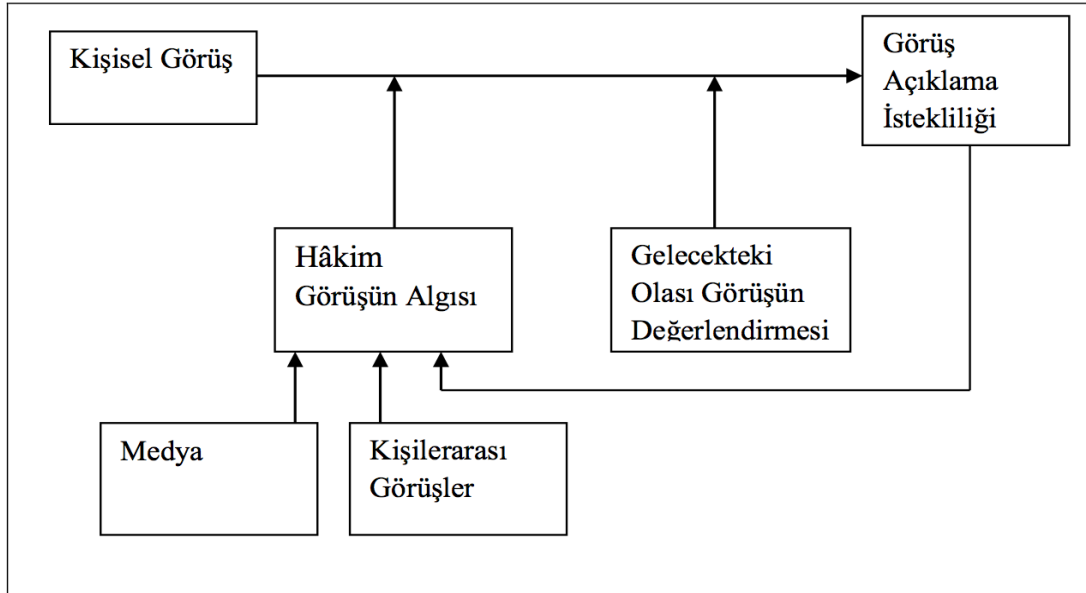


**Şekil 4** : Sessizlik Sarmalı

**Kaynak:** Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003): Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, Journal of Management Studies, s.1397.



Kısacası bireyin izole olma, dışlanma korkusu çoğunluğun fikirleri ile bireyin (azınlığın) fikirleri arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Bu korku bireyi sessiz kalması konusunda motive etmekte ve sessizliğin devamını sağlamaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1398). Kısacası birey toplumdaki çoğunluğun kendi fikirleriyle aynı doğrultuda olmadığını düşündüğü andan itibaren, görüş ve düşüncelerini toplumda çoğunluk oluşuncaya kadar kendine saklayacaktır. Bireyin bu kararı dışlanma korkusu ya da özgüven eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. Böylece birey sessizleşmekte ve sessizlik sarmalının döngüsü başlamaktadır. Sessizlik sarmalının işleyiş yapısı Şekil 5'te sunulmuştur.



**Şekil 5 :** Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi

**Kaynak:** Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003): Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, Journal of Management Studies, s.1396.

#### 2.4.4 Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Ajzen (2002) tarafından ortaya konulan “Planlı Davranış Teorisi” örgütsel sessizliği ve ortaya çıkmasındaki nedenleri tanımlamada kullanılan teorilerden bir diğeridir. Teori 1970 yılında Ajzen ve Fishbein tarafından “Düşünölmüş Eylem Teorisinin” geliştirilmiş hali olarak amaçlı davranışları tanımlamak amacıyla ortaya konulmuştur. Planlı Davranış Teorisi, Düşünölmüş Eylem Teorisine algılanan davranışsal kontrol unsurlarının eklenmesi ile oluşmuştur. Bireyin tam olarak kontrol edemediği ve belirli amaç unsuru taşıyan davranışlarını açıklayabilmektedir (Ajzen, 1985: 14). Düşünölmüş

Eylem Teorisinin temel varsayımı bireyi bir davranışa yönlendiren temel faktör, o davranışa yönelik niyetidir. Niyet ise bireyin tutum ve davranışlar ile diğer insanların o davranışa yönelik düşüncelerinden de etkilenmektedir. Teori sadece davranışın açığa çıkmasının bireyin iradesine bağlı olduğu durumları açıklayabilmektedir (Ajzen, 1985: 13). Düşünölmüş Eylem Teorisi ve Planlı Davranış Teorisinin ortak dayanak noktaları, bireyin belli bir davranışı yerine getirmesindeki temel motivasyonun niyet olmasıdır. Niyet, bireyin davranışı ortaya koymak için hissettiğı arzu düzeyi ve çabanın yoğunluğu ile tutum ve sosyal baskı teşvikinin bir fonksiyonudur. Burada bahsedilen tutum kişisel bir faktör olan ve bireyin bir davranışı ortaya koyma konusundaki olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerini değil, bireyin davranışı sergilemeye yönelik sahip olduğu tutumdur. Niyeti tanımlamakta kullanılan ikinci faktör bireyin bir davranışı sergileme ya da sergilemem konusunda algıladığı sosyal baskı veya teşviktir. Birey davranışı sergilemeye ne kadar niyetli ise o oranda davranışı ortaya koyacaktır (Ajzen, 1991:182).

Ajzen'in (2002) Planlı Davranış Teorisinin üç temeli inancın bireylerin davranışlarını belirlediğini ifade etmektedir (Afşar, 2013: 24).

- ✓ Davranışın olası sonuçlarına dair inançlar,
- ✓ Diğer insanların normatif beklentilerine dair inançlar,
- ✓ Davranışı kolaylaştıran ya da engelleyen faktörlere dair inançlar.

Benzer şekilde Planlı Davranış Teorisi ile örgütsel sessizliğin odak noktası da grup içi dinamikler ve bu dinamiklerin bireyin davranışlarını nasıl etkilediğidir. Bireyin nasıl ve niye sessizleştiğı sorusunun cevabı grup dinamikleri içinde yer almaktadır. Ses çıkarma veya sessiz kalma davranışları grup dinamiklerinden etkilenmektedir. Birey dışındaki dinamiklerin ele alınması gerektiğı Planlı Davranış Teorisinin temelini oluşturmaktadır. Birey içinde bulunduğu grubun kendisi ile aynı fikirde olmadığını düşündüğünde fikirlerini açıklamakta isteksiz davranabilecektir. Bunun temel nedeni bireyin sosyal çevresini, kamu görüşü ve diğerlerinin yargılarından yola çıkarak edindiğı bilgileri ve yargıları fikirleri için genel çerçeve olarak kullanmasıdır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1398). Yapılan araştırmalar örgütlerde çalışanların, çalışma arkadaşlarından destek almadıkları zaman "seslerini" kullanmaktan kaçındıklarını ortaya çıkarmıştır. Çalışanları grup içi iklim, grubun davranışa yönelik düşüncesi ve grubun özellikleri herhangi bir davranışa yönlendirmektedir. Ses ve sessizlik arasındaki seçimin büyük

oranda, çalışanın örgütteki veya çalışma grubundaki “düşünce iklimine” bağlı olarak etkilenmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1402).

#### **2.4.5 Abilene Paradoksu**

Örgütsel sessizliği tanımlamaya yönelik teorilerden bir diğeri, Harvey’in (1974) tanımladığı Albine Paradoksu’dur. Bireylerin kendi düşüncelerinin kabul görmeyeceği varsayımından yola çıkarak, grupla fikirleri aynı olmasa dahi, zorunluluktan grubun geri kalanının isteği doğrultusunda bir fikre katıldıklarını, ortak hareketin içinde yer aldıklarını şeklinde tanımlanmaktadır. Aslında diğer grup üyeleri de aynı veya farklı fikir ve düşüncelere sahip olabilirler. Ama birey kendi düşüncelerinin diğer grup üyelerinin düşüncesine uymadığını düşüncesine sahip ise grubun genel düşünce yapısına itiraz etmeyerek sessiz kalmaktadır. Böylece grup üyelerinin ortak düşüncesi olarak kabul edilen düşünceye yönelik eğilimi diğer tüm bireyler göstermektedir. Böylece bireyler sessiz kalarak, örgütteki düzene hizmet eder, sese uyum gösterir ve hizmet eder (Harvey, 1988: 18-19).

Kısaca Albine Paradoksu bireylerin örgüt içinde sorun yaratan biri olarak görünmek istemediğinden, diğer örgüt üyelerinin de ortak düşüncesi ve isteği olduğuna inandığı düşünceyi desteklemektedir. Bu durum örgütteki düzeni korumaya hizmet etmekte ve kimse gerçek düşüncesini diğer örgüt üyeleri ile iletişime geçerek beyan etmek yerine sessiz kalmayı tercih etmektedir. Böylece aslında örgüt üyelerinin ortak düşüncesi olmayan bir fikir, sanki tüm örgüt üyelerinin ortak düşüncesi olarak üyeler tarafından paylaşılmaktadır.

#### **2.4.6 Kendine Uyarılama Teorisi**

Kendini Uyarılama Teorisine göre, bireyler topluma ve ortama uyum sağlayabilmek için durumun gereklerine göre davranışlarını, hassasiyetlerini değiştirmektedir. Bunun temel nedeni, bireylerin kişilerarası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, ayarlama ve kontrol etme derecesi ile ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003: 90). Kamuda iyi bir görüntü verebilmek için kendini uyarılama düzeyi yüksek bireyler sosyal davranışlarını bilerek değiştirecek ve ortamdaki bulgular doğrultusunda davranışlarını uyarlayacaktır. Bu bireyler kamudaki baskın görüş ve düşünceler dışında

fikirlere sahip olsalar sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Aksine kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise düşünce, tavır, duygu ve yargılarını kamuya uyarlama kaygısı olmadığı için yansıtma eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek bireylere göre düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541). Ülkemizde ise toplumda kabul görme ve beğenilme isteğinin yüksek düzeyde olması, bireylerin davranış tercihlerini kendine uyarlama düzeyini etkilemektedir (Çakıcı, 2007: 154). Bu durum çalışanların düşüncelerini örgütte kabul görebilme veya yalnız kalma korkusu nedeniyle açık bir şekilde ifade etmelerini engellediği gibi sessizliğe itebilmektedir.

## **2.5 Örgütsel Sessizlik Türleri**

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu bölümde çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırmalara kısaca değinildikten sonra araştırmanın kapsamındaki Dyne, Ang ve Botero'nun yaptığı sınıflandırma ayrıntılı olarak tanımlanacaktır

### **2.5.1 Breneau'nun Yaptığı Sınıflandırma**

Breneau (1973) pragmatik sessizlik temelinden sessizliğe ait üç temel formun altını çizmiştir. Bu sessizlik formları “kabul” ya da red” anlamına gelebilecek şekilde pragmatik sessizlik ile ilişkilidir. Bunlar

- ✓ Psiko-Linguistik Sessizlik: Pragmatik sessizlik alt başlıklarından olan Semiotik kökenden gelişmiş olan bu sessizlik türü, istemeden yapılan hızlı ya da duraklamalar içeren konuşmalar ile kasıtsız bağlantıları içermektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 340; Fujio, 2004: 335).
- ✓ İnteraktif (Etkileşimli) Sessizlik: Stratejik ve kasti bir sessizlik türüdür. Çoğu zaman konuşmalardaki sonuç çıkarmayı, yargılamayı ve kanıyı içeren, uzun duraklamaları ifade eder. Konuşma sırasında uzun süreli sessizlik aralıklarından oluşan bir sessizlik türü olup, uzun aralıklar hüküm ve etkilemeyi içermektedir. Bu sessizlik, diyaloglar esnasında etkilemeyi ve yargılamayı içinde barındırmaktadır (Kurzon, 2007: 1677). İnteraktif sessizlik onayı ifade edebileceği gibi reddedilmeyi de ifade edebilmesi bakımından yapıcı ve yıkıcı

öğeleri içinde barındırmaktadır. Bu sessizlik türü yöneticiler tarafından çalışanlara yönelik olumsuz tavırlarından biri olarak kullanılmaktadır. Ayrıca yöneticiler, astların düşüncelerine fırsat vermek için de bu sessizlik türünü kullanabilmektedir (Bruneau, 1973: 32). İnteraktif sessizlik, uzun süreli duraklamalar içermesi veya konuşma esnasında birden sessizleşerek dikkatleri toplamayı içermesi sebebiyle ilişkilerde gerilime yol açabilmektedir. Belirsizlikler içeren bu durum yöneticiler tarafından çalışanlara uygulandığında çalışanları sessizleşmeleri yönünde motive etmekte ve ilişkilerde geri bildirimlerin alınmasını engellemektedir.

- ✓ Sosyo-Kültürel Sessizlik: Bunların tersine sosyo-kültürel sessizlik büyük ölçüde resmileştirilmiş gruba veya örgüt düzeyindeki duraklamaları özellikle resmi ilişkilerdeki duraksamaları içermektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 340).

### **2.5.2 Pinder ve Harlos'un Yapığı Sınıflandırma**

Pinder ve Harlos (2001) yaptıkları çalışmada, sessizlik davranışının ortaya çıkmasının arka planında yatan nedenlere bağlı olarak farklı anlamlar içerebileceğini savunmuş ve bu çerçevede sessizliği savunmacı “pasif/sükûnetli (quiescence) ve razı gösteren/kabullenici (acquiescence)” olarak sınıflandırmıştır (Pinder ve Harlos, 2001:348).

- ✓ Savunmacı ( Pasif/Sükûnetli Sessizlik): Pinder ve Harlos'un (2001) bilinçli olarak sessizleşmeyi tercih eden çalışanları tanımlamak için kullanmaktadır. Örgütsel ortamdaki adaletsizlik ile ortaya çıkan, çalışanların kendileri tarafından veya diğer çalışanların desteğini alarak değişebilen bilinçli ve rahatsız edici bir davranış şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Pasif/sükûnetli sessizlik durumunda kişi adaletsizlik ile sıkışmış durumdadır ve acı çekmektedir Çalışan durumu değiştirebilecek alternatiflerin farkındadır, ancak bu alternatifleri aramak ya da uygulanmak için isteksizdir. Bununla birlikte çalışanlar sessizliğe neden olan ve gelişimini sağlayan koşulları değiştirmeye de hazırdırlar (Pinder ve Harlos,2001: 348).

- ✓ Kabullenici Sessizlik: Kabullenici sessizlikte çalışanlar, içinde buldukları örgütsel koşulları içselleştirerek tam bir kabulleniş hali içindedir. Çalışanlar

alternatiflerin varlığını merak etmedikleri gibi tam olarak da farkında değildirler. Örgütsel adeletsizlik algılayan çalışanlar, alternatifleri göz ardı etme ya da farklı alternatifler bulma isteğinden yoksun olma davranışı sergilemektedir. Kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlikten daha derin bir razı olma durumunu içermesi bakımından ortadan kaldırılabilmesi için daha fazla destek ya da provokasyon gerektirmektedir. Kabullenici sessizliğe sahip çalışanlar, örgüte ilişkin gelişim veya iyileşmeye umutlarını tamamen kaybetmiştir ve umut verebilecek nitelikte dışsal olaylara da kayıtsız kalmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 338-349).

### **2.5.3 Sobkowiak'ın Yaptığı Sınıflandırma**

Sobkowiak (1997) farklı bir sessizlik ayırımı tanımlamıştır. Akustik ve pragmatik olarak yaptığı sessizlik ayırımı Webster'in (1993) yaptığı 5'li ayırımın daha kullanışlı hale getirilmiş şeklidir. Akustik sessizlik, ses dalgalarının fiziki olarak yokluğundan köken almaktadır. Bununla birlikte sessizlik insanla ilgilidir ve sesin yokluğunu yansıtmaktadır. Pragmatik sessizlik araçsal ya da stratejik olarak konuşmanın yokluğunu ifade etmektedir. Temel olarak akustik sessizlik fiziksel alanda iken, pragmatik sessizlik insana ilişkin alana dahildir (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

### **2.5.4 Knoll ve Dick'in Yaptığı Sınıflandırma**

Knoll ve Dick (2013), Pinder ve Harlos'un yaptığı çalışma ile Dyne, Ang ve Betero'nun yaptığı sessizlik ayırımını genişleterek dördü bir ayırım yapmışlardır. Bunlar;

- a) Pasif Sessizlik
- b) Kabullenici Sessizlik
- c) Örgüt Yararına Sessizlik
- d) Fırsatçı Sessizlik

Knoll ve Dick 'in yapmış oldukları çalışma Fırsatçı sessizlik boyutunun eklenmesi ile sessizliği farklı bir perspektiften ele almışlardır (Knoll ve Dick, 2013: 349).

### **2.5.5 Dyne, Ang ve Betero'nun Yaptığı Sınıflandırma**

Pinder ve Harlos (2001), Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmalar sessizlik literatüründe önemli bir yere sahiptir. Çalışma Dyne, Agn ve Betero'nun

yaptığı sessizlik sınıflandırması çerçevesinde değerlendirilecektir.

### **2.5.5.1 Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik, çalışanların işlerindeki ya da örgütlerindeki sorun veya durum yönelik çözüm hakkındaki fikir, bilgi ve düşüncelerini kabullenme güdüsü ile kendine saklaması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan dahil olduğu örgütün koşullarına razı olmakta bir çeşit kabulleniş ve boyun eğme davranışı sergilemektedir. Bunun yanı sıra koşulları değiştirmek ve konuşmaya yönelik herhangi bir çaba sarf etmemektedir. Kısacası kendini örgütten geri çekmekte ve mevcut duruma razı olmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Kabullenici sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etmekle birlikte, koşulları değiştirmeye yönelik çözümler ya da alternatif çıkış yollarını fark etmemektedirler. Adaletsiz şartlar altında dahi çalışanlar, bunu gidermeye yönelik çözümler aramamakta, çözümleri görmezden gelmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Kısacası kabullenici sessizlik mevcut sorunun farkında olmasına rağmen, çözüme yönelik aktif bir davranış sergilememekte ve durumu ümitsizlik içinde kabul etmektedir.

Kabullenici sessizlik kavramı, pasif sessizlik kavramına gören daha derin bir sessizlik biçimidir. Çünkü kabullenici sessizliğin oluşması sessizlikten destek alması ve ses çıkartmak için kışkırtmaya ihtiyaç duyması ile pasif sessizlikten ayrılır. Pasif sessizlik, kabullenici sessizliğin devamı niteliğinde ve kasıtlı biçimde ihmal edilmeyi de içermektedir. Eğer örgüt yöneticileri sessizlik davranışını ortadan kaldırmak istiyorsa, kabullenici sessizliği kırmak için daha fazla çaba göstermek zorundadır. Çünkü kabullenici sessizlik kavramı aynı zamanda çalışan itaatinin de bir parçasıdır. Çalışan itaati, örgütsel şartları sorgulamadan ve derin bir kabul edişi, alternatiflere ilişkin sınırlı bir farkındalık düzeyini tanımlamaktadır. Bu çalışanlar, içinde buldukları duruma dair farkındalık düzeyleri daha düşük olduğu gibi ayrıca değişim için daha az hazır ve isteklidirler. Farkında olmadan istekli ya da isteksiz bir şekilde sessizlerdir. Şartlar onlar için normaldir (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350). Aynı zamanda kabullenici sessizlik içindeki çalışan durumu kabullenmiş bir ümitsizlik durumu içinde ve tatminsizliğe neden olan durumu düzeltmekten vazgeçmiştir. Durumu düzeltmeye yönelik çabalarının boşuna bir girişim olacağını düşünen çalışan sessizliği seçmektedir (Brinsfield, 2009: 41).

“ Böyle gelmiş böyle gider, boşuna çeneni yorma, hiç bir şeyi değiştiremezsin” gibi ifadeler kabullenici sessizliğin ülkemizdeki örgütlerdeki kabullenici sessizliğin toplumsal bir yansımasıdır. Geçmiş deneyimlerinde durumu düzeltmeye yönelik yaptıkları girişimlerde olumlu bir sonuç alamayan, çevrelerini ve durumları kontrol edemediklerini fark eden görenler, örgütleri ve işleri ile ilgili konulara karşı ilgisini kaybedebilmektedir (Çakıcı, 2008: 98).

Sonuç olarak kabullenici sessizlik, örgütün gelişmesinden ümidini kesmiş ve bu konuda çabalamayan, mevcut durum ve sorunla ilgili bir değişiklik olmayacağına inanan, boyun eğme duygusu odağında bilgi, düşünce ve önerilerini ifade etmeyen çalışan davranışını tarif etmektedir.

### **2.5.5.2 Savunmacı (Korunma Amaçlı) Sessizlik**

Kişisel korkuya, dayalı kasti kusurlar ve bunların sonuçlarını pasif sessizlik kavramı altında tanımlamıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Morrison ve Milken'in (2000) yaptığı çalışmada kişisel korkunun varlığının sessizlik için önemine değinmiştir (Morrison ve Milken, 2000: 711). Pinder ve Harlos'un yaptığı çalışma Morrison ve Milken'in çalışmasındaki kişisel korkunun sessizliğe yön vermesi bulgusu ile örtüşmektedir. Slade (2008) tarafından yapılan çalışmada, mülakata katılan çalışanların % 70'inin çeşitli korkuları sebebiyle örgüt içinde kendilerini açıkça ifade etmediklerini, örgütteki konumlarını ve itibarlarını korumak adına sessiz kalmayı tercih edebildiklerini ortaya koymuştur (Slade, 2008: 25).

Bu noktadan hareketle savunmacı (korunma amaçlı) sessizliği, çalışanların açıkça konuşmaları durumunda kariyerinde ilerlemesinin kısıtlanması, meslektaşları ya da yönetici desteğinden mahrum kalması gibi tehlikeler karşı korunmak adına örgütteki durum ile ilgili fikir, görüş ya da düşüncelerini bilinçli ve proaktif olarak saklamaları şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Milken, 2000: 712; Pinder ve Harlos, 2001:348; Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367). Savunmacı sessizlikte çalışanlar, alternatiflerin farkında ancak bilinçli olarak sessiz kalmaktadırlar. Aslında fikir ve görüşlerinin ifade edilmemesi diğer bir deyişle sessizlik durumu, bireysel stratejinin parçası olup bilinçli bir takip kararının sonucu niteliğinde olabilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367).



İş görenleri korunma amaçlı sessizliğe yönelten durumlardan biri de sosyal sermaye kavramıdır. İş görenler kurdukları ikili ilişkileriyle örgütte çeşitli düzeylerde sosyal sermayeye sahiptir. Sosyal sermaye ise, iki kelime ile “ikili ilişkiler önemlidir” düşüncesinden hareket etmektedir. Temel düşüncesi, sosyal iletişim ağlarının değerli olduğu şeklindedir (Field, 2006: 18). Çalışanlar ise sosyal sermaye etkili bir güç olduğunun farkındadır. Bu etkili gücün sürekliliğini sağlamak ve örgütteki ilişkilerini bozmadan bir seviyede devam ettirmek zorunda olan çalışanlar, örgüt için önem arz eden konularda konumunu kaybetmemek adına sessiz (pasif) kalabilecektir. İş görenlerin sessiz kalmasında, değer ifade eden ilişkilerini korunması etkili olacaktır (Morrison ve Milken, 2003: 1355).

### **2.5.5.3 Koruma Amaçlı Sessizlik**

Örgüt ya da diğer bireylere yararlı olmak amacıyla, fedakarlık ile işbirlikçi güdülerden hareketle herhangi bir durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerin ifade edilmemesidir. Koruma amaçlı sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi temelinde başkalarına faydalı olmaya odaklanan kasıtlı ve proaktif bir davranış türüdür. (Korsgaard, Meglino ve Lester, 1997: 163). Örgütsel vatandaşlık davranışları gibi koruma amaçlı sessizlik, bireysel tercih kapsamında, örgüt tarafından zorunlu tutulmayan, görevlendirilmeyen davranıştır. Koruma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik gibi alternatiflerin farkında olmayı, fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanmaması konusunda bilinçli bir tercihe dayanmaktadır. Savunmacı sessizlik ile koruma amaçlı sessizlik arasındaki temel fark sessizliğin kaynağıdır. Savunmacı sessizlikte, çalışanın sessizliğini kaynağı korku temelli olup konuşmaktan kaynaklanabilecek olumsuz sonuçlardan korkmak iken koruma amaçlı sessizlik başkaları için endişelenmeyi kapsamaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1368). Koruma amaçlı sessizlik çalışanın örgütü ve diğer çalışanları koruma güdü ve düşüncesi ile sessiz kalması olarak iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Brinsfield, 2009: 146). Bu çerçevede kendi sorunlarına değil örgüt ve diğer çalışanlara yönelimi kapsamaması sebebiyle fedakarlık, sadakat gibi bazı davranışları içermekte olduğu ifade edilebilir.

Koruma amaçlı sessizlik genel olarak örgüt yararına davranışları içermesi bakımından olumlu ve etik davranış olarak algılanmasına karşın, etik olmayan davranışlara yönlendirebilmektedir. Bu temelde yöneticileri ve diğer çalışanlarla aralarında güçlü

bağlar bulunan bireyin, örgütün yararını düşünerek etik olmayan örgütsel davranışları sergileyebilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011: 621). Örneğin çalışan diğer bir çalışanın olumsuz davranışlarını fark etse dahi yöneticisi ile paylaşmayabilmektedir. Bu sessizlik türü örgüt yararına ön planda olmasına rağmen sosyal yönden karanlık yönleri de bulunmaktadır (Knroll ve Dick, 2013: 351).

## **2.6 Sessiz Kalma Biçimleri**

Çalışanların farklı türde sessizlik tercihlerinin arkasında farklı nedenler bulunmaktadır. Bununla birlikte sessizliğin ortaya çıkış şekli de pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu sebeple çalışanların sessiz kalma biçimlerinin ele alınması kavramın daha net ortaya konulması açısından yararlı olacaktır.

### **2.6.1 Çalışan İtaati**

Kabullenici sessizlik kavramının bir parçası olan “çalışan itaati” mevcut durumu ile örgütsel şartları derin ve sorgulamadan kabul edişi, alternatiflere ait sınırlı farkındalığı ifade etmektedir. İtaatkar çalışanlar örgüt içinde buldukları şartları normal olarak kabul etmekte aynı zamanda adaletsiz uygulamalar ile karşılaştıklarında dahi alternatif aramak yerine, mevcut şartları düzeltmeye yönelik çözümleri görmezden gelme arzusu içindedirler. Ayrıca itaatkar çalışanları karşılaşılan durumlar hakkında ses çıkarması için daha fazla motivasyon ve kışkırtılmaya ihtiyaçları vardır. Bu çalışanların mevcut durum kabul düzeyi göreceli olarak yüksek, stres düzeyi yüksektir ve içinde bulunduğu koşulları normal olarak kabul etmektedirler ve sessizliklerinin daha az bilincindedir (Pinder ve Harlos.2001: 350). Nemeth ve Nemeth-Brown’a göre çalışanlar yönetime muhalif olduklarında çeşitli şekillerde cezalandırılacaklarını düşünmektedirler. İtaat örgütsel koşullara dair bir takım kabulleri ve araştırmadan kabullenmeyi içermektedir. Bu sebeple itaat sessizlikten daha önemli bir problemdir (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003: 65).

### **2.6.2 Sağır Kulak Sendromu**

Çalışanlar, örgütlerinde olumsuz durumlar ve ortaya çıkan aksaklıkları duymazdan ya da görmezden gelerek sessiz kalabilmektedirler. Pierce ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilen Sağır Kulak Sendromu kavramı, çalışanların örgütte memnun olmadıkları

durumlar hakkında çalışanların kendilerini ifade etmelerine, açıkça konuşmalarına ve direkt olarak hoşnutsuzluğu dile getirmelerine izin verilemeyen örgütsel bir norm olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum örgütlerin yüksek iş gücü devri, düşük verimlilik ve yasal önemli maliyetleri üstelenmesine neden olabilecek niteliktedir (Pinder ve Harlos, 2003:346). Örgütsel hareketsizlik olarak da ifade edilen “Sağır Kulak Sendromu” çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etmekten kaçınması şeklinde ortaya çıkarken, örgüt içerisinde kalıplaşmış bir kural örgütsel bir norm halini aldığında çalışanları sessiz kalma davranışına itebilmektedir. Bu norm sessizlik davranışının çalışanlar tarafından olumlu bir davranış şekli olarak kabul edilmesini sağlayabilmektedir. Sağır kulak sendromunun ortaya çıkmasını sebep olan üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar (Brinsfield, 2003:16):

\**Yeterli ve nitelikli olmayan örgütsel politikalar:* Tam olarak anlaşılamayan hantal raporlama prosedürleri,

\**Yönetmel Rasyonelleşmeler ve Tepkiler:* Suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırının ciddiyetinin küçümsenmesi, bazı çalışanların sürekli olarak korunması, tacizci çalışanların görmezden gelinmesi, mağdura aynı şekilde karşılık vermesi,

\* *Örgütsel Özellikler:* Aile işletmeleri, asgari düzeyde insan kaynakları fonksiyonlarına sahip olan küçük işletmeler, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek çalışanların ağırlıkta olduğu işletmeler olarak sıralanabilir.

Sağır Kulak Sendromu'nun örgütte en fazla yaşandığı durum cinsel taciz olaylarıdır. Gutek'e göre cinsel taciz olaylarının örgütlerde açıkça dile getirilmesi olumsuz tepkilere neden olabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1467).

İş görenlerin örgüte ilişkin hoşnutsuzluklarını açık bir şekilde ifade edemeyişi, örgüt içi iletişim eksikliğinin bir işareti olarak görülmektedir. Bu tür örgüt ortamlarında çalışanlar konuya dahil olduklarında, kendileri için ortaya çıkabilecek kötü sonuçlara engel olabilmek için, olaya ilişkin “görmedim”, “duymadım”, “bilmiyorum” ifadeleri ile yanıt verebileceklerdir. Bu çerçevede ülkemizdeki çalışanlar üzerine vazife olmayan işler karışması durumunda açık ya da gizli olarak karşılık bulabilmekte ceza alabilmektedir (Çakıcı, 2007: 157).

### 2.6.3 Pasif Kalma ve Razi Olma

Örgütlerde sessizliğin başka bir davranış biçimi pasif kalma ve razı olmadır. Bazı çalışanlar, diğer çalışanların hareketlerini izleyerek yasa dışı, haksız ve ahlaksız olarak değerlendirmektedir ve bu değerlendirme genellikle sessiz çalışanlar tarafından yapılmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 343). Çalışan örgüt imajını zarara uğratmamak için örgüt için önemli konularda sessiz ve pasif kalabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1468). Pasif kalma razı olma şeklindeki sessizliğin dört farklı şekli bulunmaktadır. Bunlar;

- a) Geri çekilme, ilgisiz olma
- b) Destekleyici ve anlamsız sessizlik
- c) İşbirliği ve cesaretlendirme için kafa sallama
- d) Gülümseyerek destek gibi görünerek pasif davranışlarla razı olmak şeklinde sıralanabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 339).

### 2.6.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Çekilme ve başka davranışlara yönelme, sessizliğin farklı formlarında kendini koruma şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Dyne, Ang ve Botero,2003: 1360). Çalışanlar fikir ve görüşlerini belirtmeyi riskli görmesi, yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma endişesi ile geri çekilebilmekte ya da başka davranışlara yönelebilmektedir. Bu durum yaşanacak sorunların önceden görülmesi ve alternatif çözümlerin belirlenmesinde gecikmelere neden olacaktır.

## 2.7 Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

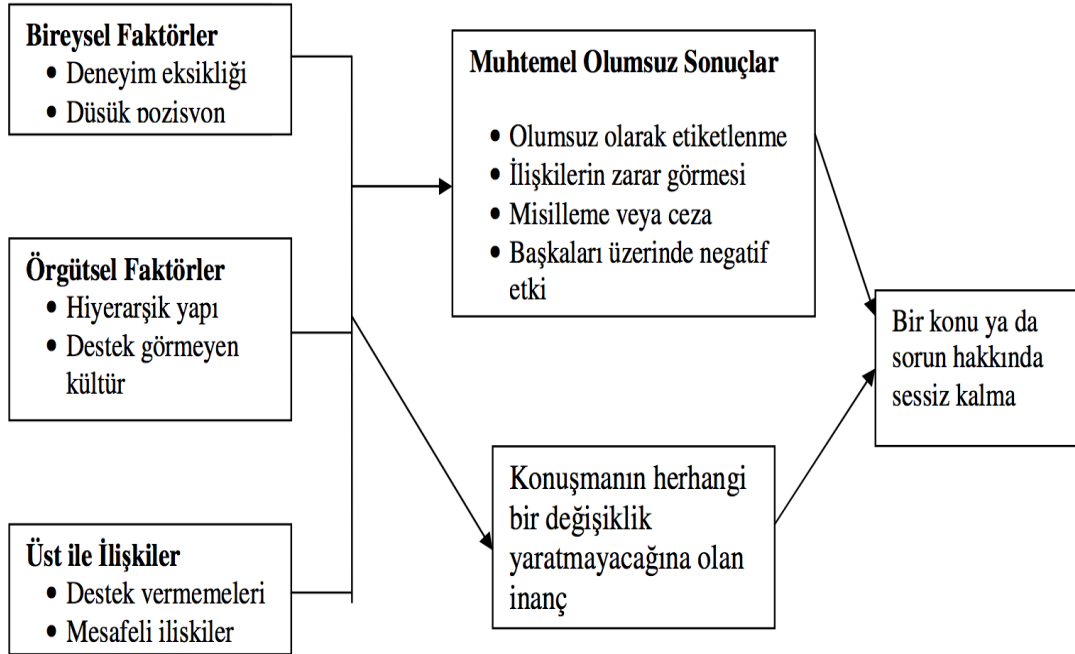
Sessizlik içinde pasifliği ve hareketsizliği bir bakıma davranışta bulunmamayı içermesi nedeniyle anlaşılması oldukça zor bir kavramdır. Çalışanlar örgüte ilişkin bir konu hakkında sessiz kaldığında, bunu kasıtlı mı yaptıkları, yoksa söyleyecek bir şeylerinin olmaması ya da yönetim ile fikir birliğinde olduğunun ifadesi olarak mı algılanması gerektiği tam olarak anlaşılamayacaktır. Benzer şekilde eğer çalışanlar, örgütteki ya da grup içerisindeki diğer çalışanlarla fikir birliği içinde olduklarını ifade etseler dahi kişisel olarak görüşlerini bastırıp bastırmadıklarını anlamak oldukça zor olacaktır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 40). Örgütsel sessizliğin soyut ve derin anlam ifade

eden yapısı, tanımlanmasında olduğu gibi neden olan faktörlerin belirlenmesini de zorlaştırmaktadır. Dolayısı ile örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri kesin sınırlar içerisinde sıralamak mümkün olmayacaktır. Bunun temel nedeni örgütlerin, yönetimlerin ve çalışanların kendilerine has yapısıdır. Bu da sessizliğe neden olan faktörlerin listesinin örgütten örgüte değişim göstermesine neden olacaktır.

Bu çerçevede alan yazını incelendiğinde çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerini etkileyen yani sessizliğe neden olan faktörlere yönelik yapılmış farklı çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar, sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000; Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari, 2012), adaletsizlik iklimi (Pinder ve Harlos, 2001), adalet iklimi (Tangirala ve Ramanujam, 2008), sessizliğe neden olan bireysel ve örgütsel faktörler (Premeaux ve Bedeian, 2003; Milliken, Morris ve Hewlin, 2003; Henriksen ve Dayton, 2006; Çakıcı, 2008), algılanan risk (Piderit ve Ashford, 2003), örgütsel ve yönetsel destek (Dyne ve diğerleri, 2003), örgütsel normlar (Bowen ve Blackmon, 2003), yönetimin tutumu ve çalışan katılımı (Huang, 2000), örgütteki kişilerarası iklim (Edmondson ve Detert, 2005), kültürel güç mesafesi (Huang, Evert Vliert, Vegt, 2005), kişilik özellikleri (Nikdaou, Vakada ve Bourantas, 2008), örgütteki inanç ile diğer nedenler (Milliken 2003) gibi örgütsel ve yönetsel düzeydeki faktörlerden söz edilmektedir. Bu çerçevede örgütsel sessizliğe neden olan faktörler, bazı çalışmalarda bireysel ve örgütsel faktörlere dayandırılarak (Premeaux, 2001: 126) gruplandırırken, farklı çalışmalarda bireysel faktörlere dayandırmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Benzer şekilde farklı çalışmalarda sessizlik nedenlerini örgütsel faktörler (inanç, korku) ve diğer faktörler olmak üzere gruplandırmıştır. Alan yazınına ilişkin yapılan incelemede örgütsel sessizliği etkileyen faktörler örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003: 1467; Premeaux 2001: 13; Pinder ve Harlos 2001: 345) olarak ortak bir sınıflandırmada açıklanmaya çalışılmaktadır.

Örgütsel sessizliğin nedenlerine yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların yönetsel, örgütsel ve iş ile ilgili korkular temelinde (izolasyon korkusu, tecrübe eksikliği, ilişkileri zedeleme korkusu vb.) (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003: 1456), şikayetçi biri olarak bilinmek, ilişkilere zarar verme endişesi, saygı ve güven kaybına uğramak, terfi edememek, işten atılmak, diğer örgüt üyeleri tarafından destek

görmek gibi korkular sessizlik tercihiinde etkin rol oynamaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393). Bu çalışmada örgütsel sessizliğe neden olan faktörler örgütsel, bireysel ve yönetsel olarak incelenecektir.



**Şekil 6 : Örgütsel Sessizlik Tercihine Neden Olan Faktörler**

**Kaynak:** Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin, “An Exploratory Study of Employee Silence:issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why”, Journal of Management Studies, Vol.40, No.6, 2003, s. 14

### 2.7.1 Örgütsel ve Çevresel Faktörler

Örgütler artan rekabet ve çevresel koşullardaki değişimle birlikte gelişmelere ayak uydurabilmek için inisiyatif ve sorumluluk alan, açıkça konuşan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Ancak çalışanlar dışlanma, terfi edilmeme, sorun yaratan biri olarak algılanma korkusu ile düşüncelerini açıkça ortaya koymamaktadırlar. Ancak günümüz örgütlerin hayatta kalabilmeleri değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri ile mümkün olmaktadır (Vakola ve Bourdas, 2005: 443).

Bu çerçevede örgütlerde değişim ve gelişimi için hayati öneme sahip olan çalışanların sessizleşmelerinin arkasında yatan örgütsel nedenlerin belirlenmesini önem

taşımaktadır. Sessizleşmeyi sağlayan dinamiklerin yapısının belirlenmesi, örgütlerin bu oluşumu ortadan kaldırmaya yönelik gerekli önlemleri almasını açısından önemlidir. Örgütsel sessizliğin gelişmesine neden olan örgütsel ve çevresel faktörler, örgütlerin sahip olduğu yapı, uyguladığı politikalar, örgütsel kurallar, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel destek, örgütsel sosyalizasyon şeklinde sınıflandırılabilir. Çalışmanın bu bölümünde bu kavramların örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine değinilecektir.

Örgütsel yapı, örgütsel politikalar yönetimde bulunan kişilerin inanç yapıları, demografik özellikleri, ortak duygu ve iletişim yaratmayı içeren faktörler topluluğunu kapsamaktadır. Aynı zamanda alt düzey çalışanların örgütsel konular hakkında konuşmaya yönelik korkularının da temelini oluşturmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Örgütsel yapı ve politikalardan neden olduğu sessizlik şu alt başlıklar olarak sınıflandırılabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 712-714; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 31).

✓ **Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapısı:** Örgütsel hiyerarşide fazla basamak yapısı, üst yönetimin alt kademe çalışanlarla iletişiminin azalmasına daha az etkileşimde bulunmasına neden olmaktadır. Üst yönetim ile alt düzey çalışanlar biriyle daha az ilgilenecek ve bu durum karşılıklı güvensizliği ortaya çıkacaktır (Morrison ve Milliken, 2000:714). Çalışanlar örgütlerine ve üst yönetime güvendikleri durumda sessizleşecektir. Örgütlerde çalışanlar ile üst yönetime arasında güven iklimi yaratılabildiğinde, çalışanların sessiz kalma eğilimleri azalacak ve örgüte ilişkin konular ile ilgili kaygılarını rahatlıkla iletebileceklerdir (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011: 732). Örgüt politikalarının, üst pozisyonlara getirilecek kişilerin örgüt içinden ilerleyerek değil de dışarıdan örgüte dahil edilmesi üst yönetim ile çalışanlar arasında boşluk oluşmasına neden olacaktır. Bu durumun üst yönetim çalışanlar güvenilmez ya da ne yapacağı tahmin edilemez olarak görmesine neden olacak ve örgütsel problemlerin çözümünde üst yönetimin kendini tek otorite olarak kabul etmesini sağlayacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Bu durum çalışanların sorunlara dair çözüm önerileri ve fikirlerini ifade etmesine engelleyerek sessizleşmelerine neden olacaktır.

✓ **Karar almanın merkezileşmesi:** Merkezi karar alan yapısına sahip örgütlerin geri bildirim mekanizmasına sahip olmaması, çalışanların muhalif görüş ve

düşüncelerini fikir ve düşüncelerini aktarabilecekleri bir kanalın yokluğu çalışanların algılamalarında hataların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Botero ve Van Dyne, 2009: 88). Aynı zamanda karar almada merkezileşmeyi benimseyen örgütlerde farklı seslere izin verilmemektedir. Bu örgüt yapısında, karar alma merci çalışanların sundukları fikirlere önemsemeyerek üzerinde durmamaktadır. Çalışanlar bağlı buldukları örgütün yapısı sebebiyle, fikirlerini açıklamanın işe yaramayacağını düşünerek sessizleşmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 715).

Son yıllarda karar vermenin merkezileşmesi, zayıf örgütsel performans, örgütsel verimsizlik, yönetimin yetersizliği ve adaletsiz paylaşım konularında yapılan araştırma sonuçları çalışanların bu konularda açık şekilde konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanmakta ve olumsuz bir sonuçla karşılaşmaktan korkmaktadır (Mc Gowan, 2003: 1). Merkezi karar alma yapısına sahip örgütlerde yönetim karar alma sürecinde çalışanlarda görüş ve önerilerini açıkça ifade edebileceği ortamlar yaratmayacaktır. Karar almanın merkezi bir yapıya sahip olması, çalışanların alınacak kararlarda pay sahibi olmasını engelleyeceği gibi, örgütün gelişim ve değişimine yönelik fikirlerin dile getirilmesini engelleyecektir. Bu durum örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olacaktır.

✓ **Çoğulcu örgüt yapısı önündeki engeller:** Çoğulcu örgüt yapısında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki temel demografik ve kültürel farklılıkların varlığı bilinmektedir. Yönetici ve çalışan arasındaki yaş, cinsiyet, ırk, vb farklılıklar ile kültürel yapı farklılığı arttıkça çalışanın örgütsel sessizlik düzeyi artacaktır. Ayrıca işin sürekliliği ve iş güvencesizliği çalışanların sessizleşmesine neden olacaktır (Botero ve Van Dyne, 2009: 90).

✓ **Örgütsel sosyalizasyon (uyum):** Çalışanlar örgüte önceki görevsel deneyimleri, kişisel tutum ve beklentileri ile katılır. Örgüte ilişkin kurallar, avantajlar, maaş sistemi, görev-sorumlulukları, diğer çalışanlar ve yöneticilerle pozitif ilişki kurmayı, politik davranışları, prosedürleri, kuralları öğrenmek zorundadır (Fisher, 1986: 135). Bu bilgilenme ve öğrenme kısacası örgüte adaptasyon süreci örgütsel sosyalizasyon ile gerçekleşir. Örgüte yeni katılan çalışanın örgüte ilişkin kuralları öğrenmesi ve uyum sağlaması gerekmektedir. Yöneticiler yeni çalışanlardan kendine göre kuralları ve işleyişe ayak uydurulmasını beklerken, yeni çalışan örgütsel iklimden farklı bir görüşe



sahip ise bunu ifade etmekten, örgütte bulunanların hedefi olmak yerine sessizliği tercih edebilecektir.

✓ **Örgüt Kültürü** : Hofstede'in (1980,1983) yapmış olduğu kültürler ile ilgili çalışma sonucunda kültürü dört boyutta incelemiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erillik/dişillik ile ek olarak zaman oryantasyonu olarak sınıflandırılabilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde merkezi bir yapının hakim olması, ast-üst iletişimi belli kurallar çerçevesine dayalı, denetim mekanizması katıdır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 6). Örgütteki güç mesafesinin yüksek ya da düşük seviyede olması, çalışanların sorunlarını ifade etmesini ve sahip oldukları görüşleri ortaya koyma seviyelerini etkilemektedir (Botero ve Van Dyne, 2009: 89). Hofstede'nin yaptığı çalışmanın sonuçları Türk ulusal kültüründe güç mesafesinin yüksek olduğunu bu durum çalışan davranışlarını kısıtlayan ve kendilerini ifade etmelerini engelleyen bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun temel nedeni üst yönetimin en doğruyu bildiğine ve her zaman haklı olduğuna yönelik inançtır (Mooji ve Hofstede, 2002: 63). Kısacası güç mesafesinin yüksek seviyede olduğu örgütlerde çalışanlar yöneticileri ile aynı fikirde olmasalar bile bunu açıklama noktasında çekimser kalacaktır. İnisiyatif kullanamayan ve yöneticileri tarafından sıkı bir denetimde olan çalışanlar, görüş ve düşüncelerinin değer ifade etmeyeceğini hissedecektir. Bu durum örgütsel sessizliği aktive edecektir (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Ayrıca örgütlerdeki adaletsizlik kültürü de çalışanların sessizleşmesine neden olan faktörlerden bir diğeridir. Adaletsiz uygulamaların yoğun olarak yaşandığı bir örgütte yer alan çalışanlar, sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bununla birlikte adaletsiz uygulamalarla karşı karşıya kalan çalışanlar ile adaletsiz uygulamalara neden olanlar arasında algılanan güç mesafesinin varlığı da çalışanları sessiz kalma tutumlarını etkileyebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 351). Bu bağlamda örgütsel ortamdaki çalışan ile gücü elinde bulunduranlar arasındaki güç dengesizliğinin varlığı, sessizliğin yaygınlaşmasında önemli etmenlerden biridir (Morrison ve Rothman, 2009: 121). Ayrıca çalışanların bireylerarası kötü muamele karşılaşmalarında ya da güç mesafesinin fazla olduğu örgüt kültüründe adaletsizliğin hakim olması gibi durumda, durumu adaletsiz olarak kabul etseler de sessiz kalabildiklerini ifade etmişlerdir (Briensfield,

Edwards ve Greenberg, 2009: 14).

✓ **Örgüt İklimi:** Örgüt ikliminin bir alt unsuru olarak ortaya çıkan sessizlik iklimi (Park ve Keil, 2009: 902), süregelen yapısı ile çalışanları düşüncelerini açıkça ifade etmelerini engelleyebilir. Sessizlik kültürü gerçekleri bilen ancak bunları açıklama konusunda isteksiz çalışanların örgütte oluşumunu sağlayabilir. Örgütün sıkı politikaları, esnek olmayan kural sistemi çalışanları sessizliğe itmektir (Bowen ve Blackmon, 2003). Bu durum çalışanlar arasında kolektif bir hale geldiğinde sessizlik iklimi oluşmaktadır.

### 2.7.2 Bireysel Faktörler

Çalışan sessizliğinin arkasındaki nedenlerden biri olan bireysel etmenler arasında kişilik özellikleri, geçmiş tecrübeler, izolasyon korkusu, konuşmanın çalışana zarar verebileceği endişesi, ilişkilere zarar verme korkusu, geçmiş tecrübeler, konuşmanın riskli görülmesi şeklinde sınıflandırılabilir.

✓ **Kişilik Özellikleri:** Kişilik özellikleri çalışan davranışlarını etkilemektedir. Bu kişilik özellikleri, öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, denetim kaynağı, makyavelizm, risk alabilme, proaktif kişilik şeklinde sıralanabilir (Can, Aşan Azizoglu ve Aydın, 2015: 82-83). Kişilik özelliklerinin çalışan davranışları üzerindeki yansıması örgütsel sessizlikle ilişkilidir.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan kişilik özelliklerinden çalışanın sahip olduğu öz saygı, örgüt içerisindeki tutum ve davranışları üzerinde önemli ve olumlu etkiye sahiptir (Le Pine ve Van Dyne, 1998: 858). Örgütlerde öz saygısı yüksek düzeyden olan çalışanlardan oluşması örgütsel değişim ve gelişimi sağlayacaktır. Bunun temel nedeni öz saygı düzeyi yüksek çalışanların, öz saygısı düşük çalışanlara oranla değişim için daha fazla çaba göstermeleridir. Bununla birlikte öz saygısı düşük çalışanlar değişime karşı savunmacı bir tutum sergileyeceği gibi algıladıkları risk sebebiyle konuşmaya bağlı olarak kendilerini ortaya koymaktan kaçınacak ve sessizliği tercih edecektir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1543).

