

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sezer SEVİM

İstanbul

Ocak, 2021

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sezer SEVİM

Tez Danışmanı

Doc. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul

Ocak, 2021

TEZ ONAY SAYFASI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ensari YÜCEL

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE

.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Sezer SEVİM

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın tamamlanması sürecinde bilimsel katkıları, tecrübe ve bilgilerini benimle paylaşarak bana yol gösteren, desteğini her zaman yanımda hissettiğim kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Özgür KÖKALAN'a ve bu zamana kadar eğitim hayatıma değer katan tüm değerli hocalarıma saygılarımı sunar, sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca hayatım boyunca varlıklarıyla bana maddi ve manevi destek olan başta babam Serdar SEVİM'e, sevgisini esirgemeyen ve her zaman iyiyi öğreten annem Turiye SEVİM'e akabinde kardeşlerime, araştırma ve tez aşamamda desteklerini yine esirgemeyen eşim Kübra SEVİM ve oğlum Serdar SEVİM'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Sezer SEVİM

İSTANBUL-2021

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sezer SEVİM

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Ocak – 2021, 90 Sayfa

Bu araştırma çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelemeyi ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada bir nicel araştırma yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, kamu ve özel sektörde çalışan 252 kişi üzerinde uygulanmıştır. Verilerin analizleri AMOS 23 ve SPSS 23 paket programları yardımıyla yapılmıştır. Verilerin analizinde “Betimleyici İstatistikler”, “Doğrulayıcı Faktör Analizi” ve “Yapısal Eşitlik Modeli” kullanılmıştır. Araştırma analiz sonucundaki bulgulara göre, çalışanların “Örgütsel Adalet” algıları ile “Örgütsel Sessizlik” durumları arasında anlamlı negatif ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel Adaletin alt boyutu olan “Etkileşimsel Adalet” ile “Örgütsel Sessizlik” arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan “Dağıtımsal Adalet” ve “İşlemsel Adalet” ile “Örgütsel Sessizlik” arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. “Örgütsel Adalet” ile “İş Tatmini” arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan “Dağıtımsal Adalet” ve “Etkileşimsel Adalet” ile “İş Tatmini” arasında anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutu olan “İşlemsel Adalet” ile “İş Tatmini” arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini

ABSTRACT

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND JOB SATISFACTION

Sezer SEVİM

Master's Thesis, Business Management

Thesis Advisor: Assoc. Prof Dr. Özgür KÖKALAN

January-2021, 90 Page

The aim of the study was to examine the effect of organizational justice perception on organizational silence and job satisfaction, and to determine the relationship among these variables. In the research, the survey method which is one of quantitative method was used. The survey was conducted to 252 employees working in public and private sector. The analysis of the data was done with AMOS 23 and SPSS 23 package programs. "Descriptive Statistics", "Confirmatory Factor Analysis" and "Structural Equation Model" were used to analyze the data. According to the findings, It is found that there is a significant and negative relationship between employees' organizational justice perception and organizational silence. A significant and negative relationship has been determined between interactional justice, which is the sub-dimension of organizational justice, and organizational silence. Significant relationships between distributive justice and procedural justice, which are the sub-dimensions of organizational justice, and organizational silence, could not be determined. A significant and positive relationship has been determined between organizational justice and job satisfaction. Significant positive relationships were found between distributive justice and interactional justice, and job satisfaction. No significant relationship was found between operational justice and job satisfaction.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Silence, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı	2
1.2. Araştırmanın Önemi	2
1.3. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları	3
İKİNCİ BÖLÜM.....	4
ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ	
TATMİNİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ.....	4
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	4
2.2. Örgütsel Adaletin Önemi.....	5
2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	6
2.3.1. Dağıtımsal Adalet	7
2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet.....	8
2.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	14
2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	14
2.4.1. Örgütsel Sessizlik Tanımı.....	14
2.4.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	17
2.4.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	20
2.5. İŞ TATMİNİ.....	21

2.5.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi.....	21
2.5.2. İş Tatmini Etkileyen Faktörler.....	23
2.5.3. Örgütsel Faktörler.....	26
2.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	31
2.6.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	31
2.6.2. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkisi	33
2.6.3. Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	37
YÖNTEM.....	37
3.1. Araştırmanın Amacı	37
3.2. Veri Toplama Aracı.....	37
3.3. Veri Analiz Metotları	38
3.4. Araştırma Evreni	38
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	40
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	43
ARAŞTIRMA BULGULARI.....	43
4.1 Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli	43
4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ölçüm Modeli	46
4.3. Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini ve Bu Kavramların Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler.....	49
4.4. Korelasyon Analizleri.....	50
4.4.1. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları İle İlişkilerinin Korelasyon Analizi.....	51
4.4.2. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının İş Tatminiyle ilişkilerinin Korelasyon Analizi.....	53
4.5. Regresyon Analizleri	54

4.5.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi.....	55
4.5.2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi.....	57
4.5.3 Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi	59
4.5.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi	61
4.6. Hipotezler Sonuç Tablosu	64
BEŞİNCİ BÖLÜM	66
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKÇA	69
EKLER.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	90

TABLÖLAR

Tablo 2.3: Prosedürel Adaletin Kaynakları ve Gelişim Süreci	9
Tablo 3.4: Çalışmaya katılanların Sosyo-Demografik özellikleri.....	39
Tablo 4.1: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları	433
Tablo 4.2: Örgütsel Adalet İçin Harman Tek Faktör Testi	444
Tablo 4.3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Tek Faktör Testi.....	477
Tablo 4.4: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini ve Bu Kavramların Alt boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler.....	48
Tablo 4.5: Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları ile ilişkisi	511
Tablo 4.6: Örgütsel adalet ve Alt Boyutlarının İş Tatminiyle ilişkisi.....	544
Tablo 4.7: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	555
Tablo 4.8: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi	566
Tablo 4.9: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	566
Tablo 4.10: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	577
Tablo 4.11: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi.....	58
Tablo 4.12: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	59
Tablo 4.13: Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	600
Tablo 4.14: Örgütsel Adaletin İş tatminine Etkisinin Varyans Analizi	600
Tablo 4.15: Örgütsel Adaletin İş Tatmini üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	611
Tablo 4.16: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	622
Tablo 4.17: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş tatminine Etkisinin Varyans Analizi	622
Tablo 4.18: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Tatmini üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini	633
Tablo 4.19: Araştırma Sonuçların Teorik SonuçlarlaKarşılaştırılması	644

ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Araştırma Modeli	411
Şekil: 4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği İlk Ölçüm Modeli	455
Şekil 4.2: Örgütsel Adalet Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli.....	466
Şekil 4.3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İlk Ölçüm Modeli	47
Şekil 4.4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli	48

KISALTMALAR LİSTESİ

TDK : Türk Dil Kurumu

OED : Oxford English Dictionary

S. : Sayfa

ÜKİD : Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Vb. : Ve Benzeri

Vd. : Ve Diğer

SPSS : (Statistic Packets For Social Sciencences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

Akt. : Aktaran

Ed. : Editör

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İş dünyasında hızlı büyüyen ekonomik ve teknolojik faaliyetlere karşılık olarak örgütlerin varoluşlarını devam ettirebilmesi, ticarete karşılıklarına çıkacak olan zorluklara karşın rekabet gücünü gösterebilmesi ve başarıya ulaşmalarının ilk önemli şart olarak çalışanlarının performans seviyelerini yükselterek örgüt için faydasını artırmalarını sağlamaktır. Bu nedenden dolayı işgörenlerin işletmede işe verdikleri değeri ise örgüt içerisinde dengede tutan ve sağlayan kavramların başında örgütsel adalet kavramı gelmektedir. Çalışanların kurum içerisinde maaş, mesai ücreti, terfi, iş paylaşımı, çalışma saatleri, ast-üst ilişkileri vb. konularda çalışanların arasında adaletli olarak gerekenin gerektiği yerde yapılması örgütsel adalet algısını içermektedir. Örgütsel adaletin algısının çalışanlar yönünden iyi şekilde algılanması, örgütte işlerin hızlı ilerlenmesine gerektiği gibi işlenmesine yardımcı olmaktadır. Tam tersi durumda örgütsel adalet algısının olmadığı kurumlarda çalışanların örgütsel sessizliğe mahkûm edilmesine ve iş tatminlerinin de meydana gelecek düşüşlere sebep olabilir.

Sessizliğin hâkim olduğu işletmelerde çalışanlar üstlerine karşı yapmak istedikleri eylemlere karşı görüş, fikir sunma, şikâyet ve isteklerini belirtememesi literatürde örgütsel sessizlik olarak geçmektedir. Bu durum sonucunda çalışanlarda üstlerine ya da çalışma arkadaşlarına karşı iletişim kopukluğu, isteklerini belli edememe, korku, endişe, yanlış yapma kaygısı gibi tutumlara sebep olabilmektedir. Çalışanların kurum içerisinde bunları ifade etmeleri ve paylaşımı kurumda da pozitif yönde fayda sağlayabilir. Aynı zamanda örgütsel adaletin azalması yahut hiç olmamasıyla birlikte sessizliğin artması, işe duyulan güven duygusu ve tatminde azalabilecektir. Yaptığımız çalışmada farklı sektör grubundan olan çalışanların kişisel olarak örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik ve iş tatminlerine etkileri üzerinde araştırma yapılmıştır.

Araştırmamızın birinci bölümünde yapılan araştırmanın amacı, önemi, kısıtları ve kapsamının izahı yapıldığı bölüm yer almıştır. İkinci olarak örgütsel adalet ve alt boyutları, örgütsel sessizlik ve alt boyutları, iş tatmini kavramlarının genel olarak literatür taraması yapılmıştır. Bölüme dahil olarak ilişkili kavramların arasındaki ilişkiler ve hususlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümümüzde araştırmanın yöntemi işlenmiş, çalışmada verileri toplanma araçları, dataların analiz metotları ve çalışmanın evreni belirtilmiştir. Dördüncü bölümümüzde ise çalışmada test edilecek model ve hipotezler, analiz yöntemleri ve çalışma yöntemi etrafında yapılmış olan meydana gelen neticelere değinilmiştir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelemeyi ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

1.2.Araştırmanın Önemi

Araştırmamızda günümüz sorunlarından olan işletmelerdeki “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Sessizlik”ve “İş Tatmini” ele alınmıştır. Buörgütte, örgütsel adaletin olmayışı çalışanları negatif etkileyeceği gibi örgütün performansını olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel sessizlik durumları ve iş tatmin durumları ile olan ilişkileri ve örgütsel adaletin, örgütsel sessizlik ve iş tatmini üzerindeki etkileri bu çalışma da ele alınmıştır. Bu çalışma sonucunda elde etmiş olduğumuz sonuçlar özellikle yöneticiler için oldukça önemli ve değerlidir.

Örgütsel adaletin aslında yönetim ve çalışanlar yönünden ne kadar kolaylaştırıcı bir unsur olduğu günümüzde halen kabul görmemektedir. Örgütsel adalet kavramı soyut ve ölçülmesi zor kavramlardan biridir. Çünkü örgütsel adalet yönetim tarafından var olduğu iddia edilse de çalışanlar tarafından tam tersi olabilmektedir. Bununla birlikte adaletin olmayışı örgütsel olarak sessizliği olumsuz yönde çalışanları etkileyerek, kurumlarına ve

üstlerine karşı tutumlarını karamsarlığa doğru gidebilmektedir. Yine adaletin olmadığı veya düşük olduğu işletmelerde iş tatminin az oluşu veya olmayışı organizasyonun gidişatı yönünden olumsuzluklara neden olabilir. Ülkemizde bu konu hakkında yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu yapılan literatür taraması sonucunda anlaşılmıştır. Bu nedenle bu çalışma ile bu konuya ışık tutulması planlanmıştır.

1.3.Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Çalışma, Türkiye’de kamu ve özel kurumlarda çalışmakta olan 252 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Basit olasılıklı bir örnekleme yöntemi olan kolayda örnekleme kullanılmıştır. Yapılan anket çalışması 2019 Ocak ve 2019Nisan ayları arasında ülkemizde faal olarak çalışan kişilerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca ulaşılan bulgular, zamanla değişme olasılığına karşın uygulanmış olan zaman aralığı ile kısıtlandırılmıştır.

Araştırmanın çok önemli iki kısıtı bulunmaktadır. Birinci kısıtı seçilen örnekleme yönteminden kaynaklanmaktadır. Her ne kadar istatistiği olarak geçerli bir yöntem de olsa, kolayda örnekleme yönteminden elde edilen verilerin güvenilirlik düzeyi diğer örnekleme yöntemlerine göre daha düşüktür. Fakat zaman ve maliyet açısından bu yöntem ile veri toplama zorunlu hale gelmiştir. Araştırmanın ikinci önemli kısıtı örneklem sayısından kaynaklanmaktadır. Araştırma 252 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Ne yazık ki, Türkiye’de veri toplamak oldukça zordur. Bu nedenle örneklem sayısı istenilen düzeye ulaşamamıştır. Daha geniş bir örneklemden elde edilecek verilerin güvenilirliği daha fazla olacaktır. Çalışmanın sonuçlarının bu iki önemli kısıtingöz önünde tutularak değerlendirilmesinde fayda vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ TATMİNİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

İnsanlığın var oluşundan itibaren topluluk halinde yaşayan kişiler arasında adalet olgusu hep var olmuştur. Toplumun her kademesinde var olan bu kavram elbette ki örgütler içinde de yer almıştır.

Örgütsel adalet kavramı; örgüti içindeki adalet mekanizmasını göstermek için kullanılan bir terimdir. İş yeri sahibi ya da sahiplerinin yahut yöneticilerin çalışanlarına ne kadar adaletli davranıldığı gösteren, çalışanların algılarına dayanan bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010: 195-216). Örgütsel adalet, “gelir paylaşılmasında adil olmanın yanında, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olması” şeklinde tanımlanmaktadır (Özdemir, 2013: 99-117).

Tarihte örgütsel adalet kuramını ilk kullanan Greenberg (1987), örgütsel adalet, örgütte çalışan kişilerin çalıştıkları ortamdaki olayları, uygulanan kuralları adalet teorisine göre uygulayarak, kişilerin örgütün adaletli tutumlarına dair algılarının oluşturulması olarak belirtmiştir. Yine Greenberg’e göre örgüt içi adalet, performans değerlendirme, çalışan kişilerin doğru seçimi, mükafat, fazla maaş ya da diğer faydalar kazanım durumuyla şekillenmiştir (Greenberg, 1987: 9-22). Yöneticilerin kurum içinde çalışan kişilere adil bir şekilde görev dağılımını yapması gerektiğinde onların düşüncelerini değerlendirmesi çalışanlar tarafından kurumda örgütsel adaletin var olduğu algısının oluşmasına yardımcı olur (İçerli, 2010: 67-92).

Örgütsel adalet, yöneticilerin örgüt içerisinde ahlaki ve adaletli uygulamaların sonucudur. Diğer bir deyişle adalet bir örgütte, çalışanlar işverenlerin tutumlarını adaletli, ahlaki ve rasyonel bir şekilde değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 181-201). Örgütsel adalet son derece önemli bir kavramdır. Çünkü örgüt içi adil davranışlar

örgütsel çıktılarına olumlu yönde etki ve fayda sağlar iken adil olmayan davranışlar örgüt içinde saldırganlık, huzursuzluk, sessizlik, hırsızlık vb. davranışlar meydana getirir (Beugr, 2002: 1091-1104). Örgütsel adalet, kurumların ve kurum içinde çalışmakta olan çalışanların iş tatminlerinin olumlu yönde etkilenmesi ve davranış yönünden pozitif yönde şekillenmesinde de önemli rol oynar (Lambert, 2003: 155-168). Bu durumda, örgütteki davranış ve işlemlerin olumlu yönde olması sonuç olarak çalışan kişilerin kendi aralarında ve yöneticileri olan ilişkilerinde uyumlu, güven ve sadakat açısından ilişkiler geliştirmelerine olanak sağlar (Folger ve Konovsky, 1989:115-130).