Sessizliğe etki eden bir diğer faktör olan öz yeterlilik, beklenen durumları yönetmek için gerekli olan eylemleri planları organize etmek ve yerine getirebilme yeteneğine

kişinin inanması (Bandura,1995: 2; Luszczynska, Guite’Rrez-Don ve Schwarzer, 2005: 82) şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyler hayatları boyunca edindikleri deneyimlerle kendi baş etme stratejilerine ilişkin bazı inançlar geliştirmektedir. Kişilerin sahip olduğu öz yeterlilik inancı olumlu olduğunda hedefleri de yükselmekte ve bu hedeflere ulaşabilmek için çaba düzeyi de artmaktadır. Bu durum bireyin performansına da yansımaktadır (Luszczynska, Guite’Rrez-Don ve Schwarzer, 2005: 82). Öz yeterliliği yüksek olan çalışan sorumluluk ve üst yönetim ile iletişime açıklığı algısının olumlu yönde arttığı yapılan çalışmalar ile ortaya konulmuştur (Morrison ve Phelps, 1999: 408). Bu çerçevede öz yeterliliği yüksek çalışanların örgüt yararına çabaları, görüş, düşünce ve fikirlerini üst yönetimin tarafından desteklediğini algıladıkları durumda düşüncelerini açıklılıkla ifade edebilecekler kısacası sessiz kalmayacaklardır.

Çalışanların sessiz kalma davranışını tercih etmelerinde kişilik özellikleri ile birlikte dikkate alınması gereken kontrol odağına yönelik inancın, örgütsel sessizliği etkileyebileceği Pinder ve Harlos’un (2001) çalışmasında ortaya konulan sonuçlardan biridir. Bu çerçevede iç kontrol odağında, kişinin hayatın kontrol odağını kendisi olarak tanımlarken dışsal kontrol odağında kader, şans veya başka dışsal güçlerin etkisi olduğuna inanmaktadır. Dış kontrol odağının öğrenilmiş çaresizlik ve dirençsiz olma kavramları ile ilişkili iken, içsel kontrol odağı daha proaktif kavramları barındırmaktadır. Hayatının kontrolünün dışsal güçlere bağlı olduğunu düşüne çalışan, hayatını içsel güçleri ile kontrol edildiğini düşünen çalışana göre daha sessiz olacaktır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542-1543). Bununla birlikte yapılan çalışmalar dışsal kontrol odağına sahip çalışanların örgütteki adaletsiz uygulamalara karşı “sessizlik” ile cevap vermeyi tercih ederken, içsel kontrol odağına sahip çalışanların ise “ses” ile karşılık vermeye eğilimli olacağını ortaya koymaktadır. Değişim sağlayabileceğine inanan çalışanları görüşlerini açıkça ifade etme davranışı sergileme eğilimi, kaderlerini başkalarının şekillendirdiğine inanan çalışanlar göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Bununla birlikte örgütteki demografik özellikler, sosyal ve kişisel kimlik özellikleri ile aralarında farklılık bulunan çalışanlar konuşmama tercihini kullanabileceklerdir. Bu durum çalışanların örgüt yararına katkılarını engelleyebileceği gibi bireysel ve örgütsel sessizlik sarmalını başlatabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1389).

### 2.7.3 Yönetmel Faktörler

Çalışanların örgüte yönelik görüş ve önerilerini ifade etmekten kaçınma, yöneticileri ile konuşmaktan kaçınmalarının arkasında bir takım yönetmel faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler yöneticiden olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticinin çalışanlar hakkında sahip olduğu örtük inançlar olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca yöneticiler ile alt düzey çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken vb.) yöneticinin örtük inançlarına katkı yapmakta bu durumda örgütsel sessizliği arttırmaktadır. Üst yönetim ile alt düzey çalışanlar arasındaki demografik farklılığın fazla olması, üst yönetimin çalışanlara şüphe ile yaklaşmasına neden olurken, çalışanlar için de üst yönetimin kendilerini yeterli düzeyde temsil edemediği, fikirlerine değer verilmeyeceği sonucuna varmalarına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 717).

✓ *Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu* : Geri bildirim, disiplinlerarası bir olup, insanların bizi nasıl algıladığını öğrenme fırsattır (Voss, 2002: 144). Geribildirim, yöneticilerin üstleri astları ve diğer çalışma arkadaşları tarafından nasıl görüldüğünü ve yönetim becerileri, başarıları ya da başarısızlıkları hakkında bilgi edinilmesini sağlayan yönetim araçlarından biridir (Korsgaard, 1996: 303).

Bu yönetim aracı yönetici ve çalışan arasında çift yönlü ele alınması gereken bir kavramdır. Çalışanların yöneticileri değerlendirmesini de kapsayan bu süreçte olumsuz geri bildirim alınması örgütlerde sessizleşmenin gelişimine katkı sağlayan faktörler arasında yer almaktadır.

Bunun temel nedeni literatürde sıklıkla değinilen olumsuz geri bildirim bireylerde savunmaya geçme, inkar ve motivasyon kaybına neden olan sonuçlar ortaya çıkarabilmesidir. Olumsuz geribildirim bireyleri incitebildiği, başarısızlığa vurgu yapan değerlendirmeleri içerebilmesi sebebiyle üzüntü, kendini suçlu hissetme ve hayal kırıklığına neden olabilmektedir (Bernichon, Cook ve Brown, 2003: 194). Ayrıca olumsuz geri bildirim edinimi kişide stres, depresyon veya kişilerarası çatışmaya neden olabilecek davranışsal sonuçlar da ortaya çıkarabilmektedir (Pettit ve Joiner,2001: 69).

Olumsuz geri bildirim yöneticiler açısından karşılığı yetersizlik, tehdit veya güvenlik açığı olarak algılanması rahatsızlık yaratmaktadır. Yöneticiler bu rahatsız edici durumdan kaçmaya çalışmaktadır. Bu şekilde olumsuz geribildirimlerden kaçınarak, yönetimlerine ilişkin zayıflık ve işe ilişkin soruların artışını engellemiş olacaklardır. Yöneticiler astlarından olumsuz geribildirim alma korkusuna sahip olduğu ayrıca astlarından edinilen bilgilerin doğruluğunu sorguladıkları gibi meşru olmadığını ve bunun yöneticinin itibarını tehdit eden bir durum olarak kabul etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Bu durum yöneticilerin olumsuz geribildirim alma ile zayıflıklarının ortaya çıkmasını engellemeye yönelik uygulamalar yapması ile sonuçlanmaktadır. Çalışanların proaktif davranmasını ve ön plana çıkmasını engelleyerek kariyerini korumak isteyecek, bu amaçla çalışanlar önyargılı davranabilecektir. Bu durum çalışanların kendilerine ve fikirlerine değer verilmediği algısını oluşturabileceği gibi yöneticiye güveni azaltacaktır. Örgütte ses çıkarmanın bir işe yaramayacağı, konuşmasının mevcut durumu değiştirmeyeceğine olan inancını arttıracaktır. Bununla birlikte yöneticiye güvenin azalması, konuştuğunda cezalandırılma, terfi alamama işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkarabileceği düşüncesi örgütsel sessizliğin artmasına neden olacaktır.

✓ ***Yöneticilerin Sahip Olduğu Örtük İnanışlar:*** Yöneticilerin sahip olduğu örtük inançlar çalışanların kendi çıkarlarını düşünmesi ve güvenilmez olmaları, en iyiyi her zaman yönetimin bildiği, örgüt içinde çatışma ve muhalefetten kaçınılması gerektiği şeklinde sınıflandırılabilir. Örtük inançların temel kaynağı yönetimin çalışanlar karşı beslediği önyargıdır.

Bu çerçevede çalışanların bencil ve güvenilmez olmasına ilişkin inancı Mc Gregor'un X teorisinde tanımladığı çalışan özellikleri ile örtüşmektedir. Mc Gregor'un tanımladığı çalışan, bencildir ve sürekli takip edilerek çalışmaya zorlanmalıdır. Takip edilmediğinde çalışan işini aksatmaya ve hata yapmaya eğilimlidir. Çalışan sadece kendi çıkarları doğrultusunda ve çıkarını maksimize etme çalışmaktadır (Eren, 2001: 26; Koçel, 2011: 229). Yöneticilerin bu örtük inancı, yukarıya doğru açık iletişimi engelleyeceği gibi iletişimde örtük yolların tercih edilmesine neden olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 708; Slade, 2008: 67).

Yönetimin her zaman en iyiyi bildiği inancı, örgütsel sessizliği tetikleyen etmenlerdendir. Modern örgütlerde dahi bu inancın yaygın şekilde görülmektedir. Glauser, yöneticilerin sahip olduğu çalışanların yönlendirme ve kontrol edilmeye ihtiyacı olduğu yönündeki düşüncenin bu inancın yaygınlaştırdığına dikkat çekmektedir. Ayrıca Argyris, pek çok yöneticinin örgütteki kontrolün kendilerinde olduğunu çalışana gösterilmesi gerektiği inancına, Readding'in yönetim kademesinin "işe alınanlar ya iş yapsınlar ya da sussunlar" inancının bunu destekler nitelikte olduğunu ifade etmektedir. Bu inancın temel nedenleri arasında ekonomik etmenler de yer almaktadır. Çalışanlar kendi çıkarlarını önemseyip, örgüt yararına çaba göstermez ise, örgüt için neyin iyi neyin kötü olduğunu bilmeleri mümkün görünmemektedir. Bu durum yöneticilerin sahip olduğu bu örtük inancı beslemektedir ( Morrison ve Milliken, 2000: 710-711). Bu inanç, çalışanların fikirlerinin yöneticiler tarafından dikkate alınmaması veya dinlemeye bile değer bulunmaması sonucu ile karşılaşabilmektedir. Bu durumda çalışanların fikirlerini söylemelerinin bir şeyi değiştirmeyeceğine inanmasını sağlayacak ve örgütsel sessizliğin oluşumunu sağlayacaktır.

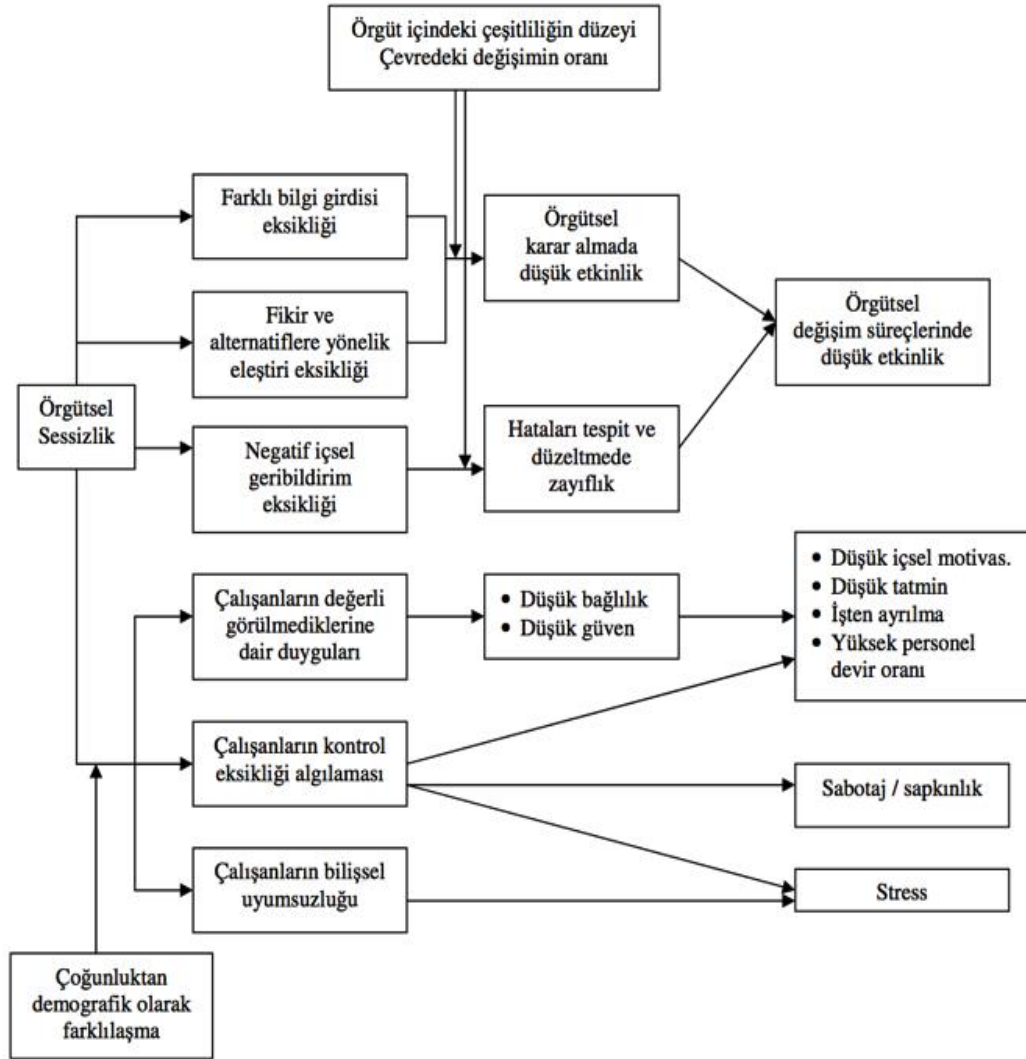
Örtük inançlar arasında yer alan örgüt içerisinde çatışma ve muhalefetten kaçınılması örgütsel sağlığın göstergesi olarak kabul edilmesi, örgütsel sessizliği yaygınlaştıran ve sessizlik ikliminin oluşmasını sağlayan faktörler arasında yer almaktadır. Çatışma ve muhalefetten kaçınma üniter/birlikçi bakış açısının bir parçası olarak kabul edilirken çoğulcu bakış açısı ile tam tezat bir durum ortaya koymaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Bu durum örgüt yararına olsa dahi çalışanların birik ve beraberlik olgusuna zarar vermemek, yöneticileri ile karşı karşıya kalmamak adına sessizleşmesine neden olmaktadır.

## **2.8 Örgütsel Sessizliğin Etkileri**

Sessizliğin kompleks yapısı ve örgütsel değişkenlerle olan ilişkisi, çalışanların sessiz kalma nedenlerini anlamlandırmayı güçleştirmektedir. Örgütlerin başarısı önündeki engellerden biri olan sessizlik tercihinin arkasındaki gerçek nedenlerin belirlenmesi yöneticilerin bu faktörleri doğru analiz ederek, çalışanların örgütsel sorunlar karşısında kendilerini rahatlıkla ifade etmesini sağlayacaktır.

Çalışanların kendilerini açıkça ifade edebilmelerinin sağlanması kısaca örgütsel

sessizlik sorunun çözümlenmesi örgütler için önem arz etmektedir. Bunun temel nedeni değişim ve gelişimin önündeki önemli engellerden biri olan sessizlik kavramıdır ve ortaya koyduğu sonuçlar açısından dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel sessizlik sonuçlar bireysel ve örgütsel düzeyde etkilere neden olmaktadır. Bu kapsamda örgütsel sessizliğin etkilerine ilişkin bilgiler Şekil 7’de sunulmuştur.



Şekil 7 : Örgütsel Sessizliğin Etkileri

**Kaynak:** Elizabeth W. Morrison ve Frances J. Milliken, “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, Academy of Management Review, Vol.25, No.4, 2000, s.718.

### 2.8.1 Örgüt Üzerindeki Etkileri

Örgütsel sessizlik genel olarak sinizm, tatminsizlik, stress ve diğer çalışanlar ile iletişim kopukluğuna neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 444). Ayrıca çalışan davranışlarında duyarsızlaşma ile bütün davranışlarına yansıdığı görülmektedir (Güvenli, 2014: 62). Örgütlerin başarılı olmamasının önündeki engellerden biri olan sessizliğin arkasındaki nedenleri tespit edilmesi ve örgüt üzerindeki etkilerinin ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin yöneticiler tarafından alınması gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin sürekliliği korku, itaat ya da örgüt yararına olsa dahi çalışanlar üzerinde iletişim problemleri sebebiyle stress ve psikolojik baskıya neden olduğu söylenilebilir. Bu durum yaşanan stresle başa çıkamamak olan tükenmişlik sendromu ile çalışanların karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (Naktiyok ve Karacabey, 2005: 180). Tükenmişlik sendromu ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ve yüksek korelasyonun varlığı (Benli ve Cerev, 2017: 430) tükenmişlik sonucu ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma boyutlarında çalışanın örgütte yaşanan sorunlara karşı sessiz kalarak duyarsızlaştığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Bununla birlikte örgütsel sessizliğin tetiklediği duyarsızlaşma ve tükenmişlik iletişim problemlerini de beraberinde getirmektedir. Örgütsel sessizlik örgüt başarısında önemli bir etken olan iletişimin yapısal anlamda zarar görmesine neden olmaktadır. İletişimde aksamalara neden olan bu durum örgütün faaliyetlerinde problemler yaşanmasına ve zarar görmesine neden olmaktadır. Örgütsel sessizliğin varlığı yenilikçiliği ortadan kaldırmakta ve çalışanların düşük moral ile iyi planlanmamış işlere devam etmesine neden olmaktadır (Pentilla, 2003: 23).

Sessizliğin örgütte uzun süredir devam ediyor olması bazı çalışanların aşırı kayıtsız davranmalarına neden olmaktadır. Bu kayıtsızlık işverenler, örgüte, mesleklerine ve yaptıkları işin kalitesine yansımaktadır (Joinson, 1996: 6). Kayıtsız çalışan örgütün faaliyet kalitesini düşürdüğü gibi para kaybetmesine de neden olmaktadır. Yöneticiler örgütsel sessizliğin çalışanları kayıtsız kalmasına neden olduğunu çoğu zaman fark etmemektedir. Çalışanlar görevlerini istenilen nitelikte yerine getirmemekte ve örgütsel sorunlarla ilgili sessiz kalmaktadır. Bu durum örgütsel sessizliğin kısır döngü haline gelmesine neden olmaktadır (Joinson, 1996: 8).



Sessizlik konusundaki bu çıkmaz ve kayıtsızlık örgütsel anlamda hatalı kararlar alınmasına yol açabilmektedir. Ayrıca çalışanların iş tatminleri, örgüte olan güvenleri, örgütsel bağlılıkları ile örgütsel rollerine ve yetenekleri olumsuz yönde etkileyebilmekte ve bu durum örgüt içinde değişimi engelleyebilmektedir (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003: 1454). Çalışanların sessizlikleri, örgütte hataların tespit edilmesini ve yanlış işleyen prosedürlerin düzeltilmesini zorlaştıracaktır. Çünkü örgütsel sessizlik örgütteki işlemler sırasında ortaya çıkabilecek hataların tespiti ve tasfiyesini sağlayan düzenli geribildirim sisteminin çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir. Sağlıklı geribildirim sisteminden yoksun kalan örgütlerde hatalar düzeltilmediği için kalıcı hale gelecek ve ortaya çıkma sıklığı artacaktır (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566).

Bununla birlikte örgütsel sessizliğin örgütlerde tembellik ve örgüt içinde tartışmalara izin vermeyen bir iklim haline dönüşebilmektedir. Oysa günümüzdeki rekabet ortamı ve modern çağın sürekli değişimi öngören dinamikleri tembelliğin varlığını kabul edecek nitelikte değildir. Bunun için örgütteki uygulamaların sorgulanması, tartışılması ve gerekli düzenleme ve iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi modern çağa uyumun bir parçası olarak gerekmektedir. Örgütlerde bu düzenlemeler gerçekleştirilemediği ve örgütsel sessizliğin değişim ve gelişimi engellemesi örgütün çevreye adaptasyon sürecini ve değişim hızını olumsuz yönde etkileyecektir (Slade, 2008: 28).

### **2.8.2 Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**

Çalışanların psikolojik sorunlar yaşadığı örgütlerde, örgütsel sessizliğin kişisel mutluluğu etkilediği, stress düzeyini arttırdığı ve kendilerini suçlu hissetmesine neden olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik, sadece örgüte zarar vermemekte aynı zamanda çalışanlara da zarar vermektedir (Bagheri, Zarei, Aeen, 2012: 51).

Bu çerçevede örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde askı ve strese neden olmaktadır. Ayrıca aşağılanmış hissi ile diğer çalışanlara ve yöneticilerine karşı kızgınlık, kırgınlık hatta kin duygusu beslemelerine neden olabilmektedir. Örgütsel sessizlik hali çalışanlar arasındaki problemler koruma amaçlı görmezden gelindikçe örgütteki olumsuz duygular daha yoğunlaşacaktır. Bu durum çalışanların bencil ve savunmacı bir yapıya dönüşmesini sağlayacak ve örgütsel ilişkiler zarar görecektir. Örgütteki bu yapı

yaratıcılık ve heyecan duygularını ortadan kaldırdığı gibi çalışanların performansının azalmasına, verimliliğin olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır (Perlow ve Williams, 2003: 4-5).

Bununla birlikte örgütsel sessizlik hali çalışan bağlılık, motivasyon, tatmin düzeyinin düşmesine, örgütte değersiz ve umutsuz olduklarına inanmalarına neden olabilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38). Çalışanların sahip olduğu olumsuz duygular örgütsel performansın azalması (Vakola ve Bouradas, 2005: 446) ve işten ayrılma niyetinde artmaya (Morrison ve Milliken, 2003: 443) neden olabilmektedir.

Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların kendileri ve işleri ile ilgili konularda görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi, kontrolün duygularının hasara uğramasına neden olmaktadır. Kontrolün kendilerinde olmadığını düşünen çalışanlar bıkkınlık, tükenmişlik duygusu yaşayabilecek ve örgüte yönelik olumsuz davranışlar gösterebilmektedir. Çalışanların sahip olduğu bu negatif duygular bir süre sonra örgüte yönelik güven duygusunu zedeleyeceği gibi stress ve sinizme dönüşmektedir.

## BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SİNİZM

### 3.1 Sinizm Kavramı

Din, siyaset bilimi, sosyoloji, yönetim gibi disiplinler arası bilimsel çalışma alanları arasında yer alan sinizmin kökeni felsefe bilimine dayanmaktadır (Kağan ve Güzeller, 2010: 83). Sinizm, bir yaşam tarzı ve düşünce yapısı olarak M.Ö 500 yıllarında Antik Yunan'da ortaya çıkan “sinik” (kinik) kelimesinden doğmaktadır (Brandes,1997: 7; Mantere ve Martinsuo, 2001: 4). Sözcüğün etimolojik kökenine bakıldığında Eski Yunanca “kynikos” sözcüğünden geldiği, Fransızca'ya “cynique” olarak aktarıldığı ve dilimize de sinik (kinik) olarak geçtiği görülmektedir. Bununla birlikte Eski Yunanca “kynikos” kelimesi köpek anlamına gelmektedir (Dean, Brandes ve Dhwardkar 1998: 342). Sinik bireylere kynikos denilmesinin nedeni, bu görüşü benimseyen kişilerin, toplumsal kurallara hiçe saymakta, yaşam ve giyim tarzları ile bütün uygarlığı küçümseyerek uygarlık değerlerine saldırmasıdır. Olaylar karşısındaki tavırlarının bir köpeğin havlamasına benzetilmesi de sözcüğün kökeni ile bağdaşmaktadır. Bununla birlikte kelimenin siniklere ait ilk okulunun kurulduğu Atina yakınındaki Cynosarges adındaki kasabanın adından geldiği de söylenmektedir (Brandes, 1997: 7; Cevizci, 2009: 107). Kelime anlamı olarak Atina'lı Antisthenes'in felsefe okuluna bağlı kuşkucu, alaycı (<https://www.etimolojiturkce.com/kelime>) kimse anlamına da gelmektedir. Felsefi bir akım olarak “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm şeklinde tanımlanmıştır (<https://www.tdk.gov.tr>). Ayrıca sinizm bir düşünce akımı olarak memnuniyetsiz, sürekli eleştiren, menfaat düşkün ve sürekli olumsuz düşüncelere sahip bireyleri tanımlayan bir kavramdır (Eaton, 2000:3).

Bununla birlikte sinizmin, “kuşkuculuk”, “şüphecilik”, “güvensizlik”, “olumsuzluk” (Eaton, 2000: 12) küçük görme, utanç, sıkıntı, öfke gibi negatif duyguların ifadesi (Abraham, 2000: 269) olsa da modern tanımında zor beğenen ve eleştiren (Eaton, 2000: 11) anlamı daha yaygındır. Bu çerçevede bireylerin sadece kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve bu düşünceden hareketle herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye “sinik” ve bunu tanımlayan düşünce sistemine de “sinizm” denilmekte (James, 2005) ve sosyal kurumları reddeden bireyselliği savunan bir yaşam şekli olarak ortaya çıkmaktadır

(Eaton, 2000: 6).

Sinik bireyler, hayatın doğal birimleri olduğuna inandıkları gibi doğal olmayan din, devlet gibi kurumların gereksiz olduğunu savunmaktadır. Bu kurumları açıkça eleştirmek için yaptıkları dramatik gösterileriyle bilinmektedirler. Mizah siniklerin başkalarını tartışmaya dahil etmek için kullandıkları önemli bir araçtır. Bununla birlikte sosyal hiyerarşik yapıların üstünlük ve eşitsizlik yanlarını eleştirmiş buna karşı davranış göstermişlerdir. Sinikler ayrıcalıklı grupların üyelerinin egolarına darbe vurmaktan ve ortaya çıkan sonuçları izlemekten büyük keyif almışlardır. Bağımsızlık ve kendine yetebilmenin iyi bir yaşamın en önemli unsuru olduğunu düşündüklerinden, gösterişten uzak bir yaşantı sürdürmüşlerdir (Marc, 1993; Akt. Brandes, 1997: 8). Aynı zamanda eski sinizim anlayışında bireyler acımasız eleştirmenler oldukları gibi (Mantere ve Martinsuo, 2001: 5) toplumsal kurallara saygı duymayıp mizahi yolla küçümsemişlerdir. Bununla birlikte antik çağda yaşayan sinikler yüksek ahlaki ve etik kuralları hedef alarak bu doğrultudan davranmaya çalışan bireylere yönelik şiddetli şekilde eleştirmişlerdir (Anderson ve Bateman, 1997: 449).

Felsefi bir akım, düşünce ve bir yaşam tarzı olarak tanımlanan sinizm ve sinik tavırlar günümüze kadar gelmiştir. Ancak antik köklerinden uzaklaştığı, ilkelerinden ayrıldığı davranış şekilleri ile değişime uğradığı için, modern sinizmin yeni sözlük tanımlamalarına ihtiyaç duymaktadır. Günümüzdeki sinizm, insanların gizli ve açıklanmamış amaçları hakkında kötümser bir tutumu, kişisel çıkarları için işleri idare etme eğilimi şeklinde ifade edilmektedir. Bir düşünce ya da yaşam biçiminden daha ziyade kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Eaton, 2000: 7; Anderson, 1996: 1397). Eski sinizm anlayışındaki bireyler ile modern siniklerin ortak noktası ise umutsuzluktur. Eski sinizm anlayışındaki bireyler sisteme, topluma karşı savaşmakta ve bu savaşı kazanamayacaklarını bildikleri gibi kazanmaya yönelik umutları da yoktur. Modern sinikler kendilerinde var olan sinizmi ya da toplumun kendilerine dayattığı ve yaşattıkları sebebiyle sinik olmuşlardır. Modern siniklerin de gelişim ve değişime yönelik umutları yoktur (Delken, 2004: 12).

### 3.2 Örgütsel Sinizm Kavramı ve Özellikleri

Küreselleşme ile birlikte teknolojiye görülen baş döndürücü gelişmeler örgütleri de etkilemektedir. Rekabet ve yeniliklere ayak uydurmak isteyen örgütlerin ortaya koyduğu, işletme birleşmeleri, satın almalar, işletmelerin yeniden yapılanmaları, hiyerarşik kademe azalması gibi iyileşme ve geliştirme stratejileri çalışanları derinden etkilemektedir (Catwright ve Holmes, 2006: 200). Böylesine karmaşık bir ortamda 1980'lerin sonları ile 1990'ların başında örgüt üyeleri arasında gelişen "sinizm" adı verilen bir tutum iş dünyasında dikkatleri üzerine çekmiştir. Bu çerçevede A.B.D'de Kanter ve Mirvis (1991), Asya ve Avrupa'da Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) yaptıkları çalışmalar sinizm kavramına dair perspektifi değiştirmiştir. Bu değişiklik Kanter ve Mirvis'in (1989) kişinin toplumla, kurumlarla ve kendisiyle ilgili hayal kırıklığı olarak tanımladığı sinizmin A.B.D.'deki çalışanların % 43'ünü kapsadığını ifade etmesi (Summers, 2006: 394) ve Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın makalesinde "Sinizm Her Yerde" sloganıyla başlamıştır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 47). Bu iki çalışma, örgütsel sinizmin örgütler için tehdit oluşturabilecek yaygın bir unsur olduğunu bilimsel olarak ortaya koymuştur.

Bu bilgi örgütsel sinizmin, psikoloji, sosyoloji, felsefe ve işletme bilimleri tarafından araştırılan insan doğasına ve sosyal kurumlara duyulan güvensizliğin (Qian, 2007: 34) ifadesi aynı zamanda yönetici ve yönetilen ilişkileri açısından yeni bir paradigma olarak (Feldman, 2000: 1286) tanımlanmasını ve kavrama yönelik araştırmaların artmasını sağlamıştır.

Bu çerçevede örgütsel sinizm Goldner ve arkadaşları tarafından (1977) örgütün eylem, karar ve yöntemlerindeki iyiliğin ya da samimiyetin kabul edilmemesi olarak tanımlanmış ve bu ifade sinizmin ilk tanımlardan biri olarak kabul edilmiştir (Gün, 2015: 11). Örgütsel sinizme yönelik önemli bir diğer (Delken, 2004: 8) tanım da ; "bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumun normlarına ya da örgütlere karşı aşağılama ve güvensizliğin yanı sıra; öfke, umutsuzluk ve hüsrana gibi olumsuz duygular ile şekillenen genel ve özel tutumlar" (Andersson, 1996: 1397-1398) olarak ifade edilmektedir.

Alan yazını incelendiğinde örgütsel sinizmin farklı tanımları yapılmasına rağmen, görüş birliğine varılan genel bir tanımın olmadığı görülmektedir. Bu durum, örgütsel sinizme kavramsallaştırmaya yönelik yapılan çalışmaların birçok teorik çerçeveye dayanması , içeriklerinin değişkenlik göstermesi (Abraham, 2000: 269; Anderson ve Bateman, 1997: 450) ile genel yapısının bireysel ve örgütsel unsurları kapsamıyla açıklanmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizmin kavramsal olarak tanımlanmasındaki güçlük, kendi içindeki süreci tanımlamanın karmaşık olması özelliğinden kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 287).

Bu çerçevede örgütsel sinizm, “bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkeleri örgütsel çıkarlar uğruna feda ettiği yönündeki inancı” (Bernerth ve diğerleri, 2007: 311), değişime ya da örgütsel küçülmeye karşı duyarlılık, hayal kırıklığı ile (Anderson, 1996: 1396) bireyin olumsuz duygular, inançlar ve davranışlarla şekillenen, sosyal ve kişisel deneyimlerle ortaya çıkan cevabı (James, 2005: 7) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizmde temel inanç, doğruluk, samimiyet, içtenlik ilkelerinden bireysel çıkarlar uğruna vazgeçilmesi (Abraham, 2000: 269), çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği negatif tutumların eşlik ettiği, aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimini içinde barındırmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345). Bu bağlamda sadece olumsuz duygulara sahip insanların örgütlere taşıdığı negatif duygular ve tutumlar değil aynı zamanda örgütsel bağlamdaki deneyimlerin şekillenmesi sonucu ortaya çıkan yargısıdır (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 641; Cole, 2004: 463).

Alana farklı bir perspektiften bakan Vance, Brooks ve Tesluk (1996) ‘e göre, örgütte daha iyiye doğru bir değişimin olabileceği, ancak sinik kişinin kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı mevcut durum olması gerekenden uzaklaşmaya devam edeceği ve daha iyiye doğru değişimin pek de mümkün olmadığı yönündeki inancı şeklinde tanımlamaktadır (Brandes, 1997: 18). Bu perspektifte örgütün düzelebileceği yönünde sinik bireylerin umudu bulunurken, bunun mümkün olamayacağı yönündeki inancı baskın gelmektedir.

Abraham’a göre örgütsel sinizmde temel düşünce, kişisel çıkar elde edebilmek adına dürüstlük, adalet, iyi niyet duygularının kurban edilmesidir (Brown ve Cregan, 2008: 668). Bu durum çalışanların örgütlerine karşı şüpheli ve güvensizlik duygusu

oluşturmaktadır. Güvensizlik duygusu çalışanların adalet, ahlak gibi temel beklentileri karşılanmadığı durumlarda örgütsel sinizmin oluşmasına neden olmaktadır (Johnson ve diğerleri, 2003: 629).

Sinizm konusunda yapılan çalışmaları iki gruba ayrılabilir. Bunlar kavramsallaştırma ve sinizmin öncüllerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Kavramsallaştırma, örgütsel sinizmi tanımlamaya, ölçek geliştirmeye yönelik çalışmaları kapsamaktadır ve bu çalışmalar Dean ve diğerleri, (1997,1998), Branddes (1997), Abraham (2000), Wanous, Reichers ve Austin (2000) öncülüğünde yapılmıştır. Örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını, farklı durumsal ve kavramsal değişkenler aracılığı ile keşfetmeye yönelik çalışmalar Bommer, Rich ve Rubin (2005), Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2009), Wu, Neubert ve Yi (2007) tarafından yapılmıştır. Çalışmaların başlangıcında örgütsel sinizmin öncülleri olarak liderlik, örgüt içindeki güç dağılımı, örgütsel değişim çabaları ve örgütsel adalet öngörülmüştür (Davis ve Gardner, 2004: 441; Bommer, Rich ve Rubin, 2005: 743; Stanley ve diğerleri, 2005: 431; Bernerth ve diğerleri, 2007: 305 Wu, Neubert ve Yi, 2007: 331).

### **3.2.1 Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri**

Alan yazını incelendiğinde örgütsel sinizmin beklenti, atfetme, tutum ve sosyal değişim kuramları ile ilişkilendirilmektedir.

#### **3.2.1.1 Beklenti Kuramı**

Victor Vroom (1964) tarafından ortaya konan ve Porter Lawler tarafından geliştirilen kuramın temel hareket noktası, motivasyonu sağlayan ihtiyaçlara değil sonuçlara odaklanmasıdır. Beklenti Kuramına göre, bireyin belirli şekilde davranış gösterme eğiliminin temelinde bu davranışta bulunduğu elde edeceği sonuçlara yönelik beklentisinin şiddeti ve sonuçların bireyi etkileme şiddetine bağlıdır (Robins ve Judge, 2008: 225). Örgütün çalışanından performans beklentisi, çalışanların ödül, amaç doyumu ve çabalarının düzeyi belirlemektedir. Çalışanlar kendisinden beklenen davranışları ve bunun karşılığında elde edeceklerini değerlendirdiğinde ödül ile ödenecek bedeli de temel almaktadır. Kuram aynı zamanda kişisel çıkarıcılığa (bencilliğe) merkeze almaktadır (Robins, 2000: 54) ve bu yönü ile örgütsel sinizmin içinde bulunan bencillik

ile kişisel çıkarları gözetilen beklentiler ile ilişkili olduğu söylenilebilir (Mirvis ve Kanter, 1991: 52; Brandes, 1997: 11; Barefoot ve diğerleri, 1989: 50 ). Beklenti kuramı örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağına dair çalışanların sahip olduğu inanç noktasında örgütsel sinizmi ile ilişkilidir (Brandes, 1997: 7).

### **3.2.1.2 Tutum Kuramı**

Tutum, bilişsel, duygusal ve davranışsal bilgilere dayanarak bir nesneyi iyi ya da kötü olarak değerlendirmek (Eagly ve Chaiken,1992:1) aynı zamanda psikologların bir obje, fikir, davranış ya da insana göre bireylerin değişen tercihleri tanımlamakta kullandıkları bir sözcüktür (Forgas, Cooper ve Carno, 2010: 19). Sosyal psikolojinin önemli kavramlarından olan tutum, bilişsel, duyuşsal, algısal, motivasyonel ve davranışsal unsurlara sahip bir kavramdır (Schwarz ve Bohner, 2001: 2). Tutumda davranışsal seçimler, kişinin hedefleri ve algılanan yeteneklerine bağlı olduğundan, diğer bireylerin algıları ve görüşleriyle ilişkilendirmesine de bağlıdır. Kısacası tutum, kişiye bağlı (öznel) bir değerlendirmenin ürünü olup, kişinin kendisine yönelik belli şekilde davranılmasını sağlamaktadır (Dijst, Farag ve Schwanen, 2008: 832-833). Bilişsel, davranışsal ve duyuşsal öğeleri içeren zaman içerisinde kazanılmış benzer objelere benzer tepkileri verilmesini sağlayan eğilim olarak da ifade edilebilmektedir.

Tutumlar iyi organize olmuş, uzun süreli olan duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Bu inanç insanları, grupları, fikirleri, ülkenin diğer yörelerini ya da nesnelere konu edinir. Bu tanımın temelinde tutumun iki önemli özelliği vardır (Tutar, 2012: 7).

- Tutumlar oldukça uzun sürelidir.
- Geçici olarak bireyin gösterdiği bazı eğilimler tutum değildir

Tutum perspektifinden örgütsel sinizm yazını incelendiğinde çalışmalarda kavram negatif bir tutum (Wanous ve diğerleri, 1994; Abraham, 2000; Anderson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly,2003; Byrne ve Hochwater, 2008) olarak tanımlandığı görülmektedir. Bununla birlikte bazı araştırmalar, sinizmin bileşenlerini ve genel olarak ilişkili olduğu kavramlar (Eaton, 2000; Dean ve Brandes, 1998) çerçevesinde değerlendirdiği ayrıca bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir tutum olarak ifade ettiği görülmektedir. Bu perspektif, tutum kuramının örgütsel sinizmi



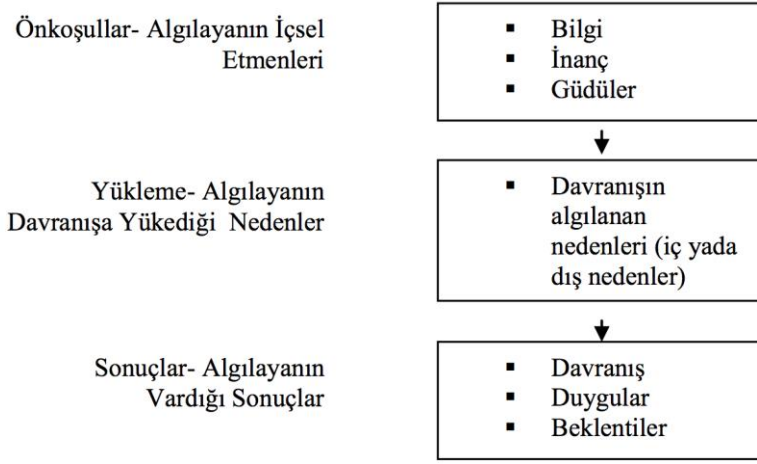
tanımlama noktasında teorik bir çerçeve kurmaya yardım eden önemli bir kavram olduğu göstermektedir (James, 2005: 12). Bu bağlamda örgütsel sinizm literatürünün temelinde kavramın bir tutum olarak ifade etmesi ile bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutlar üzerinden değerlendirmesi tutum kavramının örgütsel sinizmin şekillenmesindeki etkisini göstermektedir. Örgütsel sinizmin anlaşılması ve kuramsal çerçevesinin çizilmesinde tutum kuramının önemli bir bileşen olduğu ayrıca örgütsel sinizmi davranışlarla açıklamaya çalıştığı yapılan çalışmalarda görülmektedir.

### **3.2.1.3 Atfetme Kuramı**

Sosyal psikolojide, atıf teriminin iki temel anlamı vardır. İlki kastedilen davranış açıklamaları başka bir deyişle davranışın nedeninin cevabıdır. İkinci anlamı ise, çıkarımlara veya atıftır. Bir davranıştan anlam çıkarma, bir bireye bir suçu atfetmedir. Her iki anlamın ortak noktası, atıfta açıklama olarak bir davranış atama süreci, çıkarımdır. Niteliksel olarak gözlemlenen bir davranışın atama ya da çıkarım süreci temelinde atanır. Bu kavramlar aralarındaki bağlantıya rağmen, farklı psikolojik özelliklere sahiptir (Malle, 2011: 72). Benzer şekilde anlama güdüsü, kişilerin yaşadıkları olaylardan anlam çıkarması için güdüleyen güçtür (Weiner, 1984: 16). Atfetme, bireylerin davranışlarına anlam yükleme, diğer bireylerin davranışlarını değerlendirme, yaşadıkları olayları kendileri için anlamlı hale getirme ve yorumlayabilme anlamında önemli bir kavramdır. Teori davranışları sistematik biçimde değerlendirerek bireylerin belirli sonuçlara nasıl vardıklarıyla ilgili genellemeler yapmaktadır (Heider, 1958: 138).

İlk defa Heider (1958) tarafından ortaya konulan atfetme teorisinin (attribution theory) temel yaklaşımı, bireylerin sosyal yaşantılarında olayları, kendi gerçekliği, algılayışı, değerleri, düşünceleri ve davranışları çerçevesinde atıflar yaparak değerlendirmeleridir. Atıfların yansımaları bize, başka insanlara, olaylara karşı geliştirdiğimiz davranış, tutum, algı, düşüncelerimizin yanlış ya da doğru olduğunu öğretmektedir. İnsan sosyal yaşam içerisinde başka bireylerin davranışlarını gözlemlemekle kalmaz, onları anlamlandırmaya ve gelecekte tekrarlanıp tekrarlanmayacağını öngörmeye çalışmaktadır. İnsanın kendisini ile çevresini anlama ve, algılama ihtiyacı onu atfetme sürecini kullanmaya yönelmektedir. Böylesine sistematik bir değerlendirme ile bireyler elde etmek istedikleri sonuçlara hangi davranışlarla nasıl ulaşabilecekleri hakkında bir genelleme

yaptırabilmektedir (Heider, 1958: 138-139).



**Şekil 8 : Atfetme Süreci**

**Kaynak:** Slocum, J.W, Hellriegel, D. (2007), “Fundamentals of Organizational Behaviour”, Thomson South-Western: China.

Heider’in çalışmalarını temel alan Weiner Atfetme Teorisini detaylandırmıştır. Weiner’in atfetme teorisi, bireyin başarısındaki etkenleri nasıl algıladığı ve bu algıların geçerli davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileridir. Atfetme teorisi davranışlarda etkili olan faktörleri başarı merkezinde bir model eşliğinde açıklar (Cort, Griffith ve White, 2007: 12). Atfetme kuramı neden sonuç ilişkisinde çıkarım yapmaktır. Bireyler çıkarımlar aracılığıyla çevrelerini daha iyi anladıkları ve kontrol altına aldıkları farz edilmektedir.

Atfetme kuramının temelinde neden sonuç ilişkisi içerisinde çıkarım bulunmaktadır. Kişiler bu tarz çıkarımlar yaparak çevrelerini daha iyi anlamaları ve çevrelerini daha fazla kontrol altına aldıkları varsayılmaktadır (Gronhaug ve Falkenberg, 1994: 22). Atfetme Kuramının insan davranışlarını tanımlaması ve davranışların nedenlerini mantıklı çerçeveler çizmesi sebebiyle psikoloji ile birlikte örgütsel davranış alanında da önem teşkil etmektedir. Çalışan davranışları ve arkasında yatan nedenlerin anlamlandırılması, davranışların istenilen şekilde yönlendirilebilmesini sağlaması açısından örgütler açısından anahtar niteliğindedir. Bu perspektiften çalışanların

performansında meydana gelen olumlu ya da olumsuz değişikliklerin tanımlanabilmesi örgütler açısından istenmeyen durumlara karşı geleceğe bakış açısı kazandıracaktır.

#### **3.2.1.4 Sosyal Mübadele Kuramı**

Sosyal mübadele kuramı (Social Exchange Theory) Blau tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Teorinin gelişimine Blau (1964), Emmerson (1962,1972) ve Homans (1961) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley gibi sosyal psikologlar katkıda bulunmuştur. Sosyal psikoloji alanındaki en önemli perspektiflerden biri olarak kabul edilen bu teori, felsefi ve psikolojik yönelimler üzerine kurulu, bir taraftan faydacılığa bir taraftan da davranışçılıktan temel almaktadır (Cook ve Rice, 2013:53). Sosyal bilimler alanında oldukça yaygın olarak kullanılan teori, sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak görür ve kökeni eski sosyal davranış teorilerine kadar uzanır. Temel varsayımı, bireylerin ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, dikkate alınma vb.) ile sosyal ilişkilere girdiği ve bu doğrultuda ilişkilerini devam ettirdiği yönündedir (Bolat, Bolat ve Aytemiz Seymen, 2009: 219). Bireyler mübadele kuramı kapsamında kendilerine fayda sağlayacak sonuçları seçerek rasyonel bir değerlendirme yaparlar. Klasik iktisat teorisindeki birey maksimum fayda sağlayacağı seçeneği tercih ederken, kendi çıkarlarını korumak adına rasyonel davranacaktır.

Bir ilişkinin ya da takasın değerlendirilmesi iki kıstas üzerinden yapılmaktadır. Bunlar mukayese düzeyi ve alternatif için belirlenen mukayese düzeyidir. Mukayese düzeyi bireyin geçmişte benzer bir takastan elde ettiği sonuçtur. Bu düzey bireyin değerlendirmesinin temelidir. Mukayese bu bazın altında ya da üstünde kalmaktadır. Alternatifler arasında elde edilecek en düşük seviye, alternatif için mukayese düzeyini belirlemektedir. Bu düzey karşı tarafın daha fazlasını kazanmasına rağmen takasın neden devam ettiğini anlamlandırmaktadır (DeLamater ve Myers, 2011:109).

Yönetim yazını açısından değerlendirildiğinde sosyal mübadele kuramı, örgütteki karşılıklı ilişkileri tanımlayıcı bir kuramdır. Kurama göre bireyin başka bireylerle olan ilişkisinin konumu üç şekilde ortaya çıkabilir. Bunlar;

- Bağımsızlık durumu
- Bağımlılık durumu

- Karşılıklı bağımlılık durumudur.

Sosyal mübadelede bahsedebilmek için bağımsızlık ve bağımlılık durumların olmaması, karşılıklı bağımlılığın olması gerekmektedir. Bu şekliyle sosyal mübadele başkaları ile karşılıklı dayanışmayı ve bağımlılığı ön görmektedir. Taraflar (iş verenler, yöneticiler, çalışanlar, sendikalar, tedarikçiler ve müşteriler vb.) mübadele sırasında karşılıklı ekonomik ve sosyo-duygusal iki tür çıktı sunarlar. Ekonomik çıktılar somut olup finansal özellik gösterirken, sosyo-duygusal çıktılar ise bireylerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876). Taraflar mübadele sonucunda elde edecekleri faydalar ile katlanılacak maliyetleri göz önünde bulundurmakta ve adil bir paylaşım olmasını istemektedir (Konovsky ve Pugh 1994: 658).

Teorinin örgütsel sinizm ile ilişkisi Johnson ve O'Leary-Kelly'nin (2003) yapmış olduğu çalışmada ortaya konulmaktadır. Çalışmada örgütsel sinizmi görevlendirme ile ilgili sosyal değişim ihlallerine bir tepki olarak incelemiştir. Çalışanlar verilen sözlerin yerine getirilmemesi, genel beklentilerin karşılanmaması sonucunda sinizm davranışları ortaya koymaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 643). Benzer şekilde çalışan örgütte kendisine iyi davranıldığını algılayorsa, kendisi de örgüte yönelik zarar verici davranışlardan kaçınma eğilimi gösterecektir (Gouldner, 1960: 174). Böylelikle örgütsel sinizmin örgütlerdeki olumsuz etkisi ortadan kaldırılabilecektir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627). Bunun yanı sıra sosyal mübadele kuramının örgütsel adalet (Konovsky, 2000), psikolojik sözleşme (Rousseau, 1995) gibi örgütsel kavramlar ile örgütsel sinizmin ilişkisi düşünüldüğünde kuramın örgütsel sinizm ile de ilişkili olduğu açıktır. James (2005), örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumların sosyal mübadelenin düşük seviyede gerçekleşmesinin sonucu ortaya çıktığını belirtmektedir (James, 2005: 14).

### **3.2.1.5 Sosyal Güdülenme Kuramı**

Kuram ilk kez 1985 yılında Weiner tarafından ortaya konulmuştur. Sosyal güdülenme kuramı, örgütsel sinizme neden olan örgütsel durumları tanımlamak yerine, olayların çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizm üzerindeki etkisini tanımlamaktadır (Eaton, 2000: 12). Kuram, bir olayın öncelikle sebebi

araştırılmakta daha sonra nedensel boyutlarda inceleyerek değerlendirilmekte ve gelecekte benzer olaylarla karşı çözüm beklentileri geliştirmektedir. Ortaya çıkan sorumluluk ve beklentiler, daha sonra ortaya konulabilecek davranışı etkileyerek öfke, sempati gibi bazı duyguların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu çerçevede nedensel yorumlar yapılarak, olayların tekrarlaması halinde nasıl davranılması gerektiği planlanmaktadır. Weiner'a göre olaylar tahmin edilebilirse, kontrol etmem mümkün olabilmektedir. Bu sebeple nedensel atıflar bireyler için önemlidir (Eaton, 2000: 13).

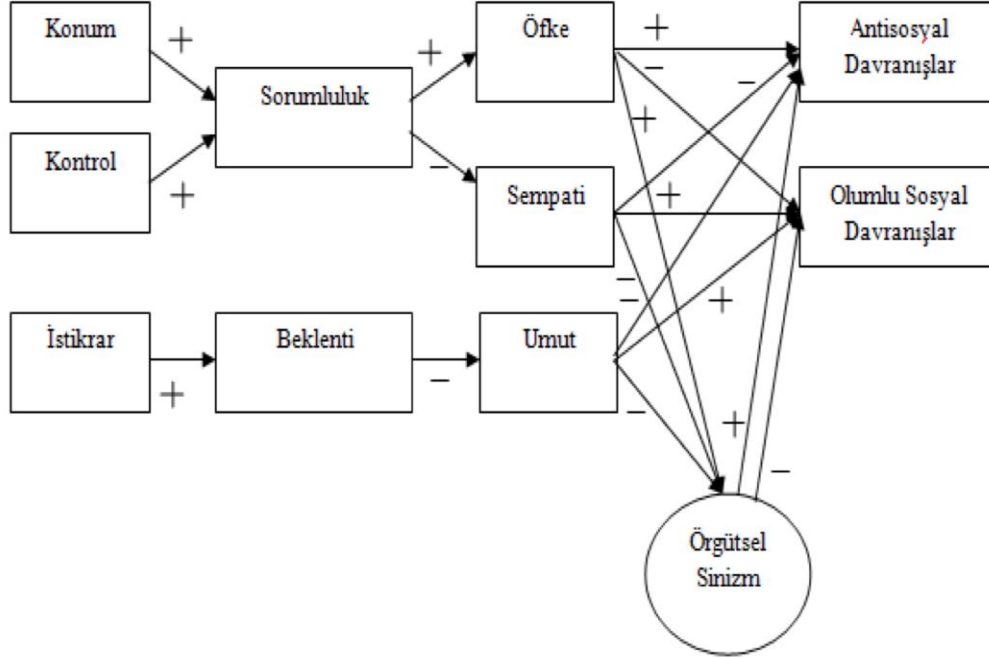
Sosyal Güdülenme kuramında üç temel faktör yer almaktadır (Eaton,2000:13-14). Bunlar;

1. **Konum:** Çalışanların olayların nedenlerinin algılamasıdır. Nedenler içsel ya da dışsal faktörlere bağlı olabilir. İçsel faktörler örgüt içinde alınan kararların ön planda iken, dışsal faktörlerde örgüt dışında gelişen ancak örgütü de kötü etkileyebilecek faktörleri kapsamaktadır.

2. **Kontrol Edilebilirlik :** İş görenlerin olayları istemli bir şekilde kontrol altına alıp alamadıkları hakkındaki algısıdır. Çalışan işten çıkarılma nedeni olarak örgütün kar maksimizasyonunu düşünürse ve örgütün bu durumu başka şekilde çözümleyebileceğine inanırsa, sonuçtan örgütü sorumlu tutacaktır. Ancak kurum dışındaki koşulları örneğin kötü ekonomik şartların işten çıkartılmasına neden olduğunu düşünürse kurumu daha az yargılayacaktır.

**İstikrar:** Bir olayın gelecekte tekrar görülebilme olasılığı anlamına gelmektedir. İstikrarın nedensel boyutuna dayanan yargılamalar, olaylarla ilgili yakın gelecekteki beklentileri kapsamaktadır. İş gören emekliye ayırma, işe son verme gibi durumların örgüt içi faktörden kaynaklandığını düşünürse, bu olayın gelecekte yeniden oluşabileceği beklentisi bireyin gelecekteki olaylarla ilgili umutsuzluk yaşamasını sağlamaktadır. Bu umut eksikliği organizasyona karşı antisosyal davranışlara neden olabilmektedir. Çalışan, işten çıkarmaların örgüt dışı bir faktörden kaynaklandığına inanırsa, çalışan gelecekte benzer bir durumun tekrarını olmasını beklemeyebilir. Bu, örgüte yönelik prososyal davranışların sergilenmesini sağlayabilecektir (Eaton, 2000: 15).

Bu çerçevede Weiner'ın sosyal güdülenme kuramı temel alınarak oluşturulan örgütsel sinizm modeli Şekil 9'da sunulmuştur.



**Şekil 9:** Weiner Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli

**Kaynak:** Eaton, J.A., A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto, 2000:20.

Örgütsel sinizm ile sosyal güdülenme kuramınının inceleyen bu çalışma alandaki bir başlangıç niteliğindedir. Modelde yer alan değişkenler konum, kontrol, istikrar sorumluluk, beklenti, öfke, empati, umut, anti-sosyal davranışlar ve olumlu sosyal davranışlar ölçülen değişkenlerdir. Bunlar tek bir ölçü ile değerlendirilebilmektedir (Eaton, 2000: 20-21).

### 3.2.2 Örgütsel Sinizm Nedenleri

Sinik bireyler toplumdan, kurumlardan, yönetimden, kendilerinden ve başkalarından yüksek beklentilere sahiptir. Bu beklentileri karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşamakta, hüsrana ve yenilgi hissine kapılmaktadırlar (Kouzes ve Posner, 2005: 359). Bu durum kişilerde ihanete uğramışlık hissi yaratmaktadır. Ayrıca beklentilerin karşılanmaması ile başarısız örgütsel değişim çabaları, yöneticiler ve çalışanlar

arasındaki maaş farkının yüksek düzeyde olması, toplu işten çıkarmalar, yetersiz sosyal destek, stres (Naus, Ilterson ve Roe,2007: 197) gibi faktörler çalışanlarda sinizme neden olabilmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizme neden olan farklı bir çok unsurun olduğu görülmektedir. Yanlış yönetilen örgütsel değişim çabaları, aşırı stres, aşırı rol yükü, uzun çalışma saatleri, adaletsizlik, dengesiz güç dağılımı, çalışanların beklentilerini örgütlerin karşılamaması, mobbing, karar alım sürecine katılamama, iletişim eksikliği, psikolojik sözleşme ihlalleri, yüksek düzeyde rol çatışmasının, geleneksel iş değerleri (Naus, İterson ve Roe, 2007: 197; Cordes ve Dougherty,1993: 624; Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Eaton,2000: 8; Anderson ve Bateman,1997:467; Abraham,2000; Turner ve Valentine, 2001; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005;) bunlardan bazılarıdır.

Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda örgütsel söylemler ile uygulamalar arasındaki farklılığın örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olduğunu ortaya koymaktadır. Herriot (2001), yönetsel, örgütsel söylemler ile gerçekler arasındaki farkın çalışan sinizm arttırdığını ve bununda şaşırtıcı olmadığını ifade etmektedir. Çalışanların daha fazla otonomi beklemesi gerektiği, güçlendirme vurgusu yapan yönetimin, gerçekte çalışanların kurallara daha sıkı bağlı olmalarının beklenmektedir. Ayrıca yakından izleyerek kontrol etmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte örgütlerin eşit muamele, herkes için istihdam ilişkisini vurgulayan eşitlik ve adalet söylemlerine karşın gerçek durum daha farklıdır. Kişisel farklılıkları olanlar ile part-time ve sözleşmeli çalışanlar diğerlerine farklı davranılmasını kabul etmeleri beklenmektedir. Bunun dışında yönetsel söylemin değişimin gereklilik, evrimsel ve rasyonel olduğu ile çalışanlar için bir öğrenme fırsatı olacağı, istihdam edilebilirliği arttıracığı yönünde iken, aslen böyle girişimlerin çalışanlara aynı ödülü almak için daha fazla çalışmaya yönlendiren oyun olduğuna (Cartwright, 2006: 201) inanmaktadırlar.

Genel olarak, örgütsel sinizmin tanım perspektifinden bakıldığında çalışanın örgüte sağladığı katkı karşılığında bir takım beklentilere sahiptir. Beklentilerin karşılanmaması, yönetimin yetersiz görülmesi, yanlış yönetilen değişim çabaları ve örgütteki uygulamalara karşı duyulan güvensizlik durumlarında örgütsel sinizme neden olabilmektedir. Bu çerçevede örgütsel sinizme neden olan farklı türden faktörleri

literatür çerçevesinde iki farklı başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

- Bireysel Faktörler (Yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb. gibi)
- Örgütsel Faktörler (Örgütsel adalet, örgütsel politikalar, psikolojik sözleşme ihlali, lider üye etkileşimi vb. gibi) şeklinde gruplandırılabilir.

### 3.2.2.1 Bireysel Faktörler

Örgütsel sinizme neden olan bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir düzeyi, hizmet süresi ve hiyerarşik değişkenler gibi değişkenler sıralanabilmektedir.

- **Yaş:** Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler örgütlerin entelektüel sermayesi iş gücü profili üzerinde yapısal değişikliklere neden olduğu görülmektedir. Her bir çalışanın karakteri, yaşam amacı, içinde buldukları koşullar ve farklı beklentiler içinde yer aldıkları görülmektedir. Literatür incelendiğinde çalışmaların bir kısmında yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkiye (Andersson ve Bateman,1997: 467; Delken,2004; Fero,2005: 125; James,2005: 97; Bommer, Rich ve Rubin, 2005: 743; Güzeller ve Kalağan, 2008: 93; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302; Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2008; Efiltili, Gönen ve Ünal, 2008: 12; Turan, 2011; Ayduğan, 2012; Helvacı ve Çetin,2012; Tayfun ve Çatır, 2014) rastlanmamıştır.

Kanter ve Mirvis (1991) ile Şahin, Erkiş, ve Taşpınar (2013) yapmış oldukları çalışmalarda, yaşlıların gençlere göre örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya koymuşlardır (Kanter ve Mirvis, 1991: 57; Johnson, 2007: 37; Şahin, Erkiş ve Taşpınar, 2013: 475). Literatürde yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde örgütsel sinizmle yaş arasında bir ilişkinin varlığı kesin olarak ifade edilememektedir.

- **Cinsiyet:** Alan yazınında bazı çalışmalarda cinsiyet faktörünün örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde etkileyen özelliklerden bir olmadığını ortaya koymaktadır (Anderson ve Bateman,1997; Fero,2005; Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Bernerth,2007; Güzeller ve Kalağan,2008; Yetim ve Ceylan,2011, Nartgün ve Kartal:2013).



Bununla birlikte yapılan bazı çalışmada erkek çalışanların örgütsel sinizm düzeyi, kadın çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Kanter ve Mirvis, 1991:57; Şahin, Erkiş ve Taşpınar, 2013: 475). Bunun tam tersi Lobnikar ve Pagon'un (2004) yılında yaptıkları çalışmada kadın çalışanların örgütsel sinizm düzeyi erkekler göre daha yüksek bulunmuştur (Lobnikar ve Pagon,2004;7).

Yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında kesin bir ilişkinin varlığından söz edilememektedir.

- **Eğitim Durumu** : Bireyin eğitim düzeyi ve içeriği çalışanların örgütü yönelik bakış açısını, beklenti ve tutumlarını etkileyen önemli değişkenlerdendir (Delken, 2004: 21). Eğitim düzeyindeki artışla beraber, çalışanın çalışma yaşamına ve işine yüklediği anlam ile beklenti düzeyi değişmektedir (Çakar, 2001:111). Yapılan bazı çalışmalar örgütsel sinizmin eğitim düzeyi ile anlamlı biri ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2008; Özbey, Sur, Söyük, 2011; Fındık ve Eryeşil, 2012). Bu durum iki temel nedene dayandırılmaktadır. Bunlardan ilki düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar içinde buldukları durumu daha kolay kabullenebileceğinden örgütsel sinizm düzeyi daha düşük olacaktır. Yüksek eğitim düzeyindeki çalışanların örgütlerinden beklentileri düşük eğitim düzeyindeki çalışanlardan farklı olacağından örgütsel sinizm düzeyleri de yüksek olacaktır. Bir diğer neden ise yüksek eğitime sahip çalışanların aldıkları eğitim, yaptıkları işle uyumsuz olduğu düşüncesi (Delken, 2004: 21) ile örgütteki mevcut durumu kabullenmekte zorlanmalarından kaynaklanmaktadır (Fero, 2005:108).

Bazı çalışmalar ise örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında anlamlı ilişki bulamamışlardır (Anderson ve Bateman,1997; Bommer, Rich ve Rubin,2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Tükeltürk, Perçin ve Güzel,2009;Ayduğan,2012)

Elde edilen bilgiler örgütsel sinizm ile eğitim durumu arasında kesin bir ilişkinin varlığından söz edilememektedir.

- **Medeni Durum** : Örgütsel sinizmi oluşturan kişisel faktörlerden bir diğeri de medeni durumdur. Sinizm ile medeni durum arasındaki ilişkiye bakıldığında elde edilen bulgular doğrultusunda birçok farklı görüş bulunmaktadır.

Bazı çalışmalarda örgütsel sinizm ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken bekar veya boşanmış çalışanların evli çalışanlara göre sinizm düzeyi yüksek bulunmuştur (Delken, 2004: 51; Kanter ve Mirvis, 1989: 329; Turan, 2011: 109). Bununla birlikte bazı araştırmalarda sinizm tutumları arasında bir ilişki bulunamamıştır (Türkel Türk, Perçin ve Güzel, 2009; Efilti, Güzeller, 2010; Pelit ve Ayduğan, 2011).

- **Gelir Düzeyi:** İş görenleri için gelir düzeyinin örgüte yönelik tutumlarına etki etmektedir. Bu çerçevede literatür incelendiğinde gelir düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Gelir düzeyi düştükçe örgütsel sinizm düzeyi yükselmektedir (Mirvis ve Kanter, 2005; Fero, 2005: 38). Delken'in (2004) yapmış olduğu çalışma gelir düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin de düşük olduğunu ortaya koymuştur (Delken, 2004: 22).

Ancak literatürde örgütsel sinizm ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığına yönelik çalışmalar da yer almaktadır (Andersson ve Bateman, 1997:460; Bommer, Rich ve Rubin, 2005:743; James, 2005:97;Efilti, Gönen ve Ünal, 2008:12;).Bu çerçevede örgütsel sinizm ile gelir düzeyi arasında bir ilişkinin varlığından kesin olarak bahsedilememektedir.

- **Hizmet Süresi :**Örgütsel sinizm ile ilişkisi olan demografik verilerden bir diğeri hizmet süresidir. İş görenin örgütte ne kadar süredir çalıştığını ifade etmektedir. Delken (2004), James (2005), Altınöz, Çöp ve Kervancı (2010) yaptıkları çalışmalarda hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm düzeyi artmaktadır (Delken, 2004: 25; James, 2005: 62; Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2010: 302). Ancak James'in (2005) yaptığı çalışmada örgütsel sinizm ve hizmet düzeyi ilişkisi düşük olarak tespit edilmiştir (James, 2005: 62). Lobnika ve Pargon (2004), yaptığı çalışma Delken'in (2004) çalışmasını desteklerken, aynı pozisyonda uzun süre deneyim kazanmanın sinizmi arttırdığını ifade etmektedir (Lobnika ve Pagon, 2004: 108). Benzer şekilde Helvacı ve Çetin (2012) ile Tayfun ve Çatır (2014) yaptıkları çalışmalar örgütteki hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin arttığını göstermektedir (Helvacı ve Çetin, 2012; Tayfun ve Çatır, 2014: 358).

Bununla birlikte bazı çalışmalarda hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilirken, 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok hizmet süresine sahip çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (O'Connel, Holzman ve Armandi 1986, akt., Brandes,1997: 6). Benzer şekilde Tokgöz ve Yılmaz'ın (2008) çalışmasının sonuçları 8 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip çalışanların genel sinizm düzeylerini yüksek olarak tespit ederken, örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Tokgöz ve Yılmaz,2008:302). Bunun dışında yapılan bazı çalışmalarda ise hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Rich ve Rubin, 2005: 743; Bernerth ve diğerleri, 2007:31; Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 519; Johnson, 2007: 38;Bommer, Efilti, Gönen ve Ünal, 2008:12; Akyüz ve Yurduseven, 2016: 70).

- **Hiyerarşi** : Yapılan çalışmalar örgütlerdeki hiyerarşik yapının sinizm üzerinde etkisi bulunduğu (Kanter ve Mirvis, 1989: 330) ortaya koymaktadır. Hiyerarşik olarak daha üst düzeyde bulunan çalışanın örgütsel sinizmi, hiyerarşik olarak alt düzey çalışana göre daha az deneyimlediğini belirtilmektedir. Bu durum hiyerarşik olarak üst düzeyde bulunmanın sorumluluk düzeyinin artışı ile memnuniyet düzeyinin artışı ile bağlantısı olmasıdır. Bu sebeple hiyerarşik olarak yüksek düzeyde bulunan bireyin sorumluluk düzeyi de artacak ve daha az sinizm yaşayacaklardır (Delken, 2004: 23). Sinizmin alt düzey çalışanlarda daha yoğun karşılaşılan bir problemidir.

Söz konusu bireysel faktörler dışında alan yazınında örgütsel sinizme etki eden farklı bireysel özelliklerin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Pozitif ve negatif duyguların örgütsel sinizmi etkilediği ve pozitif duygulara sahip çalışanlarda sinizm daha az gözlemlenirken, negatif duygulara sahip çalışanlarda durum tam tersi olarak gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Algılanan yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılığın sinizm üzerinde düzenleyici bir role sahip olduğu aynı çalışmanın ortaya çıkardığı bir diğer bulgudur (Cole, 2004: 464). Benzer şekilde umut, iyimserlik öz yeterlilik gibi pozitif örgütsel davranışların örgütsel sinizm düzeyini azaltmaktadır.

Bireysel faktörler arasında yer alan değerler, örgütsel hayatı, kararları, davranışları ve insan ilişkilerini, örgütsel davranışları etkileyen bir yapıya sahiptir. Kişisel değerler ve örgütsel değerler arasındaki farklılıklar örgütsel sinizme neden olmaktadır ve bu

uyuşmazlık sinizm için güçlü bir belirleyici durumundadır. İş bağımsızlığı da örgütsel sinizm için önemli bir belirleyici konumundadır (Naus, Iterson ve Roe, 2007).

### 3.2.2.2 Örgütsel Faktörler

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında kişisel faktörler benzerlik gösterirken, örgütsel faktörlerin değişkenlik gösterdiği dikkati çekmektedir.

*Örgütsel Adaletsizlik* (Bommer ve diğerleri, 2005; Bernerth ve diğerleri, 2007; Chiaburu ve ark, 2013; Chrobot-Mason 2002, Efeoğlu ve İplik, 2011; FitzGerald, 2002; Güzel ve Ayazlar, 2014; James, 2005; Tokgöz, 2011), *psikolojik sözleşme ihlalleri* (Andersson, 1996; Chiaburu ve diğerleri, 2013; Chrobot-Mason 2002; Johnson ve O’LearyKelly, 2003; Zottoli, 2003; Delken, 2004; Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2009; Üçok ve Torun, 2014; Wan, 2013), *örgüt politikası* (James 2005; Chiaburu ve diğerleri, 2013; Munir, Khan, Khalifah, Asif ve Khan, 2014) başlıca faktörler olarak sayılabilir. Bu faktörler dışında örgütsel desteğin azalması, uzun çalışma saatleri, liderin örgütte etkin olmaması ve diğer faktörlerin örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında önemli etkiye sahip değişkenler (Cartwright ve Holmes,2006:201;Eaton, 2000:8; James,2005:37) olarak ifade edilebilir.

- **Örgütsel Adalet:** Sinizmin ortaya çıkmasında önemli örgütsel nedenlerinden biri de eşitsizlik teorisi yardımıyla açıklanabilmektedir. Sosyal bilimcilerin, toplumdaki iktidar biçimleri ve güç ilişkilerini ortaya koydukları çalışmalarda, özellikle odaklandıkları eşitlik teorisi, örgütlerdeki insan ilişkilerini tanımlamada kullanılan bir araç olduğu gibi, eşitsizliği çalışanlar üzerinde psikolojik baskı ve stres unsuru olduğunu göstermektedir (Luczywek, 2007: 11). Eşitlik kavramı örgütteki adaleti de içeren geniş bir perspektife sahiptir. İş görenler elde ettikleri kazanımlar ile bu kazanımı elde etme şekillerine bağlı olarak örgütlerinin adaletli olup olmadığını algılamaktadır (Robbinson ve Judge, 2012: 96). Yapılan araştırmalarda çalışanların örgütte alınan kararları taraflı ya da adaletsiz olduğunu algılamaları durumunda, dargınlık, mağduriyet, hatta öfke duyacaklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel adaletsizliğe yönelik tepkilerini etkilemekte ve örgütsel sinizm davranışlarının artmasına yol açmaktadır. Bu çerçevede örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Alan araştırmalarında çalışanların örgütsel adalet algısı düştükçe, örgütsel sinizm tutumlarının arttığını ortaya koymaktadır (Bernerth ve diğerleri, 2007: 317; Bommer ve ark, 2005:746; Chrobot-Mason, 2003: 29; FitzGerald, 2002:26; James, 2005:97; Lucyzvyek, 2007:42; Wilkerson, 2001:126). Öfkeli, sinirli, kafası karışık ve sinik çalışanlar, örgütsel adaleti sağlamada yetersiz liderlerin sonucudur (Bernerth ve diğerleri, 2007: 319). Benzer şekilde Chiaburu ve arkadaşları (2013) yaptığı çalışmada dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. İş görenlerin örgütsel adalet algısı (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) arttıka örgütsel sinizm tutumları azalmakta, örgütsel adaletsizlik algısı (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) rgtsel sinizm tutumları artmaktadır (Chiaburu ve diğerleri, 2013: 189). Bu alışma geçmiş dönemde yapılmış çalışmaları destekler niteliktedir.

**Psikolojik Sözleşme İhlali :** Psikolojik sözleşme Argyis tarafından ileri sürülmüş ve bir nevi yazılı olmayan sözleşmeye benzetilmiştir. Bu şekli ile psikolojik sözleşme, örgüt ile çalışan arasında istihdam ilişkisinde ortaya çıkmaktadır (Chang ve Hsu, 2009: 722). alışan ile örgüt arasında yazılı olmayan ve dile getirilmeyen karşılıklı beklentilerin tamamı olarak da tanımlanabilir (Guest,1998: 651). Kısacası rgt ve çalışanlar arasında bulunan karşılıklı ykmllklere dair çalışanların inançlarını ifade etmektedir (Rousseau,1989: 124). Herhangi bir psikolojik sözleşmenin oluşturulmasındaki en önemli unsurlardan biri tarafların karşılık güvenidir. Bu güven karşılıklı açık ya da örtülü söz şekilde gerçekleşmektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 25). Psikolojik sözleşmenin örgüt ve çalışan arasında yarattığı güven duygusu örgütsel adalet ve bağlılığın sağlanmasına katkıda bulunabilmektedir (De Vos, Buyens ve Schalk, 2003: 541; Restubog ve Bordia, 2006: 570).

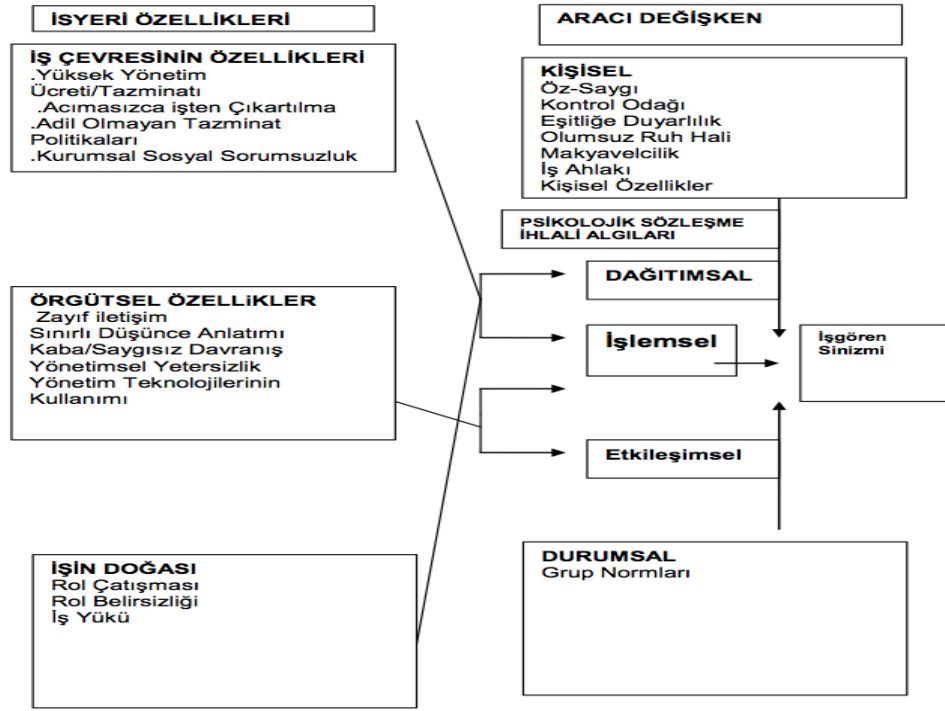
Psikolojik sözleşme ihlali, taraflardan birinin sözlerindeki yükümlülükleri yerine getirmemesi sonucu diğer tarafın elde ettiklerine ilişkin yaptığı bilişsel ve zihinsel değerlendirmedir. İş gören kendisine vaat edilen karşılığında ne aldığını kıyaslamakta, daha sonra örgüte vaat ettikleriyle verdiklerini kıyaslamaktadır. Örgüt tarafından vaat edilen faydalar, çalışan tarafından vaat edilen katkılara oranlandığında, oran kk ise çalışan psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmektedir. Bu durumda eşitlik algısı önem kazanmaktadır. Dağıtımsal, prosedürel ve ilişkisel boyutlar içeren bu süreçte

(Anderson,1994: 247) psikolojik sözleşme ihlali algısının yaşanmasında iki temel faktör rol oynamaktadır. Verilen sözlerin tutulmaması, örgütün çalışana taahhüt ettiklerini yerine getirmemesine ilişkindir. Uyumsuzluk ise verilen sözlere ilişkin örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarması sonucunda yaşanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 235). Burada bahsi geçen ihlal hayal kırıklığı, duygusal olarak kötü hissetme ile beklentinin karşılanmamasının yarattığı etkilerdir (Morrison ve Robinson, 1997: 231). Yerine getirilmeyen sözler, ilişkilerde güvenin azalmasıyla birlikte kızgınlık duygusunu ortaya çıkaracaktır (Robinson ve Rousseau, 1994, 247). Psikolojik sözleşme ihlallerinde öfke, ihanet, kızgınlık, adaletsizlik duygusu ve zarara uğratılma gibi duygusal durumlar eşlik etmektedir (Morrison ve Robinson,1997: 236). Bununla birlikte iş güvencesizliği, zayıf iletişim, yönetsel yetersizlik, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü gibi nedenlere bağlı olarak bireysel deneyimlerden ileri gelen psikolojik sözleşme ihlali, vaat edilmiş taahhütlerin yerine getirilmemesini içermektedir (Andersson, 1996: 1408-1410).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ile ilişkili bir kavramdır. Ayrıca örgütsel sinizmin temel belirleyicisi ve duygusal bir tepkisidir. Örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali, örgüt tarafından çalışanlara yönelik karşılanmamış beklentileri içermektedir (Anderson, 1996: 1405; John ve O’Leary, 2003: 639). Çalışanlar, örgütlerinde beklediklerini ya da hak ettiğini düşündüğünü alamadığı zaman psikolojik sözleşmenin ihlali algısı ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanlarda sinik tutumlar gelişmesine neden olabilmektedir (James, 2005: 26). Andersson’ın örgüt içinde sinizm modeli, örgütsel sinizmin kavramsallaştırılması çalışmalarının en ayrıntılı olanlarından biridir. Andersson, çalışan sinizmi kavramı üzerinde odaklanmış ve çalışan sinizmi ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi detaylandırmıştır. Andersson ve diğer araştırmacıların psikolojik sözleşme ihlalinin kullanmasının amacı, tutumları ve davranışları örgütlerde mikro düzeyde açıklamaktır (James, 2005: 29). Konuya ilişkin psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm modeli Şekil 9’da yer almaktadır.

- **Örgütsel Politika :** Örgütsel politika, bir örgüt içinde gayri resmi bir temelde oluşan ve karmaşık durumlarda kişilerin mesleki kariyerlerini arttırmak veya korumak amacıyla tasarladıkları, etkin, bilinçli eylemleri içeren davranışlar bütünü (Drory, 1993: 163) ve çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının toplamıdır (James, 2005: 35). Örgütsel politika resmi davranışlar yerine resmi olmayan davranışlarla ilişkilidir

(Drory, 1993: 168).



**Şekil 10:** Çalışan Sinizmi Çalışmalarında Psikolojik Sözleşme İhlali

**Kaynak:** Andersson, L., “Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework”, Human Relations, No. 49, (1996), 1405.

Örgütte çalışanlar bireysel çıkarları doğrultusunda birilerini övmek, hainlik, birilerini sabote etme gibi çeşitli davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlarla birlikte güvensizlik, endişe, çıkarıcılık gibi olumsuz bu duygular örgütsel politikayı etkilemektedir. Bu durumda örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir (James, 2005: 36). Örgütsel politika da örgütsel sinizm de olduğu gibi genellikle örgütsel düzeyde olumsuz bir durumu açıklayan kavram olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm ve örgütsel politikanın temel varsayımı başkalarının bireysel çıkarları uğruna dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Ayrıca sinizme sahip bireyler diğer bireylerin isteklerini sorgulama hakkını kendilerinde olduğu düşüncesi, örgütsel politikayı kavrayan çalışanlarda da bulunmaktadır. Örgütsel sinizm ile örgütsel politika bazı paydalarda birleşmesine rağmen aralarında önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Örgütsel sinizmde bulunan hayal kırıklığı ve öfke

örgütsel politikayı algılayan çalışanlarda bulunmamaktadır (Baron ve Markman, 2000: 109).

Diğer taraftan hayal kırıklığı, öfke, umutsuzluk sinizm tanımlamasının bir parçasıdır (Anderson, 1996; Anderson ve Bateman,1997). Örgütsel sinizmde örgütlerin çıkarları merkeze alarak hareket ettiğini varsaymaktadır. Örgütsel politikada azalan güven ve grup içi dayanışmanın düşüşü ile ilişkilidir. Örgütsel güvenin azalması beraberinde politik davranışların idare etmeye, kötü niyetli davranışlar ise saygısızlık olarak kabul edilmektedir. Araştırma sonuçları örgütsel politikaların çalışanlar arası güvende azalmaya neden olduğunu ortaya koymaktadır (James, 2005: 36).

- **Diğer Faktörler :** Kişi rol çatışması sinizmin önemli bir kaynağı olarak kabul edilmektedir. Özellikle müşteri veya tüketicilerle sürekli iletişim halinde bulunan çalışanlar örgütün istemi doğrultusunda müşterileri memnun etmek için gerçek duygularını saklamak zorundadır. Bu durum çalışanın birey olarak aidiyet duygusunu zedelemektedir (Abraham, 2000: 274). Kişi rol çatışması dışında stres örgütsel sinizm neden olan diğer faktörler arasında yer almaktadır. Hizmet sektöründe yer alan polislik ve uçuş ekibi üyelerinin stres düzeyinin yüksek olduğu bilinmektedir. Özellikle polislerin sorunlu ve saldırgan bireyler ile meslek tanım sebebiyle sürekli uğraşmak zorunda olmaları, yoğun stres yaşamalarına ve sinik tutumları benimsemelerine neden olmaktadır(Abraham, 2000: 237).

Bununla birlikte yüksek ideallere sahip bireylerin sinik tutumlara sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda idealizmin sinizme neden olduğundan söz edilebilir. Özellikle mesleki hayata başlangıçta dünyayı daha yaşanılabilir bir yer haline getirmek idealine sahip profesyonel yardım mesleklerinde çalışanlar (sağlık çalışanları, polislik ve sosyal hizmet alanında çalışan çalışanlar) çalışma ortamının hayal ettikleri gibi olmadığını farketmeye başlamaktadır. Yardım ettikleri kişilerin düşmanca ve saldırgan tavırlar ile karşılaşabilmektedirler. Bu olumsuz deneyimler çalışanları yardım edecekleri kişilere karşı daha uzak ve sinik tutumlar takınmalarına neden olmaktadır (Naus, 2007: 13). Bununla birlikte yüksek ideallere sahip ve mesleğini seven çalışanlar yaşadıkları kötü deneyimler sonunda yaşadıkları inanç kaybının mesleki sinizme neden olduğu bilinmektedir (Quain, 2007: 7). Yüksek ideale sahip çalışanların sinik tutumlar göstermesindeki ortak nokta ise yaşanan hayal kırıklığıdır. Yoğun stres, zorlu çalışma



şartları, uzun mesai saatleri idealist kararlarla bu meslekleri seçen sağlık personeli için de benzer sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Özellikle son dönemde sağlık personeline yönelik şiddetin çalışma şartlarının bir gerekliliği gibi algılanmasına neden olan kötü deneyimler hayal kırıklığına neden olmaktadır. Bir süre sonra sağlık personeli hasta ve hasta yakınlarına, diğer sağlık personeline yönelik sinik tutumları benimsemektedirler.

### **3.2.3 Örgütsel Sinizm Boyutları**

Dean, Brande ve Dharwadkar, (1998) ve Anderson ve Bateman (1997), Anderson(1996), yapmış olduğu çalışmaların temel iddiası sinizm ve boyutlarının arka planında tutumların yattığı şeklindedir.

Dean ve arkadaşlarının sinizmi kavramsallaştırmaya yönelik çalışmalarının bir eksiği görgül olarak desteklenememesidir. Eaton (2000) Sosyal Bilişsel Teori ve yapısal eşitlik modelini kullanarak Dean ve arkadaşlarının 1998'deki çalışmasında sinizmin yapısını üç boyutlu ve istatistiksel olarak geçerliliğini ortaya koymuştur. Eaton'ın yapmış olduğu çalışmada faktör analizi yardımıyla Dean ve arkadaşlarının ortaya koyduğu sonuçları doğrulamıştır. Ayrıca örgütsel sinizmle ilişkili iş tatmini, bağlılık ve güçlendirme gibi diğer tutumları da incelemiştir (Eaton, 2000: 4).

#### **3.2.3.1 Bilişsel Sinizm**

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, çalışanların örgütü dürüstlükten ve adaletten yoksun olarak algılaması durumudur. Örgütsel sinizme sahip çalışanlar, örgüt uygulamalarının adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelere yoksun (Dean, Brande ve Dharwadkar,1998:344) olduğuna inanmaktadır. Sinikler, dürüstlük samimiyet gibi ilkelerin kişisel çıkarlar uğruna feda edildiğini ilkesiz bu durumun ilkelerin olağan kabul edildiğine inanmaktadırlar. Bununla beraber sinik çalışanlar diğer çalışanların eylemlerinin arkasında gizli çıkarlar olduğuna inandıkları için doğrular yerine aldatmacayı görmeye çalışmaktadırlar (Abraham, 2000: 270). Ayrıca örgütte yapılan resmi açıklamaların çalışanlar tarafından dikkate alınmadığı, diğer çalışanların güvensiz ve tutarsız olduğu yönündeki inançlar toplamıdır. Başka bir deyişle sinikler örgütteki faaliyetlerin adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelere uygun olmadığına inanmaktadırlar. Siniklerin eylemler altında yatan gizli sebeplerin olduğuna inandığı

için örgütsel kararları sadece resmi mantığı yüzünden kabul etmeleri pek mümkün değildir (Dean, Brande ve Dharwadkar, 1998: 344). Sinik bireyler örgütteki ilişkilerin kişisel çıkarlar üzerine kurulduğunu düşünmektedir (Kalağan, 2009: 46). Kişisel çıkarlar uğruna ilkelere ihanet edildiğine ve vicdansız davranışların artık standart olduğuna inanmaktadırlar (Dean, Brande ve Dharwadkar,1998: 345-346).

Bu çerçevede sinizm kavramını psikolojik açıdan değerlendiren çalışmalar incelendiğinde, bireylerin başkaları hakkında sahip olduğu yalancı, samimiyetsiz, güvenilmez, tembel, dengesiz, hilekar ve bencil (Barefoot ve diğerleri,1989: 48) oldukları yönündeki inanca odaklandığı görülmektedir. Sinik bireylerin başkaları hakkında negatif inançlara sahip olduğu söylenebilmektedir. Başkalarına güvenilemeyeceği, örgütteki ilişkilerin çıkar temelli olduğu, dürüstlük ve adalet gibi en temel erdemlerin kişisel hırslar uğruna feda edildiğini düşünmektedir. Sinik bireylerin başkaları hakkındaki inancı hep negatiftir. İş görenler örgütlerine olan güvenini kaybetmiştir. Bu da örgütsel sinizmin başlangıcı sayılabilmektedir.

### **3.2.3.2 Duyuşsal Sinizm**

Sinizmi oluşturan alt boyutlardan bilişsel boyut, çalışanların örgütün dürüstlükten, adillikten yoksun olması durumu olarak algılanması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizmin bu boyutu örgüte karşı olumsuz tutumları ve duyuşsal tepkileri kapsamaktadır. Bu tepkiler 9 temel duygudan oluşmaktadır. Bunlar heyecan, sevinç, şaşırma, öfke, tikslenme, hor görme, korku ve utanç olarak sıralanabilir. Duyuşsal boyut, çalışanların bilişsel boyuttaki algılaması sonrasında; sinirlenme, kızma, gerilim hissetme, endişe duyma gibi duygusal tepkileridir. Davranışsal boyutta, çalışanların işletme ile ilgili olarak, çevresine olumsuz olarak aktarması, şikayet etmesi, eleştiride bulunması olarak ifade edilmektedir (Dean, Brande ve Dharwadkar, 1998: 344-346).

Sinizm örgüt hakkında güçlü tepkiler içeren bir kavramdır. Sinikler örgütlerine yönelik aşağılama ve öfkeye sahip olabilirler. Örgütlerini düşündükleri zaman, üzüntü, tikslenme, utanç hissedebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizmin çok çeşitli olumsuz duyguyu çağrıştıran bir yapısı olduğu ve bu duygularla ilişkisi olduğu ifade edilebilir. Sinik bireyler, örgütlerini kendi kurguladıkları standart çerçevesinde yargılayıp eksik görmekte, örgütten üstün olmanın verdiği gizli bir zevk de duymaktadırlar. Bu durum

sinik bireylerin örgütleri hakkında sadece belirli inançlara sahip olmadığını, örgüte karşı farklı duygularının olduğunu göstermektedir (Abraham, 2000: 270; Brandes, 1997: 31).

### **3.2.3.3 Davranışsal Sinizm**

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, olumsuz ve aşağılayıcı davranışları kapsayan eğilimlerdir. Siniklerin bu boyutta gösterdiği en belirgin davranış örneği örgütlerini eleştirmektir. Bu eleştirilerin temeli örgütlerinin dürüstlük, samimiyet gibi değerlerin yokluğu ile ilgilidir. Çalışanlar sinik tutumlarını mizahı özellikle de alaycı mizahı kullanarak yapabilmektedir. Bireyler sinik tutumlarını sadece sözlü değil beden dilini kullanarak, gülme, göz devirme davranışları aracılığıyla da gösterebilmektedir (Abraham, 2000: 270; Brandes, 1997: 31-32).

### **3.2.4 Örgütsel Sinizm Türleri**

Örgütsel sinizm kavramının varlığı araştırmacılar ve teorisyenler tarafından uzun süredir bilinmesine rağmen, kavramı tam olarak tanımlanma imkanı bulunamamıştır. Bu sebeple sinizm üzerine yapılan çalışmaların ilk basamaklarını psikoloji biliminin sinizm hakkında yaptığı araştırmalar oluşturmaktadır (Wanous, Reichers ve Austin, 2000: 138). Bununla birlikte örgütsel sinizmi tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik araştırmalar da yapılmıştır (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Dean, Brande ve Dharwadkar, 1998; Reichers vd., 1997).

Bu araştırmaların bir kısmı örgütsel sinizmi kişisel sinizm, toplumsal sinizm, değişim sinizmi, mesleki sinizm ve çalışan sinizmi başlıklarıyla ele almaktadır. Araştırmacıların bir çoğu örgütsel sinizmin beş bileşeni içermesinin gerekli olmadığı örgütlere yönelik sinik tutumlar gösteren çalışanların tanımlanan beş bileşenden birini içeren karaktere sahip olmayabileceğini ifade etmektedir (Andersson ve Bateman, 1997; Dean, Brande ve Dharwadkar, 1998).

Literatür incelendiğinde sinizmin benzerlikleri kadar farklılıkları çerçevesinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Sinizmi kavramsallaştırma çalışmalarında sinik tutumların hedefindeki nesneye göre gruplandırma yapıldığı görülmektedir. Örneğin, örgütsel sinizmde örgüt ana hedef iken, meslek sinizminde kişinin mesleği hedef noktasında bulunmaktadır. (Brandes ve Dharwadkar, 1998:352). Bu bağlamda örgütsel

sinizmin alt formlarını içeren detaylı bilgi Tablo 2 de yer almaktadır.

**Tablo 2**  
Örgütsel Sinizmin Alt Formları

	<b>Etki</b>	<b>Hedef</b>	<b>Bağlam</b>	<b>Zaman</b>
<b>Örgütsel Değişim Sinizmi</b>	Hayal kırıklığı, Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	İstikrarsız
<b>Çalışan Sinizmi</b>	Hüsran, Ümitsizlik	Herhangi bir şey	Psikolojik Sözleşme İhlali	İstikrarsız
<b>Mesleki Sinizm</b>	Ayrılma, Aşağılama	Müşteri	Hizmet Örgütleri	İstikrarsız?
<b>Kişisel Sinizm</b>	Acımasızlık, Öfke	İnsan Doğası		Kararlılık Özelliği
<b>Toplumsal/Kurumsal Sinizm</b>	Yabancılaşma, Umutsuzluk	Kurumlar		İstikrarsız

**Kaynak:** Delken, M. (2004) “Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers”, University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Department of Organization and Strategy, s.15.

### 3.2.4.1 Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, doğuştan gelen ve sabit kalan tek siniz formudur. Genellikle insan davranışlarının negatif algılanışını yansıtmaktadır. Sinik bir aşağılama ve kişilerarası zayıf bağlarla tanımlanmaktadır. Dünyanın dürüst olmayan, gizlice işbirliği yapan, umursamaz ve sosyal etkileşimden hoşnut olmada yetersiz bencil insanlarla dolu olduğuna dair köklü bir genelleme ile derin bir güvensizlik barındırmaktadır. Bu durum kişinin duygu ve düşüncelerini sertlik, öfke, maniple etme, kızgınlık göstermesiyle sonuçlanmaktadır (Barefoot ve diğerleri,1989; Greenglass ve Julkunen,1989; Brandes, 1997 : Abraham, 2000).

Kişilik sinizmi araştırmaları insan doğasına genel olarak bakmakta ve Cook -Medley’in 1954 deki çalışmasını temel almaktadır. Bireylerin başkaları ile geçinebilme becerisini değerlendiren Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanterin’nin (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) sinizm çalışmalarında yaygın olarak kullanılmıştır. Ölçeğin düşmanlık ve iki yüzlülük şeklinde iki boyutu olduğu ifade etmektedir. MMPI’den yüksek puan alan kişilerin, insanları sahtekar, ahlaksız, çirkin, asosyal ve aşağılık olarak

nitelendirdikleri ve arkadaşlarına güvenmediklerini ifade edilmektedir (Dean,1998:343). Bu durum sinik bireylerin başkalarına karşı düşmanca davranışlar sergileyen, çevresindeki insanlara güvenmeyen, onları ahlaksız, çirkin ve cimri olarak tanımlayan güvensiz bireyler (Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342) olması tanımıyla örtüşmektedir. Cook ve Medley'in düşmanlık kavramına yaklaşımı, düşmanca davranış yerine sinik düşmanlığı tanımlamakta, başkalarına güvensizliği içeren ancak açık bir saldırganlığı içermemektedir (Greenglass ve Julkunen, 1989: 209; Dean, 1998: 342).

Kişilik sinizminin temel yaklaşımı insanların kişisel çıkarları için, dürüstlük, adalet gibi olumlu kişisel özelliklerini terk etmesidir. Bu durum bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanabildiği gibi örgütsel özelliklerden de kaynaklanabilmektedir (Eaton, 2000: 3). Diğer yandan sinik bireylerin, toplumdan ve diğer insanlar beklentilerinin gerçekçi olmayan düzeyde olması, beklentilerinin karşılanamaması ve kişinin hayal kırıklığına uğraması sonucun beraberinde getirmektedir. Bu hayal kırıklığı bireylerde aldatılmışlık gibi negatif duygulara neden olabilmektedir (Gaustello ve diğerleri,1991:38). Benzer şekilde yüksek kişilik sinizmine sahip çalışanlar, beklentilerinin halen karşılanmamasını (terfi ettirilmemiş, zam alamamış olmak) örgütün kuruluşundan gelen adaletsiz süreçlerden ya da kötü niyetten kaynaklandığına inanabilmektedir (Chiaburu ve diğerleri, 2013: 184).

#### **3.2.4.2 Toplumsal/Kurumsal Sinizm**

Birey ve toplum arasındaki sözleşmenin ihlalinin bir ürünü olan toplumsal/kurumsal sinizm vatandaşların ait oldukları ülke ve kurumlarına yönelik olumsuz duygu, inanç ve davranışlarını ifade etmektedir. Bir kişi toplumsal/kurumsal sinizm yaşıyorsa beklentileri kesinlikle toplum/kurum tarafından karşılanmıyordur (Pitre, 2004: 11; Abraham,2000:272, Kanter ve Mirvis,1989:36). Burada ifade edilen toplumsal (Sosyal) sözleşme kavramı Hobbes ve Rousseau'nun felsefe kökenine dayandırarak şekillendirdiği, iş güvencesi, eğitim, rahat yaşam koşullarının sağlanmasına kapsayan birey ve toplum arasındaki inancı temsil etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 85). Bu çerçevede toplumsal/kurumsal sinizmi, ülkedeki kurumlar, ekonomik ve sosyal sistemlere karşı duyulan genel bir güvensizlik olarak tanımlanabilir. Ülkede yaşayan bireylerin haklarına yönelik ihlaller sinizmi tetiklemektedir. Buna örnek olarak Amerikan hükümeti ile vatandaşları arasında yapılan toplumsal sözleşme (Amerikan

Rüyası) beklentileri gösterilebilmektedir. Sözleşme iş güvenliği, satın alınabilir eğitimin desteklenmesi, ev sahipliği ve zenginliğin, refahın artmasını gibi beklentileri içermektedir. Ancak 1993 yılından beri devam eden enerji fiyatlarındaki artış ile buna eşlik eden vergilerin yükselmesine küreselleşmenin getirisi olan yerel pazarların tehdidi ve bazı sektörlerin yok olması eklenince ithalat-ihracat süreçlerinin değişimi kaçınılmaz oldu. Bu durum hükümetin eğitimi destekleme konusundaki sözünü tutamaması ile sonuçlandı (Abraham, 2000: 271). Ayrıca sanayileşmenin ilk dönemlerinde işçilerin sömürülmesi ile modern örgütlerin iş yaşantısını düzenleme ve iyileştirme konusunda verdiği sözleri tutmaması da toplumsal sinizmin oluşmasını tetiklemektedir. Ortaya çıkan bu tablo Amerikalıların hayata karşı sinik bir bakış açısı kazanmasına neden olmuştur (Dean, Brande ve Dharwadkar, 1998: 344).