Algılanan örgütsel adalet algısı ise çalışan kişilerin çalıştıkları ortamdaki iş bilirliği ve yetkinliğine göre dağıtım, işleyiş ve etkilenme algısına dayanmaktadır. Bu algısal bir durum olduğu için çalışanların her birinde farklı bir şekilde oluşabilmektedir. (Altinkurt ve Yılmaz, 2010: 463-484). Çalışan bireylerin örgüt içinde adaletsiz durumlarla karşı karşıya kalmaları durumunda, hem motivasyon hem de performans seviyelerinde düşüş yaşanması görülmesi kaçınılmazdır. Algılanan örgütsel adaletsizliğin çalışanlarda iş gücünün zayıflaması, içe kapanma, stres yaşanması, gergin olma durumu, iş tatmininin olmaması belki de işten ayrılma niyetinin olması gibi durumların ortaya çıkmasına neden olduğu görülmüştür (İplik, 2009: 107-118).

2.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Son yıllarda örgütsel adaletin öneminin meydana gelmesinin üç sebebi bulunmaktadır. Bunların ilk olanı toplumsal bir olgu olan adalet, her çeşit günlük hayatta, sosyal ve örgütsel davranışın çalışanların ikili ilişkilerinde meydana gelebilecek olmasıdır. Bu sebeptendir ki çalışanlar iş hayatlarında devamlı adaletin farklı türleriyle karşı karşıya kalmakta, bu durumun da adalet endeksli gerekliliğini her geçen gün fazlalaştırmaktadır. Örgütsel adaletin önemini günümüz yaşantımızda artıran ikinci unsur, çalışanlardır. Çalışanların hangi durumlarda ne denli davranması gerektiği örgütlerine bağlılık halleri, ne derece güvendiklerini, çalışma performansını, işten ayrılma niyeti hatta kişilerin saldırgan olması tutumu ve o yöne davranış eğilimi tam olarak adalet algısından etkilenmektedir (Şeşen, 2010). Sonuncusu da, son yıllarda eğitimin önemi vurgulanarak, vasıflı durumda olan çalışanların sadece kendi

alanlarındaki işlerde çalışma taleplerinin yanında, çalıştıkları kurumlarda iş arkadaşlarına yönelik saygı ve sıcaklıkta beklenmektedir (Taşkiran, 2011).

Örgütsel adalet bir kurumda yer alan tüm kişilerin birbirleriyle manevi ve maddi olarak adaletli olunması, hak edilenin adaletlice şahıslarına haklarının verilmesi anlamına gelmektedir. Kurumların bu algıyı kendilerince benimsemesi ve uygulaması iş yerinde çalışan kişilerinde motivasyonunu yükseltici etkisinden dolayı istenilen performansa, gayretle ve özveriyle alabileceğini bilmelidirler. Tam tersine olan durumda hak hukukun olmadığı durumlarda çalışanlarda örgüt içi bir isteksizlik, gevşeme ve moral olarak düşüklük kaçınılmazdır. Bunun devamında hem kendi aralarında bir problem yaşamaları hem de çalıştıkları örgüt yöneticileri, ast ve üstlerine karşı tavır tutumları değişerek daha farklı boyutlarda problemlere kadar gitmesine sebep olur. Bu durumda direkt olarak kuruma olumsuz bir şekilde yansır. Kurumun hedeflemiş olduğu amaçlar ve hedefleri zamanında olmayışına sebep olur. Her gün gelişen ve büyüyen bir dünyada hem teknolojik hem de ekonomik olarak çalışanların durumlarından ötürü diğer sektöründe olan örgütlerle rekabet manasında geride kalmasına neden olur (Kılıç, 2013). Örgütsel adalet kavramı çalışan kişilerin iş tatmini, kurum içi bağlılığı ve çalışma performansları vb. durumlar örgüt içinde önemli manada örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için değer verilmesi gerekli bir bahistir (Akyüz, vd., 2013: 273-288).

2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet kavramını literatürde, “Dağıtımsal Adalet”, “İşlemsel (Prosedürel) Adalet” ve “Etkileşimsel Adalet” olarak adlandırılan üç farklı boyutu karşımıza çıkmaktadır. Literatürde örgütsel adaletin boyutları zaman zaman araştırmacılar tarafından tartışılmıştır. Mesela Martocchio ve Judge (1995), örgütsel adalet alanında çalışmalarında dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutlarını birbirinden ayrı tutmamış, bazı araştırmacıların ise etkileşimsel adalet boyutunu, işlemsel adaletin bir alt başlığı şeklinde işlemişlerdir. Tabi ki çoğunlukta olan araştırmacı grubu ise işlemsel adaletin etkileşimsel adaletten farklı durumdaki ilişkileri ve birbirinden bağlantısız etkilerini ele almışlardır. Moorman ve Colquitt’in (1993) yaptıkları araştırmalar sonucunda dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin, örgütsel adaletin farklı boyutları olduklarını ifade

etmişlerdir. 1993 yılındaki çalışmada Greenberg'in, etkileşimsel adaleti kuramsal olarak bilgiye dayalı ve kişisel arası adalet olmak üzere iki kısma ayırmış bu durumda örgütsel adaletin şekillenmesine ve dört farklı boyuta sonuçlanmasına sebep olmuştur. Colquitt ise araştırmalarında yapmış olduğu faktör analizinin sonucu neticesinde doğru olduğunu belirtmiştir (Özmen, 2007: 15-30).

Genel itibariyle örgütsel adalet kavramları olarak araştırmacılar arasında farklı düşünce ayrılığı olsa da literatürde yoğun olarak örgütsel adaletin, "Dağıtımsal Adalet", "İşlemsel (Prosedürel) Adalet" ve "Etkileşimsel Adalet" olarak üç farklı boyutta çalışılmıştır. Bu çalışmada bu üç boyut değerlendirilmiştir.

2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adaletin ilk alt boyutu dağıtımsal adalet boyutudur. Dağıtımsal adalet boyutu, yönetsel kararlar sonucunda sahip olunan gelirin, çalışan kişilerin arasında dağıtım şeklinin adaletli olarak yapılıp yapılmadığı algısı üzerine odaklanmıştır (Sökmen vd., 2013:43). Bu kavramın asıl temeli Adam'ın Eşitlik Kuramı'na dayanmaktadır (Keser, 2006). Dağıtımsal adalet, çalışan kişilerin sonradan çaba sarf ederek kazanımları doğrultuda görevinde terfi alma, maaş artışı, ödül gibi kazanımlarının dağılımında yöneticilerin aldıkları kararların adaletli olmasıyla ilişkili kavramdır. Aynı zamanda Adams'ın eşitlik kuramı ve dağıtımsal adalet boyutunun birbirine benzemesi elde edilen kazanımların dağıtımsal adalet ilkesine dayandırılması olarak belirtilebilir (Keser, 2006:43). Adams'ın Eşitlik Kuramı'nda çalışanlar, çalıştıkları kurumda yapmış oldukları katkı neticesinde kurumdan elde ettikleri fayda ile kurumdaki diğer çalışan bireylerin katkıkazanım oranı ile mukayese edildiğinde aradaki oran aynı ise yöneticilerin adaletli davrandıklarına inanabilmektedir (Keser, 2006 : 43). Kurum içi personelin performanslarını çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırdıklarında eğer aynı ekip içinde çalışanların birbiriyle uyum sağlamıyor ise farklı bölümlere dağıtarak dengeyi sağlamaya ve hedeflerine ulaşmaya çalışırlar (Eker, 2006).

Dağıtımsal adaletin boyutu gereği, kişiler nesnel ve ahlaki olan özellikler neticesinde hareket etmelidir. Ayrıca benzer özellik taşıyan çalışanlara adaletli şekilde davranılması ve diğer farklı özellikteki çalışanlar arasında bulunan yetkinlik oranına göre farklı tutum

sergilenmesi bir diğer özelliğidir. Yöneticilerin, çalışan kişilerin performanslarına bağlı olarak ceza ve ödülleri adaletli bir biçimde paylaşılması kurumda dağıtımsal adaletin doğru uygulandığının göstergesidir. Bu durumda yüksek performans gösterenler, kurumun amaçlarına ulaşmasındaki çabaları oranında ödüllendirilirler ve yahut az bir performans göstererek kurumun amaçlarından ayrılmaları oranında ceza alabilirler. Yönetim birimindekiler çalışanların kişisel yetkinliklerine göre değil de ne kadar çaba göstererek performansına bağlı olarak dağıtabilirler (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Dağıtımda uygulanacak olan adaletli uygulamalarsonucunda, örgütte çalışanların örgüte karşı almış oldukları sorumluluk ve sahiplenme durumu artabilir. Çalışanlar sarf etmiş oldukları emeğin karşılığını hak ettiklerini gördüklerinde performans ve tatmin oranı artarak örgüte amaçlarına ulaşma doğrultusunda katkı sağlayabilmesi kaçınılmazdır.

2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

Araştırmacılar tarafından, örgütsel adaletin boyutlarının oluşmasında ortaya çıkan sonuçlarının yeterli olmadığı ve adaletin diğer gerekli boyutu olan işlemsel (prosedürel) boyutu ortaya konulmuştur. Walker ve Thibaut, 1975 yılında yapmış oldukları araştırma sonucunda ortaya çıkan problem durumlarında, çalışan kişilerin iki farklı değişken sonucu olarak ortaya koymuşlardır. İlk değişken olarak sorunları ortaya koyabilmeleri için kullanmış oldukları zaman üstündeki kontrol tutarı (süreç kontrolü); bir diğeri ise çalışanların sonuçları direkt belirtmede oldukları kontrol tutarıdır (karar kontrolü).Bu çalışmaların ışığında örgütsel adaletin işlemsel boyutunun meydana geldiği belirtilmiştir (Irak,2004: 25-43). Örnek vermek gerekir ise dağıtımsal adalette çalışan kişilerin aldıkları ücrete karşın ortaya koydukları tepki vurgulanırken, işlemsel adalet yöneliminde çalışan insanların alınan kararlar ışığında karşı tarafa göstereceği tutumlar üzerine yoğunlaşır(Poyraz ve Kara, 2009: 71-91). İşlemsel adalet; maddi olanaklar, başarımlar ölçümü, maaş, rütbe alma gibi durumların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan prosedür, politikaların ve metotların adaletli olma derecesi diye belirtilebilir(Doğan, 2002: 71-78). Leventhal vd. (1980) işlemsel adalet kuramını yasal olmayan durumlarda 6 farklı maddeye bağlamıştır.

- (a) **Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararı alınmış olan yöntemlerin birbiri içlerinde tutarlı olması.
- (b) **Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtım kararında ve işlemsel zaman zarfında örgüt içerisinde çalışmakta olan kişilere ön yargılı olmama.
- (c) **Doğruluk kuralı:** Hali hazırdaki bilgilerin doğru olması kuralı.
- (d) **Düzeltebilme kuralı:** Yönetimde yetkili kişilerin aldıkları kararları örgüt içinde çalışan kişilerin karşı çıkabilmesi ve yeniden revize ettirebilmesi.
- (e) **Temsilcilik kuralları:** Örgüt içindeki çalışanları etkileyecek olan kararların alınmasında çalışanlar içinde bir temsilci seçimi vasıtasıyla var olan durum hakkında çalışanların toplu olarak görüşü alınması.
- (f) **Etik kural:** Örgüt içinde alınacak olan kararların, dağıtım ve prosedürle ilgili kişilerin etik değerleri yönünden uyushması.

Dağıtımsal adalet boyutu kişilerin çalışma koşulları, maaş, ikramiye, terfi gibi dağıtımın adaletli olmasıyla ilişkisi olurken, işlemsel adalet boyutu belirlenen karar alma politikaları ve yöntemlerinin adaletli olması üzerinde durulmuştur (Cihangiroğlu, 2011: 10). İşgörenler, karar alınma durumlarında adaletli olarak yorumladıklarında örgüt içindeki karar ve örgüt aleyhine daha çok taraflı olmaktadır (İçerli, 2010:83). Tablo 2.3'te işlemsel adalet kavramının gelişim süreci kısaca özetlenmiştir.

Tablo 2.3: İşlemsel (Prosedürel) Adaletin Kaynakları ve Gelişim Süreci

Teorisyen/ ler	Teorinin Adı	Açıklaması
Thibuat ve Walker 1975	İşlemsel Adaletin Tanıtılması	Adalet alanındaki yapılan araştırmalarda taraflar arasındaki ilişkilerin olumsuz durumuna çözüm bulma teorisidir.
Thibuat ve Walker 1978	Süreç Karar Kavramları	Yönetim tarafından alınacak olan yönetsel kararların sonuçlandırılmadan önce işgörenlerin de görüşlerinin alınması, işgörenlerin adillik algısını pozitif etkiler.

Leventhal 1980	İşlemsel Adaletin altı faktörü	İşlemsel adaletin altı faktörü belirlenmiştir. Bunlar; tutarlılık, doğruluk, önyargılı olmama, temsilcilik, düzeltibilme ve etik'tir.
Tyler ve Caine 1981	Lider Davranışları Bağlamında İşlemsel adalet ve dağıtımsal adalet	Çalışanlarda adalet algısının oluşmasında yöneticilerin verdiği kararlar ve onlara karşı tutumları etkilidir.
Greenberg ve Folger 1983	İşlemsel Adalet Kuramı	İşgörenler elde ettikleri başarı veya başarısızlığı ne çeşit yöntemler kullanılarak dağıtımına değer verirler.
Folger ve Greenberg 1985	İşlemsel Adaletin Personel Yönetimine Uygulanması	İşlemsel adalet kuramını kurumlarda yaptıkları araştırmalarda uygulamışlardır.
Greenberg 1986	Leventhal'ın Altı ilkesinin Alan Çalışması ile İspatı	Leventhal'ın altı kuralı detaylı uygulama yapılarak ispatlanmıştır.
Greenberg 1987	İşlemsel adalet ve Dağıtım adaleti Boyutlarının çalışma ortamı ile ilişkilendirilmesinin ilk kanıtı	İşgörenlerindağıtımsal adaletine ilişkili anlaması kişisel durum olarak davranışlarının, İşlemsel adaletine ilişkili anlaması ise kuruma yönelik tavır ve tutumunun belirleyicisidir.
Alexander ve Ruderman 1987	İşlemsel ve Dağıtımsal adaletin boyutlarının iş ortamı ile ilişkilendirilmesi	Kurumda güven, çatışma/uyum, yöneten kişilerin değerlendirilmesi ile İşlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Lind ve Tyler 1988	İşlemsel adalete dikkat çekilmesi	İşlemsel adaletin etiklerinin nedenleri araştırılmıştır. İşgörenler kendileri ile ilgili olmuş veya olacak olan karar ve sonuçlara önem verdikleri için süreçler üzerinde etki sahibi olmak isterler.
Folger ve Konovsky 1989	İşlemsel ve dağıtımsal adaletin çalışma ortamı ile ilişkilendirilmesi	Çıkan sonuçların adaletli olmasının işgörenler üzerindeki etkisine bakılmış ve İşlemsel adaletin işgörenlerde yöneticilerine güveni ve kuruma bağlılığı arttığı görülmüştür.
Sweeney ve McFarlin 1993	İşlemsel ve Dağıtımsal adaletin üzerinde Alternatif modellerin denenmesi	Dağıtımsal adalet ve İşlemsel adalet arasındaki farklılığa yönelik çalışmalar ortaya koymuştur.
Broncner ve Wiesenfeld 1996	İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletin etkileşiminin yeniden ele alınması	İşlemsel ve dağıtımsal adalet kuramında yaşanan sosyal adalet kuramı İşlemsel adalet sürecine etki etmektedir.

Kaynak: (Küçükeşmen, 2015: 35-36).

İşlemsel adalet işgörenlerin çaba gösterim sonucunda elde etmiş oldukları değerlerin adalete uygunluk derecesidir. İşlemsel adalette objektif şekilde doğru ve tam bilgiyle işlerini hayata geçirmek, eğer yanlış bir durum söz konusu ise alınan kararları tekrardan değiştirebilme durumudur (Tutar, 2007:101). Bilimsel çalışmalarda işlemsel adaletin dört farklı boyutu bulunmaktadır. Kontrol Modeli (kişisel çıkar), Prosedür Tercih Modeli, Değer Açıklayıcı model ve Grup Değeri Modeli olarak incelenir (Yılmaz, 2004:20).