Kısacası toplumsal sözleşme ihlali sadakatin yıkılmasına neden olurken bireylerin sisteme olan güvenini sarsarak adaletsizliğe uğramış hissetmelerine neden olmaktadır. Onların beklentilerine karşı duyarsız kalan kurumlara yabancılaşmaktadırlar (Kanter ve Mirvis, 1989: 36).

### **3.2.4.3 Çalışan Sinizmi**

Çalışan sinizmi uzun mesai saatleri, iş yoğunluğu, etkili olmayan liderlik ve yönetim, örgütte yeniden yapılanma devam eden küçülme, örgütte kademe azaltma gibi sebeplerle işveren-çalışan ilişkilerinde ortaya çıkan yeni bir paradigmadır (Bunting, 2004; akt: Cartwright ve Holmes: 2006: 201). Bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte yönelik güvensizlik, engellenme, hayal kırıklığı, küçümseme nedenleriyle takındığı negatif tutum (Anderson1996: 1397; Cartwright ve Holmes, 2006: 200) şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışan sinizminin temel vurgusu “eşit olmama” durumudur. Anderson (1996) ile Anderson ve Bateman (1997) çalışan sinizmini psikolojik sözleşme konusu içinde incelemiştir. Psikolojik sözleşme çalışan ve işveren arasında genellikle resmi olmayan yorumsal ve ustü kapalı beklentiler (Fortier ve Rouillard, 2003: 25) ile eşitlik, adalet ve tarafsızlık öngörmektedir. Çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulması ve adil olmayan prosedürlerin izlenilmesiyle çalışan sinizmi oluşturmaktadır. Eşitsizlik hissini sahip çalışanlar diğer çalışanlardan ayrılmaktadır.

### 3.2.4.4 Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi örgütlerin başarıya ulaşabilmek adına yaptıkları değişim çabaları ile harcanan emeklerin başarısız olacağı yönündeki kötümser inanç olarak tanımlanmaktadır. Wanous, Reichers ve Austin'in (2000) yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütsel değişim sinizmi olarak adlandırdıkları yeni bir kavramı tanımlamışlardır. Yaptıkları araştırma sonuçlarına göre örgütsel değişim sinizmini iki temel boyutla açıklamışlardır. Bu boyutlar gerçekleşen değişime yönelik "kötümserlik" ve bu değişimi ortaya koyanların eksiklikleri ve yetersizliklerinden kaynaklanan "suçlama" olarak adlandırmışlardır (Wanous, Reichers ve Austin, 2000: 147). Örgütsel değişim sinizmi başarısız değişim çabalarına yönelik ortaya çıkan çalışan reaksiyondur. Aynı zamanda gelecekte yapılacak değişim çabalarının da başarısız olacağı yönündeki karamsar düşünceyi içermektedir. Değişim çabasının başarısızlığı çalışanlara ihanete uğradığı hissini vermektedir. Gelecekteki değişim çabalarına yönelik kötümser tutum çalışanları hüsrana ve ihanete uğramışlık duygusundan korunmasını sağlayan bir kalkan olarak kullanılmaktadırlar (Abraham, 2000: 272). Değişim çabalarına yönelik kötümserliğin değişimden sorumlu olanların yetersiz ve isteksiz oldukları yönündeki suçlamaları da içermektedir (Wanous, Reichers ve Austin, 2000: 133).

Yapılan araştırmalarda değişime direnme ile sinizm arasında ilişki tespit etmiştir (Stanley, Meyer ve Topolntsky, 2005: 454). Benzer şekilde yanlış yönetilen değişim çabalarının örgüt içinde sinizmin güçlü bir öncülü olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (FitzGerald,2002:6).

Kısacası değişime direnen sinik bireyler değişim çabalarının başarısız olması için vermeleri gereken bireyse desteği vermeyerek değişim sürecinin başarısız olmasına katkıda bulunmaktadır. Yapılan araştırmada sinizmin bir kişilik özelliği olmaktan daha çok zamanla değişebilen koşula bağlı bir özellik taşıdığını varsayımlardır. Bu varsayım Anderson(1996) ve Dean'in (1997) çalışmalarıyla uyumludur (Wanous, Reichers ve Austin, 2000: 147).

### 3.2.4.5 Meslek Sinizmi

Meslek (iş) sinizmi, çalışanın yaptığı işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı veya çabaya değmediğine ilişkin çalışanın işine yönlendirdiği olumsuz tutum olarak ifade edilmektedir (Anderson, 1996: 1397). Mesleki sinizme yönelik ilk araştırmalardan biri olarak Becker ve Geer'in 1961 yılında tıp alanında gerçekleştirdiği araştırma kabul edilmektedir (Metzgert, 2004: 31). Becker ve Geer, sinizmin özel durumlarda geliştiğini bu sebeple de duruma bağlı olduğunu iddia etmişlerdir (James, 2005: 18). Becker ve Geer'in çalışmasının mesleki sinizme yönelik çalışmalara ait süreci başlattığı söylenebilir. Ancak alana ilişkin çalışmalarda ağırlıklı olarak polislik mesleği kullanılmış ve literatürün gelişimine bu yönde katkı sağlamıştır.

Polislerin sinizm algıları üzerine yapılan araştırmalar sonucunda meslek sinizmi kavramı ortaya çıkmıştır. Niederhoffer (1967) meslek sinizminin kaynağının polislik mesleğinin profesyonelleşmesi için yapılan çatışmacı baskılar ve rol belirsizliğinin neden olduğunu ifade etmektedir (O'Connell, Holzman ve Armandi, akt. Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 344). Teori, polislerin mesleğe idealist düşüncelerle başladığını ancak dünyanın ve polislik mesleğinin zor koşulları karşısında hatalara ve yanlışlıklara karşı daha az toleranslı hale geldiklerini ve amaç hassasiyetlerini yitirebildiklerini ön görmektedir. Sinizm bu istikrarsız ve güvensiz dünya ile başa çıkmanın bir yoludur (Richardsen, Buke ve Martinussen, 2006: 557). Polislik mesleğine ilişkin sinizm ile ilgili bir diğer çalışma O'Connell ve arkadaşlarının (1986) yaptığı çalışmadır. Araştırma sonuçları, polis sinizminin örgütsel koşullara bağlı olduğunu ifade eden ilk çalışmadır. (James, 2005: 19). O'Connell ve diğerleri (1986) göre sinik polis memurlarının örgüte (örgütsel sinizm) ve hizmetin ettikleri kişilere, kanunlara (meslek sinizmi) olmak üzere iki hedefi vardır. Araştırma sonuçları meslek sinizmi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymakla birlikte bu ilişkinin gücü aynı yapı olduklarını ifade edebilecek düzeyde bulunmamıştır. Bu çalışma mesleki sinizm ile örgütsel sinizmin farklı yapılar olmakla birlikte birbirleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Dean, Brande ve Dharwadkar, 1998: 344; James, 2005: 19).

Meslek sinizm ile ilgili önemli bir başka çalışma Stevens ve O'Neill (1983) ile Meyerson'un (1990) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalardır. Meyerson (1990) engelli hastaların bakımından sorumlu olan sağlık çalışanları üzerinde yaptığı



çalışmanın araştırma sonuçlarına göre engelli hastaların tam olarak iyileşmeyeceği gerçeği sağlık çalışanlarında tükenmişlik hissine neden olduğu gibi yetersiz kaynak ve karşılanmayan beklentiler çalışanların sinik tutumlar ortaya koymasına neden olmaktadır. Meyerson sinizmin kaynağını karşılanmayan beklentiler ve hayal kırıklıkları olarak tanımlarken, hastanelerde ortamının ayrılmaz parçası olan rol çatışması ve rol belirsizliğinin sinizmin kaynağı olabileceğini belirlemiştir. İş görenlerin sinik söylemlerin incelendiğinde aslında tamamen umutsuzluğa düşmedikleri her şeyin o kadar da kötü olmadığına dair inançları olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan bu çalışmalar meslek sinizminin sosyal hizmetler alanında anlaşılmasına öncülük ederken, örgütlerin toplum içindeki önemine de dikkat çekmiştir (James: 2005: 20-21).

Mesleki sinizmin ortaya çıkmasında iki temel faktör etkili olmaktadır. Bunlar kişi-rol çatışması ile rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Kişi-rol çatışması çalışanın bireysel değerleri ile örgütün değer yargıları arasında çatışma yaşamaktadır. Tahsilat, çocuk bakımı ve sekreterlik gibi mesleklerde iş verenler çalışanların gerçek duygularını yansıtmamaları beklenmektedir. Bu durum çalışanın mesleki kimlik yüzünden gerçek kimliklerini kaybetmesine yol açmaktadır (Abraham, 2000: 273). Rol belirsizliğinin temelinde, kişinin işi ile ilgili görev tanımlarını bilmemesi yatmaktadır. Rol belirsizliğini çalışanın yetkisi ile ilgili sınırları ve işine ilişkin sorumluluklarının bilmemesi artırmaktadır (Başaran, 1982: 42). Rol çatışmasında ise, üst kademedeki yer alanlar ile çalışanların rol beklentisinin her zaman örtüşmemesidir (Anderson, 1996: 1413). Rol çatışması ve rol belirsizliği genellikle hizmet sektöründe çalışanlarla ilişkilendirilmektedir (Delken, 2004: 16).

Mesleki sinizme sahip çalışanlar işlerinin sıkıcı olduğunu (Anderson, 1996: 1397), işlerinin ödüllendirilmediğini, çok büyük baskı altında işlerini yaptıklarını ve fazla çaba göstermeye değer olmadığını (Stern ve diğerleri, 1996: 266) düşünmektedir. Benzer şekilde bazı hizmet sektöründe müşteriler ile olan stresli ilişkiler çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak tükenmiş hissetmelerine neden olur. Yardım meslekleri, polislik, sağlık çalışanlar, uçuş görevlileri gibi meslekler sahip bireyler etkileşimsel problemleri, başarısızlığın abartılması, negatif geri bildirimler hastaların iş birliği içinde olmaması, yoksulluk ve kötü yaşam koşulları ile yüzleşme durumunda kalmaktadır. Bu durumdaki çalışanlar sosyal yetkinin kısıtlanmasını tecrübe ettikleri gibi kendilerini yetersiz de

hissedebilirler (Abraham, 2000: 273).

### **3.2.5 Örgütsel Sinizm Sonuçları**

Bireyin örgütüne yönelik negatif tutumu olarak tanımlanan örgütsel sinizm, örgütlerin altını sinsice boşaltan ve onlara zarar veren bir olgu olarak dünyada yaygın bir tutum olduğu yapılan çalışmalar ortaya koymaktadır (Byrne ve Hochwater, 2008: 64). Örgütsel sinizmin çalışanlar ve örgütler için olumsuz sonuçlara neden olduğu ve sinik davranışların örgütte negatif yönlü ve kalıcı etkileri olduğu bilinmektedir (Anderson ve Bateman, 1997: 449; Abraham, 2000: 274; Eaton, 2000: 12, James, 2005: 24; Naus, 2007: 28). Örgütsel sinizm bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı bir çok olumsuz sonuçlar göz önüne alındığında örgütlerin, sinizmin ortaya çıkmasını önlemek ya da durumun varlığı halinde bunu önlemeye yönelik etkili örgütsel stratejiler geliştirmek, uygulamak ve değerlendirmek öncelikli hedefi olmalıdır.

#### **3.2.5.1 Bireysel Sonuçları**

Sinizm, karşılanmayan beklentileri hayal kırıklığı, hüsrana ve yenilgi hissinin (Kouzes ve Posner, 2005: 359) ifadesidir. Bu durum bireyin bir takım psikolojik ve fizyolojik sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Örgütsel sinizm bireysel sonuçlarından en önemlisi psikolojik ve fizyolojik yapıdaki sorunlardır. Yapılan araştırma sonuçları, bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açmakla birlikte, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi problemlere neden olduğunu ortaya koymaktadır. Sinizm psikosomatik ve somatik problemlere de neden olabilmektedir (Costa ve diğerleri, 1986: 284; McCrae, Costa, Bush, 1986: 483). Sinizim düzeyi yüksek çalışanların, işinden tatminsiz, mutsuz bireyler olması, umursamaz, katı, alaycı, duygusuz tutum ile ortaya koyduğu davranışlardan herhangi bir rahatsızlık duymaması (Çimen, 2006: 6) sinizmin bireyler üzerindeki etkisine örnek teşkil edebilecek niteliktedir. Aslında çalışanlar sergiledikleri bu tutum ve davranışlar ile örgütlerine karşı duyarsızlaştıklarını da ifade etmektedir.

Örgütsel sinizmin çalışanların psikolojik ve ruhsal sağlığını etkilemekle birlikte, beden sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sinizmin literatürde “sinik düşmanlık” olarak ifade edilen durumun çalışanlar üzerinde fiziksel ve psikolojik

etkileri ile ilgili çalışmalar yer almaktadır. Sinik düşmanlık kalp ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıkların riskini arttırabileceği gibi, bireylerin yaşam sürelerini tehdit edebilmektedir (Smith, Pope, Sanders, Allred ve O' Keeffe, 1988: 548; Barefoot ve diğerleri, 1989:46; Eaton, 2000:7; Scherwitz, Perkins, Chesney ve Hughes, 1991:47). Sinizm, çalışanlarda bir dizi yıkıcı duyguların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Khan, 2014:132). Bunun dışında sinizmin alkol ve sigara kullanımı (Almada ve diğerleri,1991; Houston ve Vavak, 1991) ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma (Houston ve Vavak, 1991:17) gibi olumsuz sağlık davranışları ile olan ilişkisi ortaya konulmuştur (Brandes, 1997: 39-40).

### 3.2.5.2 Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki etkisi incelendiğinde örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, iş tatmininin azalması işten ayrılma niyetinde artış, işe yabancılaşma, örgütsel performansın azalması, iş gücü devir hızının artması, tükenmişlik, hırsızlık, sabotaj ihtimali, şüphe ve örgüte güvensizlikte artış, (Abraham, 2000:274; Andersson ve Bateman, 1997:449; Bommer ve diğerleri, 2005:736; Eaton, 2000:12; Fleming, 2005:287; Goldner ve diğerleri, 1977:543; James, 2005:24; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Naus, 2007: 28; O'Hair ve Cody, 1987: 281; Reichers ve diğerleri,1997:48-51; Thompson ve diğerleri, 2000; Turner ve Valentine, 2001:134; Kanter ve Mirvis, 1989, 1991) gibi örgütlerin etkinliğinin tehlikeye sokabilecek negatif tutum ve davranışlardan bahsetmek mümkündür. .

- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı** : Kavram, 1964 yılında Katz'ın etkili örgütlerin çalışanlarının rol tanımlarının ötesinde yaratıcı ve kendiliğinden gerçekleşen davranışlar sergilediğini iddia ettiği çalışmasına kadar dayanmaktadır (Todd ve Kent, 2006: 253). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavram olarak ilk kez 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır (Smith, Dennis ve Near,1983: 653). Organ'ın tanımına göre, “biçimsel olarak ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, ancak bir bütün olarak örgütün işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan davranışlardır” (Organ,1988: 86). Etkili ve başarılı örgütler incelendiğinde, çalışanların formal görev tanımlarının ötesinde, sorumluluk üstenebilen, yerine getirmesi gereken işleri için zaman harcayabilen bireyler olduğu görülmektedir.

Küreselleşme ile artan rekabet koşulları ve örgütlerin sürekli değişen koşullara göre pozisyon alabilmelerinde çalışanların önemini giderek arttırmaktadır. Bu sebeple ÖVD, son yıllarda yapılan araştırmalarda üzerinde en fazla durulan konulardan biri olmaya başlamıştır.

Bununla birlikte örgütsel sinizm kavramı çalışanlar ve örgütler açısından ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar açısından değerlendirildiğinde ÖVD üzerinde de negatif bir etkisi olduğu görülmektedir. Alanda yapılan çalışmalarda örgütsel sinizmin iş doyumunu düşürdüğü ve bu sebeple ÖVD'nin sergilenme düzeyi ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir (Yetim ve Ceylan,2011:683). Andersson ve Bateman (1997) yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm ile ÖVD arasında negatif bir ilişki bulmuştur (Andersson ve Bateman,1997:449-450). Çalışanların örgütsel sinizm düzeyi yükseldikçe ÖVD sergileme düzeyinde azalma olacağını tespit etmiştir. Çalışanların örgüte yönelik hayal kırıklıkları, öfkeleri ve kızgınlıkları ne kadar çok artarsa, biçimsel rol davranışları dışındaki ekstra rol davranışlarını sergileme oranlarında azalmaya neden olacaktır (Andersson 1996:1397–1398). Ayrıca, örgütsel sinizm çalışanların örgütten kopmalarına, örgütün değerlerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Bu durum çalışanlarında örgüte yönelik inanç eksikliğine örgütle uyumsuzluklar yaşanmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar ÖVD sergileme eğilimlerinin azalması örgütsel sinizm tutumlarının sonucu olarak ortaya çıkmakta ve örgütle çalışan arasındaki bütünlük hissinin yok olmasına neden olabilmektedir (Abraham, 2000: 271).

- **İşe Yabancılaşma:** Yabancılaşma toplumların modernleşmesiyle birlikte, bütün kurumlarda görülmeye başlayan bir kavramdır. Kişinin kendisinden veya başkalarından uzaklaşması bir ayırım olarak ortaya çıkabilmektedir. İş yaşamında çalışanların, anlamsızlık, güçsüzlük, sosyal izolasyon, kendine yabancılaşma ve normsuzluk gibi öznel kavramlarla ilişkilidir (Chiaburu, Diaz ve Vos,2013:5). Literatürde yabancılaşma kavramı çağdaş yaşamını getirdiği değerlerin yokluğunun neden olduğu çe dönük bir tutum ile insanın sosyal süreçlere dahil olmasına engel olan sosyol-psikolojik bir rahatsızlık halidir (Pappenheim, 2000:44).

Örgütsel açıdan bakıldığında, işe yabancılaşma kavramının Marks'ın yazıları ile başladığı görülmektedir. Marks'a göre işe yabancılaşma işin doğası ile insan doğası arasındaki çelişkiyi ifade etmektedir. Modern iş yaşamının doğası çalışanın üretim

üzerindeki kontrolünü kaybetmesi, işe yabancılaşma duygusuna neden olmakta (Mottaz, 1981: 515), çalışanın işini daha az önemsemesine, daha az enerji harcamasına, daha çok dışsal ödüller için çalışmasına ya da çalışanın sosyal ihtiyaçlarının karşılanmaması anlamına gelmektedir (Özler ve Dirican, 2014: 292).

İşe yabancılaşmanın örgütsel ve bireysel olumsuz sonuçları olabildiği gibi, iş doyumunu ve duygusal bağlanma gibi işe yönelik tutumlarla ilişkili negatif sonuçlar da ortaya koyduğu belirlenmiştir (Chiaburu, Diaz ve Vos, 2013: 5). İş ve yaşam tatmininin kaybolması, düşük üretkenlik, yüksek iş stresi, işe ve örgüte karşı düşük sadakat düşük motivasyon, işten kaçma, işe karşı soğuma, yüksek düzeyde iş gücü devri, işten kaçma, işten uzaklaşma ve düşük örgütsel sağlık işe yabancılaşmanın çalışan üzerindeki etkileri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2010: 183).

Çalışanın işini anlamsız bulması ile başlayıp, örgütü ile kurduğu ilişkide doyum sağlayamaması, kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi, geleceğe dair umutlarının tükenmesi ve kendisini sistemin basit bir parçası olarak algılaması (Elma, 2003: 16) ile birlikte işe yabancılaşan çalışanların güçsüzlük ve sosyal izolasyon hissettikleri ve bu durumun ihanet, suçlanma ve şok duygularını çağrıştırdığı gözlemlenmiştir (Vicker ve Paris, 2007: 116). İşe yabancılaşma kavramı bu noktada örgütsel sinizm ile ilişkili görülmektedir. Örgütsel sinizme sahip bireylerin örgütlere karşı aşağılama ve güvensizliğin yanı sıra; öfke, umutsuzluk ve hüsrana gibi olumsuz duygular ile şekillenen (Andersson, 1996: 1397-1398) karşılanmayan beklentiler sonucunda hayal kırıklığı ve hüsrana örgütsel sinizme neden olmaktadır (Andersson, 1996: 1404). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere sinizm yalnızca bir iş tutumu değil; bütünsel olarak yaşamın her alanında var olan bir bakış açısıdır. Bu bakış açısı en nihayetinde bazı insanlar için duyarsızlaşmaya ve yabancılaşmaya dönüşmektedir (Guastello ve diğerleri, 1992: 38). Çalışanların örgütsel sinizme neden olan çalıştıkları kuruma ilişkin olumsuz duygu, düşünce ve davranışları arttıkça işlerine yönelik yabancılaşma duyguları da arttığı ifade edilebilir. Bu çerçevede örgütsel sinizmin işe yabancılaşma duygusuna neden olduğu, sinik bireylerin örgütsel ve sosyal ortamda kontrol kayıpları yaşadıkları bu nedenle de topluma ve örgüte karşı yabancılaşmaktadırlar (Bedük, 2014: 125-126).

- **İş tatmininde azalma**

İş tatmini, çalışanın işine karşı gösterdiği tutum ve karşılıklı duyguların toplamıdır. İş karşı inançlar, bilgiler, duygular, algılarla yapılan değerlendirmeler ve davranışsal eğilimlerdir (Organ ve Hamner,1982: 287). Lawler (1973) iş tatminini, çalışanın işten beklentileri ile işin çalışana sundukları arasındaki ilişki şeklinde tanımlamaktadır. Çalışanın işten elde etmediği beklentileriyle elde ettiği sonuçlar arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. Bir çalışan hak ettiğine inandıklarını elde edemez ise tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. (Locke,1969: 317). Benzer şekilde örgütteki beklentilerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan hayal kırıklığı ve hüsran duygusunun çalışanlarda örgütsel sinizm oluşturacağı iddia edilmiştir (Andersson,1996:1404). Bu noktada örgütsel sinizm ve iş tatmini ilişkisi ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sinizm ile iş tatmini ilişkisini ortaya koymaya yönelik yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde kavramlar arasında önemli düzeyde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Wanous ve diğerleri, 1994: 272; Reichers ve diğerleri,1997:52; Abraham, 2000: 282; Eaton, 2000: 12; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, 638; Chrobot-Mason, 2003: 34; Bedeian, 2007: 24; Nafei, 2013: 11). Buna göre çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması, iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle, çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin arttıkça, iş tatmini düzeyinde azalma meydana gelmektedir (Abraham, 2000: 281). Dolayısı ile örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu durum örgütlerde etkinlik ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Mobley,1982: 239; Tett ve Meyer,1993: 461). Çalışanlar örgütten ve işlerinden olan beklentileri ile elde ettikleri kazanımlar arasındaki farklılık iş tatmini negatif yönde etkilemektedir. Benzer şekilde beklentileri karşılanmayan çalışanların ortaya koyduğu tutum ve davranışların tanımı olan örgütsel sinizm iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı söz konusu olmaktadır.

- **Performansın düşmesi:** Örgütsel sinizm konsantrasyon, problem çözebilmek gibi ve katılım gibi uyumlu çalışan davranışlarını kullanılamaz hale getirebilmekte, performansında azalmaya neden olabilmektedir (Richardson, Burke ve Martinussen, 2006: 557).

Bununla birlikte çalışanları fikirlerinin değerlendirilmeyeceği, örgütleri için değersiz olduklarını düşündüklerinde geri çekilmektedir. Psikolojik ve fizyolojik olmak üzere iki tür geri çekilme davranışından bahsedilebilir. Psikolojik geri çekilme, bir kişinin zihinsel olarak örgüt ortamından uzaklaşmasıdır. Örneğin, hayal kurmak, meşgul görünmek, ikinci işte çalışmak ve siber kaytarmaktır. Fizyolojik olarak geri çekilmek, çalışanın fiziksel olarak örgütten uzaklaşmasına izin veren eylemler bütünüdür. Fiziksel çekilme örnekleri: toplantıları kaçırmak, işe geç gelme ve işe gelmemektir (Nafei ve Kaifi, 2013: 132).

### **3.3 Örgütsel Adaletsizlik, Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

#### **3.3.1 Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisi**

Örgütsel adalet, çalışanların sessizleşmelerinde etkili olabilen örgütsel bir değişkendir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Çalışanlar örgütteki karar alma mekanizmaları ve uygulamaların adaleti konusunda olumlu bir algıya sahip ise, bu algı sessizliği ortadan kaldırmaya yönelik çalışanları motive edici bir etkidir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 901). Bu kapsamda yapılan araştırmalar sessizlik ile örgütsel adalet arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koyan niteliktedir (Thibaut ve Walker, 1975; Greenberg, 2000; Briensfield, Edward ve Greenberg, 2005; Lind ve Kulik, 2009; Demir 2010; Taşkırın, 2010). Ayrıca Pinder (1997) yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaletsizlik karşısında çalışanların tepkisel olarak sessizleştiğini sessizliğin adaletsizliğe karşı bir direnç olarak ortaya çıktığını tespit etmiştir.

Bununla birlikte sessizlik üzerine yapılan araştırma sonuçları yüksek adalet algısının çalışanları sessizlik davranışından uzaklaştırdığını ortaya koymaktadır Briensfield, Edward ve Greenberg, 2005: 16). Çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim ile ilgili uygulamaların adil olduğu yönündeki algılamaları sessizlik tercihinin değiştirilmesinde etkili olabilmektedir. Yönetimin etik ve ahlaki ilkeler çerçevesinde adil davranışları, çalışanların kişisel korkularının düzeyini azaltıcı nitelikte olup, örgütteki problemler hakkında konuşabilmeleri için onları cesaretlendirecektir. Tersine bir durumun varlığı yani örgütsel adaletsizlik durumu söz konusu olduğunda çalışanların tercihlerini sessizlikten yana kullanabilecektir (Lind ve Kulik, 2009: 232).

Ayrıca örgütlerdeki adaletsizlik, çalışanların sessizlik tercihlerini etkilemektedir. Adaletsiz uygulamalarla karşı karşıya kalan çalışan, bu davranışı yöneltten taraf ile aralarındaki güç mesafesi çalışanların sessiz kalma davranışını etkileyebileceği düşünülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 352). Bu bağlamda örgütsel güç dengesizliğinin sessizliğin yaygınlaşmasında önemli bir etken olduğu ifade edilebilir (Morrison ve Rothman, 2009: 112).

Örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinin incelendiği çalışmalardan özellikle Pinder ve Harlos'un (2001) çalışması çalışanları bazı faktörler (bireylerarası kötü muamele, mağdur ile suçlu arasındaki güç dengesizliği adaletsizlik kültürü) bakımından bu duruma katlandıkları adaletsizliğin kaynağını bu faktörler olarak görüp sessizleşebileceklerini iddia etmiştir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 14). Aynı çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer sonuç ise, çalışanların sessizlik tercihlerinde etkili olan faktörlerden bir olarak kişilik özelliklerinin benimsenmesi gerektiği bu bağlamda kontrol odağının sessizlik davranışlarını etkileyebileceğine ifade etmiştir. Ayrıca, örgütteki adaletsiz uygulamalara dışsal kontrol odağına sahip çalışanların "sessiz kalarak" cevap vermeye, içsel kontrol odağına sahip olanların ise "ses" ile cevap vermeye daha yatkın olduklarını iddia etmiştir. Benzer şekilde kaderlerini kontrol edebileceklerini ve fark yaratabileceklerine inanan çalışanların fikirlerini açıkça ifade etme konusunda kaderlerinin başkaları tarafından kontrol edildiğine inananlara göre daha istekli olduklarını ortaya koymaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Benzer şekilde Tangirala ve Ramanjurn (2008) duygusal bağlılık ile sessizlik ilişkisinde işlem adalet ikliminin düzenleyici rolünü görevli hemşireler üzerinde inceledikleri çalışmalarında, işlem adaletine dair pozitif algılamamanın, çalışanları sessiz kalmama konusunda motive ettiğine ortaya koymaktadır. Ayrıca Karacaoğlu ve Cingöz'ün (2009) yaptıkları çalışmada çalışan sessizliği örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Güvenli'nin (2014) yaptığı çalışmada polis memurlarının dağıtım adaletsizliğine yönelik ilgisizlik, soğukluk, umutsuzluk, sessizlik gibi tepkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özçınar ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur.



Bu çerçevede çalışanları örgütsel adaletsizlik algıları ile sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, örgütsel adaletsizliğin sessizlik davranışlarını arttırdığı ve buna bağlı olarak çalışanların kendilerini ifade etme, görüş ve önerilerini paylaşmak kararlarını etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır.

### **3.3.2 Örgütsel Adaletsizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

Alan yazını incelendiğinde örgütsel adalet, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Örgütsel adalet ve sinik tutumlar arasındaki ilişkiye yönelik O'Leary-Kelly,2003; Kanter ve Mirvis,1991; Fitzgerald, 2002; Anderson, 1996; Bernerth ve diğerleri, 2007; James, 2005 yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkiyi ve çalışanların adaletsizlik algılarının sinik duyguları arttırdığını belirtmektedir. Adaletsiz algısına sahip çalışanların bıkkın, kuşkucu ve güvensiz olduğu Bateman, Sakono ve Fujita'nın (1997) yaptığı çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlardan biridir. Benzer şekilde James (2005), Anderson (1996) ve Lind ve Tyler (1988) yaptıkları çalışmada çalışanların, örgütsel adalet algısı düştükçe örgütsel sinizm tutumlarının arttığını ortaya koymaktadır. FitzGerald (2002) yüksek dağıtım ve işlem adaletsizliği algısının çalışanlar üzerinde örgüte karşı daha sinik tutumlar sahip olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Berenth, Armenakis, Feild ve Walker (2007) dağıtı adaleti ve işlem adaleti ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Ayrıca James'in (2005) örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçlarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın sonuçları, örgütsel adalet ile örgütsel sinimin arasında negatif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sinizmin arasında pozitif bir ilişkinin varlığından bahsedilebilmektedir. Araştırma sonuçları örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizmin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Lind ve Tyler (1988) uygulanan prosedürlerin adaletinin, çalışanların tarafından örgütlerinin kendilerine ne kadar değer verdiğini belirlemede bir araç olarak kullandıklarına dikkati çekmektedir. Adaletsiz algılanan işlemler, çalışanların öz saygılarını kaybetmelerine ve birey olarak değer verilmediği anlamına gelmesi sebebiyle sert negatif tepkilere neden olabildiğini çalışmanın sonuçları arasında yer

almaktadır (FitzGerald, 2002: 12).

Anderson(1996) sinik tutumların kaynağının, çalışanları örgütlerindeki adaletsizlik algısıyla bu koşulları belirleyen şartlar ve kişilerarası ilişkilerdeki davranışlarla baş etmesine yardım eden bir tepki olduğunu iddia etmiştir. Örgütteki performans değerlendirme ve dağıtım kararlarının uygulanışının sinik tutumları etkilediğini ifade etmektedir (FitzGerald, 2002: 9).

Brandes'in (1997), örgütsel sinizmi tutumsal yönden inceleyen çalışmasında örgütsel sinizmin sonuçlar açısından değerlendirmiştir. Özellikle işlem adaletindeki eksikliğin (prosedürel adaletsizlik), örgütsel açıdan önemini ortaya koymaktadır. Örgütteki performan değerlendirme sistemindeki adaletsizliğin çalışanlarda sinik eğilimlere neden olduğunu ve bu durumun örgütsel sinizmin önemli bir göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütteki iş ve işlemlerin adil olarak algılanmasının, çalışanlar örgüte yönelik düşmanca davranışların azalmasına sağlayacağına dikkat çekilmektedir (Brandes,1997:116). Bernerth ve arkadaşları (2007), örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik yapmış oldukları çalışmada, örgütsel adaletin etkileşimsel ve dağıtımsal boyutları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Etkileşimsel ve dağıtım adaletsizliği örgütsel sinizm düzeyinde bir artışa yolaçtığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde FitzGerald (2002), örgütsel adaletsizliğin bütün boyutlarının ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişkinin varlığını tanımlamaktadır. Buna göre algılanan adaletsizlik, örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu araştırma sonuçlarıyla paralel sonuçları olan James (2005) ve Tokgöz'ün (2011) çalışması da örgütsel adaletin ile örgütsel sinizm arasında negatifi ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasında bazı etkenlerin tetikleyici etkisi olduğu ve bu etkenlerin örgütsel uygulamalar ve kişilerarası ilişkilerin algılanma şekliyle ilişkilendirilmektedir. Örgütlerde adaletin çalışanların utum ve davranışları üzerindeki önemli bir etkiye sahip olduğu yönelik açık göstergeler bulunmaktadır. Çalışanlar işyükü, ödüllerin dağıtımı gibi konularda örgütün adaletli olup olmadığına göre karşı bir tutum geliştirmektedir (Greenberg, 1990: 399). Örgütlerinin kendilerine karşı dürüst davranılmadığı yönündeki inancın varlığı, çalışanların negatif duygusal tepkilerini iletmekte araç olarak örgütü eleştirici ve küçümseyici davranışları kullanmaktadır

(Abraham, 2002: 272).

Çalışanlar örgütlerinde maruz kaldığı örgütsel adaletsizlik yöneticilere, iş arkadaşlarına karşı negatif tutum ve davranışlar yansıtmasına neden olabilmektedir. Negatif tutum ve davranışlar sinik tutumları desteklemektedir. Örgütte dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgisel adaletsizliğin çalışanlarda sinizm ile birlikte işe yabancılaşma, motivasyon düşüklüğü gibi örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Aynı zamanda örgütsel adaletsizlik, çalışanlarda tatminsizlik, güvensizlik, bağlılığın azalması, sessizlik, sinizm gibi davranışsal ve tutumsal sonuçlar doğurmakla birlikte örgüte karşı yabancılaşma davranışları oluşturabilmektedir. Bunun beraberinde işe yabancılaşma, örgütlerine güvensizlik, tükenmişlik, verimsizlik, işten ayrılma gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Rubin ve diğerleri, 2009). Çalışanlar örgüt içerisinde adil davranılmadığını algıladıklarında örgütlerine karşı negatif tutum ve davranışlar sergilemeleri kaçınılmaz bir sonuçtur.

### **3.3.3 Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin sessizliğin öncüllerinden olduğunu yönünde yapılan kuramsal (Morrison, Milliken ve Botero, 2003; Vakola ve Bouadas, 2005; Morrison, 2014), ve uygulamalı (Beer ve Eisenstat, 2000; Donaghey ve diğerleri, 2011, Nartgün ve Kartal, 2013) çalışmalar bulunmaktadır. Sessizlik ve örgütsel sinizmin farklı kavramlarla olan ilişkisine yönelik çalışmalar bulunmakla birlikte, her iki kavramın birlikte ele alındığı fazla çalışma bulunmamaktadır. Yapılan çalışmaların sonuçları sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Ancak Liu ve diğerlerinin yaptığı çalışma sonuçları diğer çalışmalar ile aksine bir sonucu işaret etmektedir. Ancak kavramlar arası ilişkinin genel olarak pozitif yönlü olduğu kabul edilmektedir.

Örgütsel sinizmin, örgütsel sessizliğin yoğun olduğu örgütlerde çalışanların kendilerini ifade etme yöntemidir. Örgütlerde çalışanların fikirlerini ifade edebileceği uygun mekanizmaların örgütsel sessizlikle ilişkili olan kaygı, güvensizlik, örgütsel sinizm ve ümitsizlik gibi negatif etkileri olan duyguların azalmasında etkili olup olmadığının araştırılmasının önemli olduğunu ifade etmiştir (Huang ve diğerleri, 2005: Tamuz'a

(2001) göre, çalışanların sessizliği sinizme neden olabilmektedir. Andersson (1996) da, zayıf iletişim ve sesli ifade yoksunluğunun örgütsel sinizme neden olduğunu belirtmektedir.

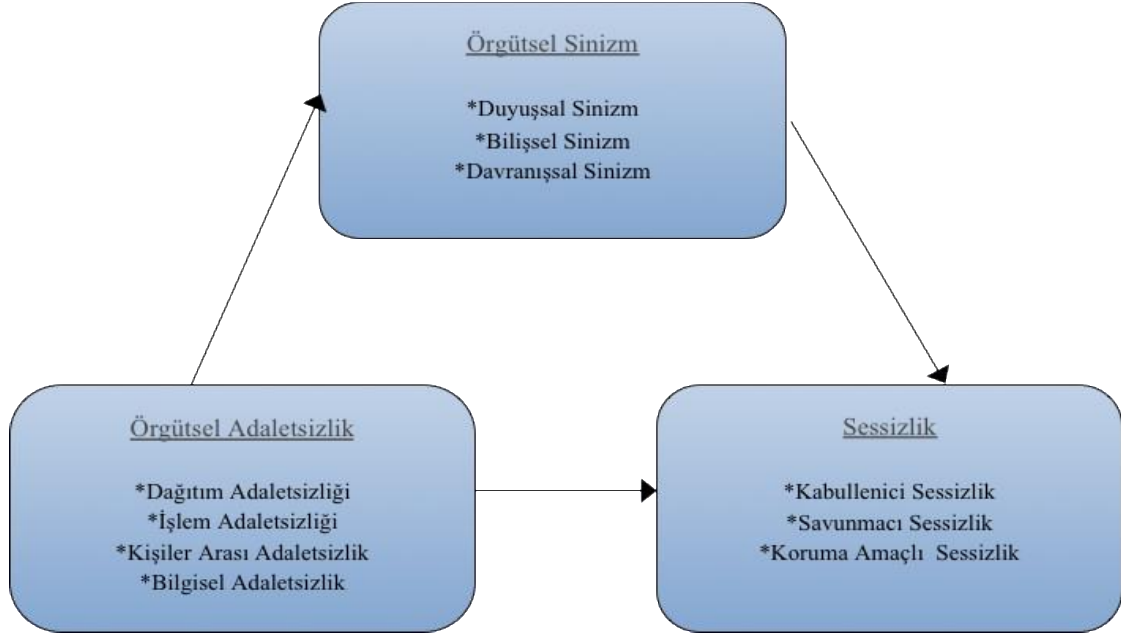
Benzer şekilde “Çalışan Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada örgütlerde sinik tutumların ortadan kaldırılmasında, çalışanların örgütlerine güvenmesiyle bu doğrultuda yönetsel ve politik uygulamalar benimsemesi, Nartgün ve Kartal'ın (2013) da değindiği daha fazla hakkaniyete ve eşitlikçiliğe yönelmesi ile çalışanların karar alma süreçlerine katılımının sağlanması sessizlik olgusu ile başa çıkmada kullanılabilir stratejilerdendir (Özdemir ve Uğur, 2013).

## BÖLÜM 4. ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK VE SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINIZMİN ARACILIK ROLÜ: KAMU HASTANESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümlerde kuramsal olarak tanımlanan örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin arasındaki ilişkiler araştırmadan elde edilen verilerin analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda açıklanmıştır.

### 4.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

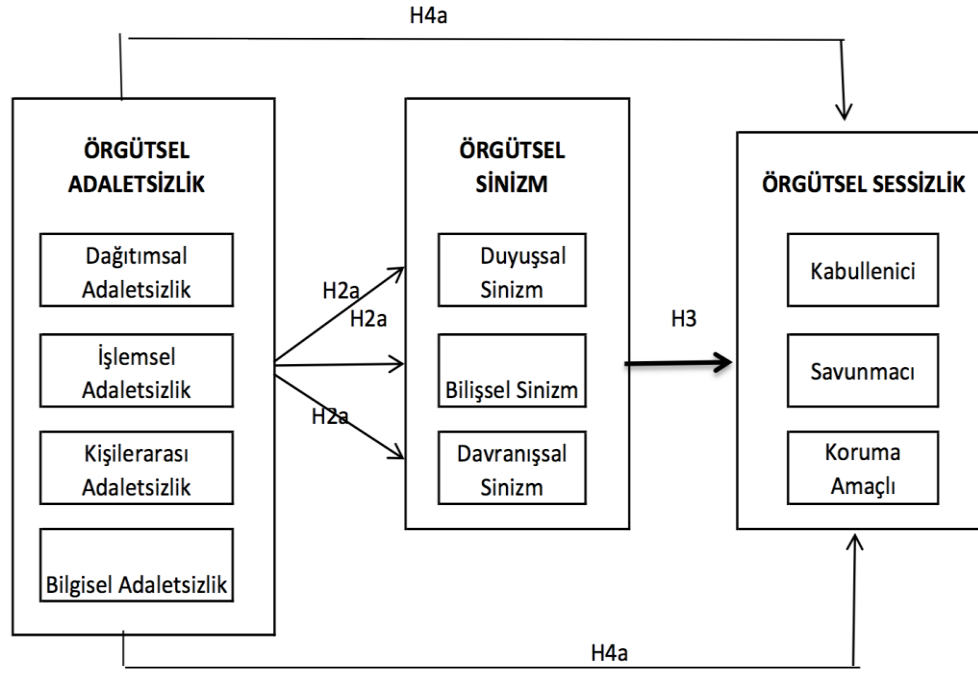
Araştırmada örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünün olup olmadığı sorusunun yanıtı aranmıştır. Bu çerçevede bağımsız değişken örgütsel adaletsizlik, bağımlı değişken örgütsel sessizlik ve aracı değişken ise örgütsel sinizm olarak belirlenmiştir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda Şekil 13'deki modelin geçerliliği aşağıdaki hipotezler çerçevesinde test edilmiştir.



Şekil 11: Araştırmanın Ana Modeli

Araştırmada bağımsız değişken olarak örgütsel adaletsizlik bağımlı değişken örgütsel sessizlik ve aracı değişken olarak örgütsel sinizm belirlenmiştir. Bu modelde aracı (mediatör) değişken bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklama gücüne sahip ve bu etkinin neden ve nasıl ortaya çıktığını açıklamaktadır. Baron ve Kenny

(1986) aracı etkinin üç regresyon eşitliğinin açıklanması ile gerçekleştiğini belirtmiştir. Bunlardan ilki bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. İkinci olarak bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır. Üçüncü olarak bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır. Dördüncü olarak bağımlı değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi meydana gelir (Gürbüz ve Şahin: 2017: 283).



**Şekil 12 :** Değişkenlere Ait Alt Boyutları Gösteren Model

Yukarıda kurulan araştırma modeli doğrultusunda hazırlanan hipotezler ve alt hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

**H1:** Katılımcıların araştırma değişkenlerine (örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm) ilişkin algıları demografik göstergeler itibariyle farklılaşmaktadır.

**H2:** Örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizm üzerine bir etkisi vardır.

**H2a:** Örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizmin alt boyutları üzerine etkisi vardır.

*H3: Örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır*

*H4: Örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H4a: Örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki anlamlıdır.*

*H5: Örgütsel sinizm örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir etkiye sahiptir.*

*H5a: Duyuşsal sinizm örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir etkiye sahiptir.*

*H5b: Bilişsel sinizm örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir etkiye sahiptir.*

*H5c: Davranışsal sinizm örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir etkiye sahiptir.*

## **4.2 Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmada:

- a) İncelenen değişkenler dışında, kontrol altına alınamayan değişkenlerin, araştırmaya katılan grupları aynı ölçüde etkilediği;
- b) Araştırmada kullanılan ölçeklerin, ölçülmek istenen özellikleri doğru olarak ölçtüğü;
- c) Çalışanların ölçekteki ifadeleri doğru anlayıp, içtenlikle cevapladıkları;
- d) Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin, araştırmanın konusunu açıklamada yeterli olduğu varsayılmıştır.
- e) Araştırmada demografik göstergelerin kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmesinin doğru bir yaklaşım olacağı varsayılmıştır.
- f) Araştırmada denklem dahil edilen başka aracı değişkenlerin de olabileceği ancak bu araştırmada modelin testi için bir tek aracı değişkenle yetinilmiştir.

## **4.3 Araştırmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamında yer alan sınırlılıklar:

- a) Bu araştırma kuramsal çerçevede ileri sürülen bilgilerle ve ulaşılabilen yazınla sınırlıdır.
- b) Araştırma çalışma evrenini oluşturan İstanbul ve Sakarya ili ile sınırlıdır.

- c) Araştırma evreninde ve sağlık alanında faaliyet gösteren kamu ile sınırlıdır.
- d) Araştırma bulguları 15 Ağustos-19 Eylül 2018 tarihleri arasında kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinde elde edilen verilerle sınırlıdır.
- e) Araştırma örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkiler ve bunların birbiri üzerindeki etkisi ile sınırlıdır.

#### **4.4 Verilerin Analizi**

Araştırma Sağlık Bakanlığına bağlı kamu hastanelerinde görevli sağlık personelinin örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamında toplanan veriler betimleyici analizlerinde (fark testleri) t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Örneklemden elde edilen ölçek değişkenlerine ilişkin verilerin analizinde açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Araştırmada söz konusu analiz tekniklerinin çok sayıda gözlenen (observed) değişkenin var olduğu durumlarda bu değişkenlerin anlamlı ve birbirinden farklı örtük değişkenler (latent variables) yeni alt gruplar oluşturup oluşturmadıklarının anlaşılması ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

#### **4.5 Araştırmanın Evreni**

Evren, verilerin toplanacağı ve istatistiksel bir modelin genelleştirilmesi için kullanılan birimler toplamı (Field,2009: 34) şeklinde tanımlanabilir. Evren tanımlaması genel evren (target population) ve çalışma/ulaşılabilir evreni (accessible population) şeklinde iki gruba ayrılır. Genel evren, tanımı basit ancak ulaşılabilmesi genellikle imkansızdır. Evren olarak belirlenen birimi kapsayan tüm ögelere (insan, bina vb.) erişilmesi ile genelleme yapabilmek ve tamamıyla güvenli bir sonuca ulaşmak imkansızdır. Bu sebeple çalışma/ hedef/ulaşılabilir evren kavramları ortaya çıkmıştır. Çalışma evreni ulaşılabilir olması nedeniyle somut bir olgudur. Araştırmada doğrudan gözlenen veya seçimi yapılan kümeyle ilgili yapılan gözlemler aracılığıyla hakkında görüş ortaya konulabilen evrendir (Gravetter ve Forzano, 2012).

Araştırmanın ilişkin uygulamanın ana evrenini Sağlık Bakanlığına bağlı kamu hastanelerinde görevli sağlık personeli (doktor, hemşire, fizyoterapist, sağlık memuru,



tekniker ve diğler meslek grupları) oluşturmaktadır. Araştırmanın alışma evreni ise İstanbul ve Sakarya'da bulunan 8 kamu hastanesi oluşturmaktadır.

#### 4.6 Araştırmanın Örnekleme ve Örnekleme Çerçevesi

Örnekleme, seçilen evrenden belli kurallara göre belirlenen ve seçilen evreni temsil edebilecek nitelikteki olduğu varsayılan küçük kümedir. Araştırmalar genellikle örnekleme kümeleri ile yapılır ve ortaya çıkan sonuçlar seçilen evrene genellenmektedir (Field, 2009:35). Bu bağlamda araştırmada ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesinde belli alanların tercih edilmesi gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilgiye göre belirlenebilecek örnekleme farklı kaynaklardan sağlanabilmektedir. Bu kaynaklar örnekleme çerçevesi olarak tanımlanır.