2.3.2.1.Kontrol (Kişisel Çıkar) Modeli

Kontrol modelinde işgörenler kendi kazanımları ile ilgili aldıkları kararlar için kontrolü ellerinde tutmak ve yine kazanımlarını işleyebilmek isterler. Hukuk açısından ortaya çıkarılan bu model çalışanların arasında olacak olan herhangi bir uyuşmazlığın sonucunda verilecek olan kararı kabul etme ihtimalini artırmaya yönelik bir bilimsel araştırmadır. Bu durumda alınan kararın artı ya da eksi olmasından farklı olarak sürecin kontrolünde işlemsel adaletin hakkaniyetli algılanması sağlanır. Bu modele göre çalışanlar kendi faydalarını maksimize edecek politikalar uygular. Kişisel çıkar modelinde karar ve süreç kontrolü olarak iki tip kontrol incelenir. Karar kontrolü, uyuşmazlık durumunda sonuca gidecek kararlarda kişinin haiz olduğu tek yönlü kontrolü ifade ederken, süreç kontrolü ise uyuşmazlık durumunda sonuca tesir edecek bilginin teşkili ve tercihinde kontrol ehli olmayı ifade etmektedir (A.g.e.: 21). Bu model kişiler üzerindeki hareketlerini anlatma konusunda yetersiz görülmüş ve sonuç olarak da kişilerin topluluk içindeki tavır ve tutumlarını ele alan diğer bir model olan değer grup modeli oluşturulmuştur (Şaklak, 2018: 27-28).

2.3.2.2.Değer Grup Modeli

Bu modelde ise işgörenlerin psikolojik ve sosyal açıdan takım içindeki durumları ele alınmıştır. Çalışanlar örgütlerindeki diğer çalışma arkadaşları, üstleri ve örgütleriyle uzun dönemli olan durumlara yoğunlaşır. İşgörenler takımdaki yöneticiler cephesinden alınan kararların objektif olmasını isterler. Yine bu modelde önemli olan psikolojik ve sosyal avantajlardır (İçerli, 2010: 85-86). Değer grup modeline göre araştırmacılar işlemsel adalet yargılarına tesir eden tarafsızlık, güven ve saygınlık gibi yönetsel bağlantılı duruma dokunmuştur. Yönetimin tarafsızlığı, kişilerin örgüt içindeki söz konusu olan uygulamayı gerçekleştirmesi ve sonuç olarak yöneticinin tarafsız bir şekilde hüküm vermesidir. Yönetim güvenilirliği ahlak ve adalet yönünden ayırmasına göre değerlendirilir. Yönetici adaletli olarak işgörenlerin fikir ve ihtiyaçlarını dikkat ederse güvenilir olur. Saygınlığı ise yöneticilerin işgörenlerin insan oldukları için onların hak ve onurlarına saygılı ve nazik olma tutumudur (Chan, 2000: 75).

2.3.2.3. İşlemsel Tercih Modeli

Bu model çalışanların dağıtım yöntemlerinin adaletli olup olmadığını algılamada sonuca ulaşmak için doğru yolu gösteren prosedürleri seçmelerini teklif etmektedir (Çakmak, 2005: 37). Karuza, Fry ve Leventhal, adilliği oylarken işlemlerle ilgili yedi durumun altını çizmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir(A.g.e: 74).

- Karar verenlerin tercihi,
- Mükafat paylaşımında seçilecek kuralların belirtilmesi,
- Mükafat paylaşımı ile ilgili verilerin toplanması,
- Karar süresinin inşasının tanımlanması,
- Dağıtımda yöneticilerin davranışlarının seyredilmesi ve vasi tayin edilmesi,
- Çalışanlarda oluşmuş olabilecek huzursuzluğu ortadan kaldırma durumunda karşı söylem prosedürlerinin ortaya konması,
- Adaletli olmayan dağıtım işlemlerinin farklılaştırmak için düzen kurulması.

2.3.2.4. Değer Açıklayıcı Model

Bu modelde çalışanların örgüt içi alınan kararlarda sözlerinin etkili olması veya olmaması durumuna bakılmadan çalışanlar yönünden istenildiği görülmektedir. Kişilere örgüt açısından sağlanan bu söz hakkı araçsal ve araçsal olmayan olarak iki duruma dayandırılır. Verilen kararlar doğrultusunda kişiler direkt olarak kontrol sağlayamadığında bu kararlardan etkilenen kişilerin dolaylı olarak kontrol algısı oluşması araçsal olarak söz edilebilir. Söz söyleme hakkı olan çalışanlar doğrudan olmasada alınan kararı tesir fırsatını yakaladıklarını anlarlar. Örgütlerde işgörenlerin katılmasını sağlamak, öneri ve şikayetlerini dinleyerek söz hakkı vermek, işletmenin takip ettiği ticari prosedür ve politikaya erişiminin sağlanması, problemlerin münakaşası, toplantı, oryantasyon etkinlikleri ve bunun gibi metot kullanılabilir (Yılmaz, 2004: 22-23).

2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag(1986) sırasıyla işlemler kullanılırken çalışanların aralarındaki ilişkilerinin kalitesini ve değerlerinin altını çizerek örgütteki çalışanların adilliğine, davranışın yoğunlaşmasının sonucunda etkileşimsel adalet kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5).

Etkileşimsel adalet kurumdaki faaliyette işgörenlerin ve yöneticilerinin karşılıklı olarak birbirleri arasındaki örgüt içi durumlarda doğru, tam bilgi aktarımı ve haklı nedenler gösterdikleri durumlarda yöneticilerin çalışanlara adil bir yaklaşım sergilediklerine inanmışlardır (Beugre, 2002: 1095).

Etkileşimsel adaletten bahsetmek için iki temel kriter gereklidir. Bu kriterler varılan kararlar sonucunda açık ve işgörenin doyum seviyesinde olması ile karar verenin verdiği karar veya kararlardan etkilenecek çalışanlara ölçülü ve saygı ile davranmasıdır (Çakır, 2006: 48).

Greenberg (1993) yılındaki eserinde etkileşimsel adaleti çalışanlar arası adillik ve bilgisel adillik olarak iki durumda ele almıştır. Çalışanlar arası adalet durumu çalışanlar arası duyarlılık olarak anlatılırken, bilgisel adillik durumu ise açıklık getirme veya sosyal mesuliyet olarak ele almıştır. Çalışanlar arası hassasiyet durumu, yöneticilerin verdiği kararlar doğrultusunda etkilenen çalışanlara karşı nazik ve saygılı tutumuyla ilişkilidir. Açıklık getirme veya sosyal mesuliyet boyutu ise sonuca varılan kararın çalışanlara doğru ve açık bir şekilde anlatılmasıyla ilgi içerisindedir (Cihangiroğlu, 2011: 10).

2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.4.1. Örgütsel Sessizlik Tanımı

Sessizlik bulunulan ortamda herhangi bir gürültünün olmaması durumu olarak tanımlanır (TDK, 2011). Farklı alan ve durumlarda sessizlik yoğun olarak kullanılır. Sosyoloji dalında toplum olarak suskunluk ile bağdaştırılır iken psikolojide ise özgüven yokluğu ve kendini dinleme olarak tefsir edilmiştir. Başkaca sessizlik, herhangi bir ses

topluluğunun mevcut olmadığı sakin, huzurlu ve mecalsiz olma durumunu ifade eder (Öztürk ve Cevher, 2016: 75). İletişimde ise bazen sessiz kalmak herhangi bir düşünce beyan etmemek uzak durma veya onay verme davranışını ifade eder (Erdoğan, 1997).

Örgütsel sessizlik konusu elli yılı aşkın süredir araştırmacılar tarafından devamlı incelenmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşma yolunda çalışanların örgüt içindeki sessizliğin nedeni sıklıkla araştırılmakta olan konudur. Sessizliğin durumunu anlamak için değişik teoriler kullanılmıştır. 1980 yılında sessizlik ve ses adillik yaklaşımı vasıtasıyla örgütsel sessizlik teorisi tetkik edilmiştir. Adillik sorunu ve kurum ortamında ses faktörü odak olarak incelenmiştir. 1990 yılı itibariyle öğretim görevlileri ve akademisyenler ses faktörüne odaklanmışlardır (Bogosian, 2011).

Literatüre bakacak olursak örgütsel sessizlik, kuram olarak ilk defa Morrison ve Milliken aracılığıyla 2000 yılında çıkarılan “Organizational Silence; A Barrierto’ Changeand Development in a Pluralistic World” çalışmasında ele alınmıştır (Arlı, 2013: 77). Morrison ve Miliken’in (2000) araştırmasına yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizlik izahında sessizliğin nedenleri ve sonuçlarını meydana getirmeleriyle beraber bu konu başlığında yapılan araştırmalar çerçevesinde artış başlamıştır. Morrison ve Milli-ken (2000), daha önceki çalışmalara nazaran ses ve sessizlikle alakalı üç önemli durumda değiştiğini savunmuşlardır. İlk durum seslilik ve sessizlik daha önceki ilgili araştırmalarda kişisel seviyedeki öncelikler ve kararların hakkında odak iken, örgütsel sessizlik ise ortak düzeydeki etkinliklere odaklanır. Morrison ve Milliken (2000) göre çalışanların niçin konuşmadıklarını tercih etmekten çok niçin susmayı (sessiz kalmayı) tercih etmeleri örgütsel adaletin odağıdır. Bir diğeri konu ise son dönemlerdeki çalışmalar çalışanların çalıştıkları kurum içinde sessizlik kuralını çiğnemesinin nedenini açıklamak için odaklanır ve de bu düzgünün niçin ilk sırada olması konusunu tartışır. Diğer çalışmalar geniş çerçeve olarak kişisel öncüllere (iş tatmini, adapte olma, riske etme vb.) odak noktası olurken, örgütsel sessizliğin odağı çalışan dışındaki faktörlerdir. Çalışan sessizliği (employee silence) ve örgütsel sessizlik (organizational silence) kuramları çoğu zaman karıştırılmakta ve biri diğerrinin yerine sıkça kullanılmaktadır. Ayrımlı oldukları durumlar bulunmaktadır. Çalışan sessizliğinin meydana gelme nedeni

yüksek oranda kişinin kendi psikolojik endişe ve korku durumundan kaynaklı olurken, örgüt içi sessizlik ise daha fazla örgütün işleyiş yapısından ötürü sorunların etkisiyle oluşur. Çalışanların sessizliğinin gün geçtikçe çalıştıkları örgüt içine yayılması durumunda örgütsel sessizlik oluşması kaçınılmazdır (Yetim ve Erigüç, 2018: 21-22).

Örgütsel sessizlik, çalışanların problemlerini kendi içlerinde tutum ve davranışlarını düzeltme çözüm üretme değerlendirme gibi yeteneklere haiz olup, sorunlarıyla ilgili kişiler ile iletişime geçmeme muamelesidir (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Pinder ve Harlos (2001) sessizlik kuramı ile ilgili duyurdukları çalışmalarında çalışan sessizliği kuramını tanımlamış ve ilk olarak yerlerini almışlardır. Pinder ve Harlos (2001)' un işgören sessizliği tanımı: işgörenlerin yetkinliklerini, görüşlerini ve bilgilerini, kurum yöneticilerinden ya da diğer çalıştıkları süre zarfında etkisi olacak diğer işgörenlerden gizlemesi, transfer etmemesidir (akt. Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik, çalışanların kurum içi konularda fikri olmasına karşın bunu bilerek beyan etmemesidir. Buradaki bilerek anlamı örgütteki normal bir sessizlik değil, yine bilinmiş olan bir sessizliğin olduğunun göstergesidir (Tutar, 2016: 225).

İşgörenler haksızlığa uğradıklarında ya da hesapta olmayan bir sorun ile karşı karşıya kaldıklarında sessiz kalmayı yeğlerler (Dabbagh, Esfahani ve Shahin, 2012: 69). İşgörenlerin sessizliği geçmiş yıllarda söz tutma ve uygunluk olarak fikir edilmişse de son yıllarda tepki olarak kabul görmektedir (Bildik, 2009). Örgütsel sessizliğin kurumdaki negatif özetlerinin diğer araştırmacılar yönünden altının çizildiği görülmektedir. Sükunetin kurumun tüm değerlerine negatif bir etkisi olması ve yetersiz bir zaman (Kutaniş, 2003) olduğu, yaratıcılığa hasar verdiği (Pentilla, 2003: 27), seçenek bakış yönlerinin ilerlemesini engellediği, sonuca varmak için karar verme yeteneklerini negatif taraf olarak etkilediği (Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, 2005: 460) gösterilmiştir. Örgütsel sessizlik, diğer bir yönden çalışanda incinmek ve önemsizlik gibi negatif duygulara sebep olmaktadır (Çakıcı, 2007; Perlow ve Williams, 2003).

İşgörenlerin düşünce ve fikirlerini belirgin olarak izah etmemesi durumunda kurumda suskunluk olacaktır, bu vaziyet hem örgütün hem de işgörenlerin ve yöneticilerin hasar almasıyla akıbeti varacaktır (Arlı, 2013: 78). Örgüt çalışanlarına üst makamlarının peşin

hüküm vermeleri, örgüt çalışanlarının üst makamlarından imtinası, iş doyumunda oluşan azalma, örgüt çalışanlarının düşüncelerini üst makamları tarafından değersiz olduğu fikri sonucunda örgüt işgörenlerinin örgütsel sessizlik algısını çoğaltmaktadır (Kılınç; 2012). Suskunluk bilinçli olarak meydana gelebilir. İşgörenlerin sessizlik olgusunun geri planında olan sebeplere girift olarak diğer manalara sonuçlanacağı kabul edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

İşgörenlerin sessizliğinin geri planında olan sebeplere göre üç ana tip olduğu savunulmaktadır. Bunlar; kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizliktir (Çakıcı, 2010: 31).

2.4.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Literatürde ağırlıklı olarak örgütsel sessizliğin “Kabullenici (Uysal)”, “Korumacı (Savunmacı)” ve “Korunmacı (Uzlaşmacı)” olarak adlandırılan üç boyutu kullanılmaktadır. Bu çalışmada da bu boyutlar kullanılmıştır.

2.4.2.1.Uysal (Kabullenici) Sessizlik

Uysal sessizlik denildiğinde rıza göstermemek gönlü olmamak anlamına gelmektedir. Uyumlu uysal sessizlik olarak da tanınmaktadır. İşgörenlerin yaşadıkları herhangi bir problem, vaka ya da mevzu hakkında olan ve bitene boyun eğmesi sonucunda, kendisinin de içinde bulunduğu vaziyet tarafında herhangi bir fikir, bilgi paylaşımı, düşünce beyanı, öneri sunma vb. şeyleri söylememesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2013: 1366). Bu tarz işgörenler içinde bulundukları vaziyeti sessizce kabul ederler, değişmesi için herhangi bir gayret sergilemezler ve karşılıklı iletişim halindeyken de konuşma durumunda isteksiz hareket ederler. Örgüt içi bilgileri dâhilindeki durumlar karşısında enerji sarf etmezler pasif ve ilgisiz kalırlar (Çakıcı, 2010:32).

İşgörenlerin sessiz kalmaları diğer işgörenler arasında iletişim kurmamaları tarzında görülebilir. Ancak uysal sessizlik tutumu sergileyen bir çalışan, karşılaştığı durum ya da olaylar üzerine fikir, düşünce ve görüşleri olacağı halde kendi istemesiyle bunları

açıklamaktan kaçınmayı yeğler (Van Dyne, Ang ve Botero, 2013: 1366). Bununla birlikte çalışan her olan durumdan haberi olacak fakat karşısındakiler ile iletişim kurmayı tercih etmeyecektir (Özgen ve Sürgevil,2009: 311). İşgörenlerin kurum içerisindeki her duruma karşı bilinçli olarak fikrini sunmaması ve düşüncelerini gizlemesidir. Böyle sessizlik içerisinde bulunan işgörenler örgütün kararının olumlu veya olumsuz olmasına karşı her durumu kabul eder değiştirmek içinde bir çaba sarf etmezler. Bu nedenle ki verilen kararı farklılaştırıp değiştiremeyeceklerini düşünürler ve farklı bir yol çizip değiştirmek istemeyerek alternatif durumun farkına varamazlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Uysal sessizlik, kurum çalışanlarının kurumdaki bütün farklılaşmaya gönüllü olmamaları ve düşüncelerini beyan etmemek olarak tanımlanır. Bu nedenle ki uysal sessizliğe sahip kurum çalışanları, kurum ile ilgili bir farklılaşma için enerji sarf etmemektedirler (Yanık, 2012).