Bu çalışmada araştırma evreninin tamamına ulaşılmasında maliyetin yüksek olabileceği, zaman kısıtlaması ve kontrol güçlükleri sebebiyle örnekleme yoluna gidilmiştir. Örnekleme seçiminde **basit tesadüfi örnekleme** yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşitlidir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Arıkan, 2004:141)

Araştırmanın örneklemini İstanbul ve Sakarya'da bulunan kamu hastanelerinde görevli sağlık çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul ve Sakarya'da yer alan bütün kamu hastanelere ulaşımın zaman, maliyeti kısıtları ve gerekli izinlerin alınmasında sınırlandırmanın bulunması sebebiyle bazı hastaneler araştırma kapsamına alınmıştır. İstanbul'da bulunan kamu hastaneleri içinden 5 tanesi kura yöntemi ile seçilmiştir. Sakarya ili için ulaşım imkanları ve daha fazla katılımcıya ulaşılabilmesini sağlayacak Adapazarı ilçesinde yer alan 5 kamu hastanesi seçilmiştir. Araştırma örnekleminde toplam 6.284 sağlık personeli bulunmaktadır. Bu çalışmada, örnekleme büyüklüğünün hesaplanması için % 95'lik güven aralığı ve %  $\pm 5$  örnekleme hatası ile hesaplama yapılarak ana kütle temsil edecek örnekleme büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinde örnekleme büyüklüğü için üzerinde uzlaşı sağlanan rakamlar bulunmamakla birlikte Garver ve Mentzer (1999) yapısal eşitlik için en az 200 adet örnekleme büyüklüğünden bahsetmektedir.

Yapılan uygulamada 594 kişiye ulaşılmıştır. Hatalı işaretlenmiş ve uygun nitelikte olmayan 59 anket değerlendirme dışı bırakılarak toplamda 535 anket analizler için kullanılmıştır.

#### **4.7 Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler**

Örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü belirlemek amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmada literatürden elde edilen ölçekler ile hazırlanan anket formu (Ek-1) kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 9 demografik ifadeyi içermektedir. Kullanılacak demografik verilerin seçiminde literatürde daha önce yapılan çalışmalar etkili olmuştur. Bu çerçevede değişkenler ile ilişkisi olabilecek nitelikteki demografik ifadeler anket formuna eklenmiştir. Anketin ikinci bölümü örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizme değişkenlerine ait ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılacak ankete formunda yer alan değişkenlerin katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek amacıyla 50 kişilik sağlık çalışanı grubuna pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot uygulamada bazı ifadelerin tam olarak anlaşılamadığının katılımcılar tarafından ifade edilmesi üzerine söz konusu ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Araştırmanın amacına yönelik birincil veri toplama yöntemlerinden, yüz yüze anket yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir. Bu yöntem verilerin sağlıklı ve hızlı bir şekilde toplanmasını sağlama amacı ile tercih edilmiştir. Araştırma anketinde 5’li Likert derecelendirmesi kullanılmıştır. *Anket formunda örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin ifadeler ‘‘1 Kesinlikle Katılmıyorum’’, ‘‘2 Katılmıyorum’’, ‘‘3 Kararsızım’’, ‘‘4 Katılıyorum’’, ‘‘5 Kesinlikle Katılıyorum’’ olarak kodlanmıştır.*

**Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği:** Örgütsel adaleti algısını ölçmek amacıyla yapılan çalışmalarda kullanılan farklı ölçekler bulunmaktadır. Bu çerçevede yapılan literatür taramasında çalışanların örgütsel adalet algısı Colquitt (2001) tarafından geliştirilen, Özmen, Arbak ve Özeri (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, yirmi maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeğindeki soruların negatif olarak sorulması ile ölçülecektir. Ölçeğin ilk 4 ifadesi dağıtım adaletsizliğini, 7 maddesi işlem adaletsizliğini sonraki 4 ifadesi kişiler arası adaletsizlik ve son 5 ifadesi bilgisel adaletsizlik algısını ölçmeye yöneliktir

ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Türkçe alan yazınında ölçeğin daha önce Türkçeye çevrilerek kullanıldığı araştırmalar bulunmaktadır.

**Sessizlik Ölçeği:** Örgütsel Sessizlik Ölçeği olarak; 2003 yılında Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 21-25 arası ifadeler kabullenici sessizliği, 26-30 arasındaki ifadeler savunmacı sessizliği, 31-35 arası ifadeler koruma amaçlı sessizliği ölçmeye yöneliktir.

**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** İlgili alan yazında örgütsel sinizmin ölçümünde kullanılan sınırlı sayıda ölçeğin bulunduğu tespit edilmiştir. Bireylerin doğasında bulunan sinik eğilimleri tespit etmek amacıyla Kanter ve Mirvis (1991) tarafından geliştirilen yedi, Wrightsman (1992) tarafından geliştirilen on maddelik genel sinizm ölçekleri bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizmin ölçümünde Eaton (2000) tarafından geliştirilen toplam 40 maddelik bir başka ölçek de bulunmaktadır. Ancak bu araştırmada örgütsel sinizm Brandes, Dharwadker ve Dean (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Brandes'in (1997) 14 ifadeyi kapsayan ölçeği, Brandes, Dharwadker ve Dean (1999) tarafından revize edilmiş olan 13 ifadelik yeni formu kullanılmıştır. Karacaoğlu ve İnce (2012) yaptıkları çalışma sonucunda ölçeği Türk örneklem yapısına uygun olduğu ayrıca güçlü ve yeterli bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere 3 boyuta bir yapıya sahiptir. Bilişsel sinizm 5 ifade, duygusal sinizm ve davranışsal sinizme ait 4 er ifade yer almaktadır. Belirlenen 3 boyutu ölçmeye yönelik toplam 13 ifade bulunmaktadır.

#### **4.7.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri**

Güvenirlik, ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde sonuçların aynı çıktıyı verme derecesini (Baş, 2013:147) ve anket sorularına verilen cevaplar arasındaki tutarlılığın (Büyüköztürk, 2011: 170) ifadesidir.

Öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Bu dağılımı belirlemek amacıyla çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri kullanılmaktadır. Çalışmaya ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 3 te yer verilmiştir .

**Tablo 3:**

Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Normallik Test Sonuçları

	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Dağıtım Adaletsizliği	3.328	1.22603	-0.0285	-0.967
İşlem Adaletsizliği	3.0857	1.05638	-0.074	-0.71
Kişiler Arası Adaletsizlik	2.3827	1.17007	0.576	-0.573
Bilgisel Adaletsizlik	2.6303	1.16551	0.261	-0.896
<b>Örgütsel Adaletsizlik</b>	2.8797	0.91843	-0.025	-0.785
Kabullenici Sessizlik	2.4538	1.1057	0.513	-0.535
Savuncu Amaçlı Sessizlik	2.3649	1.11884	0.636	-0.388
Korumacı Sessizlik	3.6221	1.09087	-0.506	-0.51
<b>Sessizlik</b>	2.8137	0.8283	0.465	0.106
Duyuşsal Sinizm	2.7369	1.19507	0.211	-0.89
Bilişsel Sinizm	2.9945	1.07774	0.031	-0.572
Davranışsal Sinizm	3.0631	1.05673	-0.064	-0.505
<b>Örgütsel Sinizm</b>	2.9363	0.8283	0.117	-0.270

Normal dağılım değer aralığının ne olması gerektiği konusunda ilgili çeşitli görüşler olmasına karşın Tabachnick ve Fidell (2013) çalışmalarında verilerin normal dağılım gösterebilmesini, çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  güven aralığı içerisinde olması koşuluna bağlamışlardır. Yapılan analiz sonucu verilerin belirtilen değer aralığında çarpıklık ve basıklık değerlerine sahip olduğunu, veri dağılımının normallik varsayımını karşıladığını göstermiştir. Verilerin normal dağılımlı yapısı belirlendikten sonra, geçerliliği ve güvenilirliğinin belirlenmesi için gerekli analizler yapılmıştır. Yapılan analizler ölçek yer alan tüm ifadeleri kapsamaktadır. Geçerliliğin belirlenmesi amacıyla bağımsız değişken, aracı değişken ve bağımlı değişkene ait verilere doğrulayıcı faktör analizi ardından açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için Temel Bileşenler Analizi (Principal Componentes Analysis) ve faktör gruplarını oluşturmak için Varimaks Dönüştürmesi (Varimax Rotation) kullanılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Keiser-Meyer-

Olkin (KMO) ve Barlette Küresellik Testleri ile ortaya konulmuştur. Güvenilirliğin belirlenebilmesi amacıyla Cronbach'a Alfa değeri yapılan analiz sonrası kontrol edilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda kullanılan ölçeğin güvenilir olarak kabul edilen istatistiki değer aralığında yer aldığı belirlenmiştir.

#### **4.7.1.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri**

##### **4.7.1.1.1 Örgütsel Adaletsizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi**

Örgütsel adaletsizlik ölçeğinin boyutlarını tespit etmek için faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği ve faktörler dağılımı incelenmiştir. Faktörlere ait faktör yükleri ile güvenilirlik analizine ait bilgiler Tablo 4'de yer almaktadır. Barlett Küresellik Testi sonuçları ölçekte bulunan ifadeler arasında yeterli oranda ilişkinin bulunduğunu ve anlamlılık düzeyinin .000 olduğunu ortaya koymaktadır. Analiz sonucu KMO değerinin ,938 ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir.

Güvenirliğini belirlemek üzere Cronbach's Alfa değeri incelenmiştir. Alfa değerleri 0 ile 1 arası değerler almaktadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması gerekmektedir (Altunışık, Coşkun ve Yıldırım, 2017: 116).

**Tablo 4**  
Örgütsel Adaletsizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analiz Sonuçları

KİŞİLERARASI ADALETSİZLİK : 1 SÜREÇ ADALETSİZLİĞİ : 2 DAĞITIM ADALETSİZLİĞİ : 3 BİLGİSEL ADALETSİZLİK : 4	1	2	3	4
Bana kibar biçimde davranmıyor.	0.898			
Bana saygın şekilde davranmıyor.	0.871			
Bana saygılı davranmıyor.	0.868			
Bana karşı, haksız sözler ve yorumlar sarfediyor.	0.741			
Süreç, eksik ve yanlış bilgiye dayalıdır.		0.811		
Süreç önyargısız biçimde uygulanmıyor.		0.799		
Süreç sonucu elde ettiklerimin düzeltilmesini talep edemiyorum.		0.788		
Sürecin uygulanmasında tutarsızlıklar var.		0.758		
Süreç, etik ve ahlaki standartlara uygun değil.		0.754		
Süreç boyunca görüşlerimi ve duygularımı ifade edemiyorum.		0.585		
Süreç sonucunda elde ettiğim kazanımlar üzerinde etkim yok		0.542		
Elde ettiğim kazanımlar, tamamladığım işe uygun değil.			0.854	
Elde ettiğim kazanımlar, kuruma sağladığım katkıyı yansıtmıyor.			0.840	
Elde ettiğim kazanımlar, sergilediğim performansını yansıtmıyor.			0.820	
Elde ettiğim kazanımlar, işimde sarf ettiğim çabayı yansıtmıyor.			0.809	
Yöneticim benimle iletişimimde içten davranmıyor.				0.545
Karar alma süreciyle ilgili mantıklı açıklama yapmıyor.				0.764
Bilgi aktarırken anlayabileceğim dilden konuşmuyor.				0.741
Kararlar ile ilgili süreçleri tam açıklamıyor.				0.738
Sürecin ayrıntılarını bana zamanında aktarmıyor.				0.737
<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Değişken Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alfa (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	
Dağıtım Adaletsizliği	4	0,909	49.51%	
İşlem Adaletsizliği	7	0,912	16.25%	
Kişiler Arası Adaletsizlik	4	0,958	7.26%	
Bilgisel Adaletsizlik	5	0.936	3.40%	
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>	<b>76.92%</b>			
Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )	0,945			
KMO Örneklem Uygunluk Ölçümü	0.938			
Bartlett's Küresellik Test	Yaklaşık Ki Kare (x <sup>2</sup> )	9692,30		
	Serbestlik Derecesi	190		
	Anlamlılık (p)	0.000		

2

Yapılan analiz sonucunda örgütsel adaletsizlik ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,945 olarak güvenilir bulunmuştur. Araştırmada elde edilen verilerin Örgütsel Adaletsizlik ölçeğindeki boyutlarla uygunluğunun belirlenebilmesi için öncelikle doğrulayıcı faktör analizine sonrasında açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda Colquitt'in (2001) 4 boyutlu dağıtım adaletsizliği, işlem adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizlik yapısının araştırma verileri ile uyumlu olduğu görülmüştür. Sonuçlar değerlendirildiğinde, dağıtım adaletsizliği boyut 4 ifadeden oluştuğu ve % 49,51'lik bir varyansı açıkladığı tespit edilmiştir. İşlem Adaletsizliği 7 ifadeyi kapsamakta ve % 16,25'lik bir varyansı açıklamaktadır. Kişilerarası adaletsizlik 4 ifade ve % 7,26'lık bir varyansı tanımlamaktadır. Bilgisel adaletsizlik boyutu 5 ifadeyi kapsamakta ve % 3,40'lık bir varyansı tanımlamaktadır. Bağımsız bu değişkenlerin toplam açıkladığı varyans % 76,52'dir. Veri analizi sonucunda araştırmada kullanılan Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği'nin Cronbach's Alfa (güvenilirlik düzeyi değeri) 0,945 olarak tespit edilmiştir.

#### **4.7.1.1.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi**

Sessizlik ölçeğinin yapı geçerliği ve faktör dağılımı ile faktör yükleri incelenmiştir. Faktör yükleri ile geçerlik analizine ait bilgiler Tablo 5'de yer almaktadır. Barlett Küresellik Testi sonuçları ölçekte bulunan ifadeler arasında yeterli oranda ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. KMO değerinin 0,898 olarak bulunmuştur. Güvenilirliğini belirlemek üzere yapılan analiz Cronbach's Alfa değerinin .901 olduğunu ortaya koymuştur. Ölçeğin literatürde kabul edilen değerler arasında ve yüksek bir güvenilirliği vardır. Araştırmada kullanılan Sessizlik ölçeğinden elde edilen verilerin boyutlarının tespit edilebilmesi için öncelikle faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda kullanılan ölçek ile araştırma sonuçlarının uyumlu olduğu görülmüştür. Sonuçlar değerlendirildiğinde, savunma amaç sessizliğin % 46,11'lik bir varyansı kabullenici sessizliğin % 22,48'lik bir varyansı ve korumacı sessizliğin % 7,29'luk bir varyansı ortaya koymaktadır. Bilgisel adaletsizlik boyutu 5 ifadeyi kapsamakta ve % 3,40'lık bir varyansı tanımlamaktadır. Sessizlik ifadesinin toplam açıkladığı varyansı % 76,16 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5:**  
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b>	<b>1</b>			
<b>SAVUNMACI SESSİZLİK</b>	<b>2</b>			
<b>KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK</b>	<b>3</b>	<b>1?</b>	<b>2?</b>	<b>3?</b>
Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	0,804			
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	0,861			
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım	0,789			
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	0,765			
Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	0,665			
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.		0,690		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için is ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.		0,779		
Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		0,834		
İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum		0,863		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.		0,842		
Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.				0,804
Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.				0,844
Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim				0,871
Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.				0,871
Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.				0,770
<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Değişken Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alfa (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	
Kabullenici Sessizlik	5	0,920	22,48%	
Savunmacı Sessizlik	5	0,932	46,11%	
Koruma Amaçlı Sessizlik	5	0,891	7,29%	
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>		76,16%		
Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )		0,901		
KMO Örneklem Uygunluk Ölçümü		00,898		
Bartlett's Küresellik Test	Yaklaşık Ki Kare (x2)		6.658,063	
	Serbestlik Derecesi		105	
	Anlamlılık (p)		0.000	



#### 4.7.1.1.3 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin yapılan yapı geçerliği ve faktör dağılımı ile faktör yüklerine ait analiz bulgular Tablo 6'de yer almaktadır. Barlett Küresellik Testi sonuçları ölçekte bulunan ifadeler arasında yeterli oranda ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. KMO değerinin 0,898 olarak bulunmuştur. Güvenilirliğini belirlemek üzere yapılan analiz Cronbach's Alfa değerinin .908 olduğunu ortaya koymuştur. Ölçeğin literatürde Kabul edilen değerler arasında ve yüksek bir güvenilirliği vardır.

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeğinden elde edilen veriler ile kullanılan ölçeğin boyutlarının karşılaştırılabilmesi için öncelikle tanımlayıcı faktör analizi sonrasında açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda kullanılan ölçek ile araştırma sonuçlarının uyumlu olduğu görülmüştür. Sonuçlar değerlendirildiğinde, duyuşsal sinizm % 54,07'lik bir varyansı bilişsel sinizm % 14,54'lik bir varyansı ve davranışsal sinizmin % 8,69'luk bir varyansı açıklamaktadır. Örgütsel sinizm ifadesinin toplam açıkladığı varyansı % 77,31'dir.

**Tablo 6**  
Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

<b>DUYUŞSAL SİNİZM :1</b> <b>BİLİŞSEL SİNİZM :2</b> <b>DAVRANIŞSAL SİNİZM :3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0.867		
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	0.891		
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	0.886		
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	0.841		
Çalıştığım işletmenin amaç ve politikaları uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	0.602		
Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.		0.82	
Çalıştığım işletmede söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.		0.851	
Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka davranış ödüllendirilir.		0.706	
Çalıştığım işletmede yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.		0.781	
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum.			0.823
Başkalarıyla çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.			0.878
Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı şekilde bakışırız.			0.702
Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.			0.729
<b>FAKTÖRLER</b>	Değişken Sayısı	Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )	Açıklanan Varyans
Duyuşsal Sinizm	4	0.947	54.07%
Bilişsel Sinizm	5	0.908	14.54%
Davranışsal Sinizm	4	0.848	8.69%
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>		77.31%	
Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )		0.927	
KMO Örneklem Uygunluk Ölçümü		0.908	
Bartlett's Küresellik Test	Yaklaşık Ki Kare (x2)		5679.935
	Serbestlik Derecesi		78
	Anlamlılık (p)		0.000

#### 4.7.1.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçülmek istenilen ifadeyi ne derecede ölçtüğünün ve katılımcılardan elde edilen verilerin, tanımlanan faktörlerle uygunluğunu göstergesidir (Kurtulmuş, 2010:189). Bu uyumu istatistiki olarak faktör analizi sonuçları ile ortaya konulmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile belirlenen faktörlerin, belirlenen faktör yapılarına uygun olup olmadığını test etmekte yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi faktör ile hangi değişken grubu ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılmaktadır. Belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). DFA, uygulamaya katılan bireylerden elde edilen verilere ait bulguların teorik yapıyla uyumunu inceleyebilen bir yöntem olduğu için araştırmalarda önemli bir yere sahiptir.

Ölçeklere ait yapı geçerliğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) genellikle teorik zemini ve yapısı oluşturulmuş ölçeklerin teyit ve doğrulanması amacı ile kullanılmaktadır (Akbiyık ve Coşkun, 2013: 46). Doğrulayıcı faktör analizi ile örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve örgütsel sinizm için daha önceden oluşturulmuş faktörler ve her bir faktörün iç tutarlılığı belirlenmeye çalışılmıştır. Açıklayıcı faktör analiziyle, faktörler ile değişkenler ilişkisinin yeterliliği, değişkenlerin hangi faktörler ait olduğu belirlenmektedir. Faktörlerin birbirinden bağımsızlığı, belirlenen faktörlerin orijinal yapıyı yeterli düzeyde açıklayıp açıklayamadığı hipotezleri test edilemediği için DFA'nın uygulanması gerekmektedir.

DFA, yapısal eşitlik modeline ait olan kantitatif bir veri analizidir. DFA, faktörlerle (gizil değişkenler) gözlemlenen değişkenleri arasındaki nedensel ilişkiyi tespit eden teorik temelli modeli değerlendirmeye imkan sağlamaktadır (Suhr, 2006). Ayrıca DFA'nın uygulanması için standart bir model veri alındığında, yaklaşık 200 gözlemin yanı sıra (DeCoster, 1998) her bir faktör için değişken sayısının en azından üç olması gerekmektedir. Her bir faktör içerisinde en az üç tane değişkenin yer alması, ikinci düzey faktör yapısının da etkin bir şekilde tanımlanmasını sağlar (Sümer, 2009). DFA

uygulamasında modele ait uyum model uyum indekslerine aracılığıyla yapılmaktadır. Çalışmada kullanılan modelin uygunluğunu belirlemek amacıyla bakılması gereken göstergeler ve değerler bulunmaktadır. Bu gösterge ve değerler uygunluk tasarlanan model ve gerçek arasındaki uygunluğu test etmektedir. Dolayısıyla modelin yapı geçerliliğinin (construct validity) varlığı ortaya konuşmaktadır. Kullanılan farklı uygunluk istatistikleri bulunmaktadır. Bu istatistiklerin birinine göre üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Bagozzi, Youjae ve Phillips, 1991: 432). Tek bir uyum istatistik değerine bakarak modele dair uyum yorumu hataya neden olacaktır. Bunun yerine birden fazla uyum istatistiği kullanıp, incelemek gerçeğe uygunluğunu belirlemek açısından daha doğru olacaktır (Bryne, 2011: 664). Analizlerin farklı niteliklere olan duyarlılığı farklı istatistiklerin kullanılmasını gerektirmektedir. İstatistiklerin örneklem büyüklüğüne, serbestlik derecesine, model karmaşıklığı ya da basitliğine ilişkin duyarlılığa sahiptir. Uygunluk istatistikleri iki farklı grupta yer almaktadır. Mutlak uygunluk ölçütleri (absolute fit indices) ön modelin örneklem verisi ise uygunluğunu kontrol eder. Kısacası veriler aracılığıyla hazırlanan modelin tasarlanan modele uygunluğunu test eder (McDonald ve Ho, 2002: 69). Bu kategoride incelenen istatistikler: Ki-Kare (CMIN), Ki-Kare/df, RMSEA, GFI değerleridir. Diğer grup, aşamalı uygunluk ölçütleri (incremental fit indices) veya karşılaştırmalı (comperative) uygunluk ölçütleri olarak adlandırılır (McDonald ve Ho, 2002: 64).

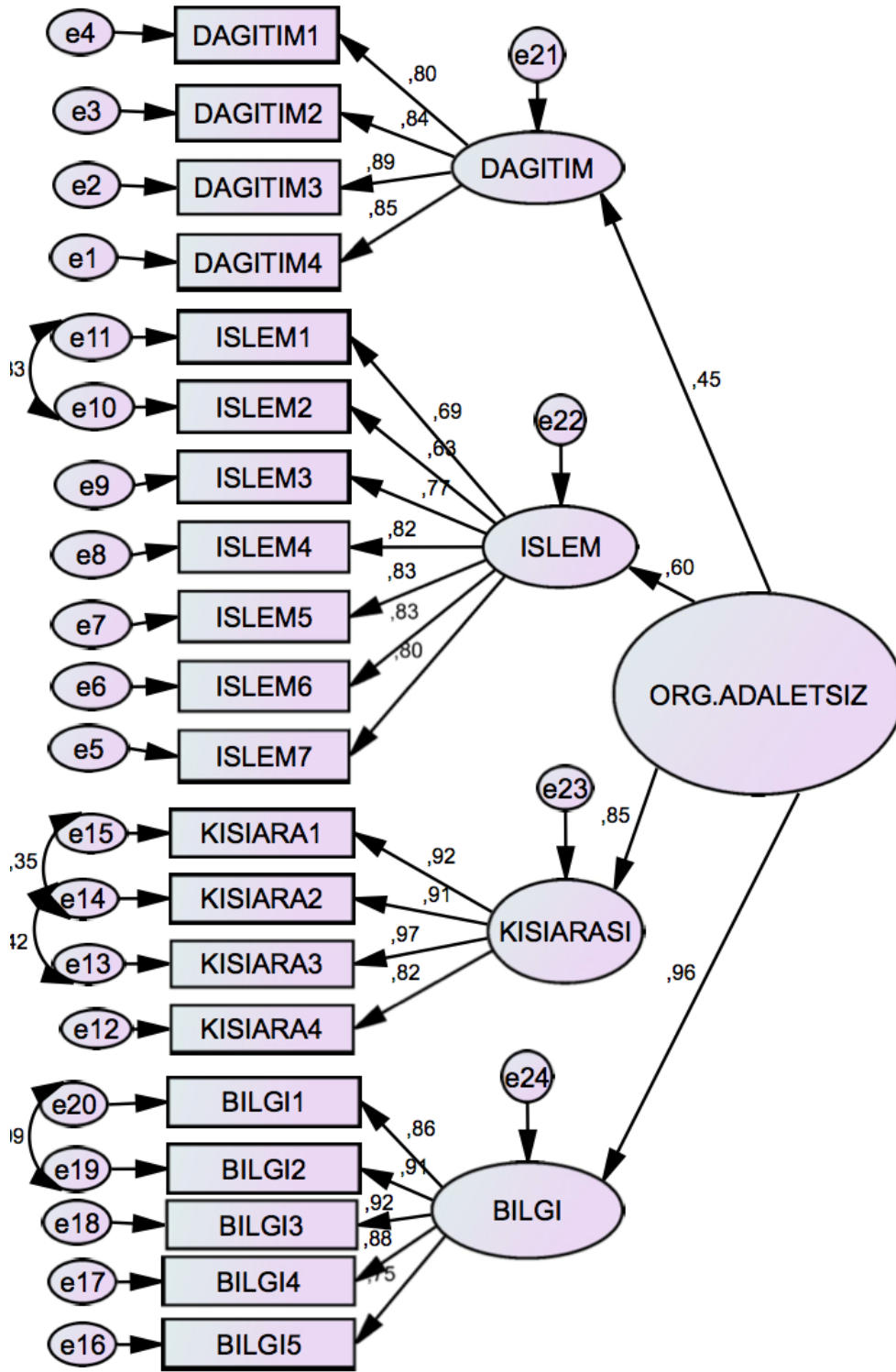
En sık kullanılan uyum indekslerinin listesi Tablo 7’de yer almaktadır. Bu çalışmada, örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve örgütsel sinizme ait alt boyutlar düzeyinde DFA ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Her temel faktöre ilişkin gerçekleştirilen DFA sonrasında, ölçekte yer alan değişkenlerin faktörleri (gizil değişkenleri) ne kadar iyi temsil ettiği ve faktörler (gizil değişkenler) arasındaki korelasyonların belirlendiği ölçüm modeli test edilmektedir. Yapılan analizin uygulama ve sonuçları, aşağıda alt başlıklar olarak açıklanmaktadır.

**Tablo 7**  
**Uyum İndeksler**

İndeks	Tanımı	Kabul edilebilir uyum	İyi uyum
$\chi^2$ $\chi^2/sd$	Orijinal değişken matrisinin, önerilen matristen farklı olup olmadığını test eder. Serbestlik derecesine oranı önem taşımaktadır	$2sd < \chi^2 \leq 3sd$ $< \chi^2/sd < 5$	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$ $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$
RMSE A (Ortalama Hata Karakök Değeri- Root Mean Square Error Approximation )	Önerilen modelin parametreleri arasındaki kovaryans matrisiyle, örnekleme gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans matrisi arasındaki farka (hataya) dayanan uyum indeksidir.	$.05 < RMSEA \leq .10$	$0 \leq RMSEA \leq .05$
GFI (Uyum İyiliği İndeksi- Goodness of Fit Index)	Önerilen modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R gibi yorumlanabilir.	$.90 \leq GFI < .95$	$.95 \leq GFI \leq 1$
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi – Normed Fit Index)	Varsayılan modelin null hipotez modeliyle uygunluğunu araştırır. Diğer bir ifadeyle, Null hipotezinin uygunluğuyla karşılaştırıldığında, önerilen modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını ifade eder.	$.90 \leq NFI < .95$	$.95 \leq NFI \leq 1$
TLI (Normlandırılmamış Uyum İndeksi- Tucker-Lewis Index) NNFI (Normlandırılmamış Uyum İndeksi- Nonnormed Fit Index)	Önerilen model kullanılarak serbestlik derecesi başına uygunluktaki artış miktarı şeklinde yorumlanır.	$.95 \leq TLI < .97$	$.97 \leq TLI \leq 1$ $.97 \leq NNFI \leq 1$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi- Comparative Fit Index)	Mevcut verilere kötü uyum sağladığı varsayılan bir bağımsız (null) model ile önerilen modele ait kovaryansları karşılaştıran bir indekstir.	$.90 \leq CFI < .97$	$.97 \leq CFI \leq 1$
AGFI Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi- Adjusted Goodness of Fit Index)	GFI'nın serbestlik derecesine göre düzeltilmiş değeridir.	$.80 \leq AGFI < .90$	$.90 \leq AGFI \leq 1$

#### 4.7.1.3.1. Örgütsel Adaletsizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel adaletsizlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel adaletsizlik ölçeğine ilişkin yapılan birinci düzey DFA sonuçları dağıtım adaletsizliği gizli değişkeni için faktör yüklerinin 0.80-0.89, işlem adaletsizliği için 0,68-0.83, kişilerarası adaletsizlik için 0.82-0.97 ile bilgisel adaletsizlik için 0,75-0.92 aralığında değişmekte olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca kişilerarası adalet ile bilgisel adalet arasında güçlü bir ilişkinin varlığında analiz sonuçlarının ortaya koyduğu değerlerdendir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin 4 boyutlu orijinal yapısı ile uyumlu sonuçlar ortaya koymuştur. DFA ile ilgili yapılan analiz sonrasında model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve uyum değerinin daha uygun bir düzeye getirilebilmesi için MI değerleri incelenmiştir. Tasarlanan modelin ne derece iyi tanımlandığını gösteren yapı düzeltme indisleri (Modification Indices) olarak adlandırılmaktadır. MI değerleri serbestlik derecesi (df) karşılığı Ki-kare değerindeki değişim hakkında bilgi vermektedir. MI değerinin yüksekliği çıkan değişkenler arasında bir bağ olduğu, serbest olmadığını ifade etmektedir. Sosyal bilimlerde MI değerinin sıfır olması çok olası değildir. MI değeri yüksek olan iki değişken arasında kurulacak bağ Ki-kare değerinin düşmesini, modelin daha uygun hale gelmesine yardım edecektir (Jöreskog ve Sörborn, 1993:32).



Şekil 13 : Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi

MI tablosu ve altında yer alan iki tablodan oluşmaktadır. Bunlardan biri kovaryanslara ilişkin MI değerlerini içerirken, diğeri ise regresyon yüklerini kapsayan MI değerleridir. Kovaryanslara ait MI değerleri, hata terimleri arasındaki bağı göstermektedir. Hata terimleri arasındaki bu kovaryans ölçümdeki hataları ifade etmektedir. Bu hata cevaplayanların karakteristik özelliğinden kaynaklanabileceği gibi ifadenin kendisinden de kaynaklanabilmektedir (Ash ve Jöreskog, 1990:419)

Bu çerçevede e13-e14, e14-e15, e19-e20 ile e20-e24 hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Hata terimleri arasına çizilen kovaryanslar sonrası yeniden yapılan analiz sonuçlarının model ile uyumluluk değerlerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Daha sonra ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonuçları, ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin istatistiksel verilerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. İkinci düzey DFA değişken değerleri ve açıklamalar Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8**

Örgütsel Adaletsizlik Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Index	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
$\chi^2$ /sd	0-3	3-5	3,17	Kabul edilebilir
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	0,064	Kabul edilebilir
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	0,964	Mükemmel Uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	0,957	Mükemmel uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .95	0,948	Kabul edilebilir
RMR	.00 ≤ RMR ≤ .05	.05 ≤ RMR ≤ .08	0,06	Kabul edilebilir
GFI	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI ≤ .95	0,915	Kabul edilebilir
AGFI	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI ≤ .90	0,889	Kabul edilebilir

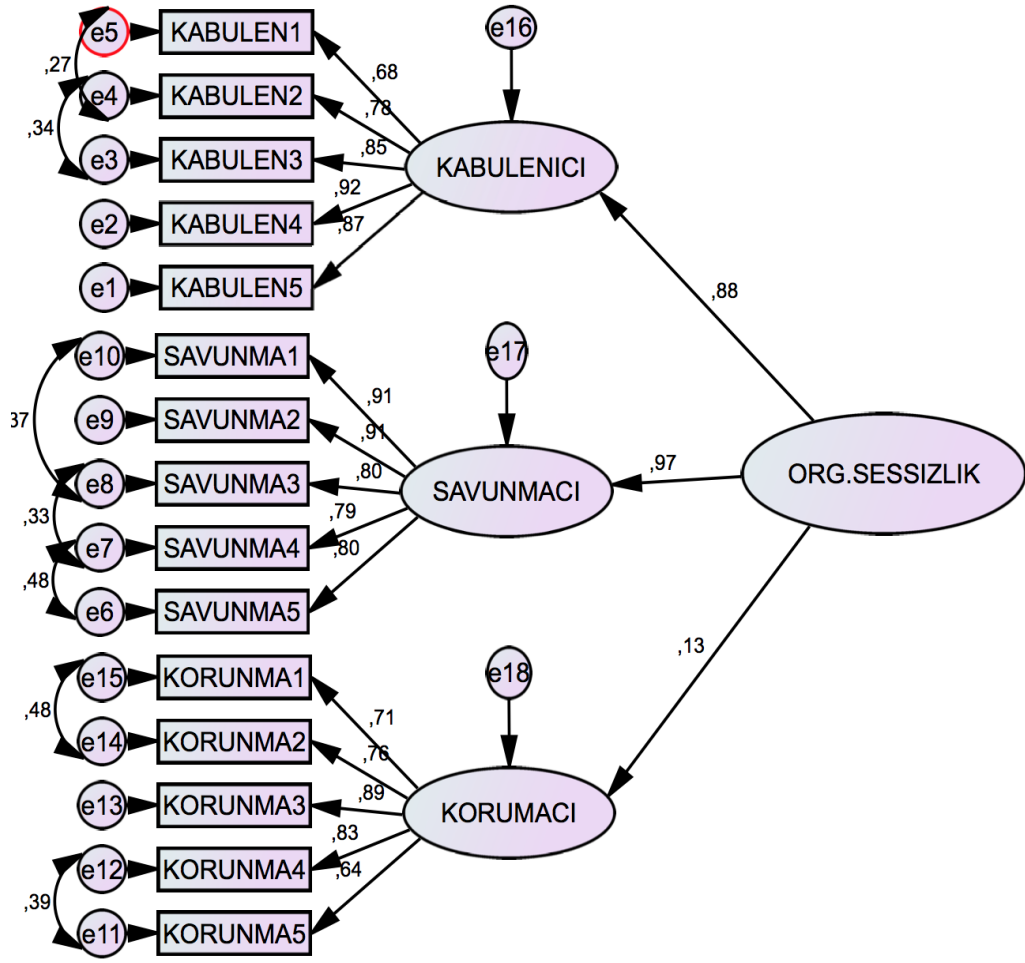
Anlamlılık  $p < .05$  olarak elde edilmiştir. Beklenen ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki fark anlamlıdır.  $\chi^2$ /sd uyum istatistiği 3,17 olarak tespit edilmiştir. RMSEA değeri .064, NFI değeri .948 olarak elde edilmiştir. Normlaştırılmamış uyum endeksi NNFI ise .957 olduğu tespit edilmiştir. GFI değeri .915 AGFI ise düzenlenmiş uyum



endeksidir. Bu değer ise .889 olarak bulunmuştur. RMR bulunan 0,06 değer kabul edilebilir uyum göstermektedir. Maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak yapılan DFA’de ortaya çıkan ve Şekil 12’de gösterilen sonuçlar değerlendirildiğinde faktörleri oluşturan değişkenlere ait regresyon katsayıları, faktör yükleri ve korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen bu değerler örgütsel adaletsizlik ölçeğini açıklayan her bir parametrenin anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak değerlendirildiğinde araştırma sonucunda elde edilen verilerin iyi uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

#### **4.7.1.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan birinci düzey DFA sonuçları kabullenici sessizlik gizli değişkeni için faktör yüklerinin 0.74-0.94, savunmacı sessizlik için 0,87-0.95, koruma amaçlı sessizlik için 0,81-0.96 aralığında değişmekte olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.



Şekil 14 : Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin 3 boyutlu orijinal yapısı ile uyumlu sonuçlar ortaya koymuştur. Yapılan analiz sonrasında model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve uyum değerinin daha uygun bir düzeye getirilebilmesi için hata terimleri arasında kovaryanslar elenmiştir. Tekrarlanan DFA sonrası tasarlanan modelin ne derece iyi tanımlandığını gösteren uyum indisleri modelin sonuçları açısından incelendiğinde; RMSEA uyum ölçümü .055 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden NFI, NNFI, CFI,GFI,AGFI ölçümleri kabul edilebilir uyum gösterirken;  $\chi^2/sd$  uyum istatistiği 2,57 mükemmel uyum olarak tespit edilmiştir. Buna göre uyum ölçülerinin mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de iyi uyum göstermesi, verilerimizin iyi uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

Maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak yapılan DFA’de ortaya çıkan ve Şekil 13’de gösterilen sonuçlar değerlendirildiğinde faktörleri oluşturan değişkenlere ait regresyon katsayıları, faktör yükleri ve korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen bu değerler örgütsel sessizlik ölçeğini açıklayan her bir parametrenin anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak değerlendirildiğinde araştırma sonucunda elde edilen verilerin iyi uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9**  
Örgütsel Sessizlik Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Index	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
$\chi^2$ /sd	0-3	3-5	2,57	Mükemmel Uyum
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	0,055	Kabul Edilebilir
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	0.900	Kabul Edilebilir
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	0.908	Kabul Edilebilir
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .95	0.910	Kabul Edilebilir
RMR	.00 ≤ RMR ≤ .05	.05 ≤ RMR ≤ .08	0.130	Kötü uyum
GFI	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI ≤ .95	0,910	Kabul Edilebilir
AGFI	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI ≤ .90	0.855	Kabul Edilebilir

#### 4.7.1.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

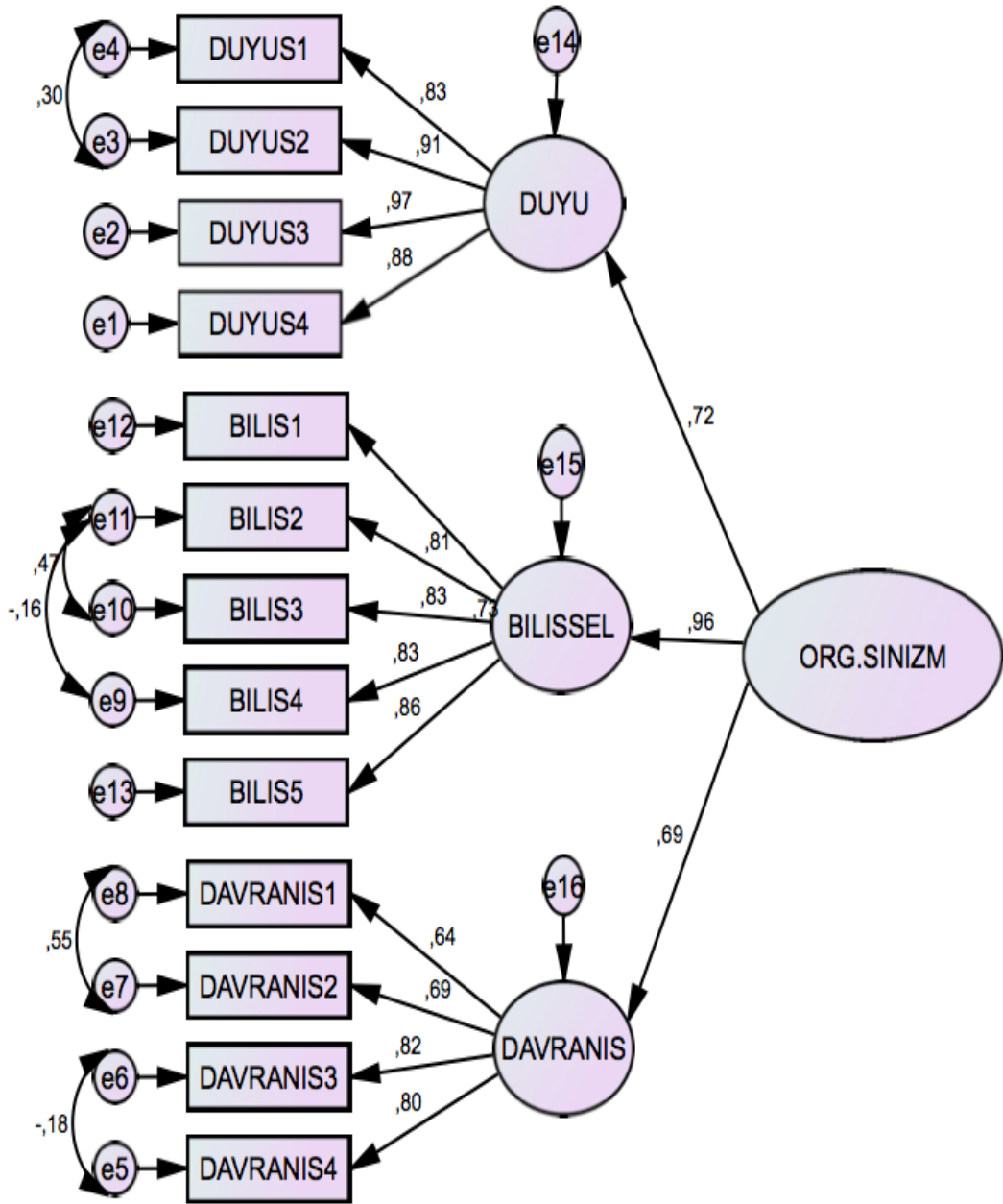
Örgütsel sinizm ölçeğine birinci düzey DFA prosedürü uygulanmış ve uyum iyiliği indeksleri hesaplanmıştır. Anlamlılık  $p=.000$ ;  $p<.05$  olarak elde edilmiştir. Beklenen ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki fark anlamlıdır. Modele ait uyumluluk indekslerine ait değerlere Tablo 10’de yer verilmiştir. Ki-kare ( $X^2$ ) uyum istatistiği 3,621 olarak tespit edilmiştir. RMSEA değeri 0,093, NFI değeri 0,91 olarak elde edilmiştir. Normlaştırılmamış uyum endeksi NNFI ise 0,91 olduğu tespit edilmiştir. GFI değeri 0,090, AGFI ise düzenlenmiş uyum endeksidir.

**Tablo 10**  
Örgütsel Sinizm Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Index	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
$\chi^2$ /sd	0-3	3-5	3,621	İyi uyum
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	0.033	İyi uyum
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	0.930	İyi uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	0.910	İyi uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .95	0.910	İyi uyum
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .08	0.080	İyi uyum
GFI	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI ≤ .95	0.900	İyi uyum
AGFI	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI ≤ .90	0.850	İyi uyum

Bu değer ise 0.85 olarak bulunmuştur. SRMR bulunan 0,06 değer iyi uyum göstermektedir. Sonuç olarak değerlendirildiğinde verilerimizin iyi uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir. Birinci düzey doğrulamalı faktör analizi sonuçları ölçeğin 3 boyutlu orijinal yapısı ile uyumlu sonuçlar ortaya koymuştur. Yapılan analiz sonrasında model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve uyum değerinin daha uygun bir düzeye getirilebilmesi için hata terimleri arasında kovaryanslar elenmiştir. Tekrarlanan DFA sonrası tasarlanan modelin ne derece iyi tanımlandığını gösteren uyum indisleri modelin sonuçları açısından incelendiğinde; RMSEA uyum ölçümü .055 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden NFI, NNFI, CFI,GFI,AGFI ölçümleri kabul edilebilir uyum gösterirken;  $\chi^2$ /sd uyum istatistiği 2,57 mükemmel uyum olarak tespit edilmiştir. Buna göre uyum ölçülerinin mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de iyi uyum göstermesi, verilerimizin iyi uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir. Maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak yapılan DFA'de ortaya çıkan ve Şekil 14'de gösterilen sonuçlar değerlendirildiğinde faktörleri oluşturan değişkenlere ait regresyon katsayıları, faktör yükleri ve korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen bu değerler örgütsel sinizm ölçeğini açıklayan her bir parametrenin anlamlı

olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak değerlendirildiğinde araştırma sonucunda elde edilen verilerin iyi uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.



Şekil 15 : Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi

## 4.8 Araştırma Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde istatistiki analizlerden sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

### 4.8.1 Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan sağlık personelinin cinsiyet, medeni durum, yaş, meslek, eğitim durumu, mesleki tecrübe, hastanedeki hizmet süresi ve aylık kazançtan oluşan demografik verilerin frekans ve yüzdeler dağılımlarına ilişkin bilgiler Tablo 7’de yer almaktadır.

Katılımcıları demografik özellikleri bakımından cinsiyet, yaş, medeni durum, meslek, mesleki deneyim, hastanedeki hizmet süresi ve aylık ücret bakımından değerlendirilmiştir. Bu çerçevede çalışanların;

- Cinsiyet faktörü yönünden 246’sı (% 46) kadın, 289 (%54) erkek olduğu
- Yaş bakımından 262 (%49) bireyin 20-30 yaş arası, 176 (%32,9) bireyin 31-40 yaş arası, 97 (%18,10) bireyin 41-60 yaş arası olduğu
- Medeni durumunun 290 (%54,2) evli, 245 (%45,8) bekar olduğu
- Mesleki olarak, 175 (%32,7) doktor, 163 (%30,5) hemşire, 25 (%4,7) fizyoterapist, 62 (%11,6) sağlık memuru, 62 (%11,6) tekniker, 48 (%9 ) diğer sağlık meslek grubu üyesi olduğu
- Eğitim düzeyi bakımından, 74 (%13,8) lise, 126 (%23,6) önlisans, 215 (%40,2) lisans, 77 (%14,4) yüksek lisans, 43 (%8) doktora derecesine sahip olduklar
- Mesleki deneyim olarak,1-5 yıl arası 214 (%40), 6-10 yıl arası 134 (%25),11-15 yıl arası 90 (%16,8), 16-20 yıl arası 37 (%6,9),21 yıl ve üzeri 60 (%11,2) sağlık çalışanının olduğu
- Kurumdaki hizmet süresi bakımından, 1 yıldan az 166 (%31), 1-3 yıl arası 115 (%21,5), 4-6 yıl arası 105 (%19,6), 7-9 yıl arası 68 (%12,7), 10-15 yıl arası 57 (%10,7),15 yıl ve üzeri 24 (%4,5) bireyin

- Aylık gelir düzeyi olarak, 3.000 TL den az 127 (%23,7), 3001-5000 TL arası 245 ( %45,8), 5.0001-7.000TL arası 75(%14), 7001-9000 TL arası 47 (%8,8), 9.0001-12.000TL arası 22(%4,1),12.001 TL ve üzeri 19 (%3,6) sağlık çalışanı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 11**  
Katılımcı Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	246	46
	Erkek	289	54
<b>Yaş</b>	20-30	262	49
	31-40	176	32,9
	41-65	97	18,1
<b>Medeni Durum</b>	Evli	290	54,2
	Bekar	245	45,8
<b>Meslek</b>	Doktor	175	32,7
	Hemşire	163	30,5
	Fizyoterapist	25	4,7
	Sağlık Memuru	62	11,6
	Tekniker	62	11,6
	Diğer	48	9
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lise	74	13,8
	Önlisans	126	23,6
	Lisans	215	40,2
	Yüksek Lisans	77	14,4
	Doktora	43	8
<b>Mesleki Deneyim</b>	1-5 Yıl	214	40
	6-10 Yıl	134	25
	11-15 Yıl	90	16,8
	16-20 Yıl	37	6,9
	21 Yıl Ve Üzeri	60	11,2
<b>Kurumdaki Hizmet Süresi</b>	1 Yıldan Az	166	31
	1-3 Yıl	115	21,5
	4-6 Yıl	105	19,6
	7-9 Yıl	68	12,7
	10-15 Yıl	57	10,7
	15 Yıl Ve Üzeri	24	4,5
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>	3000 TL Den Az	127	23,7
	3001-5000	245	45,8
	5001-7000	75	14
	7001-9000	47	8,8
	9001-12000	22	4,1
	12001 ve Üzeri	19	3,6

## **4.8.2 Hipotez Testleri ve Bulgular**

### **4.8.2.1 Farklılık Analizleri**

Bu bölümde çalışanların araştırma kapsamında incelenen örgütsel değişkenler açısından demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel adaletsizlik ve sessizlik değişkenleri ile alt boyutlarına cinsiyet, yaş, medeni durum, meslek, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, kurumdaki hizmet süresi ve aylık kazanç gruplarına göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini incelenmiştir. Araştırmamızda kamu bünyesinde faaliyet gösteren hastanelerde görevli sağlık personelinin söz konusu değişkenler düzeyine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği %95 lik güven aralığında test edilmiştir.