Çakıcı (2010) da uysal sessizlik durumundan Türk adet gelenek ve göreneklerle ilişkilendirildiğinde; Boşa yorma kendini de çeneni de bu devran böyle gelmiş böyle gider, gibi ifadeler kullanarak çalışanlarda uysal sessizliği kabul gösterdiklerinin altını çizmiştir.

2.4.2.2. Savunmacı (Korunmacı) Sessizlik

İşgörenlerin örgüt içindeki olacak olan durumlara karşı düşüncelerini beyan ettiklerinde maruz kalacakları tepkiden çekinmeleri nedeniyle kendilerini korumak için düşünce ve olan fikirlerini gizleyerek sessiz durmasıdır. Çalışanlar kendilerini dışarıdan gelecek olan tehlikelerden muhafaza etmek için şuurlu ve proaktif olan davranışta bulunmaktadırlar (Van Dyne, Ang ve Botero, 2013: 1367). Savunmacı sessizlikte çalışan fikir beyan edeceği durumda karşı karşıya geleceği aksi cevap karşısında sessizliği seçer. İşgören ayrıca fikrini beyan etse deetmese de mevcut durumu değiştiremeyeceğini anlar ve susar (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Bir diğer şekilde çalışanın fikrini açıkladığı andan itibaren ona geçecek olan sorumluluğu kabul etmek istememesidir. Aynı zamanda işgörenlerin sessiz kalma niyetlerinin nedeni ise yaptıkları yanlışları gizlemek istemeleridir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 312).

Savunmacı sessizlikte işgörenler susmalarının konu hakkında söz etmelerinden çok daha faydalı olduğunu muhakeme etmektedirler. Şahsi olarak korunmak açısından üstlerine fikir ve tekliflerini bildirmezler. Fikir ve tekliflerini bildirmeleri nihayetinde faydadan çok zarar olacaklarından kaygılanırlar. Tam anlamıyla şahsi olarak kendilerini sigorta altına almaları biçimidir. Bu sessizlik türüne güzel bir örnek vermek gerekir ise Mum hükmüdür. Mum etkisi; şahsın olumsuz olabilecek haberdan uzak durması, süregelen çalışma hayatındaki huzurunun bitmesi veya bozulmasının istememesi için yöneticilerine negatif haber gitmesinden sakınmaları olarak açıklanabilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2013: 1368).

İşgörenler kendilerini muhafaza etmek için kurum içerisindeki problemleri göz ardı edebilir, bireysel suçlarını saklayabiliryı da bilgilerini üstlerine transfer etmeyebilir. Aynı zamanda işgörenlerin karşılaştıkları durumları içlerinde saklamaları da savunmacı sessizliğin konusunda yer alır. İçinde saklaması kişinin açıkça beyan etmesinin sonucundan endişe nedeniyle isteyerek sessiz kalmasıdır. Düşüncelerini açıkça konuşmasıyla inandırılabilir ve kabullenmeye gereğince geçici bir suskunluk davranışı meydana gelebilir. İşgörenler onlara yapılan haksızlığı fark ederler ve gidişatı düzeltmek için münasip bir zamanı takip ederler. Kabullenici sessizliği bitirebilmek ya da azalmasını sağlamak için işgörenleri daha çok iş konusunda motive etmek ve ihtiyaç duydukları yardımları ve destekleri esirgememelidirler (Pinder ve Harlos, 2001: 348-349).

Kurum içerisinde işgörenlerin işlerinde kıdem alamama, dışlanma ya da devamlı sorun teşkil eden birey olarak bilinmek istemedikleri için de düşüncelerini beyandan uzak kalırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 169). İşgörenlerin kurum içerisindeki genelde yöneticileri için açıklayacak oldukları fikirlerini negatif yorumlamaları veya tehdit sebebi olarak göreceklelerinden ötürü düşüncelerini beyan etmezler. Üstüne üstlük işgörenler kendi zararlarına olacak durumlardan endişe ediyorlar ise çalışma şartları, maaş vs. suskunlukları kaçınılmaz olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1454).

2.4.2.3. Uzlaşmacı (Korumacı) Sessizlik

Uzlaşmacı amaçlı sessizliğin asıl güdüsü özveri veya işte birliktir. İşgörenler örgütlerine ve mesai arkadaşlarına daha fazla faydalı olabilmek için sahip oldukları bilgi, görüş, öneri ve tecrübelerini çalıştıkları yerden ve arkadaşlarından saklarlar. Kişilerin uyum içinde kendilerini vererek diğer çalışanlar ile birlikte çalışmalarının sebebi etrafındaki topluluğu düşünmeleridir. Bu nedenle uzlaşmacı sessizlikte, kurum faydasına, başkacılık ve özverili tutuma dayalıdır. Çalışanın daha öncesinden tasarısıyla ve istemesiyle gösterdiği sessizlik tutumudur. Uzlaşmacı sessizlikte korunmacı sessizliğin tersine dürüst ve şeffaf şekilde fikir beyan etmenin sonuçlarından korkma değil daha fazla diğerlerinin faydasını düşünmesi durumunda suskunluğa karar vermesidir (Çakıcı, 2010: 34).

İşgörenler çalıştıkları örgütün temelini ve bünyesinde olan pek çok aksak, eksiklik ve zayıf taraflarını görüp, var olan problemleri en aza indirmek ya da gidermek istediğinde örgüt içerisindeki mesai arkadaşlarının bu halden pek haz etmeyeceklerini ve Uzlaşmacı bir tutum sergileyeceklerini anladıklarında bu arzudan cayarlar. İşgörenler iş arkadaşlarını memnun etmek ve kırılmaması için buldukları çareleri gizlerler. İşgörenler kendi izlenimlerinin zedelenmesinden daha fazla ikili ilişkilerinin bozulmasını istemezler (Alioğulları, 2012: 25).

2.4.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizlik sonucuna bakıldığında hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından farklı sonuçlara sebep olmaktadır. Örgüt yönünden bu sebeplere baktığımızda personelin kurum içi sessizliği kurumun daha ileri gitmesi gelişmesi değişmesine olanak sağlayacakken tam tersine işgörenlerin sessiz kalması kendi fikir ve düşüncelerini beyan etmemesi durumunda bilgi paylaşımlarının olmaması kurumun her yönden zarara uğramasına neden olmaktadır. Bu durumlarda örgüt içi iyileştirme olması ve organizasyona dâhil olan işgörenlerin de fikir beyanları yapmaları önem arz etmektedir. Başka görüş ve bakış açıları sessizlik sebebiyle artış sağlayamaz ve başka düşüncelere sahip örgütler başarıya ulaşamazlar (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1454).

Örgütün yaşamı için devamlılığını sağlamak adına idari personelin örgüt zararına oluşturabilecek her türlü tehlikeden uzak durmaya ve en aza indirmeye çalışmalılardır. İşgörenlerin kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerinde daha çok uyumlu ve verimlilik sağlamaları kaçınılmaz olacaktır. Bu durum sonrasında işgörenler örgütün ihtiyaç ve hedeflerini kendilerinin gibi görmeli, verimli bir şekilde faaliyetlere geçebileceklerdir. Tam tersine kurumdaki performans ve verimlilik düşecek ve amaçlara varmak fazlasıyla zor duruma gelecektir (Kır, 2018: 23).

Sessizlik tutumunun kişisel olarak sonucuna baktığımızda işgörenlerde iş doyumunun, verimliliklerinin ve bağlılığın eksilmesine sebep olmaktadır. Sessizlik davranışında stres, huzursuzluk ve motivasyon düşüşü ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin işiyle ilgili durumlarda aklında olanı kolaylıkla dile getirememesi zaman geçtikçe işyerinden uzaklaşma gerginlik meydana getirmektedir. Yeniliğe ve var olan işine odaklanamayan işgörenlerin stres, depresyon ve az iş doyumuna gibi kişisel problemleri oluşmaktadır (Taşkiran, 2011: 89-90).