Varyans analizi iki ya da daha fazla değişken ortalaması arasında farkın varlığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemidir (Antalyalı, 2010: 131). Tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) analizi sonuçlarının anlamlı bir şekilde yorumlanabilmesinde varyansların eşit olup olmaması ve gruplar arası örneklem büyüklüğü farklılığı post-hoc çoklu karşılaştırma testini seçimini etkilemektedir. Bu sebeple çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizlerinin seçiminden önce varyansların homojenliği Homogeneity of Variances analizi yapılarak belirlenmiştir. Varyansların teste dair anlamlılık değeri ( $p > 0,05$ ) varyansların eşit dağılıma sahip olduğunu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte ANOVA analizi anlamlı farkın kaynağı olan grup hakkında bilgi vermemektedir. Bunun için ANOVA analizinde p değerinin 0,05'ten büyük olması durumunda farkın kaynağının bulunması amacıyla post-hoc testi yapılmaktadır.

#### **4.8.2.1.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizleri**

Cinsiyetin çalışanların örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizliği ve örgütsel sinizmde bir farklılık yaratıp yaratmadığını ortaya koymak için bağımsız t testi uygulanmıştır. T testi uygulamasının varsayımlarından biri varyansların homojenliğidir. Homojenliğin tespitinde Levene testi kullanılmaktadır. Levene testi sonuçları bu veri seti için varyansları homejen dağıldığını göstermektedir.



Bu çerçevede Tablo 12'deki analiz sonuçları değerlendirildiğinde çalışanların cinsiyetlerine göre, örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 12**  
Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort	Levene Varyansların Eşitliği		t testi	
				F	Sig	T	P
Örgütsel Adaletsizlik	Kadın	246	2.9008	0.008	0.93	1.878	0.625
	Erkek	289	2.8618				
Örgütsel Sessizlik	Kadın	246	2.7458	0.657	0.418	2.331	80
	Erkek	289	2.8715				
Örgütsel Sinizm	Kadın	246	2.9456	0.209	0.648	0.295	0.832
	Erkek	289	2.9284				

Alan yazınında örgütsel sessizlik ve cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu ortaya koyan (Özdemir ve Uludağ, 2013; Salha ve diğerleri, 2016) çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda (Bayram, 2010; Yanık, 2015; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014) örgütsel adaletin cinsiyet faktörüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu ortaya koymaktadır.

Cinsiyete göre sessizlik çalışmalarının değerlendirildiğinde sonuçların çelişkili olduğu görülmektedir. Alan yazınında örgütsel sessizlik ve cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farka sahip olduğunu Oruç (2013), Alioğullar (2012) yaptıkları çalışmada bulurken, anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu ortaya koyan Özdemir ve Uludağ (2013), Salha ve diğerleri (2016), Kahveci ve Demirtaş (2013), Karakiraz (2012), Alioğulları (2012) çalışmalar bulunmaktadır. Kahveci ve Demirtaş (2013) öğretmenlerde kadınların erkeklerde göre daha çok sessizlik davranışı sergilediği yönündeki bulgularına karşılık Alparslan'ın (2010) yaptığı çalışmada kadın ve erkek akademisyenler sessizlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Molseed (1989) erkekler ile kadınların sessiz kalma davranışlarının birbirinden farklı olduğunu kadınların destekleyici, erkeklerin ise ifade etmeden yoksun sessizlik davranışları sergilediğini ayrıca Tannen (1990) ise kadınların erkeklerin bulunduğu ortamda sessizleştikleri bulgusuna ulaşmıştır (Pinder ve Harlos, 2001).

Sinizm cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde yapılan çalışmanın sonuçları alan yazınındaki sonuçlar ile paralellik göstermektedir (Kalağan,2009;Özcan, 2014; Yeşilçimen,2015; Gün, 2015). Bu çerçevede literatür katkısı ile düzenlenen modele göre hazırlanan *katılımcuların araştırma değişkenlerine ilişkin algıları demografik değişkenlerden itibariyle farklılaşmaktadır* şeklindeki **H1** hipotezi cinsiyet değişkeni bakımından örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm için doğrulanmamıştır.

#### 4.8.2.1.2 Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizleri

Örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizliğin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla t testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 13’da yer almaktadır.

**Tablo 13**  
Medeni Durum Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort	Levene Varyansların Eşitliği		t testi	
				F	Sig	T	P
Örgütsel Adaletsizlik	Evli	290	2.9481	0.008	0.93	1.878	0.061
	Bekar	245	2.7988				
Örgütsel Sessizlik	Evli	290	2.8901	0.657	0.418	2.331	0.02
	Bekar	245	2.7233				
Örgütsel Sinizm	Evli	290	2.9472	0.209	0.648	0.295	0.768
	Bekar	245	2.9234				

Yapılan t testi örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizmin medeni durum göre anlamlı bir farklılığa ( $p>0,05$ ) sahip olmadığı ve örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılığı ( $p<0,05$ ) olduğu sonuçlarını oraya koymaktadır. Evli çalışanların bekar olanlara göre örgütsel sessizlik düzeyleri daha yüksek olduğu analiz sonuçları ile ortaya konulmuştur. Bunun temel nedeni korku faktörü olduğu düşünülmektedir. Yapılan işin, terfi, zam ve sosyal olanakların kaybı evli çalışanlarda sosyal ve ekonomik olarak daha büyük problemlere neden olma ihtimali bu farklılığın ortaya çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Akman (2013), çalışanların evli veya bekar olma durumunun örgütsel sinizmi için anlamlı fark yaratmadığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Boyalı (2011), çalışanların medeni durumları ile sinik tutumlarında anlamlı farklılık olmadığını belirlemiştir. Sur (2010), medeni durum değişkeni örgütsel sinizmde anlamlı bir fark yaratmadığını bulgusuna ulaşmıştır. Çalbay (2016), hemşirelerin evli ya da bekar olmasının örgütsel sinizmde anlamlı farkın olmadığını ortaya koymuştur. Üreten (2016), sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel sinizm ve medeni durumun anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda *katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin alguları demografik değişkenlerden itibariyle farklılaşmaktadır* şeklindeki *H1* hipotezi medeni durum değişkeni bakımından örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizm boyutlarında doğrulanmazken, örgütsel sessizlik boyutu itibariyle doğrulanmıştır.

#### 4.8.2.1.3 Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizleri

Örgütsel adaletsizlik ve sessizlik değişkenlerinin yaşa göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için tek yönlü varyans (ANOVA) ile test edilmiştir. ANOVA testinin ön koşullarından homojenliğin tespitinde Levene testi kullanılmaktadır. Levene testi sonuçları örgütsel adaletsizlik,örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin varyansları ( $p>0,05$ ) homojen dağılımını göstermektedir.

**Tablo 14**

Yaş Değişkeni Bakımından ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş	N	Ort	Levene Varyansların Eşitliği		Anova	
				F	Sig	T	P
Örgütsel Adaletsizlik	20-30	262	2.7752	5.116	0.066	2.087	0.002
	31-40	176	3.0946				
	41-50	70	2.8186				
	50 ve üzeri	27	2.6519				
	Toplam	535	2.8797				
Örgütsel Sessizlik	20-30	262	2.6893	3.982	0.621	3.235	0.008
	31-40	176	2.9337				
	41-50	70	2.9533				
	50 ve üzeri	27	2.8765				
	Toplam	535	2.8137				
Örgütsel Sinizm	20-30	262	2.8949	0.964	0.566	0.144	0.410
	31-40	176	3.0253				
	41-50	70	2.9275				
	50 ve üzeri	27	2.7806				
	Toplam	535	2.9363				

Yapılan ANOVA analizi sonuçları örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizliğin yaş değişkeni için ( $p < 0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiğini, örgütsel sinizm için ( $p > 0,05$ ) anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. **Tablo 14**'de yaş değişkeni açısından katılımcıların örgütsel adaletsizlik algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel sinizme ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 14 incelendiğinde örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik genelinde anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığının belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. 20-30 yaş arasındaki çalışanların örgütsel adaletsizliğin genel ve alt boyutları düzeyinde değerlendirildiğinde diğer yaş gruplarındaki göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Örgütsel adaletsizliğin geneli açısından bakıldığında 20-30 yaş arasındaki çalışanların adaletsizlik algılarının 31-40 yaş (I-J= -32 ve  $p = ,002$ ), 41-50 yaş arasındaki (I-J= -04 ve  $p = ,005$ ) çalışanlara göre daha düşüktür. Bu bulgulara göre çalışanların yaşı arttıkça örgütsel adaletsizlik algılarının arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Yaş değişkeni açısından katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri 20-30 yaş arasındaki çalışanların örgütsel sessizlik düzeyinde diğer yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin geneli açısından bakıldığında 20-30 yaş arasındaki çalışanların sessizlik düzeyi 31-40 yaş (I-J= -24 ve  $p = ,026$ ), 41-50 yaş arasındaki (I-J= 0.26 ve  $p = ,005$ ) çalışanlara göre daha düşüktür. Ancak 41-50 yaş aralığındaki sessizlik düzeyinin 31-40 yaş arasına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre çalışanların yaşı arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin arttığı görülmektedir. 41-50 yaş arasındaki örgütsel sessizlik düzeyinin 31-40 yaşa göre daha yüksek olması, çalışanın çalıştığı örgütte geçirdiği süre ile uzun süreli sessizlik sonrasında örgütteki uygulamalara karşı fikir ve görüşlerini ifade etme isteğinin sebep olduğu düşünülmektedir.

Bu durumda *katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin alguları demografik değişkenlerden itibariyle farklılaşmaktadır* şeklindeki **H1** hipotezi yaş değişkeni bakımından örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik değişkeninde doğrulanırken, örgütsel sinizm için doğrulanmamıştır.

Alan yazınında bazı çalışmalarda örgütsel sessizlik ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark (Kutlay, 2012; Oruç, 2012) bulunurken, bazı çalışmalarda tersi sonuçlar elde

edilmiştir (Kahveci ve Demirtaş, 2013; Alioğulları, 2012). Örgütsel adalet ve adaletsizlik yazınında ise yaş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığın ortaya konulduğu sonucuna ulaşan çalışmalar bulunmaktadır (Sweeney ve McFarlin, 1997; Ertürk, 2011; Bidarian ve Jafari, 2012). Bu çerçevede katılımcıların araştırma değişkenlerine (örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm) ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır hipotezi örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik için doğrulanırken iken örgütsel sinizm için doğrulanmamaktadır

#### 4.8.2.1.4 Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Analizler

Örgütsel adaletsizlik ve sessizliğin eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için tek yönlü varyans (ANOVA) ile test edilmiştir. Levene testi sonuçları örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerine ait varyanslarının ( $p>0,05$ ) homejen dağılımı gösterdiğini ortaya koymaktadır. Tablo 15’de eğitim düzeyi değişkeni açısından katılımcıların örgütsel adaletsizlik algılarını, örgütsel sessizlik düzeylerine ve örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 15**  
Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Ort	Levene Varyansların Eşitliği	Anova	
				Sig	F	P
Örgütsel Adaletsizlik	Lise	74	2.9655	0.081	0.437	0.782
	Önlisans	126	2.8675			
	Lisans	215	2.8672			
	Y. Lisans	77	2.7994			
	Doktora	43	2.9744			
	Toplam	535	2.8797			
Örgütsel Sessizlik	Lise	74	3.0982	0.012	4.439	0.002
	Önlisans	126	2.8989			
	Lisans	215	2.7042			
	Y. Lisans	77	2.6528			
	Doktora	43	2.9101			
	Toplam	535	2.8137			
Örgütsel Sinizm	Lise	74	2.8649	0.566	0.444	0.777
	Önlisans	126	3.0195			
	Lisans	215	2.903			
	Y. Lisans	77	2.963			
	Doktora	43	2.9338			
	Toplam	535	2.9363			

Yapılan ANOVA analizi, örgütsel adaletsizliğin ve örgütsel sinizmin eğitim düzeyi değişkeni açısından ( $p>0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir farklılığı olmadığını ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik ile eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) farklılık göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ve eğitim değişkeni farkın hangi eğitim grubundan kaynaklandığının tespit edilebilmesi için varyansların homojen dağılmadığı durumda çoklu karşılaştırma testinden Games-Howell testi uygulanmıştır. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında çalışanların sessizlik düzeylerinin lise mezunu çalışanları lisans (I-J= ,39ve  $p= ,004$ ) ve lisansüstü mezunlar (I-J= ,44 ve  $p= ,014$ ) arasında anlamlı bir şekilde *farklı olduğu ortaya koymaktadır*.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Yapılan bu çalışmada lise mezunu çalışanların diğer tüm eğitim gruplarında daha yüksek bir sessizlik düzeyine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Erenler (2010) eğitim düzeyi düşük olanların çalışanların sessiz kalmaya daha eğilimli olduğunu belirtmektedir. Yüksek eğitime sahip çalışanların örgütte karşılaştıkları sorunlar hakkında çözüm önerilerini ortaya koyma ve kendilerini ifade etme konusunda düşük eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha isteklidir. Bu farklılığın temel kaynağı eğitim düzeyi düşük çalışanların sessizleşmelerine korku faktörünün (işini kaybetme, dışlanma vb.) yüksek eğitilmiş çalışanlara göre daha fazla hissedilmesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Eğitim faktörüne göre farklılığın bir diğer kaynağı doktora mezunu olan çalışanların de sessizlik düzeyinin yüksek olmasıdır. Bunun temel nedeninin örneklem grubu ve hizmet sektörü ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Hastanelerde yönetim kademelerine genellikle yüksek eğitilmiş sağlık çalışanları seçilmektedir. Bu sağlık çalışanlarından mesleki yükümlülükler ile birlikte idari görevleri de yerine getirmeleri beklenmektedir. Ortaya çıkan aşırı iş yükü, fikirleri açıkça ifade etme noktasında sorun yaratabildiği gibi konuşmanın iş değişikliğe neden olabileceğini düşündürmektedir.

Bu durumda *katılımcuların araştırma değişkenlerine ilişkin alguları demografik değişkenlerden itibariyle farklılaşmaktadır* şeklindeki *H1* hipotezi eğitim düzeyi

değişkeni bakımından örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizmde doğrulanmazken, örgütsel sessizlikte doğrulanmıştır.

#### 4.8.2.1.5 Meslek Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Çalışanların, meslek değişkeni bakımından örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki farkın varlığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve analize ait sonuçları Tablo 16 da sunulmuştur.

**Tablo 16**  
Meslek Türüne Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Meslek	N	Ort	Levene	Anova	
				Varyansların Eşitliği	F	P
				Sig		
Örgütsel Adaletsizlik	Doktor	175	2.7809	0.754	0.437	0.003
	Hemşire	163	2.9975			
	Fizyoterapist	25	2.752			
	Sağlık Memuru	62	2.829			
	Tekniker	62	3.185			
	Diğer	48	2.5146			
	Toplam	535	2.8797			
Örgütsel Sessizlik	Doktor	175	2.7592	0.686	4.439	0.010
	Hemşire	163	2.7166			
	Fizyoterapist	25	2.7413			
	Sağlık memuru	62	2.9086			
	Tekniker	62	3.0806			
	Diğer	48	2.7042			
	Toplam	535	2.8137			
Örgütsel Sinizm	Doktor	175	2.9103	0.328	0.444	0.008
	Hemşire	163	2.9335			
	Fizyoterapist	25	3.12			
	Sağlık Memuru	62	2.9963			
	Tekniker	62	3.1998			
	Diğer	48	2.5272			
	Toplam	535	2.9363			

Tablo 16’da meslek değişkeni açısından katılımcıların örgütsel adaletsizlik algısı, örgütsel sessizlik düzeylerine ve örgütsel sinizm tutumları ait varyansların homojen dağıldığı görülmektedir. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ile meslek değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağı olan grubu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Gabriel testi uygulanmıştır. Örgütsel adaletsizlik açısından bakıldığında diğerleri

grubundaki çalışanların adaletsizlik algısı hemşireler (I-J= ,48 ve p= ,012) ve teknikerlerin (I-J= ,60 ve p= ,008) adaletsizlik algılarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanlardan örgütsel adaletsizliği en yoğun olarak algılayan meslek grubunun ortalamalar bazında teknikerler ve hemşireler olduğu ortaya koymaktadır. Teknikerlerde ve hemşirelerde ortaya çıkan bu farklılığın temel nedeninin kamu hastanelerinin sahip olduğu ücretlendirme politikası ve döner sermaye dağıtım oranlarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Hemşireler açısından konu değerlendirildiğinde, farklı eğitim düzeyinde (lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans) hemşire maaşları arasında tatmin edici ücret farklılığının bulunmaması, yapılan işin nitelik açısından değişiklik göstermemesi ve iş yükü fazlalığının bu algıya neden olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde diğer meslek grupları içerisinde bulunan sosyolog, sosyal çalışmacı ve psikologlara göre çalışma koşullarının zorluğu, stres düzeyi yüksek hasta ve yakınları ile direkt iletişiminin olmasına rağmen döner sermayeden alınan pay ve ücret bakımından farklılığın olmaması bu algıyı güçlendirecek nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında tekniker (I-J= ,36 ve p= ,036) ile hemşireler (I-J= ,36 ve p= ,035) örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalamalar bazında teknikerlerin diğer meslek gruplarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek görülmektedir. Bu sonucun örneklemin özellikleri ile ilgili olabileceği düşünülmektedir.

Bu durumda *katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin alguları demografik değişkenlerden itibariyle farklılaşmaktadır* şeklindeki *H1* hipotezi meslek değişkeni bakımından örgütsel adaletsizlik , örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkeni itibariyle doğrulanmıştır.

#### **4.8.2.1.6 Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Farklılık Analizler**

Örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerinin mesleki deneyime göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için tek yönlü varyans (ANOVA) ile test edilmiştir. Levene testi sonuçları örgütsel adaletsizliğin ve örgütsel sinizmin varyanslarının (p>0,05) homejen dağılımını gösterirken örgütsel sessizlik (p<0,05) varyanslarının homojen dağılım



göstermedi görülmektedir. Yapılan ANOVA analizi, örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin mesleki deneyim değişkeni açısından ( $p < 0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Tablo 17’de mesleki tecrübe değişkeni açısından katılımcıların örgütsel adaletsizlik algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel sinizme ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Çoklu karşılaştırma testlerinden örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizm için gruplar arası örneklem sayısının birbirinden farklı olması sebebiyle Gabriel testi uygulanmıştır. Örgütsel sessizlik varyanslarının homojenlik ön koşulunu yerine getirmemesi sebebiyle varyansların eşit dağılıma sahip olmaması durumunda kullanılan Games-Howell testi uygulanmıştır.

**Tablo 17**  
Mesleki Deneyime Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Mesleki Tecrübe	N	Ort	Levene Varyansların Eşitliği		Anova	
				F	Sig	T	P
Örgütsel Adaletsizlik	1-5 yıl	214	2.7236	1.001	0.407	5.440	0.000
	6-10 yıl	134	3.1619				
	11-15 yıl	90	2.8917				
	16-20 yıl	37	2.6622				
	21 yıl ve üzeri	60	2.9225				
	Toplam	535	2.8797				
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	214	2.6293	4.254	0.002	6.041	0.000
	6-10 yıl	134	3.0259				
	11-15 yıl	90	2.9689				
	16-20 yıl	37	2.7009				
	21 yıl ve üzeri	60	2.8344				
	Toplam	535	2.8137				
Örgütsel Sinizm	1-5 yıl	214	2.8422	1.695	0.150	3.925	0.001
	6-10 yıl	134	3.2107				
	11-15 yıl	90	2.9607				
	16-20 yıl	37	2.7277				
	21 yıl ve üzeri	60	2.7513				
	Toplam	535	2.9363				

Yapılan test sonuçları mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında olan çalışanların, mesleki deneyimi 6-10 yıl ( $I-J = ,34$  ve  $p = ,000$ ) arasında olan çalışanlardan anlamlı şekilde

farklılaştığını göstermektedir. 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip sağlık çalışanlarının örgütsel adaletsizlik algılarının diğer mesleki deneyim gruplarından anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılığın mesleğe yeni başlayan çalışanların idealizminin örgütsel koşullardan etkilenmesi sonucu örgüte karşı kızgınlık ve adaletsiz uygulamaların düzelmesi yönündeki inancın kaybedilmesinin neden olduğu düşünülmektedir. 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların ortalama bazında örgütsel adaletsizlik algılarının diğer mesleki deneyim gruplarına göre en yüksek düzeyde olduğu test sonuçları ile ortaya konulmuştur.

Yapılan Games-Howell testi sonuçları incelendiğinde 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlar örgütsel sessizlik düzeyi gruptaki diğer mesleki deneyim gruplarından anlamlı şekilde farklıdır. Bu gruptaki çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri diğer gruptaki çalışanlara göre daha düşüktür. Mesleki deneyimin 6-10 yıllarda örgütsel sessizlik düzeyi en yüksek seviyede görülmektedir. Mesleki deneyimin arttıkça örgütsel sessizliği düzeyini artmaktadır. Kahveci ve Demirtaş'ın yaptığı çalışma mesleki deneyime göre öğretmenlerde 6-10 yıl çalışanlar diğerlerine göre daha sessiz olduğu anlaşılmıştır.

Mesleki deneyimi 6-10 yıl arasında olan çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının, mesleki deneyimi 1-5 yıl ( $I-J= ,43$  ve  $p= ,003$ ) arasında olanlar ile mesleki deneyimi 21 yıldan fazla olan ( $I-J= ,33$  ve  $p= ,008$ ) çalışanlardan anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu farklılığın mesleğe yeni başlayan çalışanların tecrübesindeki artışın sinik tutumlarını örgütsel koşullardan etkilenerek örgüte ve mesleğine karşı yaşadığı kızgınlık ya da kırgınlığın neden olabileceği ve değişime yönelik inancın kaybedilmesinin sonucu olduğu düşünülmektedir.

Bu durumda *katılımcuların araştırma değişkenlerine ilişkin alguları demografik değişkenlerden itibariyle farklılaşmaktadır şeklindeki H1* hipotezi mesleki deneyim değişkeni bakımından örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm itibariyle doğrulanmıştır.

#### 4.8.2.1.7 Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılık Analizleri

Örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerinin kurumdaki hizmet süresine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için tek yönlü varyans (ANOVA) ile test edilmiştir. Levene testi sonuçları örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizliğin varyanslarının ( $p>0,05$ ) homejen dağılımını göstermekte olup, örgütsel sinizmin ( $p<0,05$ ) bu varsayımı sağlamadığı görülmüştür. Yapılan ANOVA analizi sonuçları, örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin kuruluştaki hizmet süresi değişkeni açısından ( $p<0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 18’de kurumdaki hizmet süresi değişkeni açısından katılımcıların örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçları 1 yıldan az süredir örgütte bulunan çalışanların örgütsel adaletsizlik algısı ve örgütsel sessizlik düzeylerinde diğer gruplarından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

**Tablo 18**  
Kurumdaki Hizmet Süresi Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Kurumdaki Hizmet Süresi	N	Ort	Levene Varyansların Eşitliği	Anova	
				Sig	F	P
Örgütsel Adaletsizlik	1 yıldan az	166	2.6527	0.584	4.759	0.000
	1-3 yıl	115	3.053			
	4-6 yıl	105	3.0971			
	7-9 yıl	68	2.9103			
	10-15 yıl	57	2.886			
	15 yıl ve üzeri	24	2.5667			
	Toplam	535	2.8797			
Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az	166	2.6313	0.918	2.972	0.012
	1-3 yıl	115	2.8464			
	4-6 yıl	105	3.0089			
	7-9 yıl	68	2.8294			
	10-15 yıl	57	2.8596			
	15 yıl ve üzeri	24	2.9111			
	Toplam	535	2.8137			
Örgütsel Sinizm	1 yıldan az	166	2.7882	0.039	2.874	0.014
	1-3 yıl	115	3.1699			
	4-6 yıl	105	2.9853			
	7-9 yıl	68	2.9695			
	10-15 yıl	57	2.8826			
	15 yıl ve üzeri	24	2.6603			
	Toplam	535	2.9363			

Örgütsel adaletsizlik ile kurumdaki hizmet süresi değişkeni açısından değerlendirme yapıldığında 1 yıldan az süredir kurumda görev yapanların örgütsel adaletsizlik algıları 1-3 yıl (I-J= ,40 ve p= ,021) ile 4-6 yıl (I-J= ,44 ve p= ,009) **uzun** süredir kurumda bulunan çalışanlardan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Çalışanların örgütsel adaletsizlik algısı ortalamalar bazından 1-3 yıl ile 4-6 yıl arası en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. 1 yıldan az süredir kurumda çalışanların örgütsel adaletsizlik algısı en düşük seviyededir. Bu çerçevede kurumdaki hizmet süresi arttıkça örgütsel adaletsizlik algısının arttığı ancak 7-9 yıldan itibaren azalmaya başladığı söylenilebilir. Bunun nedeni çalışanların örgüt ve uygulamalarını kabullenmesi, bazı şeylerin değiştireceği yönündeki beklentilerinin azalması şeklinde yorumlanabilir.

Literatürde Yılmaz (2010) örgütsel adalet ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu ortaya koymuştur. Kurumdaki hizmet süresi az olan çalışanların örgütsel adalet algısı düzeyinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu çalışma sonuçları arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2010: 611). Sonuçlar örgütsel sessizlik düzeyinde karşılaştırıldığında 1 yıldan az süredir kurumda çalışan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi diğer gruplara göre anlamlı şekilde farklıdır. 4-6 yıl arasında kurumda çalışanların diğer gruplara göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Analiz sonuçları *katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin algıları demografik değişkenlerden itibariyle farklılaşmaktadır* şeklindeki **H1** hipotezini hizmet süresi değişkeni bakımından örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm için doğrulanmaktadır.

#### **4.8.2.1.8 Aylık Kazanç Değişkenine Göre Farklılık Analizler**

Örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerinin aylık kazançta göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin yönelik ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testi ön koşulu olan Levene testi sonuçları tüm değişkenlerin varyanslarının ( $p>0,05$ ) homejen dağılımını göstermektedir. Yapılan ANOVA analizi, örgütsel adaletsizlik ve aylık kazanç değişkeni açısından ( $p<0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu, örgütsel sessizlik ile aylık kazanç değişkeni açısından ( $p>0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgütsel adaletsizlik bakımından bu farklılığın kaynağı gruplar arası örneklem sayısının birbirinden çok

farklı olması sebebiyle Hochberg's GT testi (Field, 2009: 375) yapılmasına karar verilmiştir.

**Tablo 19**  
Aylık Kazanç Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Aylık Kazanç	N	Ort	Levene Varyansların Eşitliği	Anova	
				Sig	F	P
Örgütsel Adaletsizlik	3000TL den az	127	2.7846	0.087	2.913	0.013
	3001-5000	245	2.9327			
	5001-7000	75	2.9247			
	7001-9000	47	2.8723			
	9001-12000	22	3.2364			
	12001-15000	19	2.2605			
	Toplam	535	2.8797			
Örgütsel Sessizlik	3000TL den az	127	2.7559	0.380	1.181	0.317
	3001-5000	245	2.7652			
	5001-7000	75	2.9067			
	7001-9000	47	3.0184			
	9001-12000	22	2.9515			
	12001-15000	19	2.793			
	Toplam	535	2.8137			
Örgütsel Sinizm	3000TL den az	127	2.7608	0.430	2.733	0.019
	3001-5000	245	2.9846			
	5001-7000	75	2.96			
	7001-9000	47	3.0376			
	9001-12000	22	3.3951			
	12001-15000	19	2.6113			
	Toplam	535	2.9363			

Örgütsel adaletsizlik ile aylık kazanç değişkeni açısından değerlendirme yapıldığında farklılığın 12.001-15.000 TL aylık kazanç (I-J=,97 ve p=,030) olan çalışan gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. Örgütsel adaletsizlik algısı ortalamalar bazından en düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 9.001-12.000 TL aylık kazanç (I-J=,67 ve p=,035) değişken grubunun örgütsel adaletsizlik algısının en yüksek olan grup olduğu tabloda görülmektedir. Araştırmaların yapıldığı hastaneleri kamu hastanesi olması sebebiyle hastanede görevli personelin ücret aralığı kanunlar, yönetmelikler ve hastane döner sermaye politikaları kapsamında belirlenmektedir. Hastanelerin görevli sağlık personeline ödedikleri ücretler bölüm arası farklılıktan etkilenmemektedir. Farklılık görev unvanı ile ilişkilidir. Bu çerçevede 9.001-12.000 TL aralığındaki ücretler uzman

doktorların aylık kazancını yansıtmakta olup, uzmanlık sırasında nöbetlerin sayısının fazla olması, uzun mesai saatleri ve uzmanlık sonrası beklentilerin karşılanmaması örgütsel adaletsizlik algılarını arttırdığı düşünülmektedir. Bu durumda *katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin alguları demografik değişkenlerden itibariyle farklılaşmaktadır* şeklindeki **H1** hipotezi aylık kazanç değişkeni bakımından örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizm boyutlarında doğrulanırken, örgütsel sessizlik boyutu itibariyle doğrulanmamıştır.

#### **4.8.2.2 Değişkenler Arası İlişkilere Ait Bulgular**

Örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için yapılan korelasyon analizi Tablo 20’de yer almaktadır.

##### **4.8.2.2.2 Örgütsel Adaletsizlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

Araştırma modelinde yer alan örgütsel adaletsizlik ve alt boyutları (dağıtım, işlem, kişilerarası, bilgisel), örgütsel sessizlik ve alt boyutları (kabullenici, savunmacı ve koruma amaçlı), örgütsel sinizm (duyuşsal, bilişsel ve davranışsal) değişkenlerinin arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini tespit etmek için korelasyon analizi yapılmaktadır. Korelasyon analizinde, doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı, varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile belirlenir. Korelasyon katsayısı “r” ile belirtilir ve -1 ile +1 arasında değere sahiptir. Örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkiye ait istatistikî değerler Tablo 20’de gösterilmiştir. Hesaplanan korelasyon katsayısının 0,70-1 arasında olması yüksek düzeyde, 0,70-0,30 arasında olması orta düzeyde ve 0,30-0,00 arasında olması düşük düzeyde bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2012: 32).

Bu çerçevede korelasyon analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 20’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde örgütsel adaletsizliğin alt boyutları olan dağıtım adaletsizliği, işlem adaletsizliği, kişilerarası adaletsizlik ve bilgisel adaletsizlik ile kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik sessizlik boyutları ile  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunurken koruma amaçlı sessizlik ile dağıtım adaletsizliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Tablo 20**

Örgütsel Adaletsizlik, Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

		<b>Dağıtım Adaletsizliği</b>	<b>İşlem Adaletsizliği</b>	<b>Kişilerarası Adaletsizlik</b>	<b>Bilgisel Adaletsizlik</b>	<b>Kabullenici Sessizlik</b>	<b>Savunmacı Sessizlik</b>	<b>Koruma Amaçlı Sessizlik</b>	<b>Duyuşsal Sinizm</b>	<b>Bilişsel Sinizm</b>	<b>Davranışsal Sinizm</b>
<b>Dağıtım Adaletsizliği</b>	Pearson Cor. Sig. (2-tailed)	1									
<b>İşlem Adaletsizliği</b>	Pearson Cor. Sig. (2-tailed)	.624**	1								
<b>Kişilerarası Adaletsizlik</b>	Pearson Cor. Sig. (2-tailed)	.315**	.461**	1							
<b>Bilgisel Adaletsizlik</b>	Pearson Cor. Sig. (2-tailed)	.383**	.531**	.811**	1						
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	Pearson Cor. Sig. (2-tailed)	.276**	.396**	.412**	.525**	1					
<b>Savunmacı Sessizlik</b>	Pearson Cor. Sig. (2-tailed)	.256**	.397**	.418**	.503**	.753**	1				
<b>Koruma Amaçlı Sessizlik</b>	Pearson Cor. Sig. (2-tailed)	0.078	.133**	.101*	.143**	.128**	.139**	1			
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	Pearson Cor. Sig. (2-tailed)	.341**	.431**	.406**	.468**	.359**	.416**	.128**	1		
<b>Bilişsel Sinizm</b>	Pearson Cor. Sig. (2-tailed)	.357**	.470**	.478**	.559**	.352**	.408**	.245**	.664**	1	
<b>Davranışsal Sinizm</b>	Pearson Cor. Sig. (2-tailed)	.259**	.304**	.251**	.313**	.192**	.286**	.245**	.418**	.561**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Örgütsel adaletsizliğin alt boyutlarından biri olan “dağıtım adaletsizliğinin” örgütsel sessizliğin koruma amaçlı sessizlik ( $r=.276^{**}$ ) ile savunmacı sessizlik ( $r=.256^{**}$ ) boyutları arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Sessizliğin kabullenici sessizlik ( $r=.078$ ) ile dağıtım adaletsizliği arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Dağıtım adaletsizliği ile duyuşsal sinizm ( $r=.346^{**}$ ), bilişsel sinizm ( $r=.357^{**}$ ), arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken davranışsal sinizm ( $r=.259^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

İşlem adaletsizliğinin, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ( $r=.396^{**}$ ) ile savunmacı sessizlik ( $r=.397^{**}$ ) arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin koruma amaçlı sessizlik ( $r=.133^{**}$ ) ile işlem adaletsizliği arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. İşlem adaletsizliği ile duyuşsal sinizm ( $r=.431^{**}$ ), bilişsel sinizm ( $r=.470^{**}$ ) pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunurken, davranışsal sinizm ( $r=.304^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Kararlara katılımı adaletsizlik anlamına da gelen işlem adaletsizliği, çalışanlara süreçler üzerinde kontrollerinin bulunmadığı, kararlara katılım veya etkileme güçlerinin olmadığı duygusunu uyandırmaktadır. Bu durum tezin kuramsal bölümünde ifade edildiği gibi çalışanları yalnızlaştırmakta ve sinik tutumlar sergilemelerine neden olmaktadır. Bununla birlikte kararlara katılımı sağlanmayan çalışan örgüt için hayati öneme sahip konulardaki bilgi ve görüşlerini ifade etmeyerek sessizliği tercih edecektir.

Kişilerarası adaletsizliğin, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ( $r=.412^{**}$ ) ile savunmacı sessizlik ( $r=.418^{**}$ ) arasında pozitif ve orta düzeyde, koruma amaçlı sessizlik ile ( $r=.101^{**}$ ) ile pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Kişilerarası adaletsizliğin ile duyuşsal sinizm ( $r=.406^{**}$ ), bilişsel sinizm ( $r=.470^{**}$ ) pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunurken, davranışsal sinizm ( $r=.251^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Bilgisel adaletsizliğin örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ( $r=.525^{**}$ ) ile savunmacı sessizlik ( $r=.503^{**}$ ) arasında pozitif ve orta düzey bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin koruma amaçlı sessizlik ( $r=.143^{**}$ ) ile bilgisel adaletsizlik arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Yöneticileri tarafından çalışanlara yapılan



açıklamaların adaletsizliği veya yeterli bilginin verilmemesi şeklinde ifade edilen bilgisel adaletsizlik arttıkça, yöneticiye ve örgüte güven azalmaktadır. Bu durum çalışanların sessizleşmesine neden olmaktadır. Çalışanlar konuşmaları durumunda ortaya çıkabilecek risklere karşılaşmamak için bu durumu kabullenmekte ve geri çekilmektedir. Korelasyon tablosunda bilgisel adaletsizliğin örgütsel sessizliğin kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarındaki ilişkisinin en yüksek seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

Kişilerarası adaletsizlik ile duyuşsal sinizm ( $r=.468^{**}$ ), davranışsal sinizm ( $r=.313^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki, bilişsel sinizm ( $r=.559^{**}$ ) ile pozitif ve orta düzey bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adaletsizliğin dağıtım ve işlem boyutlarının örgüt tarafından yapılan seçimlerin kişisel çıkarlara dayandığı ve bireylerin güvenilmez olduğuna dair inanç anlamına gelen bilişsel boyutunu diğer boyutlara göre daha fazla etkilediğini ortaya koymaktadır. Kişilerarası ve bilgisel adaletsizliğin ise en fazla sinizmin bilişsel boyutunu etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar Efeoğlu ve İplik'in (2011: 356) çalışması ile örtüşmektedir. Örgütsel adaletsizliğin bilgisel adaletsizlik Yapılan çalışma çalışanların örgütsel adalet (dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel) ile örgütsel sinizm tutumlarının tüm boyutları arasında negatif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Bilgisel adaletsizliğin örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ( $r=.525^{**}$ ) ile savunmacı sessizlik ( $r=.503^{**}$ ) arasında pozitif ve orta düzey bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin koruma amaçlı sessizlik ( $.143^{**}$ ) ile bilgisel adaletsizlik arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Yöneticileri tarafından çalışanlara yapılan açıklamaların adaletsizliği veya yeterli bilginin verilmemesi şeklinde ifade edilen bilgisel adaletsizlik arttıkça, yöneticiye ve örgüte güven azalmaktadır. Bu durum çalışanların sessizleşmesine neden olmaktadır. Çalışanlar konuşmaları durumunda ortaya çıkabilecek risklere karşılaşmamak için bu durumu kabullenmekte ve geri çekilmektedir. Korelasyon tablosunda bilgisel adaletsizliğin örgütsel sessizliğin kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarındaki ilişkisinin en yüksek seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

Kişilerarası adaletsizlik ile duyuşsal sinizm ( $r=.468^{**}$ ), davranışsal sinizm ( $r=.313^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki, bilişsel sinizm ( $r=.559^{**}$ ) ile pozitif ve

orta düzey bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adaletsizliğin dağıtım ve işlem boyutlarının örgüt tarafından yapılan seçimlerin kişisel çıkarlara dayandığı ve bireylerin güvenilmez olduğuna dair inanç anlamına gelen bilişsel boyutunu diğer boyutlara göre daha fazla etkilediğini ortaya koymaktadır. Kişilerarası ve bilgisel adaletsizliğin ise en fazla sinizmin bilişsel boyutunu etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar Efeoğlu ve İplik'in (2011: 356) çalışması ile örtüşmektedir.

Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu ile duyuşsal sinizm ( $r=.359^{**}$ ), bilişsel sinizm ( $r=.352^{**}$ ) arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki, davranışsal sinizm ( $r=.143^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik boyutu ile duyuşsal sinizm ( $r=.416^{**}$ ), bilişsel sinizm ( $r=.408^{**}$ ) arasında pozitif ve orta düzey bir ilişki, davranışsal sinizm ( $r=.286^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sessizliğin koruma amaçlı sessizlik boyutu ile bilişsel sinizm ( $r=.245^{**}$ ) ve davranışsal sinizm arasında pozitif ve zayıf bir ilişki, duyuşsal sinizm ( $r=.128^{**}$ ), ( $r=.245^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Bulunan bu ilişkiler Duan ve diğerleri (2010) örgütlerde yöneticinin adaletli olmasının sessizlik ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu bulgusu ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Özmen ve Köseoğlu (2017) ile Halbaw'ın (2018) yaptığı çalışma örgütsel adalet ile sessizlik arasındaki negatif ilişkiye odaklanmaktadır. Ayrıca dağıtım adaleti ile kabullenici sessizlik, işlem adaleti ile kabullenici sessizlik, etkileşim adaleti ile savunmacı sessizlik arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Ünlü, 2015).

Örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkiler ortaya koymak üzere yapılan korelasyon analizi Tablo 21'de gösterilmiştir.

**Tablo 21**

Araştırma Ana Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

		ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	ÖRGÜTSEL SİNİZM
ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	.511** 0	.587** 0
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.511** 0	1	.471** 0
ÖRGÜTSEL SİNİZM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.587** 0	.471** 0	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon analizi sonuçları örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizliğin ( $r=.511^{**}$ ), örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sinizmin ( $r=.587^{**}$ ), örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ( $r=.471^{**}$ ) arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede

**H3:** Örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi doğrulanmıştır.

**H4:** Örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi doğrulanmıştır.

Ayrıca korelasyon analizi sonuçları örgütsel adaletsizlik ile kabullenici sessizlik ( $r=.504^{**}$ ) ve savunmacı sessizlik ( $r=.494^{**}$ ) ile ( $r=.471^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütsel adaletsizlik ile koruma amaçlı sessizlik ( $r=.145^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkiyi bulunmuştur.

**H4a:** Örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi doğrulanmıştır.

#### 4.8.2.3 Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler ve Sonuçlar

Araştırma modeli kapsamında düzenlenen hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) analizinden faydalanılmıştır. YEM analizi ile kuramsal olarak tanımlanmış bir kurgu çerçevesinde oluşturulan Şekil 15'deki model test edilmiştir. Yapılan analiz nicel veriler arasındaki ilişkileri doğrulamak ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini belirlemek üzere bir yöntemdir (Alpar, 2011: 757). Yapılan analiz araştırmadaki değişkenler arası ilişkilere bütüncül bir yaklaşımla aynı model içinde yer almaktadır. Yapısal eşitlik modeli çok değişkenli istatistik yöntemlerinden hata terimini modele dahil etmesi ve oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. Böylece yapısal eşitlik modeli ile aynı model içinde gizli ve gözlenebilen değişkenlere ilişkin analizler test edilebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 34). Yapısal Eşitlik Modellemesinde kayıp veri (missing value) veya uç değerdeki verilerin (outliers) bulunması araştırma modelinin uygunluğu testinde problemler yaratabileceği bilinmektedir (Kline, 2011). Bu nedenle, Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanımına geçilmeden önce, verinin bu iki açıdan değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerinin tamamı psikolojik kökenli ve görünen dışında gözlemlenemeyen soyut yapıları barındırmaktadır. Teorik ve soyut yapılar ile temsil edilen bu kavramlar gösterge değişkenler ile ölçülebilmektedir. Bu sebeple üç farklı örgütsel davranış yapısını ölçen pek çok gösterge değişkenin analize tabi tutulduğu bu çalışmada YEM kullanılmıştır. Farklı değişkenler arasındaki ilişkileri açıklama potansiyeli, bu ilişkileri açıklarken ölçüm hataları ve gözlemlenemeyen yapıları analize dahil etmesi bu çalışmada YEM tercih edilmesine neden olmuştur. Altı aşamalı bir süreç olarak açıklanan YEM temel olarak 3 aşamadan oluşmaktadır.

1. Değişkenlerin tanımlanması
2. Ölçüm modelinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi
3. Yapısal modelin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

Çalışmanın ilk bölümünde araştırma değişkenlerine ait kuramsal yapı ve değişkenler arasındaki ilişkiler teorik olarak tanımlanmıştır. YEM'in ikinci basamağı olan ölçüm modelinin geliştirilmesidir. Bu kapsamda 4 faktörlü Örgütsel Adaletsizlik Ölçeği

(ÖAÖ), 3 faktörlü Örgütsel Sessizlik (ÖSZÖ), 3 faktörlü Örgütsel Sinizm (ÖSÖ) kullanılmıştır. İlgili ölçeklere açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler doğrulayıcı faktör analizinde geçerlilikleri onandıktan sonra modelde yer almıştır. Araştırmanın endojen değişkeni olan örgütsel adaletsizlik ikinci düzey faktörler vasıtasıyla modele katılmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm alt boyut düzeyinde ve gizli değişken olarak araştırma modelinde yer almıştır. Bu durum araştırma modelinde ortaya çıkabilecek karışıklığı en aza indirgeyerek test edilebilecek sade, anlaşılabilir ve sonuçları doğru şekilde yorumlanabilir hale getirerek daha kullanışlı bir modelin ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Araştırmaya ilişkin YEM modeli Şekli 15’de sunulmuştur.

Veriler maksimum olabilirlik kestirim yöntemi analiz edilmiştir. Analize tabi tutulan modelde yer alan toplam değişken sayısı 112 dir. Bu değişkenlerden 58 egzogen, 54 endojen değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin 48 tanesi gözlenen, 64 tanesi gözlemlenemeyen değişkendir. Modele ilişkin değerlendirme öncesinde uyum indeksleri kontrol edilmiştir. Uyum indekslerine ilişkin bilgiler Tablo 22 de sunulmuştur.

**Tablo 22**  
Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

Index	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
$\chi^2$ /sd	0-3	3-5	3,284	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	0,065	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	0.898	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	0.908	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .95	0.916	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	.00 ≤ RMR ≤ .05	.05 ≤ RMR ≤ .08	0.08	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI ≤ .95	0,857	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI ≤ .90	0.897	Kabul Edilebilir Uyum



Analiz sonuçları değerlendirildiğinde ortaya çıkan değerlerin uyum kriterlerine uygunluğunu ortaya koymaktadır. Uyum indekslerinden AGFI, GFI ve CFI belirtilen kriter aralıklarından daha düşük olduğu görülmektedir. Hair ve arkadaşlarının (2010) örneklem sayısının yüksek (>400) ve model yapısının karmaşıklığının bu farklılığa neden olduğu düşünülmektedir. Ayrıca GFI değerinin uyum indeksleri ile uyumlu olmamasına rağmen .085 üstü değerlerin kabul edilebilir değerler arasında sayılmaktadır. (Anderson ve Gerbing,1984).

Modele ilişkin uyum indeksleri değerlendirildiğinde kuramsal modelin elde edilen veriler ile uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Modele ilişkin uyum tespit edildikten sonra değişkenler ve aralarındaki ilişkilerin anlamlılığı kontrol edilmiştir. Tüm değişkenler ve aralarındaki ilişkilere ait değerler Tablo 22’de sunulmuştur. Egzojen değişken olan İşlem Adaletsizliği, aracı değişken olan Duyuşsal Sinizmi pozitif etkilemektedir ( $p<0,05$   $B=,216$ ). Buna göre işlem adaletsizliğinde meydana gelecek olan bir birimlik değişme duyuşsal sinizmi .216 bir artışa neden olmaktadır denilebilir. Egzojen değişken olan İşlem Adaletsizliği, endojen değişken olan Savunmacı Sessizliği pozitif etkilemektedir ( $p<0,05$   $B=,156$ ). Aracı değişken olan Duyuşsal Sinizm de endojen değişken olan Savunmacı Sessizliği pozitif etkilemektedir ( $p<0,05$   $B=,156$ ).

**Tablo 23**

Değişkenler Arası İlişkilerin Regresyon Katsayıları

Etkilenen	Etkileyen	Tahmin			
		(B)	Sh	t	p
Duyuşsal Sinizm	<--- Dağıtım Adaletsizliği	,075	,051	1,470	,141
Bilişsel Sinizm	<--- Dağıtım Adaletsizliği	,057	,038	1,503	,133
Davranışsal Sinizm	<--- Dağıtım Adaletsizliği	,029	,033	,892	,373
Duyuşsal Sinizm	<--- İşlem Adaletsizliği	,216	,065	3,325	***
Bilişsel Sinizm	<--- İşlem Adaletsizliği	,162	,048	3,346	***
Davranışsal Sinizm	<--- İşlem Adaletsizliği	,123	,045	2,764	,006

Duyuşsal Sinizm	<---	Kişilerarası Adaletsizlik	-,060	,083	-,724	,469
Bilişsel Sinizm	<---	Kişilerarası Adaletsizlik	-,080	,062	-1,299	,194
Davranışsal Sinizm	<---	Kişilerarası Adaletsizlik	-,111	,056	-1,993	,046
Duyuşsal Sinizm	<---	Bilgisel Adaletsizlik	,465	,096	4,845	***
Bilişsel Sinizm	<---	Bilgisel Adaletsizlik	,498	,075	6,652	***
Davranışsal Sinizm	<---	Bilgisel Adaletsizlik	,285	,071	4,003	***
Kabullenici Sessizlik	<---	Dağıtım Adaletsizliği	-,013	,041	-,307	,759
Savunmacı Sessizlik	<---	Dağıtım Adaletsizliği	-,042	,047	-,889	,374
Koruma Amaçlı Sessizlik	<---	Dağıtım Adaletsizliği	-,037	,049	-,755	,450
Kabullenici Sessizlik	<---	İşlem Adaletsizliği	,144	,055	2,626	,009
Savunmacı Sessizlik	<---	İşlem Adaletsizliği	,156	,063	2,483	,013
Koruma Amaçlı Sessizlik	<---	İşlem Adaletsizliği	,081	,065	1,249	,212
Kabullenici Sessizlik	<---	Kişilerarası Adaletsizlik	-,153	,069	-2,213	,027
Savunmacı Sessizlik	<---	Kişilerarası Adaletsizlik	-,109	,079	-1,383	,167
Koruma Amaçlı Sessizlik	<---	Kişilerarası Adaletsizlik	-,143	,081	-1,762	,078
Kabullenici Sessizlik	<---	Bilgisel Adaletsizlik	,539	,093	5,769	***
Savunmacı Sessizlik	<---	Bilgisel Adaletsizlik	,512	,104	4,916	***
Koruma Amaçlı Sessizlik	<---	Bilgisel Adaletsizlik	,126	,104	1,202	,229
Koruma Amaçlı Sessizlik	<---	Duyuşsal Sinizm	-,109	,045	-2,399	,016
Savunmacı Sessizlik	<---	Duyuşsal Sinizm	,156	,044	3,549	***



Kabullenici Sessizlik	<---	Duyuşsal Sinizm	,109	,038	2,835	,005
Koruma Amaçlı Sessizlik	<---	Bilişsel Sinizm	,292	,073	4,001	***
Savunmacı Sessizlik	<---	Bilişsel Sinizm	-,069	,068	-1,007	,314
Kabullenici Sessizlik	<---	Bilişsel Sinizm	-,097	,060	-1,627	,104
Koruma Amaçlı Sessizlik	<---	Davranışsal Sinizm	,078	,063	1,244	,214
Savunmacı Sessizlik	<---	Davranışsal Sinizm	,155	,061	2,521	,012
Kabullenici Sessizlik	<---	Davranışsal Sinizm	-,027	,052	-,508	,611

Egzojen değişken olan İşlem Adaletsizliği, aracı değişken olan Duyuşsal Sinizmi pozitif yönde etkilemektedir ( $p < 0,05$   $B = ,216$ ). Egzojen değişken olan İşlem Adaletsizliği, endojen değişken olan Kabullenici Sessizliği pozitif etkilemektedir ( $p < 0,05$   $B = ,144$ ). Aracı değişken olan Duyuşsal Sinizm de bağımlı değişken olan Kabullenici Sessizliği pozitif etkilemektedir ( $p < 0,05$   $B = ,109$ ).

Egzojen değişken olan İşlem Adaletsizliği, aracı değişken olan Davranışsal Sinizmi pozitif etkilemektedir ( $p < 0,05$   $B = ,123$ ). Endojen değişken olan İşlem Adaletsizliği, bağımlı değişken olan Savunmacı Sessizliği pozitif etkilemektedir ( $p < 0,05$   $B = ,156$ ). Aracı değişken olan Davranışsal Sinizm de bağımlı değişken olan Savunmacı Sessizliği pozitif etkilemektedir ( $p < 0,05$   $B = ,155$ ). Egzojen değişken olan Bilgisel Adaletsizlik, aracı değişken olan Davranışsal Sinizmi pozitif yönde etkilemektedir ( $p < 0,05$   $B = ,285$ ). Bu sonuç James'in (2005) yılında örgütsel sinizmin öncüllerini değerlendirdiği çalışmasında, çalışanların adalet algılarının sinizm tutumlarını negatif bir etkilediği sonucu ile örtüşmektedir.

Yapılan analiz sonucunda egzojen değişken olan Bilgisel Adaletsizliği, endojen değişken olan Savunmacı Sessizliği pozitif etkilediği görülmektedir ( $p < 0,05$   $B = ,512$ ). Örgütsel adaletsizlik çalışan ile yönetici arasındaki iletişimde bozulmaya neden olmaktadır. Adaletsizlik, çalışanların örgüte yönelik beklentilerinde azalma, girdi miktarını arttırsa dahi elde edeceği kazanımlarda bir değişiklik olmayacağı algısını

yaratmaktadır. Bu durumda çalışan örgüte katkı sağlamak, görüş ve fikirlerini dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmesine neden olacaktır (Bowen ve Blackman, 2003:1394).

Dağıtım adaletsizliğinin kabullenici sessizlik dışında sessizliğin diğer boyutları üzerinde ( $p>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Örgütsel adaletsizliğin işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutları örgütsel sessizliğin tüm boyutları ile ( $p>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamıştır. Güvenli (2014) yılında yaptığı çalışmada örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki kaydederken, etkileşimsel adalet, işlem adaleti, ve bilgi adaleti boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aracı değişken olan Davranışsal Sinizm de bağımlı değişken olan Savunmacı Sessizliği pozitif etkilemektedir ( $p<0,05$   $B=,155$ ).

Bu kapsamda

*H2: Örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizm üzerine bir etkisi vardır.*

*H2a: Örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizmin alt boyutları üzerine etkisi vardır hipotezi duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında doğrulanırken, bilişsel sinizm boyutunda doğrulanmamıştır.*

#### **4.8.2.4 Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizm Aracılık Rolü**

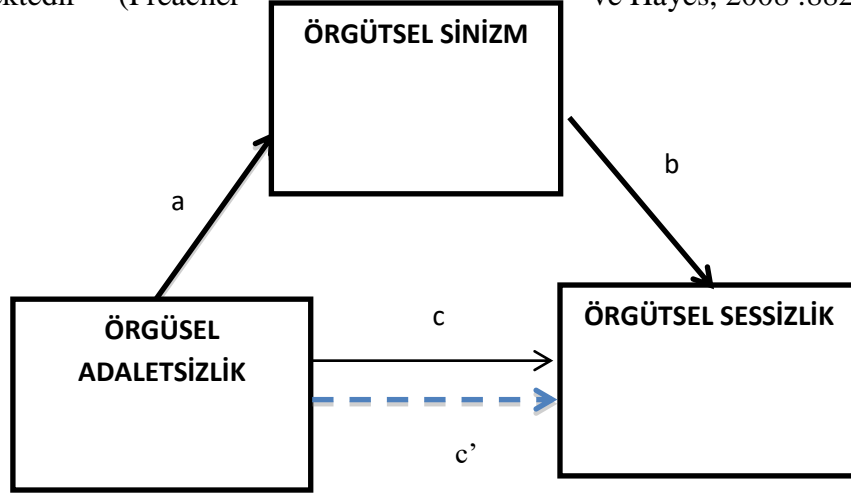
Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tanımlanmasında kullanılan müdahaleci değişkenlere aracı (mediator değişken) değişken denir (Hayes,2009:408). Baron ve Kenny aracı değişken içeren bir modelin belirlenmesinde aşağıdaki gibi dört temel koşulun bulunması gerektiğini ifade etmiştir (Baron ve Kenny, 1986:1176).

- a) Bağımsız değişken ile aracı değişkeni anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
- b) Aracı değişken ile bağımlı değişkeni anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
- c) Bağımsız değişken ile bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye bulunmaktadır.
- d) Aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Güçlü ara değişken etkisinden bahsedebilmek için ara değişken (ler) de bağımsız değişken olarak değerlendirildiğinde, bağımsız değişkene ait daha önceden var olan etkinin tamamen ortadan kalkması (c okunun ortadan kalkması) durumu söz konusudur. Böyle bir durum “tam ara değişken“ olarak ifade edilir. Eğer c oku tamamen ortadan kalkmıyor ise “kısmi ara değişken” den bahsedilir. Kısmi ara değişkende bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ancak etki miktarında azalma meydana gelir. Bu durumda aracı etki ile birlikte başka faktörlerin varlığından bahsedilebilir (Baron ve Kenny,1986: 1176). Kısmi ara değişken bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi bir fonksiyon olarak etkiler (Hayes, 2009: 415). Bununla birlikte sosyal bilimlerde tam ara değişken etkisinin varlığından bahsedilmesi zordur. Bu sebeple bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltan değişkenin varlığı yani kısmi ara değişkenin ortaya çıkartılması önem kazanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1177).

Genel olarak aracılık (mediation) analizi çalışmalarında üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar regresyon temelli analiz, yapısal eşitlik modellemesini temel alan analiz ile PROCESS macrosu aracılığıyla analiz olarak gruplandırılmaktadır. Bu çalışmada aracı etkinin test edilebilmesi amacıyla Andrew Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS tabanlı çalışan PROCESS makrosunun 4. Modeli kullanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinin temel nedeni PROCESS programının kendi algoritmasının içinde bir güven aralığı hesaplaması ve bu değer aralığının program tarafından belirleniyor olmasıdır. Regresyon analizinde istatistiki anlamlılık zorunluluğu olan sabit bir sayı iken PROCESS makrosunda program tarafından hazırlanan bir güven aralığının kullanılabilir olması PROCESS mikrosunu kullanım ve açıklanabilirlik bakımından üstün kılmaktadır. PROCESS makrosu analizlerinde *bootstrapping* işlemi kullanılmaktadır. Bootstrapping yapılan işlemin örnekleme temsil edebilme gücünü arttırmak için yeniden örnekleme (resampling) yaparak dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını güven aralıkları belirterek açıklamaktadır (Preacher ve Hayes, 2008: 882). Bolen ve Stine (1990) tarafından yazına kazandırılan bootstrapping yöntemi örneklem sayısını bine çıkarmakta (bu sayı istenilirse artırılabilir) dağılımı normalleştirerek analizleri yapmaktadır. Bootstrapping yöntemi aracılık etkisi için Tip I hatayı en fazla minimize eden yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Preacher ve Hayes, 2009). Aracı modele ait doğrudan ve dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadığının 5.000 örnekleme

yoluyla gerçekleştirilen bootstrapping işlemi sonucunda bootstrapping katsayısı ve % 95 güven aralığı ile çalışılmıştır. Bootstrapping işleminde güven aralıkları alt ve üst sınırı sıfır içermediği zaman incelenen etkinin anlamlı bir etki olduğunu ifade etmektedir (Preacher ve Hayes, 2008 :882).



**Şekil 17 :** Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisini Gösteren Model

Model çerçevesinde test edilen H5 hipotezi için

Doğrudan etki modeli; c yolu olarak tanımlanmıştır.

Aracılık etkisi : Kesikli çizgilerle ifade edilen (c') yolu

Aracı değişken modele katıldıktan sonraki ilişki a ve b yolları ( $a*b$ ) üzerinden ortaya çıkan etkiyi tanımlamaktadır.

Son olarak araştırmanın hipotezi olan örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık (mediation) etki yapıp yapmadığı (H5) test edilmiştir. Araştırma modeline göre c yolunda a ve b yolları olmadan ortaya çıkan etki; a ve b yollarının modele dahil edilmesiyle tamamen ortadan kalkmalı veya azalmalıdır. PROCESS makrosu kullanılarak modelde yer alan a yoluna ait ilişkiler incelenerek örgütsel adaletsizliğin ve örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucu ortaya çıkan bulgular Tablo 24'de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre modele ilişkin R2 ve P değerleri örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizmin duyusal, bilişsel ve davranışsal boyutları arasında ilişkinin varlığını ve kurulan modelin istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Her bir regresyona

ait P değeri 0.05 ten küçük (.0000) olduğu için ve  $\beta$  etkileşim değeri her bir regresyon için pozitif değer almaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizmin tüm boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 24**

Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Sinizm Boyutları Üzerindeki Etkisi

	B	S.H	T	P	LLCI	ULCI	P	R2
<b>REGRESYON DEĞERLERİ</b>							<b>MODEL ÖZETİ</b>	
DUYUŞSAL SİNİZM	.6713	.483	13.9048	.0000	.5765	.7662	.0000	.2662
BİLİŞSEL SİNİZM	.6842	.410	16.5663	.0000	.6631	.7653	.0000	.3399
DAVRANIŞSAL SİNİZM	.6715	.466	8.7471	.0000	.3161	.4992	.0000	.1255

Bu çerçevede Baron ve Kenny (1986) belirttiği ara değişkenin sahip olması gereken ilişkilerden ilki olan bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkilemesi şartı model kapsamında doğrulanmıştır. Analizin ikinci bölümünde b ve c' yolları modele dahil edilmiştir. Örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizm boyutları aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 25'de yer almaktadır.

**Tablo 25**

Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizm Boyutlarının Etkisi

	$\beta$	S.H	T	P	LLCI	ULCI	P	R2
<b>REGRESYON DEĞERLERİ</b>							<b>MODEL ÖZETİ</b>	
ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK	.3203	.0411	7.7874	.0000	.2395	.4011	.0000	.3056
DUYUŞSAL SİNİZM	.0695	.0344	2.0207	.0438	.0019	.1371		
BİLİŞSEL SİNİZM	.0986	.0435	2.2684	.0237	.0132	.1840		
DAVRANIŞSAL SİNİZM	.0641	.0344	1.8653	.0327	.0034	.1317		

Yapılan analiz modeldeki bağımsız değişkene doğrudan etkisi olan aracı değişkenin

eklenmesi ile yapılmıştır. Baron ve Kenny'nin (1986) dördüncü önermesi olan aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması beklenmektedir. Modele aracı değişken atanması ile örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etki değerinde değişme veya P değerinde değişme veya istatistiksel anlamlı değerinin azalması beklenmektedir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi  $\beta$  etkileşim değeri .4606 iken aracı değişkenin modele katılması ile etki değeri  $\beta$ .3203 gerilemiştir. Dördüncü önermede bu bağlamda kabul edilmiştir. Örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizm aracılığıyla örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde P değeri 0.05 ten küçük (.0000) istatistiki olarak anlamlı ve  $\beta$  etkileşim değerinin pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Üçüncü analiz olarak, toplam etki modeli kapsamında bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni doğrudan etkilemesi ile ilgili olarak c yolu incelenmiştir. Yapılan analize ilişkin bilgiler Tablo 26'de yer almaktadır.

**Tablo 26**

**Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi**

	$\beta$	S.H	T	P	LLCI	ULCI	P	R2
<b>REGRESYON DEĞERLERİ</b>							<b>MODEL ÖZETİ</b>	
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	.4606	.366	13.7134	.0000	.3946	.5266	.0000	.2608

Analizde örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisine bakılmıştır. Analiz sonuçları P değeri 0.05 ten küçük (.0000) ve  $\beta$  (.4606) etkileşim değeri pozitif olduğundan örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisini ortaya koymaktadır. Analiz sonuçları, örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizliğin artışına neden olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Aracılık etkisinin olup olmadığının kontrol edilebilmek için c ve c' yollarına ilişkin analiz sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Aracı değişken örgütsel sinizm boyutları (Duyuşsal Sinizm, Bilişsel Sinizm ve Davranışsal Sinizm) olmadan örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ( $\beta$ =.4606) iken aracı değişkenlerin ( $\beta$ =.3.203) eklenmesiyle azalmaktadır. Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen tüm

koşullar sağlandığından araç bir etkinin varlığı analizler sonucunda doğrulanmıştır. Değişkenlere ait Z skorları ve güven aralıkları Tablo 27’te verilmiştir.

Ortaya çıkan aracı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını kontrol etmek amacıyla Sobel testi Z skorlarına bakılmıştır. Bilişsel sinizm Z skorunun 1,96’dan düşük olması ve anlamlı olmaması nedeniyle aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür.

Aracılık etkisinin belirlenmesinden sonra toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etki değerleri incelenerek aracı etkinin büyüklüğü tespit edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda toplam etki ve ile doğrudan etki arasındaki farka bakılarak dolaylı etkinin büyüklüğü belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizliğe toplamda .4606 değerinde bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkinin .1403’lük değeri örgütsel sinizm aracılığı ile olmaktadır. Bu çerçevede örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutunun örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlikte ilişkisinde aracılık rolünün bulunmamaktadır.

**Tablo 27**

Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

	Dola yılı Etki	S.H	Z	P	Bootstrap Güven Aralığı BoLLCI	Bootstrap Güven Aralığı BoULCI	Aracılık Etkisi
DUYUŞSAL SİNİZM	.0467	.0270	.2932	.0000	.0294	.0821	Kısmi Etki
BİLİŞSEL SİNİZM	.0675	.0310	.1456	.0000	.0270	-.0071	<b>Aracılık Etkisi Yok</b>
DAVRANIŞSAL SİNİZM	.0261	.0158	..2456	.0000	.0310	.0078	Kısmi Etki

Bu bağlamda

***H5:** Örgütsel sinizm örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir etkiye sahiptir.*

***H5a:** Duyuşsal sinizm örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir etkiye sahiptir hipotezi doğrulanmıştır.*

***H5b:** Bilişsel sinizm örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir etkiye sahiptir hipotezi doğrulanmamıştır.*

***H5c:** Davranışsal sinizm örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir etkiye sahiptir hipotezi doğrulanmıştır*

Yapılan araştırma örgütsel sinizmin örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde kısmı aracılık etkisi olduğunu sonucunu ortaya loymuştur.



## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Teknolojik gelişmeler ve beraberinde getirdiği artan rekabet ortamı örgütleri, insan kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda örgütsel adaletsizlik kavramı örgütler açısından değerli bir kaynak olan çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkisi ve örgütsel bütünlüğünü korunabilmesi adına örgütsel iş-işlemlere rehber olabilecek potansiyeli ile önem taşımaktadır. Örgütsel gelişim için elzem olarak kabul edilen eşitlik kavramı, personel güçlendirme, örgütsel hiyerarşinin azaltılması, örgüt-çalışan ilişkilerinin güçlendirilmesi gibi olgular ile örgütsel adaleti şekillendirmektedir (Wotten ve Cobb,1999).

Bu tez çalışması kapsamında örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin aracı (mediatör) rolünün olup olmadığı kuramsal ve ampirik olarak incelenmiştir. Bu çerçevede kuramsal temele dayanarak hazırlanan hipotezler test edilmiş ve ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiştir.

Farklılıkları incelemeye yönelik yapılan analizlerde, örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin cinsiyet, yaş, medeni durum, meslek, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, kurumdaki hizmet süresi ve aylık kazanç gruplarına göre istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediğini incelenmiştir.

Bu kapsamda yapılan analiz sonuçları örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Alan yazınında araştırma kapsamındaki değişkenlerin cinsiyete göre farklılıkların incelendiği çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalarda genellikle ilgili değişkenlerin diğer örgütsel davranışlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda (Bayram, 2010; Yanık, 2015; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014) örgütsel adaletin cinsiyet faktörüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu ortaya koymaktadır. Cinsiyete göre sessizlik çalışmalarının değerlendirildiğinde sonuçların çelişkili olduğu görülmektedir. Alan yazınında örgütsel sessizlik ve cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farka sahip olduğunu Oruç (2013), Alioğullar (2012) yaptıkları çalışmada bulurken, anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu ortaya koyan Özdemir ve Uludağ (2013), Salha ve diğerleri (2016) çalışmaları da bulunmaktadır. Alparslan'ın

(2010) yaptığı çalışmada kadın ve erkek akademisyenler sessizlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Ancak uluslararası yazında kadınların kendi ifade etme eğilimlerinin erkeklerden daha yüksek düzeyde olduğu (Gilligan, 1982) ve kadınların görüş ve düşüncelerini açıkça ifade ederek sosyal kabul göreceklere yönündeki düşünceleri sebebiyle örgüt içerisinde *sesliliği* tercih (Lu ve Xie, 2013) etmektedirler. Molseed (1989) erkekler ile kadınların sessiz kalma davranışlarının birbirinden farklı olduğunu kadınların destekleyici, erkeklerin ise ifade etmeden yoksun sessizlik davranışları sergilediğini ayrıca Tannen (1990) ise kadınların erkeklerin bulunduğu ortamda sessizleştikleri bulgusuna ulaşmıştır (Pinder ve Harlos, 2001). Genel olarak değerlendirildiğinde, işin niteliği ve örgütsel ortamın niteliği belirli bir cinsiyeti için uygun değilse ve niceliksel olarak bir grubun üstünlüğünden bahsediliyorsa söz konusu çalışan grubunun sessizliği tercih etme eğiliminin artacağı düşünülmektedir. Ancak bu araştırmanın örnekleminde gerek cinsiyet dağılımı, gerekse yapılan işlerin mahiyeti açısından böyle bir durum söz konusu değildir

Sinizm cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde yapılan çalışmanın sonuçları ulusal alan yazınındaki sonuçlar ile paralellik göstermektedir (Kalağan,2009;Özcan, 2014; Yeşilçimen,2015; Gün, 2015). Bununla birlikte uluslararası çalışma bulguları tutarsızlık içermektedir. Bazı çalışmalarda erkeklerin (Mirvis ve Kanter, 1991) bazılarında ise kadınların (Lobnika ve Pagon, 2004) sinik davranma eğilimi daha yüksek tespit edilmiştir. Bu çalışmada örgütsel sinizm cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Sinizmin cinsiyete göre farklılaşmaması kişilik özellikleri, uygulama alanının yapısı ve hiyerarşik yapılanma ile ilgili olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adaletsizlik algıları ve sessizlik düzeylerinin yaşa göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edildiğinden H2a, H3b hipotezleri kabul edilmiştir. Yaş değişkeni bağlamında yapılan çalışma sonuçları çelişkili durumları ortaya koymaktadır. Çalışmaların bir bölümünde yaş değişkeni anlamlı bir farklılığa sahip olduğunu ortaya koyarken bu duruma tezat oluşturabilecek nitelikte çalışmalar da bulunmaktadır.

Katılımcıların medeni duruma göre adaletsizlik algıları ve örgütsel sinizm düzeyleri farklılaşmazken, sessizlik açısından anlamlı şekilde farklılaştığı araştırma sonuçlarından bir diğeridir. Elde edilen sonuçlar ulusal yazındaki bazı çalışmalar ile uyumludur. Çalbay (2016), hemşirelerin evli ya da bekar olmasının örgütsel sinizmde anlamlı bir

farklılığın olmadığını ortaya koymuştur. Üreten (2016), sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel sinizm ve medeni durumun anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan bazı araştırmalarda sinizmin medeni duruma göre farklılaşabileceği vurgulansa da (Delken, 2004), bu çalışmada da sinizm medeni duruma göre farklılaşmamıştır.

Benzer şekilde örgütsel adaletsizlik algısı ve örgütsel sinizm düzeyi eğitim değişkenine göre farklılaşmaz iken, sessizlik düzeylerinde farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyi arttıkça kişinin örgüt içerisinde kendini ifade etmesi hak ettiğine inandığı kazanıma yönelik sesini çıkarması, korku ya da kişisel çıkar kaygısıyla sessiz kalmaması ihtimalinin azaltması beklenmektedir.

Yaş değişkeni bakımından örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik değişkeninde doğrulanırken, örgütsel sinizm için doğrulanmamıştır. Alan yazınında bazı çalışmalarda örgütsel sessizlik ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark (Kutlay, 2012; Oruç, 2012) bulunurken, bazı çalışmalarda tersi sonuçlar elde edilmiştir (Kahveci ve Demirtaş, 2013; Alioğulları, 2012). Örgütsel adalet ve adaletsizlik yazınında ise yaş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığın ortaya konulduğu sonucuna ulaşan çalışmalar bulunmaktadır (Sweeney ve McFarlin, 1997; Ertürk, 2011; Bidarian ve Jafari, 2012).

Araştırma sonuçları kişilerin mesleği ve mesleki deneyim sürelerinin bakımından adaletsizlik algısı, sessizlik düzeyini ve sinik tutumlarını anlamlı şekilde farklılaştırdığını ortaya koymaktadır. Bu analiz sonuçları değerlendirildiğinde meslek değişkeninin örgütsel adaletsizlik algısı bakımından farklılaşmasında uygulama yerinin etkin olduğu düşünülmektedir. Çalışanlardan örgütsel adaletsizliği en yoğun olarak algılayan meslek grubunun teknikerler ve hemşireler olduğu ortaya koymaktadır. Teknikerlerde ve hemşirelerde ortaya çıkan bu farklılığın temel nedeninin kamu hastanelerinin sahip olduğu ücretlendirme politikası ve döner sermaye dağıtım oranlarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Hemşireler açısından konu değerlendirildiğinde, farklı eğitim düzeyinde (lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans) hemşire maaşları arasında tatmin edici ücret farklılığının bulunmaması, yapılan işin nitelik açısından değişiklik göstermemesi ve iş yükü fazlalığının bu algıya neden olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında tekniker teknikerlerin diğer meslek gruplarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek görülmektedir. Bu sonucun örneklemin özellikleri ile ilgili olabileceği düşünülmektedir.

Mesleki deneyim bakımından ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde alan yazınıyla benzerlik gösteren araştırmalar tespit edilmiştir. Yılmaz (2010) örgütsel adalet ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu ortaya koymuştur. Kurumdaki hizmet süresi az olan çalışanların örgütsel adalet algısı düzeyinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu çalışma sonuçları arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2010: 611). Sonuçlar örgütsel sessizlik düzeyinde karşılaştırıldığında 1 yıldan az süredir kurumda çalışan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi diğer gruplara göre anlamlı şekilde farklıdır. 4-6 yıl arasında kurumda çalışanların diğer gruplara göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Çalışanların aylık kazanç seviyesine göre örgütsel örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizm tutumu açısından anlamlı farklılık bulunurken, örgütsel sessizlik açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Literatürde gelir düzeyleri yüksek çalışanların kaybedecekleri daha çok şey olduğu için sinizm eğilimlerinin yüksek olabileceği iddia edilmekte (Delken, 2005) ve çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Konu örgütsel adaletsizlik açısından değerlendirildiğinde, örgüt ortamının fiziksel farklılığı (Robinson ve diğerleri, 2013), hem de statü farklılığının yoğun olarak gözlemlendiği hastane örgütlerinde düşük düzey gelire sahip çalışanlarla nispeten daha yüksek düzeyde gelire sahip olan çalışanlarla etkileşim düzeyi azdır. Bununla birlikte gelir düzeyleri ve döner sermaye pay oranları arasındaki farklılık dağıtım ve işlem adaletsizliği algısının oluşmasında etken olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede aylık kazanç değişkeni çerçevesinde örgütsel adaletsizlik algısının farklılık göstermesi beklenen bir durumdur. Konu örgütsel sessizlik açısından değerlendirildiğinde, gelir düzeyi düşük çalışanların sessizlik düzeyinin daha yüksek olması beklenirken, istatistiki farklılık bulunamamıştır.

Korelasyon analizi bulguları incelendiğinde; örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ilişkili var olduğu gözlemlenmiştir. Yani örgütsel adaletsizlik algısı arttıkça çalışanların örgütsel sessizlik sinizm eğilimi de artmaktadır. Ancak örgütsel sessizliğin koruma amaçlı sessizlik boyutunun dağıtım adaletsizliğin ile

arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Gelen olarak değerlendirildiğinde örgütsel adaletsizlik arttıkça örgütse sessizlik düzeyi ve sinizm tutumları anlamlı olarak artacaktır.

Örgütsel sessizlik alan yazınında ağırlıklı olarak olumsuz olarak kabul edilmesine rağmen (Shojaie, Matin ve Barani, 2011), söz konusu olumsuz yaklaşımın temel nedeni örgütsel sessizliğin korkuyu temel alan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğe dayandırılmasıdır. Çalışmada kullanılan koruma amaçlı sessizlik boyutunun (prososyal sessizlik) örgütler açısından istenilen bir durum olarak kabul edildiği yönünde araştırma bulguları yer almaktadır. Etik kurallara uyulduğu ve ahlak sınırları içerisinde gerçekleşmesi durumunda koruma amaçlı sessizlik örgütler açısından istenilen bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi değerlendirilirken boyutların altında yer alan temel motivasyonun göz önüne alınması gerekmektedir. Bu bakımdan kabullenilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizliği, ağırlıklı olarak örgütsel sessizliğin olumsuz boyutunu ifade ederken, koruma amaçlı sessizliğin örgütsel sessizliğin olumlu yönü olarak değerlendirilebilir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kabullenilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik örgütsel sinizmi ve örgütsel adaletsizlik ile pozitif ilişkilidir. Çalışanların örgütlerde sessiz kalması kendi istekleri doğrultusunda olmamaktadır. Çalışanlar örgütteki uygulamalardaki adaletsizlikleri gözlemlemelerine rağmen kişisel kaygılar, korku ve inancın yitirilmesi gibi birtakım nedenlerden dolayı sessiz kalabilmektedir. Çalışanın sessizlik tercihi örgüte yönelik adaletsizlik algısının olmadığı ya da pozitif bir tutuma sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Çalışanların kendini korku, kaygı ve farklı nedenlerle açıkça ifade edememesi çalışanın bilinçaltında bastırmaya çalıştığı bu durumu farklı şekilde yansıtmaya neden olacaktır. Bu yansıtma sinik tutumlar geliştirmek şeklinde de olabilmektedir. Çünkü çalışanın örgütteki adaletsizlik ve uygulamalara ilişkin güveni sarsılmışsa, gizliden gizliye çalışma arkadaşlarıyla yöneticilerine kin ve nefret besleyebilmektedir (Bakker, 2007; Shaharruddin ve Ahmad, 2015). Bu durum ise sinizmi tetiklemektedir. Bu bakımdan örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizlik düzeyini arttırdığı düşünüldüğünde, örgütsel sessizlik düzeyinin artışının sinizme de zemin oluşturduğu söylenebilir.

Yapılan çalışma değerlendirildiğinde katılımcıların örgütsel adaletsizlik algısının dağıtım ve bilgisel adaletsizlik boyutunda yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik düzeyleri bakımından kabul edici sessizlik düzeyinin en yoğun olarak görüldüğü sonucunu ortaya koymaktadır. Bu durum çalışanın sahip olduğu korku ve menfaati paralelinde sessiz kalma tercihi ile ilişkilidir. Özellikle örgütlerin sürdürülebilirliği için tehlike oluşturacak bilgilerin paylaşılması, örgütler açısından riskli bir durumdur.

Çalışanların kendilerini koruma amaçlı (savunma amaçlı sessizlik) sessiz kalma eğilimleri düşük düzeyde tespit edilmiştir. Yani katılımcılar kendilerini savunma konusunda çok fazla sessiz kalmama ve bir bakıma haklarını gözetme eğilimindedirler. Giderek daha fazla demokratikleşen dünya düzeninde bu durum desteklenmesi gereken bir gelişmedir. Çünkü çalışanların “modern kölelere” dönüşmemesi ve yeri geldiğinde haklarını ve çıkarlarını savunabilmeleri, tüm medeni dünyada istenen bir durumdur. Bu çalışmada böyle bir sonuç elde edilmesi de olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde katılımcıların kabul edilmiş sessizlik düzeyleri düşük olarak belirlenmiştir. Yani çalışanlar örgütsel işleyiş içerisinde sorunların çözümü ve yaratıcı fikirlerin paylaşılması konusunda düşük düzeyli sessizlik göstermekte, buna bağlı olarak yeri geldiğinde gerekli söylem ve eylemi geliştirebilmektedir. Dolayısıyla tıpkı savunma amaçlı sessizlikte olduğu gibi, kabul edilmiş sessizlik açısından elde edilen bu bulgunun da olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan analiz sonucunda egzogen değişken olan Bilgisel Adaletsizliğin, endojen değişken olan Savunmacı Sessizliği pozitif etkilediği görülmektedir ( $p < 0,05$   $B = ,512$ ). Örgütsel adaletsizlik çalışan ile yönetici arasındaki iletişimde bozulmaya neden olmaktadır. Adaletsizlik, çalışanların örgüte yönelik beklentilerinde azalma, girdi miktarını arttırsa dahi elde edeceği kazanımlarda bir değişiklik olmayacağı algısını yaratmaktadır. Bu durumda çalışan örgüte katkı sunmak, görüş ve fikirlerini dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmesine neden olacaktır (Bowen ve Blackman, 2003:1394).

Dağıtım adaletsizliğinin kabullenici sessizlik dışında sessizliğin diğer boyutları üzerinde ( $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Örgütsel adaletsizliğin işlem adaletsizliği ve kişilerarası adaletsizlik boyutları örgütsel sessizliğin tüm boyutları

ile ( $p>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamıştır. Bu sonuçlar Güvenli'nin (2014) yılında yaptığı çalışmada sonuçlar ile benzeşmektedir. Güvenli (2014) örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki kaydederken, etkileşimsel adalet, işlem adaleti, ve bilgi adaleti boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Örgütsel sessizliğin öncüllerinden biri olarak kabul edilen örgütsel adaletsizlik arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmasına rağmen, istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin bulunmaması uygulamanın yapıldığı örneklem grubu ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Verilerin kelde edildiği kamu hastanelerinden yoğun hiyerarşik bir yapılanma ve bürokratik uygulamaların çalışanların sessizleşmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların algıladıkları dağıtım adaletsizliğin sessizleşmeleri üzerinde etkili olmadığı söylenilebilir. Dağıtım kararlarının alımındaki adaletsizliğin kaynağının kanun, yönetmelik ve genelgeler olarak görülmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar dağıtımların adaletsiz olduğunu bilmelerine rağmen, bu durumun değiştirilemeyeceği ya da değiştirilmesinin yönündeki itirazların ancak kanun değişikliği gibi büyük değişimler ile olabileceği yönündeki bilgileri kabullenici sessizlik düzeylerini arttırmış olabilir.

Aracılık rolünün tespitine yönelik yapılan analiz sonuçları değerlendirdiğinde Duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarında örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir etkiye sahiptir. Ancak bilişsel sinizm boyutunda örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde aracı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu çerçevede örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

### **Uygulamaya Dair Öneriler**

Adaletin kavramının subjektif ve soyut yapısı (Greenberg, Lind, 2000:76) ile örgüt-birey düzeyinde sahip olduğu önem araştırmacıların konuya odaklanmasını sağlamıştır. Çalışanların dağıtım, işlem, ilişkiler ve bilgi bazında kendilerine adil davranılmadığı yönündeki algısı olan adaletsizlik kavramı örgütler açısından bazı tehditleri ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel adaletsizlik performans kayıtları, işten kaytarma, işten ayrılma davranışlarında artış veya adaletsizliğin yarattığı gerginliği ortadan kaldırmak amacıyla örgütü sabote edebilmektedir.

Çalışanları adaletsizlik algısı çevresel, örgütsel veya bireysel faktörlerden etkilenebilen bir yapıya sahiptir. Alınan kararlar, yapılan uygulamalar, işletilen süreçler dahilinde adil olduğu konusunda herkesin aynı fikirde olabileceği sonuçlar oluşturmak zor olduğu gibi uygulama imkanı sınırlıdır. Çalışanların, kendi katkılarını abartma eğilimleri ortaya çıkan sonuçların adil olarak kabul edilmesi sorununu ortaya çıkarmaktadır. Maddi kazanımlar gibi çıktılar, çalışanların örgütle olan iletişimde anahtar niteliğinde değildir. Çalışanların sadece maddi kazanımlar yönünden değil kibar davranılmak ve yöneticileri tarafından önemsenmek gibi maddi olmayan kazanımlar yönünden de adaleti hissetmek isteyecektir. Kişilerarası ilişkilerdeki davranışların türü bireylerin adaletsizlik algılarının temel unsurunu oluşturmaktadır. Yöneticiler örgütlerde adaletsizlik algılamalarını önlemek amacıyla çeşitli yöntemler uygulayabilirler.

Yöneticiler, çalışanların karar alma sürecine katılımını desteklemelidir. Yapılan araştırma sonuçları, çalışanların karar alma sürecinde aktif rol oynaması ve örgütsel uygulamalara katılmalarının önemine vurgu yapmaktadır Çalışanlar karar alma sürecine fikirleri alınarak katılımı sağlandığında prosedürleri daha adil olarak algılamaktadır (Thibaut ve Walker, 1975:32). Yönetim, performans ile ilgili kararlarda çalışanlara söz hakkı tanıyarak iş üzerindeki kontrol duygusunu sağlayabilir. Çalışanların süreçte söz hakkı tanınması, fikirlerini ifade edebilmeleri, alınan kararların neden ve sonuçları konusunda bilgilendirilmeleri işlemlerin adil olarak algılanmasını sağlayacaktır. Ayrıca karar alınma sürecinde görüş ve düşüncelerine başvurulmuş çalışanlar, örgütün değerli bir üyesi olarak tanındığını, kabul gördüğünü hissettiğinde adaletsizlik algısı azalacaktır. Görüş ve düşüncelerini açıklamaktan korkmayacak ve örgütün gelişimine katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin çalışanların sessizleşmesi ve sinik tutumlar sergilemesini azaltmak için karar alma sürecine katılımı sağlamada adil ve katılımı eşitliğin gözetildiği örgütsel süreçler dizayn etmelidir.

Bununla birlikte yöneticilerin örgütsel adaletsizlik algısının oluşumu ve ortaya koydukları sonuçlar konusunda eğitim verilmesi örgütte adalet iklimi oluşumunu olumlu yönde etkileyerek, örgütlerde sessizlik ve sinizmin oluşumunun engellenmesi aşamasında faydalı olabilecektir. Bu eğitimlerde özellikle adalet prensiplerinin üzerinde durulması (Greenberg ve Lind, 2000:78) adaletsizlik algısı üzerindeki etkilerin anlaşılabilirliği açısından önem taşımaktadır. Adaletsizlik algısının oluşumunun temel



çerçevesinde bulunan eşitlik prensibi dikkate alınarak ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulması, çalışanlara saygılı davranılması, örgütün işlemlerinde tarafsız, eşit uzaklıkta ve şeffaf uygulamaları dikkate alması çalışanların buldukları örgüte güvenmelerini ve örgütsel adalet algılarının olumlu yönde etkileyecektir.

Yöneticilerin çalışanların adaletsizlik algılarını ve sessizlik düzeylerini düşürmek için örgütsel politika ve koşulların adaleti sağlayacak şekilde dizayn etmeleri, çalışanları adaletsizlik algısının yarattığı gerilimden kurtulacağı gibi, örgütte fikirlerini dile getirmekten çekinmeyecekleri örgütsel ortamlar oluşturacaktır.

Ayrıca sağlık sektörü için iletişim ve işbirliği diğer sektörlerden daha fazla öneme sahiptir. Bunu sağlayabilmek için yöneticiler karar katılımının yanı sıra yetki devri vermesi çalışanların de örgütü tarafından değerli bir üye olarak kabul edildiğini hissetmeleri sağlayabilecektir. Böylece çalışanlar örgütün bir parçası, alınan kararlardan etkin üyeler haline gelecek ve adaletsizlik algısı ile etkileri azaltılabilecektir.

Ast-üst arası iletişimin artırılması ve bilgi paylaşımı sağlanması için örgüt dışındaki organizasyonlar ve sosyal etkinlikler ile çalışan-işveren-yönetici arasındaki ilişkilerin gelişimi sağlanabilecektir. Örgüt dışı organizasyonlar aynı zamanda bireysel iletişimin geliştirilmesi ve yanlış anlaşımaların azalmasında etkili olacaktır. Çalışanlar daha yakından tanıdıkları yöneticilerin aldıkları kararları değerlendirirken önyargılı davranmayacakları gibi kendilerini ifade konusunda çekince taşımayacaklardır.

### **Araştırmacılara Öneriler**

Bu çalışma sadece kamu hastanelerinde görevli sağlık personeli üzerinde uygulanmıştır. Benzer bir çalışmanın özel hastanelerde yapılması kamu ve özel sektördeki çalışan algılamalarının karşılaştırılması faydalı olabilecektir. Benzer bir çalışmanın sadece kamu hastaneleri üzerinde değil diğer kamu kurumlarında genel durumun belirlenebilmesi ve karşılaştırma yapılabilmesi açısından önemli taşımakta olduğu düşünülmektedir. Çalışma örnekleme sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Sağlık çalışanları ile diğer çalışanlar üzerinde yapılabileceği gibi farklı meslek grupları üzerinde uygulanması yararlı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma değişkenlerini etkilediği bilinen kültür, kişilik özellikleri, yönetici özellikleri çerçevesinde değerlendirmesinin yapılabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte aracı değişken olarak iş tatmini,

örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık değişkenleri kullanılarak yapılacak çalışmalardan literature katkı sağlayacak sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Araştırma alanı olarak sadece Marmara Bölgesindeki İstanbul ve Sakarya'da Sağlık Bakanlığı'na bağlı kamu hastaneleri seçilmiştir. Farklı bölgeler ve illerde benzer bir çalışma yapılması bölgesel ya da şehir bazında kıyaslama yapılarak farklılıklar ortaya konulması açısından anlamlı olabilecektir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, yapılan bu çalışmada ifade edilen kısıtların dikkate edilen konuların dikkate alınarak yapılması sonuçların genellenilebilirliği açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Çalışanların adalete ilişkin algılamalarının incelenmesi dinamik bir süreç olması sebebiyle, süreçte ortaya çıkabilecek değişkenlerin tanımlanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Çalışanların adaletsizliğe dair algılamalarındanda ön planda bulunan ve çıktıları ilgilendiren karar alma mekanizmalarının adaletsizlikle olan ilişkilerinin incelenmesinin araştırmacılar için faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel adaletsizlik konusunun örgütsel davranış perspektifinde değerlendirilirken kişilik özellikleri, örgütsel yapı ve özelliklerinin etkisinin de araştırma sürecine katılması araştırmayı zenginleştirmesi bakımından kullanılabilirlik değişkenlerdendir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Ajzen, I. (1985). *From Intentions To Actions: A Theory Of Planned Behavior*. In J. Kuhl Ve J. Beckmann (Eds.), *Action. Control: From Cognition To Behavior* (11-39). Heidelberg: Springer.
- Alpar R. (2011). *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aristoteles (2009). *Politika*. (Çeviren: Mete Tunçay). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Aristoteles, *Nikomakos'a Etik* (1997), Çev., Saffet Babür, Ankara, Ayraç Yayınevi.
- Bandura, A. (1995). *Self Efficacy In Changingsocieties*, Ny: Cambridge University Press.
- Barry, Norman, P. (2004). *Modern Siyaset Teorisi*. (Çevirenler: Mustafa Erdoğan, Yusuf Şahin). Ankara: Liberte Yayınları
- Başaran İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*, Ankara Üni. Eğt. Fak. Yayınları, Ankara, 1982, 44.
- Baş, T. (2013). *Anket*. Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- Bedük, A. (2014). *Örgüt Psikolojisi*, 2. Baskı, Konya: Atlas Akademi.
- Beugré, C. D.; (1998), *Managing Fairnessin Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London
- Bies, R., Ve Moag, J.S. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness*. In B. Sheppard (Ed.), *Research On Negotiation In Organizations*. 43-59. Greenwich, Ct: Jai Press.
- Bies, R. (2001). *Organizational İnjustice: The Sacred And The Profane*. In J. Greenberg, Ve R. Cropanzano (Eds.), *Advances In Organizational Justice* (89-119). Stanford, Ca: Stanford University Press.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M. S., ve Greenberg, J. (2009). *Voice And Silence İn Organizations: Historical Review And Current Conceptualizations*, *Voice And Silence İn Organizations* Chapter 1, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, Uk, 3-33.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural Equation Modeling With AMOS Basic Concepts, Applications, And Programming* (Multivariate Applications Series), Routledge, New York.
- Can, H., Aşan Azızoğlu Ö. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.

- Campbell A. ve Luchs K. S. (2002). *Temel Yetenek Temelli Strateji: Rekabet Avantajının İncelenmesi* (Çev. Ezgi Sungur), Epsilon Ya., İstanbul.
- Colquitt, A.J., Greenberg, J., ve Zapata-Phelan, C. (2005). *What Is Organizational Justice? A Historical Overview*. Jerald Greenberg Ve Jason A. Colquitt (Ed.), İçinde Handbook Of Organizational Justice (3-56). New Jersey: Lavrence Erlbaum Associates, Inc.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. (2003). Organizational Justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 165-210). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cook, K. S., Rice, E. (2013). *Social Exchange Theory*, Editor: John Delameter, Handbook Of Social Psychology, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Cropanzano, R., ve Ambrose, M. (2001). *Procedural And Distributive Justice Are More Similar Than You Think, A Monistic Perspective And A Research Agenda*, In Greenberg J., Ve Cropanzano R. (Ed:) Advances İn Organizational Justice. (119-152), Stanford University Pres: Stanford.
- Crosby, F. (1976). *A Model Of Egoistical Relative Deprivation*. American Psychological Association, 83(2), 85- 113.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. Kamu-İş, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*, Ankara.
- Delameter, J. D. ve D. Myers (2011). *Social Psychology*. 7. Baskı. Wadsworth: Cengage Learning.
- Eagly, A. H., ve Chaiken, S. (1992). *The Psychology Of Attitudes*. San Diego, Ca
- Ellis, J., B. ve Van Dyne, L., (2009). *Voice And Silence As Observers' Reactions To Defensive Voice: Predictions Based On Communication Competence Theory*, Greenberg V. E. (Editör), Voice And Silence In Organizations,(37-61), Emerald Group Publishing, United Kingdom.
- Eren, E., (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eroğlu Feyzullah (2006). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using Spss*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Fisher, C.D. (1986). *Organizational Socialization: An Integrative Review*. In K.M. Rowland And G.R. Ferris (Eds) Research In Personel In Human Resources Management 4. Greenwich, C.T. : Jai Press.
- Fleishacker S.(2004). *A Short History Of Distributive Justice*, Usa: Harvard University Press.

- Folger, R. (2001). *Fairness as deonance*. İn S. Gilliland, D. Steiner, ve D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical And Cultural Perspectives On Organizational Justice* 3–34. Greenwich, CT:IAP.luslararası indekste taranan dergiler,,
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management*. London: Sage Publicationsinc.
- Folger, R. (1987). *Reformulating The Preconditions Of Resentment: A Referent Cognitions Model*.In J. C. Masters ve W. P. Smith (Eds.), *Social Comparison, Social Justice And Relative Deprivation: Theoretical, Empirical And Policy Perspectives*.(183-215). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Folger, R., ve Cropanzano, R. (2001). *Fairness Theory: Justice As Accountability*. Jerald Greenberg ve Russel Cropanzano (Ed.)içinde *Advancesin Organizational Justice*, (1-55). California: Stanford University.
- Folger, R., Cropanzaono, R., ve Goldman, B. (2005). *Whatis the Relationship Between Justice And Morality?* Jerald Greenberg & Jason A. Colquitt (Ed.),içinde *Handbook Of Organizational Justice* (215-245). USA: Laerence Erlbaum.
- Forgas, J. P., J. Cooper Ve W. D. Crano. (Eds.). (2011). *The Psychology Of Attitudes And Attitude Change*. Psychology Press.
- Fujio, M. (2004); *Silence During Intercultural Communication: A Case Study, Corporate Communications: An International Journal*, Cilt 9, Sayı 4, s. 331-339.
- Gravetter, J. F. ve Forzano, L. B. (2012). *Research Methods For The Behavioral Sciences* (4. Baskı). USA: Linda Schreiber-Ganster.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2003). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8.baskı, Prentice Hall, Pearson Educationinc. Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Greenberg, J., ve Wiethoff, C. (2001). *Organizational Justice As Proaction And Reaction*. Implications For Research And Application.in R.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Heider, Fritz (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, John Wiley & Sons, New York.
- Huang L.H. (2000). *The Perceived Leadership Behaviour And Organizational Commitment at CPA Firms*. DBA, Nova Sautheastern University, Puplication Number ATT 9954698.
- Kanter Donald L. ve Mırvıs P.H. (1989). *The Cynical Americans: Living And Workingin An Age Of Discontent And Disillusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Koçel, T., (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kurtuluş, Kemal (2010). *Araştırma Yöntemleri*. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Lind, E. A. (2001). *Fairness Heuristic Theory: Justice Judgements As Pivotal Cognitionsin Organizational Relations*.in J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advancesin Organizational Justice* 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A., ve Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology Of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- Luthans, F.(1981). *Organizational Behavior*, USA:McGraw-Hill,inc.
- Mcquail D. ve Windahl S., *İletişim Modelleri: Kitle İletişim Çalışmalarında*, (Çev. Yumlu K.) İmge Kitabevi, Ankara, 2005.
- Meydan, C. H. VE Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morrison, E.W., ve Rothman, N.B. (2009). *Silence And The Dynamics Of Power*, İçinde J. Greenberg ve M. S. Edwards (Ed) *Voice and Silence in Organizations*. (s. 111- 135), İngiltere: Emerald Group Publishing. <https://books.google.com.tr/books?id=g1Jqudz41ZIC&pg=PA111&dq=Silence+And+The+Dynamics+Of+Power&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiWi7y9xbvdAhXhp4sKHbX2AU4Q6AEIKTAA#v=onepage&q=Silence%20And%20The%20Dynamics%20Of%20Power&f=false>
- Nemeth, C. J., ve Nemeth-Brown B. (2003). *Better Than Individuals? The Potential Benefits Of Dissent And Diversity For Group Creativity*. İçinde Paulus P. (ed) *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. Incorporated, Cry, NC, USA: Oxford University Press.
- Noelle-Neumann E., *Kamuoyu, Suskunluk Sarmalının Keşfi*, Dost Kitabevi,. Ankara, 1998. 138
- Noelle-Neumann E., *Suskunluk Sarmalı Kuramının Medyayı Anlamaya Katkısı*, Medya Kültür Siyaset, (Der. İrvan S.), Alp Yay., Ankara, 2002.
- Ololube, N. P. (2016). *Handbook of Research on Organizational Justice and Culture In Higher Education Institutions*. The USA:IGI Global.
- Organ, W. Dennis - Hamner, Clay W, (1982), *Organizational Behavior, An Applied Psychological Approach*. Business Publications.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Özgen I. Sürgevil O. (2009); *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*, Sabuncuoğlu, Zeyyad. (Ed.). Turizm İşletmelerinde

- Örgütsel Davranış içinde, MKM Yayınları, Bursa, 300-328.
- Poussard, Jale Minibaş. ve Erkmen, T. (2008), *Yönetim, İletişim, Kültür*. Arıkan Yayınları.
- Rawls, J. (1971). *A Theory Of Justice*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Rawls, J. (2003). *Justice As Fairness: A Restatement*. Cambridge, MA: The Belknap Press Of Harvard University Press.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Edt: İ. Erdem) İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık. (Eserin orijinali 2003'te yayımlandı).
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergilnel-Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Alfa Aktüel.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., ve Cinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul, ISBN 978-975-295-827-2.
- Schwarz, N. ve G. Bohner. (2001). *The Construction Of Attitudes*. Tesser, A. ve N. Schwarz. (Eds.)intrapersonal Processes (Blackwell Handbook of Social Psychology) içinde, Oxford, UK: Blackwell, 436-457.
- Slocum, J. W. ve Hellriegel D. (2007), *Fundamentals of Organisational Behaviour*, Thomson South-Western, China.
- Sandel, M. J. (1982). *Liberalism And The Limits of Justice*. Cambridge: Cambridge University Press
- Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sungur, O. (2010). *Korelasyon Analizi*. (Editör: ğeref Kalaycı) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.(5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Topakaya, A. (2006). *Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles ve Platon Karşılaştırması* . Felsefe Dergisi ,6, s.27-46.
- Tutar, H. (2012). *Çalışma Yaşamında Duygular, Değerler Tutumlar Ve İş Tatmini*. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Voss T (2002). *Lider Yöneticilik (Coaching)*,Dr. Mehmet Zaman (çev), Hayat Yayınları,İstanbul.

### ***Sürekli Yayınlar***

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Generic, Social, and General. Psychology Monographs*, 126:3, 269-292.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Ajzen, I., ve Fishbein, M. (1970). The Prediction Of Behavior From Attitudinal And Normative Variables. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 6, 466-487.
- Ajzen, I. The Theory Of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Processes* 50, 179-277 (1991)
- Ajzen, I., Ve Fishbein, M. (1977). Attitude.Behavior Relations: A Theoretical Analysis And Review Of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 32/4, 665-683.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1973). Attitudinal and Normative Variables as Predictors of Specific Behaviors, *Journal of Personality and Social Psychology*, 27/1, 41-57.
- Akbıyık, A. ve Coşkun, E. (2013). Eğitsel Sosyal Yazılımların Kabul Ve Kullanımına Yönelik Bir Model. *AJIT-E: Online Academic Journal Of Information Technology*, 4(13), 39-62.
- Akyüz, İlknur Yurduseven, Nihal Olgun (2016), Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, UIİİD-IJEAS, 2016 (16):61-76
- Altınöz, M., Çöp S. ve Kervancı F.(2010). Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.11. Ulusal Turizm Kongresi, 2-5 Aralık 2010, Kuşadası.
- Almada, S. C., a. B. Zonderman, R. B. S. Shekelle, A. R. Dyer, M. L. Davıglus, P. T. Costa ve J. Stamler. (1991). Neuroticism and Cynicism and Risk of Death in Middle- aged Men: the Western Electric Study. *Psychosomatic Medicine*, 53 (2),165-175.
- Ambrose, M.L. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89, 803–812.
- Ambrose, M. L., Seabright, M.A. ve Schminke, M. (2002). Sabotage In The Workplace: The Role Of Organizational İnjustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 974-965.
- Andersson, L. M. ve Thomas S. B. (1997), Cynicism in the Workplace: Some Causes



- and Effects, *Journal of Organizational Behavior*, A.S.A. 18, ss. 449-469.
- Andersson, L. M. (1996), Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11): ss. 1395-1418.
- Andersson, L. M., ve Bateman T.S (1997). Cynicism Ğn Theworkplace: Some Causes And Effects. *Journal Of Organizational Behavior*: (18)5, 449-469.
- Aryee, S., Budhwar, P. S, ve Chen, Z. X. (2002). Trust as A Mediator Of The Relationship Between Organizational Justice And Work Outcomes: Test Of A Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Aısh, A. M., ve Jöreskog, K. G. (1990). A Panel Model For Political Efficacy And Responsiveness: An Application Of LISREL 7 With Weighted Least Squares. *Quality & Quantity*, 24(4), 405-426.
- Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı Faktör Analizi Ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.
- Aquino, K., Griffeth R. W., Allen, D. G., ve Hom, P. W. (1997).integrating Justice Constructsinto The Turnover Process: A Test Of A Referent Cognitions Model. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1208-1227.
- Bagheri G., Zarei R., Aeen M.N (2012); Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), *Ideal Type of Management Vol . 1, No . 1, s. 47- 58.*
- Baron, R. A., ve Markman, G. D. (2000). Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success. *Academy Of Management Executive*, 14, 106-116.
- Baron, R. M. ve Kenny, David A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6),1173-1182
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peteson, B. L., Dahlstrom, W. G., (1989). The Cook-Medley Hostility Scale:İtem Content And Ability To Predict Survival. *Psychosomatic Medicine*, 51, 46 –57. Keywords.
- Bagozzı R. P., YI Y. ve Phillips L. W. (1991). *Administrative Science Quarterly* Vol. 36, No. 3 Eylül, 421-458.
- Bateman, T. S., Sakano, T., ve Fujita, M. (1992). Roger, Me, And My Attitude: Film Propaganda And Cynicism Toward Corporate Leadership. *Journal Of Applied Psychology*: 77(5), 768.
- Bedeian, A. G. (2007). Evenif The Toweris .Ivory, It Isn't “White:” Understanding The Consequences Of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*. 6. 1, 9-32.

- Behesitifar, M., Hossein B., Mahmood N. M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, November, 2(11), s:275-282.
- Benli, A., Cerev, G., (2017). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi : Turizm Çalışanları Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30),411-433
- Bernerth J. B., Armenakis A. A. , Field H. S. ve Walker H. Jack. Justice, cynicism, and Commitment A Study of important Organizational Change Variables, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43:3, September 2007, 303-326.
- Beugré, C.D. ve Baron R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and interactional Justice, *Journal of Applied Social Psychology*, Volume.31,issue.2, February,324-339.
- Beugré, C. D.(2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: an African Perspective, *International Journal of Human Resource Management* 13:7 November, 1091-1104.
- Bies, R. J. (1987). The Predicament Of Injustice: The Management Of Moral Outrage ,In L. L. Cummings, B. M. Staw (Edi.), *Research In Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Bisel, R. S., Messersmith, A. S., ve Kelley, K. M. (2012). Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets *Organizational Learning*. *Journal Of Business Communication*, 49(2), 128-147.
- Blackman, D., ve Sadler-Smith, E. (2009). The Silent And The Silenced In Organizational Knowing And Learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- Bowen, F. ve Blackmon K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice, *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Bolat, O. İ. , Bolat, T., Aytemiz Seymen O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:12, Sayı:21, s.215-239.
- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J. Ve Barber, L. K. (2012). Counterproductive Work Behaviours In Response To Emotional Exhaustion: A Moderated Mediation Approach. *Stress and Health*, 28 (3), 222-233
- Bommer W.H. , Rubin R. S., Baldwin T. T., Setting the Stage For Effective Leadership: Antecedents of transformational leadership behavior, *The Leadership Quarterly* 15,2004, 195–210.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. and Rubin, R.S., Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee

Cynicism about Organizational Change, *The Journal Of Organizational Behaviour*, 26, 2005, 733-753.

- Bernichon, T., Cook, K. E., Brown, J. D. (2003), Seeking Self-Evaluative Feedback: The Interactive Role of Global Self-Esteem and Specific Self-Views, *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol: 84, No: 1): 194-204.
- Brewer, M. B ve Kramer, R. K. (1986) Choice Behaviorin Social Dilemmas: Effects of Socialidentity, Group Size, And Decision Framing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (3), 543-549.
- Brinsfield, C.T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation Of Dimensionality And Development Of Measures, *Journal of Organizational Behavior*, 34(5): 671-697.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). Organizaional Change Cynicism: The Role of Employee Involvement, *Human Resource Management*, Vol:47, No:4, 667–686
- Bryant, M. ve Cox, J. W. (2004). Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6), 578-592.
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 2008. 54-72.
- Botero, I. C., ve Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects Of LMX And Power Distance In The United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Campbell, L. ve Finch, E. (2004), Customer Satisfaction And Organizational Justice, *Facilities* 22 (7/8): 178-189.
- Carrell, M.R ve Dittrich J.E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions, *The Academy of Mangement Review*, C. 3, S. 2, s. 207.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Chan, M. (2000), Organizational Justice Theories and Landmark Cases, *International Journal of Organizational Analysis*, C:8, No:1
- Chiaburu, D. S., A. C. Peng, I. S. O, G. C. Banks ve L. C. Lomeli. (2013). Antecedents And Consequences Of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal Of Vocational Behavior*. 83. 2, 181-197.

- Chiaburu, D.S., Diaz,I., Vos, A.D. (2013). Employee Alienation: Relationships With Careerism And Career Satisfaction, *Journal Of Managerial Psychology*, 1(28), 4 - 20.
- Chrobot-Mason, D.L., Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees, *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 2003, 22-45.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt J. A, Conlon D. E, Wesson M. H, Porter C., Ng KY. Justice At The Millenium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology* 2001; 86 (3): 425-45. Doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., ve Shaw, J. C.,( 2006). Justice And Personality: Using Integrative Theories To Derive Moderators Of Justice Effects, *Organizational Behavior And Human Decision Process*, Vol. 100, Issue 1, 110-127.
- Cole M. S., Emotions As Mediators Of Perceived Supervisor Support And Psychological Hardiness On Cynicism, *Academy Of Management Best Conference Paper* , 2004
- Collins, B.J., Mossholder, K.W., ve Taylor, S.G. (2012). Does Process Fairness Affect Job Performance? It Only Matters If They Plan To Stay. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1007-1026.
- Collie, T., Graham, B., ve Sparks, B. (2002). Fair process revisited: Differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social comparison information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 545-555.
- Cook, W. W. ve D. M. Medley, (1954), Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scales for the MMPI, *The Journal of Applied Psychology*, Vol: 38, No: 6, pp. 414-418.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W (1993) Review And Anintegration Of Researchin Job Burnout, *Academy Of Management Review*, Vol. 18, 621-56. Justice. *Academy Of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cort, K. T.,Griffith D.A ve White D.S.,(2007), An Attribution Theory Approach For Understanding The Internationalization Of Professional Service Firms, *International Marketing Review*, Vol.24, No. 1.,9-25
- Costa, P.T., Zonderman, A.B., Mccrae, R.R. ve Williams. R.B. (1986). Cynicism and Paranoid Alienationin the Cook and Medley HO Scale. *Psychosomatic Medicine*, Vol. 48, No. 3(4). 283-285.
- Cowherd, D. M. ve Levine, D. I. (1992). Product Quality and Pay Equity between

- Lower-level Employees and Top Management: An investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302- 320.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, R., ve Rupp, D. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities And Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal Of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209.
- Cropanzano R., Rupp D.E, Byrne Z.S (2003). The Relationship Of Emotional Exhaustion To Work Attitudes, Job Performance, And Organizational Citizenship Behaviors . *Journal Of Applied Psychology*, 88 (1), 160-169.
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., ve Gilliland, S. W. (2007). The Management Of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cuguero-Escofet N. ve Fortin M.(2014). One Justice or Two? A Model of Reconciliation of Normative Justice Theories and Empirical Research on Organizational Justice. *J Bus Ethics* .124:435–451
- Çakıcı, Ayşehan, (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri ”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (1), 145-162.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamulaştırmaları İşverenleri Sendikası, Ankara
- Çapak, C. (2014). Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Deconinck, James B. ve Bachmann, Duane (2005). An Analysis Of Turnover Among Retail Buyers, *Journal of Business Research*, 58, 874-882.
- Deconinck, James B., ve Stilwell, C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model Of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- Detert, J. R. ve Edmondson, A. C. (2005). No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities In Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Donaghey, J, Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A., (2011) Re-conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis, *Work Employment and Society*, Vol: 25(1), 51-67
- Dean, J. W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- De V., A., Buyens, D. ve Schalk, R.( 2003). Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation To Reality And The Role Of Reciprocity, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.24(5), 537-559.

- Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, L. A., ve Schulz, M. (2003). The Impact Of Community Violence And An Organization's Procedural Justice Climate On Workplace Aggression. *The Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326.
- Dijst, M., S. Farag, T. Schwanen, (2008), A Comparative Study of Attitude Theory and Other Theoretical Models for Understanding Travel Behaviour, *Environment and Planning A*, 40(4), 831-847.
- Doughlas, M.C., ve David, I.L. (1992). Product Quality And Pay Equity Between Lower-Level Employees And Top Management: An investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Drory, A. ve Romm, T. (1988). Politics in Organization And Its Perception Within The Organization. *Organization Studies*, 9(2). 165-179.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neil, R.M., Hayes, E. ve Wierba, E.E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues To Top Managers, *Strategic Management Journal*, 18 (5): 407-425.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 343-360.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., ve Keltikangas- Jarvinen, L., 2003. Personality As a Moderator In The Relations Between Perceptions of Organizational Justice and Sickness Absence, *Journal of Vocational Behavior*, 63, 379-395.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Steen, N., ve Vahtera, J., 2004. Job decision latitude, Organizational Justice and Health: Multilevel Covariance Structure Analysis. *Social Science & Medicine*, 58, 1659-1669.
- Elovainio, M., Van Den Bos, K., Linna, A., Kivimaki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., ve Vahtera, J., 2005. Combined Effects Of Uncertainty And Organizational Justice On Employee Health: Testing The Uncertainty Management Model Of Fairness Judgments Among Finnish Public Sector Employees, *Social Science and Medicine*, 61(12), 2501-2512.
- Erdoğan, B., Kraimer, M.L., ve Liden, L.C. (2001). Procedural Justice As A Two Dimensional Construct: An Examination in The Performance Appraisal Context. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M., (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve ilgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya,

2007, 514-524.

- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert Syndrome How Employee Cynicism about ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300.
- Ferris, G. R., Perrewè, P. L., Anthony, W. P., ve Galmore, D. C. (2000). Political Skill At Work. *Organizational Dynamics*, 28, 25-37.
- Fleming, P., (2005). Workers Playtime? Boundaries and Cynicism in A Culture of Fun Program, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 285-303.
- Folger, R., ve Martin, C. (1986). Relative Deprivation And Referent Cognitions: Distributive And Procedural Justice Effects. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Folger, R., Rosenfield, D., ve Rheaume, K. (1983). Role-Playing Effects Of Likelihood And Referent Outcomes On Relative Deprivation. *Representative Research in Social Psychology*, 13, 2-10.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links With Morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Goldner, F.H., Ritti, R.R., ve Ference, T.P. (1977), The Production of Cynical Knowledge in Organizations, *American Sociological Review*, 42(4), , 539-551.
- Goldman, B. M. (2003). The Application Of Referent Cognitions Theory To Legal-Claiming By Terminated Workers: The Role Of Organizational Justice And Anger. *Journal Of Management* 29(5), 705- 728.
- Greenberg, J. (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, Vol.16, No.2, 399-432.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 9-22
- Greenberg, J. (2001). Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About What, Why, and How, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219
- Gronhaug, K. ve Falkenberg J.S. (1994), Success Attributions Within And Across Organizations”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.18, No.11, 22-29.
- Greenglass, E. R., ve Julkunen, J.,(1989). Construct Validity And Sex Differences In Cook-Medley Hostility, *Personality And Individual Differences*. 10(2), 209-218
- Goodman, P. S., ve Friedman, A. (1971). An examination of Adams' theory of inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288.
- Gronn, P. (1997). Leading for Learning: Organizational Transformation and the

Formation of Leaders Journal of Management Development, 16 (4), 274-283

- Guastello, S. J., M. L. Rieke, D. D. Guastello ve S. W. Billings. (1992). A Study of Cynicism, Personality, and Work Values. *The Journal Of Psychology*. 126. 1, 37-48.
- Guest, D.E, 1988.is The Pschological Contract Worth Taking Seriously?. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.19(7), 649-654.
- Gouldner, A. W., (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, Vol: 25, No: 2, pp. 161-178.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational JusticeTeories, *Academy of Management Review*,12 (1), 9-22
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-342.
- Gümüştekin, G. E. ve Emet, C. (2007), Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17.
- Harvey, J. B. (1988), The Abilene Paradox: The Management Of Agreement, *Organizational Dynamics*, (Summer) Sayı 3, 17-43.
- Hegtvedt, K. A., ve Johnson C. (2000). Justice Beyond Theindividual: A Future With Legitimation. *Social Psychology Quarterly*, 63, 298-311.
- Helvacı, M. A., Çetin, A.(2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği), *Turkish Studies-international Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 7/3, Summer*, 1475-1497.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety. *Health Services Research*, 41 (4), 1539-1554.
- Hochwarter, W. A. (2003). Theinteractive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 1360-1378.
- Huang, X., Evert Vliert, V., Vegt, G. V. (2005). Breaking The Silence Culture: Stimulation Of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management and Organization Review* 1(3), 459-482
- Hubbell, A. P., ve Chory-Assad, R. M., (2005).Motivating Factors:Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial andOrganizational Trust, *Communication Studies*, Vol. 56, No. 1, 47-70.
- Huseman, R. C., Hotfield, J. D., ve Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*,



12(2), 222-234.

- Houston, B. K. ve C. R. Vavak. (1991). Cynical Hostility: Developmental Factors, Psychological Correlates, and Health Behaviours. *Health Psychology*, 10, 9–17.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 1 (1), 51-73.
- Johnson J. L. ve O’leary-Kelly A.M (2003) The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal Of Organizational Behavior*. 24, 627–647.
- Joinson, C. (1996). Recreating the Indifferent Employee. *HRM Magazine*, 76-81.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013) Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algısı, *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kalağan G., Güzeller C.O., (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(27).
- Kanter Donald, Mirvis Philip , *Cynicism: The New America Malaise, Business and Society Review*. Spring., 1991.
- Karagöz Yıldız (2002) Liberal Öğretilerde Adalet, Hak ve Özgürlük, *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık,Cilt:26, Sayı:2, 267-295.
- Khan, M. A. (2014). Organizational Cynicism and Employee Turnoverintention: Evidence from Banking Sectorin Pakistan. *Pakistan Journal Of Commerce & Social Sciences*. 8. 1, 30-1.
- Klendauer, Ruth, ve Deller, Jürgen (2009). Organizational Justice and Managerial Commitmentin Corporate Mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29-45.
- Knoll, K. ve Dick, R. V. (2013). Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates *Journal Business Ethics*,113, 349-362.
- Kouzes, J. M. ve B. Z. POSNER. (2005). Leadingin Cynical Times. *Journal Of Managementinquiry*, 14. 4, 357- 364.
- Konovksy, M.A., ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Konovsky, M. A., (2000 ). Understanding Procedural Justiceanditsimpact on Business Organizations”, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 489- 511.

- Korsgaard, M. Audrey (1996), The Impact of Self-Appraisals on Reactions To Feedback Others: The role of Self-Enhancement and Self-Consistency Concerns, *Journal of Organizational Behavior* (Vol: 17, No: 4): 301-311.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M. ve Lester, S. W. (1997). Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications In Organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82, 160–77.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20, 1–19.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10/3, 45-64.
- Jöreskog, K. G., ve Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural Equation Modeling With The Simplis Command Language. Scientific Software International. Mooresville, IL
- Kurzon, D. (2007). Towards a Typology of Silence, *Journal of Pragmatics*, Cilt 39, Sayı 10, s.1673-1688.
- Landau, J. C. (2017). Employee Voice And Silence: Two Different Constructs?. *Proceedings Of The Multidisciplinary Academic Conference*, 143-148.
- Lepine, J. A., ve Dyne, L. V. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868
- Lind, E.A, Kanfer, R., ve Early, P. (1990). Voice, Control And Procedural Justice: instrumental And Non-Instrumental Concernsin Fairness Judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.
- Lind E. A., Van Den Bos K., Wilke H. A. M. (1998) When Do We Need Procedural Fairness? The Role Of Trustin Authority, *Journal Of Personality and Social Psychology*, 75 (6): 1449-1458.
- Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M., ve Devera Park, M. V. (1993). İndividual And Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness As A Decision Heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38, 224–251.
- Leventhal G.S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairnessin Social Relationships., *National Science Foundation*, ED.142.463, 27-55.
- Lerner, M.J. (1977) The Justicemotive: Some Hypotheses As To Its Origins And Forms, *Journal Of Personality*, 45 (1): 36-45.

- Liu D., Wu J. ve Ma Jiu-Cheng, J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. *Computers&Industrial Engineering International Conference on*, 1647-1651.
- Luszczynska, A., Gutierrez-Don A, B. ve Schwarzer, R., (2005). General Self-Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries. *International Journal of Psychology*, Vol.40, No.2.
- Lonsdale, J. D. (2013). Interactional Justice and Emotional Abuse: Two Sides of the Same Coin?, *Arts and Social Sciences Journal*, 56, 2.
- Major, B., McFarlin, D. B.ve Gagnon, D. (1984).Overworked and underpaid: On the nature of gender differences in personal entitlement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1399-1412.
- Malle, B. F. (2011). Attribution theories: How people make sense of behavior.in Chadee, D. (Ed.), *Theories in social psychology* 72-95. Wiley-Blackwell.
- McDonald, R. P., ve Ho, M. H. R. (2002). Principles And Practice In Reporting Structural Equation Analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 62-70.
- McFarlin, Dean B. ve Sweeney, Paul D. (1992). Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637
- Mirvis, P.H. ve Kanter, D.L., Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce”, *Human Resource Management*, 30 (1), 1991, 45-68.
- Mirvis P. H., Introduction: The New Workforce/The New Workplace, *Human Resource Management*, Spring 1991, Vol. 30, Number 1, 1- 5
- Mirvis, P.H., Kanter, D.L., (1989) *The Cynical Americans*, Human Resource Management.
- Mc Crae, R. R. , P. T. Costa ve C. M. Busch. (1986). Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California Q-Set and the Five-Factor Model. *Journal Of Personality*, 54 (2), 430 – 446.
- Moaşa, H. (2012). Relationships Between Voice, Silence And Identity Formation In Organizations. *Bulletin Of The Transilvania University of Braşov*, 5(54), 63-70.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy Of Management Review*. 7(1), 111- 116.
- Moorman R.H. Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal Of Applied Psychology*, 1991 76: 845–855.
- Morrison E. W. ve Milliken F. J., (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change

and Development in a Pluralistic, *The Academy Of Management Review*,; 25, pp. 706 – 725

- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2004), *Sounds Of Silence*, *Journal Of Management Studies*, 40 (7), s.32-37
- Morrison E. W. , Milliken Frances J., Hewlin, P.F. (2003) *An Exploratory Study of Employee Silence:issues that Employees Don't Communicate Upward and Why?*, *Journal of Management Studies*, 40 (6), s.1453-1476
- Morrison, E. W. (2014), *Employee Voice and Silence*, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* Vol. 1, 173-197.
- Morrison, E. Wolf ve Robinson, Sandra L. (1997). *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, *Academy of Management*, S. 22(1), ss. 226-256.
- Morrison, E.W. ve Phelps, C.C., *Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change*, *Academy of Management Journal*, Vol.42 No.4, 1999, 403-419
- Mooji, M.D. ve Hofstede G. (2002). *Convergence and Divergence Inconsumer Behaviour: Implications For International Firms*, *Journal of Retailing*, 78, 61-69.
- Mottaz, C. J. (1981). *Some Determinants of Work Alienation*. *The Sociological Quarterly*, Cilt 22, Sayı 4, 515-529.
- Nafei, Wageeh A. (2013). *Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context*, *Journal of Business Administration Research*. 2(2).
- Nafei, Wageeh A. ve Belal A. Kaifi, (2013) *The İmpact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitalsin Egypt*, *European Journal of Business and Management*, 5(12):132.
- Nartgün, Ş. S. ve V. Kartal. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri*. *Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2. 2, 47- 67.
- Naus, F., A. Iterson V.ve Roe R. A.. (2007). *Value In Congruence, Job Autonomy, And Organization-Based Self-Esteem: A Self-Based Perspective On Organizational Cynicism*. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 16.2, 195-219.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H.(1993). *Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior*, 36, 527–556

- Nikolaou, I., Vakolam. ve Bourantas D. (2011). The Role Of Silence On Employees Attitudes The Day After. A Merger, *Personnel Review*, Cilt 40, Sayı 6, s. 723-741.
- O'hair, D. ve Cody, M.J., Machiavellian Beliefs and Social Influence, *Western Journal of Speech Communication*, 51, 1987, 279-303.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özler, N. D. E. ve M. Ö. Dirican. (2014). Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 39, 291- 310.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.
- Pentilla, C. (Kasım, 2003), Get Talking. *Entrepreneur*, 31 (11), 25.
- Perlow Leslie, Williams Stephanie (2003); Is Silence Killing Your Company?, *Harvard Business Review*, May, 3-8.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., ve Anthony, W. P. (2000). Political Skill: An Antidote For Workplace Stressors. *Academy Of Management Executive*, 14, 115-123.
- Pettit, J., Joiner, T. E. (2001), Negative-Feedback Seeking Leads to Depressive Symptom Increases Under Conditions of Stress, *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment* Vol: 23, No: 1: 69-74.
- Piderit, S. K., ve Ashford, S.J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender- *Equity Issues*, *Journal of*
- Pierce, E., Smolinsky, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54. *Management Studies*, 40 (6), 1477- 1502.
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheim and Eric S. Williams; (1999), Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study, *Journal of Management*, Vol.25, No.6, 897-933.
- Harlos, K., ve Pinder, C. (1999). Patterns of Organizational Injustice: A Taxonomy of What Employees Regard as Unjust, *Advances in Qualitative Organizational Research*, 2, 97-125.

- Pinder C.C. ve Harlos K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Premeaux Sonya F. ve Bedeian Arthur G. (2003) Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace, *Journal of Management Studies* 40:6 September, 1537 – 1562.
- Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic And Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects In Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Puttu, Joseph M. ve Aryee, S. (1990). Communication in Organizations, *Group and Organization Management*, Vol. 15, No. 1, 44.
- Reichers Arnon E; Wanous John P; AUSTIN James T, Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change, *The Academy Of Management Executive*; Feb 1997; 11, 1; 48
- Restubog, S. L. D. ve Bordia, P. 2006. Workplace Familism And Psychological Contract Breach in The Philippines, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 55(4), 563-585.
- Richardsen, A. M., R.J. Burke ve M. Martinussen. (2006). Work and Health Outcomes Among Police Officers: The Mediating Role of Police Cynicism and Engagement. *International Journal of Stress Management*. 13.4, 555- 574.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rosen, S., ve Tesser, A. (1970). On Reluctance To Communicate Undesirable Information: The MUM Effect, *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- Rousseau, D.M. 1989. Psychological and Implied Contacts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights*, 2(2), 121-13
- Scherwitz, L., L. Perkins, M. Chesney ve G. Hughes. (1991). Cook-Medley Hostility Scale and Subsets: Relationship to Demographic and Psychosocial Characteristics in Young Adults in the CARDIA Study. *Psychosomatic Medicine*, 53, 36-49.
- Schmiesing, J. R., Safrit, D. R. ve Gliem, A. J. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25-33.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Cropanzano, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness, *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-304.

- Scott, Robert L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence, *The Quarterly Journal of Speech*, 79, 1-18.
- Shapiro, D., Buttner, E. H. ve Barry, B. (1994), Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy?, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346-368.
- Sheppard, B.H., ve Lewicki, R.J. (1987). Toward General Principles Of Managerial Fairness. *Social Justice Research*, 1, 161-176.
- Simons, T., ve Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects Of Aggregate Justice Perceptions On Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Skarlicki, D.P., ve Kulik, C.T. (2004). Third-party Reactions To Employee (mis)Treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183-229.
- Stern, D., J. R. Stone, C. Hopkins ve M. Mcmillan. (1990). Quality Of Students' Work Experience and Orientation toward Work. *Youth ve Society*. 22, 263- 282.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., Bialosiewicz, S.(2011) Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review, *Personality and Social Psychology Review* 16(3) 203–232
- Smith, T. W., M. K. Pope, J. D. Sanders, K. D. Allred ve J. L. O'Keefe. (1988). Cynical Hostility at Home and at Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains. *Journal of Research in Personality*, 22 (5), 525-548.
- Smith C. Ann, Dennis Organ W. ve Near Janet P. (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*. Vol:68. No:4, ss. 653-663.
- St-Pierre ve Holmes D. (2010) The Relationship Between Organizational Justice And Workplace aggression. *Journal Of Advanced Ursing* 66 (5), 1169-1182.
- Stanley David J., Meyer John P. ve Topolnytsky L., (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*. 19 (4), 429-459.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B, Veinderrieden, E. J. (1990). Using Relative Deprivation Theory To Explain Satisfaction Withincome Andpay Level: A Multistudy Examination. *Academy of Management Journal*, 33, 423-436.
- Tamuz, M. (2001). Learning Disabilities for Regulators: The Perils of Organizational Learning in The Air Transportation Industry, *Administration and Society*, 3, 276-302.
- Tayfun, A. ve O. Çatır. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6. 1, 347- 365.

- Tangırala, Subrahmaniam ve PANGARAJ Ramanujam, (2008). "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate." *Personnel Psychology*, 61, s:37-68.
- Tett, R. P. ve J. P. Meyer. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46. 2, 259- 293.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*. 66(3): 541-566
- Thomas, P., ve Nagalingappa, G. (2012). Consequences Of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study Of White-Collar Employees. *Journal of Arts, Science and Commerce*, 3(2), 54-63.
- Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A., ve Williams, C.A.,(2000).Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism.*Working Paper: National Technical Information Service*, 1-9.
- Tremblay, M. ve Roussel, P. (2001). Modelling The Role of Organizational Justice: Effects On Satisfaction And Unionization Propensity of Canadian Managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.
- Trevino, L.K. (1992). The Social Effects Of Punishment In Organizations: A Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 17(4), 647-676.
- Todd, S. Y ve Kent, A. (2006), Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior. *North American Journal of Psychology*. Vol.8, No.2:253-268.
- Tokgöz N. ve Yılmaz H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Topakkaya, A. (1998). Kant'ın Ahlak(İliği)"nin Metafiziği Adlı Yapıtında Etiğin Temellendirilmesi. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 1(4), 69-78.
- Turner, J.H. ve Valentine, S.R.(2001).Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development, *Journal of Business Ethics*, 34(2), 2001,123-136.
- Turnley, H., William, Feldman, C., Daniel, (2000), ReExamining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction As Mediators, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 21, No: 1, Feb., pp: 25-42.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlıkilişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 65(1), 175-204.
- Tükeltürk, N.A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B.(2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat ihlalleri



ve Sinizmilişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 688-692.

- Tyler, T. R. (1987). Conditions Leading To Value-Expressive Effects in Judgments Of Procedural Justice: A test of Four Models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 839–865.
- Tyler, T.R. (1989). The Psychology Of Procedural Justice: A Test Of The Group Value Model. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 57, 830–838.
- Ulrich, Dave (1998): Intellectual Capital Competence X Commitment, *Sloan Management Review*, Winter, s. 15-26.
- Ulrich, D. ve Greenfield, H. (1995): From Training and Development and Development to Development and Learning, *American Journal of Management Development*, Vol. 1, No. 2, s. 11-22.
- Walster, E., Walster, G. W., ve Berscheid, E., 1978, Equity: Theory and Research, Allyn & Bacon, Boston.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. (2000). Cynicism About Organizational Change Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group and Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E, Korsgard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy. *BehaviorThe Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.
- Weiner, B. (1984). Principles for a Theory of Student Motivation and Their Application within an Attributional Framework. *Research on Motivation in Education*, 1, 15-38.
- Weiner, Bernard (2000). Attributional Thoughts About Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, Vol.27, No. 3, ss. 382-387.
- Williams, K.D.(2007). Ostracism . *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.
- Vakola, M. ve Dimitris B. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation. *Employee Relations*, Vol 27, 441-458.
- Vance, R. J., S. M. Brooks, P. E. Tesluck ve M. J. Howard. (1999). Longitudinal and Multilevel influences on Cynical Climates and Resistance to Change. 14th *Annual Conference of the Society for industrial and Organizational Psychology*. Atlanta: GA.
- Van Den Bos, K., Vermunt, R., ve Wilke, H.A.M.(a )(1997). Procedural And Distributive Justice: What is Fair Depends More On What Comes First Than On What Comes Next. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 72, 95–

- Van Den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., ve Wilke, H. A. M. (1997). How Do I Judge My Outcome When I Do Not Know The Outcome Of Others? The Psychology Of The Fair Process Effect. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 72, 1034–1046.
- Van Den Bos, K., Lind, E. A., ve Wilke, H. A. M. (2001). The Psychology Of Procedural And Distributive Justice Viewed From The Perspective Of Fairness Heuristic Theory. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice In The Workplace (Vol. 2): From Theory To Practice* (49–66). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Van Dyne L. Ang S. ve Botero Isabel C., (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs., *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6.
- Vanyperen, N.W., Hagedoorn, M., Zweers, M., ve Postma, S. (2000). Injustice And Employees' Destructive Responses: The Mediating Role Of State Negative Affect. *Social Justice Research*, 13(3), 291–312.
- Vermunt, R., ve Steensma, H. (2001). Stress And Justice In Organizations: An Exploration Into Justice Processes With The Aim To Find Mechanisms To Reduce Stress. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From Theory To Practice (Vol. 2)*. Mahwah, NJ: *Lawrence Erlbaum Associates*, 27-48.
- Vickers M.H., Paris, M.A. (2007). Your Job No Longer Exists!: From Experiences Of Alienation To Expectations Of Resilience-A Phenomenological Study, *Employ Respons Rights*, 19:113–125
- Yılmaz, K. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10/1, 579-616.
- Yetim, S. A. ve Ö. Ö. Ceylan. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin bir Araştırma. *EJ. New World Sciences Academy*. 6. 1, 682- 6

## ***Diğer Yayınlar***

- Afşar, L. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013
- Alıoğulları, Z. D.,(2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alparslan, A. M. (2010) Örgütsel Sessizlik İklimi ve Çalışan Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- AyduğAn, N.: (2012). Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcik
- Bildik, B.(2009)., Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Brandes, P. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati.
- Brinsfield Chad T. (2009) Employee Silence:investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.
- Bogosian, R. (2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee’s Lived Experiences of Silence in Work Group Settings. The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
- Çimen, Mesut, (2000). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, (Basılmamış Doktora Tezi), T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hollanda: University of Maastricht.
- Decoster, J. (1998), Overview Factor Analysis, [www.stat-help.com/notes.html](http://www.stat-help.com/notes.html)
- Eaton J.A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism.

(Unpublished Doctoral Dissertation). York University, Toronto.

- Edmondson, A.C. ve Detert, J.R. (2005). The Role of Speaking Up in Worklife Balancing, Work and Lifeintegration: Organizational, Cultural and individual Perspectives kitabı içinde, Editor: Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, incorporated, Mahwah, NJ, USA.
- Efiliti, S.,Y. Gönen, F. Öztürk, (2008),”Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi’nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması, 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, 279-290.
- Elma, C. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin işe Yabancılaşması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Emre, O. (2010), Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Erkanlı, H. (2009). Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Ankara.
- Eşigül, E. (2013), Üniversite Öğrencilerinin Algılanan Stres ile Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişkide Sosyal Problem Çözmenin Aracı ve Düzenleyici Rolünün İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.
- Fero, H. C., Flow and Cynicism in the Workplace (Dissertation of Doctor of Philosophy), Claremont Graduate University, Claremont, California, 2005.
- Festinger, L. (1957) A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford University, Stanford, Calif., , pp. 1-32 [https://books.google.com/books?id=CkorDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=A+Theory+of+Cognitive+Dissonance&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwjGq6CIhu\\_WAhUEyoMKHcMACROQ6AEILzAB#v=onepage&q=A%20heory%20of%20Cognitive%20Dissonance&f=false](https://books.google.com/books?id=CkorDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=A+Theory+of+Cognitive+Dissonance&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwjGq6CIhu_WAhUEyoMKHcMACROQ6AEILzAB#v=onepage&q=A%20heory%20of%20Cognitive%20Dissonance&f=false) (13.10.2017 tarihinde ulaşıldı)
- Folkes, Valerie S. (1984). Consumer Reactions To Product Failure: An Attributional Approach. *Journal of Consumer Research*, Vol.10, No.4, 398-409.
- Fortier, I. ve Rouillard, C. (2003). From Skepticism To Cynicism: Paradoxes Of Administrative Reform. Institute For Research On Public Policy. <http://www.irpp.org/fasttrak/index.htm>. (13.11. 2017)
- Gün F. Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Güvenli, Rabia Demir, (2014), Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Sendromunun

- Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzeller, C.O., Kalağan, G.,(2008) Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi, 16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 87-94.
- Halbaw, Amir, (2018), Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Sessizlik İlişkisi. ( Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- James Matrecia S. L. (2005). Antecedents and Consequences Of Cynicismin Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems. (Unpublished Doctoral Dissertation) The Florida State University, USA.
- Johnson, A. L. (2007). Organizational Cynicism and Occupational Stressin the Police Officers. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Michigan: Central Michigan University.
- Kalağan G. Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009, Antalya.
- Karacaoğlu K.ve Cingöz A.(2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs Eskişehir, 698-705.
- Karacaoğlu K. ve Cingöz A. Örgütsel Sessizlik.(2008). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar'ın İçinde, Editör: Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, Ankara: İlke Yayınevi.155-167.
- Lobnikar, B. ve M. Pagon. (2004). The Prevalence and The Nature of Police Cynicismin Slovenia.international Conference "Policingin Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice". Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor. <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/Mesko/207979.pdf>. (14. 12. 2017)
- Luczywek, D. R. (2007). Can Personality Buffer Cynicism? Moderating Effects of Extraversion and Neuroticism in Response to Workplace Hassles", Doktora Tezi. Allientinternational University, Marshall Goldsmith School of Management, PQDT veri tabanı
- Mantere, S. ve Martinsuo, M., Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism And Dissent, Presented at 17th European Group for Organisation Studies Colloquium, July 5-7, Lyon, France, 2001.

- Metzger, M.D.,(2004) A Qualitative Inquiry into the Formation of Beliefs in A Police Organization (Doktora Tezi), The George Washington University, Washington.
- Mino E. Claudia. "Organizational Trust, Organizational Cynicism and Organizational Commitment during a Change Initiative", Doktora Tezi. Alliant International University, College of Organizational Studies, 2002, PQDT veri tabanı (13.10.2017 tarihinde ulaşıldı).
- Naus F. Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents, And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization Dissertationin Tilburg University, 2007
- Özbey, A., Sur, H., Söyük, S., Coşkun, F.: Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Algı Düzeylerinin Belirlenmesi," Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, Mardin, 2012.
- Pappenheim, F (2000), Alienation in American Society, Monthly Review, 52/2: 36-53.
- Premeaux Sonya F. (2001) Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace", Basılmamış doktora tezi, Louisiana State University.
- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. (Doktora Tezi). Washington: George Washington Üniversitesi.
- Şahin, A., Erkiş İ. U., Taşpınar, Y. (2013), Relationship Between Cynicism and Commitment in Organizations: A Field Study. Clute Enstitüsü Uluslararası Akademik Konferansı Bildiri Kitabı, Fransa, 470-476.
- Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yuxia Qian, "A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change", (Doktora Tezi, Ohio University, the Scripps College of Communication, 2007), PQDT veri tabanı, (7.09.2017 tarihinde ulaşıldı).
- Yeşilçimen K.C. (2015) Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yürür, Senay. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.13, Sayı.2,.295-312.

## EKLER

### Ek-1

#### ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket formu Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Sinizmin Aracılık Rolü “ isimli doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketi dolduranların isim ve kurum bilgilerine kesinlikle yer verilmeyecektir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için tüm soruların eksiksiz doldurulması gerekmektedir. Bilimsel amaçlarla yapılan bu çalışmaya değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkürlerimizi sunarız.

#### I. BÖLÜM DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?  Kadın  Erkek
2. Yaşınız?  20-30  31-40  41-50  50 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz?  Evli  Bekar
4. Mesleğiniz?
- Doktor  Hemşire  Fizyoterapist  Sağlık Memuru
- Tekniker ( Acil Tıp, Radyoloji, Anestezi, Ameliyathane,Labouratuar v.b)
- İntern Dr.  Diğer
- 5.Eğitim Düzeyiniz?  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek lisans  Doktora
6. Toplam Mesleki Deneyiminiz
- 1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üzeri
7. Şu an çalıştığınız hastanede ne kadar süredir çalışmaktasınız?
- 1 yıldan az  1-3yıl  4-6yıl  7-9yıl  10-15 yıl  15 yıl üzer
8. Aylık geliriniz (maaş+ek ödeme vb.)
- 3.000 TL'den az  3.001-5000 TL  5.001-7.000 TL  7.001-9.000 TL
- 9.001-12.000 TL  12.001-15.000 TL  15.001TL ve üzeri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
--	----------------------------	--------------	------------	-------------	---------------------------

1. Elde ettiğim kazanımlar, işimde sarf ettiğim çabayı yansıtmıyor.					
2. Elde ettiğim kazanımlar, tamamladığım işe uygun değil.					
3. Elde ettiğim kazanımlar, kuruma sağladığım katkıyı yansıtmıyor.					
4. Elde ettiğim kazanımlar, sergilediğim performansı yansıtmıyor.					
5. Süreç boyunca görüşlerimi ve duygularımı ifade edemiyorum.					
6. Süreç sonucunda elde ettiğim kazanımlar üzerinde etkim yok.					
7. Sürecin uygulanmasında tutarsızlıklar var.					
8. Süreç önyargısız biçimde uygulanmıyor.					
9. Süreç, eksik ve yanlış bilgiye dayalıdır.					
10. Süreç sonucu elde ettiklerimin düzeltilmesini talep edemiyorum.					
11. Süreç, etik ve ahlaki standartlara uygun değil.					
12. Yöneticim bana kibar biçimde davranmıyor.					
13. Yöneticim bana saygın şekilde davranmıyor.					
14. Yöneticim bana saygılı davranmıyor.					
15. Yöneticim bana karşı, haksız sözler ve yorumlar sarf ediyor.					
16. Yöneticim benimle iletişiminde içten davranmıyor.					
17. Kararlar ile ilgili süreçleri tam açıklamıyor.					
18. Karar alma süreciyle ilgili mantıklı açıklama yapmıyor.					
19. Sürecin ayrıntılarını bana zamanında aktarmıyor.					
20. Bilgi aktarırken anlayabileceğim dilden konuşmuyor.					
21. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir					
22. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
23. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım					
24. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
25. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
26. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
27. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
28. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
29. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım					
30. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
31. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
32. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
33. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim					
34. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
35. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					
36. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.					



37. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.					
38. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.					
39. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.					
40.Çalıştığım işletmenin amaç ve politikaları uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					
41.Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
42.Çalıştığım işletmede söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
43.Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka davranış ödüllendirilir.					
44.Çalıştığım işletmede yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
45.Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum.					
46.Başkalarıyla çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					
47.Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı şekilde bakışırız.					
48. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - İSTANBUL  
SAĞLIĞIN GELİŞTİRİLMESİ BİRDİMİ  
11/09/2018 13:33 - 16867222 - 604.01.01 - E.2722



Sayı : 16867222/604.01.01  
Konu : Semra KÖSE'nin  
Araştırma İzni Hk.

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) 09/07/2018 tarihli ve 71211201-9499 sayılı yazı.  
b) 17/01/2018 tarihli ve 16867222-619-16867222-619-113 sayılı yazı.  
c) 23/07/2018 tarihli ve 91825363-604.01.01-4228 sayılı yazı.  
d) 24/07/2018 tarihli ve 49078885-604.01.01-5692 sayılı yazı.

İlgi a) sayılı yazı ile Üniversiteniz Üniversitesi İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı 1160D04013 numaralı doktora programı öğrencisi *Semra KÖSE'nin*, Prof. Dr. Hasan TUTAR'ın danışmanlığında yürütülen; "**Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü**" başlıklı projenin **Marmara Üniversitesi Pendik EAH, Yedikule Göğüs Hastalıkları Ve Göğüs Cerrahisi EAH, Taksim Eğitim Ve Araştırma Hastanesi, Esenyurt Necmi Kadioğlu DH ve Pendik Devlet Hastanesi'nde** yapma talebi Müdürlüğümüze iletilmiştir.

İlgi b) de kayıtlı "**Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü**" gereği araştırmanın, ilgi c) ve d) sayılı yazımız ile Müdürlüğümüz tarafından onaylanmış olup, kişiye gerekli kolaylığın sağlanması hususunda;

Gereğini ve bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalıdır.  
Op. Dr. Kemal TEKEŞİN  
Başkan

**Dağıtım:**

T.C. Sağlık Bakanlığı Necmi Kadioğlu Devlet Hastanesi  
T.C. Sağlık Bakanlığı Pendik Devlet Hastanesi

Seyitnizam Mah. Mevlana Cd. No:85, 34015 Kat: 1 Oda No: 102 Zeytinburnu/İst.  
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi  
Faks No:

Bilgi için: Arzu SARMUSAK

Unvan: FİRMA

e-Posta: arzu.sarmusak@saglik.gov.tr İnt. Adresi: www.istanbulsağlik.gov.tr

Telefon No: 0212 638 33 99 - 3102

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden d9dfed25-4ae7-40a4-9da5-9f64f580749a kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
SAKARYA VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : 24404279/702.99  
Konu : Örgütsel Adaletsizlik ve Örgütsel  
Sessizlik İlişkisinde Örgütsel  
Sinizmin Aracılık Rolü

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Sakarya Üniversitesi İşletme/Yönetim ve Organizasyon Bölümü öğrencilerinden Semra KÖSE'nin başvurusu üzerine "**Örgütsel Adaletsizlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Sinizmin Aracılık Rolü**" konulu çalışmasının Müdürlüğümüze bağlı Toyotasa Acil Yardım Hastanesi, Yenikent Devlet Hastanesi, Sakarya Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi, Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi tüm kampüslerinde yürütülmesi hususunu; Olurlarınıza arz ederim.

e-imzalıdır.  
Op. Dr. Özcan ÖKTEM  
Kamu Hastaneleri Hizmetleri  
Başkanı

**OLUR**  
.../.../2018  
e-imzalıdır.  
Doç. Dr. Aziz ÖĞÜTLÜ  
İl Sağlık Müdürü

**EKLER:**  
1- Etik Kurul Raporu (1 sayfa)  
2- Protokol Yazısı (1 sayfa)

15 Temmuz Camili Mh.Resmi Daireler Yerleşkesi C Blok Adapazarı/SAKARYA  
Faks No:0(264)2513567  
e-Posta:sema.gurler@saglik.gov.tr İnt.Adresi: sakarya@saglik.gov.tr

Bilgi için:Sema GÜRLER  
Unvan:Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.  
Telefon No:0(264)2513550-1509

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden e3ef9bf7-d950-4e14-b898-ccc6ace9ded9 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## ÖZGEÇMİŞ

Semra KÖSE 1985 yılında doğmuştur.Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi'nde tamamladıktan sonra Kocaeli Üniversitesi'nde Yüksek Lisans yapmıştır. 2011 yılında Sakarya Üniversitesinde doktora eğitimine başlamıştır. 2017-2018 yılları arasında TÜBİTAK 2214/A bursu kapsamında 14 ay süre ile Amerika'da University Of Texas at Dallas'ta araştırmalarda bulunmuştur. Halen Aile, Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nda görev yapmaktadır.