2.5. İŞ TATMİNİ

2.5.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

İş tatmini genel anlam itibarıyla yapılan işin özelliklerinin değerlendirilmesiyle mevcut edilen iş hakkındaki pozitif bir duygu yoğunluğu olarak açıklanabilmek mümkündür. İş tatmini işgörenlerin işine karşı göstermiş olduğu olumlu duyguların hepsi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1996: 226). Çalışanlar çalıştıkları süre zarfında, yaptıkları işe ve çalıştıkları firmaya ve örgüt ortamına dair pek çok tecrübe kazanımları olmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

İş tatmini kavramı, ilk olarak 1920 yıllarında yapılan yoğun araştırmalara konu olmaya başlanmış, fakat konunun önemliliği 1940'lı senelerde kesin olarak anlaşılmıştır (Eğinli, 2009:36). Kişiler kendi hayatında iş hayatı ve herhangi bir meşgalesinin olması değerlidir. Bireyler hayatları boyunca yaşadıkları süre zarfının 3 de 1 i çalışarak geçmektedir. Çalışmanın insanların hayatlarında önemli bir yeri vardır. Çünkü insanlar işleri ve kendileri var oldukları sürece şahsi ve insanı ihtiyaçlarını karşılamak

zorundadır. İnsanları iş, hem sosyal hem psikolojik hem de ekonomik olarak giderlerini karşılamasına olanak tanır. Bu nedenledir ki kişilerin belli başlı yaşını almış kendi geçimini ya da ailesinin geçimi sağlamak için yaşamında önemli bir zaruri ihtiyaçtır (Köroğlu, 2011:16). İşgörenlerin çalıştıkları işin karşılığında hak edişleri ücret, hizmet, mal veya bilginin tümü ekonomik boyutunu karşılamaktadır. İnsanlar yaptıkları işlerde ekonomik değer sağlamaktadır. Karşılığında hak edilen para, barınma, ulaşım, yemek ve bunun gibi ihtiyaçlarını karşılamakta kullanılır (A.g.e.,:16).

Temelde ‘iş tatmini’ tanımları Locke ve Landy açısından yapılmıştır. İş tatmininde kişilerin çalışma hayatlarında aldığı mutluluğu ve hazzı açıklar. Landy, tatminini kişinin içsel olarak işe göre değerlendirme sonrasında açığa vuran duygusal his olarak tanımlamıştır (Keser, 2006:104).

İşte tatmin, çalışılan şartların (gerek çalışma arkadaşlarının gerek yönetici kategorisinde görev alanların tavırlarının) sonucunda meydana gelen maaş, güven duygusu ve kişinin değerlerinin çalıştığı işe ilişkin içsel tepkilerinden oluşmaktadır. Aslında kişinin çalışma ortamına gösterdiği tepkileridir (Aşan, Erenler, 2008:205).

Locke’ a göre, “bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durum sağlanması’’dır (Locke, 1969’ dan akt.: Keser, 2006:104).

İş tatmini, çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıkları yanında, ruhsal duyguların ve fizyolojik olarak da bir belirtisidir (Konuk,2006:160). İş tatmini kavramı durağan bir yapıya sahip değildir. Bir kere iş doyumuna ulaşmış bir örgüt aylar veya senelerce bu doyumunu görmezden gelemeyebilir. İş tatmini bir anda hızla edilebileceği gibi bir anda da tam tersine dönüşebilir. Örgütte yürürlükte olan bir işin aksaması yahut gerçekleşmemesinin en önemli kanıtı iş tatmininin düşük olmasıdır (Aşık, 2010:35). İş tatmini çalışanların yapılan işin belirli bölümlerine karşı duygusal olarak olumlu veya olumsuz tavrın karşılığıdır.

2.5.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Her işletme kendi bünyesindeki çalışanlarının iş tatminlerinin yüksek olmasını arzulamaktadır. Bu yüzden iş doyumunu sağlamak ve artırmak için de bünyesi dahilindeki olanaklarını ve tecrübelerini en iyi şekilde kullanmak isterler. Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşılmasında önemli bir değişken olan iş tatmininin olmasının ve maksimize edilmesi için öncelikle iş tatminini etkileyen faktörler tarafından bilgilendirilmemiz gerekmektedir (Akıncı, 2002:4).

Çalışanlar yeni bir işe girerken çalışacak oldukları işyeri onlara sağlayacağı nedenlere ilişkin pek çok konuda hem yazılı olarak hem de sözel olarak iş sözleşmesi anlaşması imzalamaktadırlar. Söz konusu olmamasına rağmen çalışanların yöneticilerinden beklentileri ve aynı zamanda yöneticilerinde çalışanlarından beklentileri vardır. Bu beklentiler çalışanlarda ve işyerinde negatif tutumlar geliştirmesi söz konusu olabilmektedir. Çalışanların iş tatmininin gelişmesinde ortaya gelen beklentilerin bir diğeri ile ne kadar uyumlu olduğu iş tatmininin oluşumunda etkilidir (Eğimli, 2009:38).

2.5.2.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktör deyince çalışanın ailede almış olduğu eğitim, işteki tecrübesi, sosyal yapı ve çevresi iş doyumunu üzerinde önemli olmaktadır. Ayrıca çalışanların fiziksel ve zihinsel halleriyle ilişkili iş doyumunu arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu özellikler, her çalışana bir diğer çalışanlardan farklı göstermektedir. Bir diğer durumda çalışanın yaşam tarzını belirleyen bireysel faktörler, beklentilerin giderilmesinde, çalışanların çalıştıkları kuruma karşı göstereceği tutum üzerinde pozitif ya da negatif bir sonuca sahiptir (A.g.e.:96).

2.5.2.2. Yaş

Genel duruma bakıldığında zaman yaş ilerledikçe insanların hayattan ve işlerinden beklentileri azalmakla birlikte tecrübelerin artışı iş tatmini de artış olmaktadır. Bu açıdan yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmini ile yaş arasında pozitif bir bağ olduğu görülmüştür (Sevimli ve İşcan, 2005:57). Yaşın ilerlemesiyle iş doyumunu da artmaktadır. Her daim gençler bakıldığında zaman düşük seviyelerde iş tatminlerini beyan etmektedirler.

Çünkü bunun nedeni ise genç kişilerin iş yönünden yaşanmışlıkları tecrübeleri yeterli olmadığı ve bu yüzden kendilerini yeterli hissettikleri çalışma ortamı bulamadıklarından, ilk deneyimlerinde moral bozukluğu hayal kırıklığı yaşayabilmektedirler. Bunun sebebi ise yaşanan tecrübelerden ötürü uyumun artmasıdır. Yaşlı olan çalışanların iş doyumu ve yaş açısından bazı pozitif durumları söz konusudur. İleri yaşta olan çalışanların istemiş oldukları çalışma durumu ile mevcut olan çalışma durumu arasındaki mukayeseyi daha iyi yapabilirler (Yelboğa,2007:3).

İş tatmini ile ilişkisi olan anlamlardan biri değişkendir. Yıllardır yapılan yaş ile bağlı çalışmalarda sonuçlar üç durum olarak izlenmektedir. İlk olarak iş doyumu ile yaş arasındaki ilişki ‘U’ harfi şeklinde eğri olarak özellik göstermiştir, bu durum erken yaşlarda ‘yüksek’, orta yaşlarda ‘düşük’ ve ilerleyen yaşlarda ‘yüksek’ iş doyumu göstermesi söz konusudur. İkinciye göre iş doyumu yaş ilerledikçe doğrusal bir artış teşhir etmektedir. Son olarak iş doyumu ve yaş belirli bir yaşa kadar olan süreçte doğrusal artış göstermekle birlikte daha sonra düşüşe geçmesidir (Tunacan ve Çetin, 2009:158). Bakıldığında iş tatmini ve yaş arasında olumlu bir ilişki görülmektedir. Kişilerin yaş aldıkça çalıştıkları işlerinden aldıkları haz da artmaktadır. Bu durumun sebebi ise tecrübelerinin artmasından dolayı işyerine olan uyumun artışı olarak ele alınabilir. Genç çalışanların gençlikten dolayı beklentilerinin yüksek olması, çalıştıkları işyerinden iş doyumunun tamamlanmaması olasılığını artırmaktadır (Küçükkendirci, vd., 2017:40).

2.5.2.3. Cinsiyet

İş doyumuna etki eden faktörlerden olan cinsiyet için bu güne kadar yapılan tüm çalışmalarda kesin bir sonuca ulaşılmadığı görülmektedir. Hulin ve Smith (1964) yılında yaptıkları bir araştırmada 295 erkek ve 164 kadın dahil olmasıyla birlikte sonuç olarak kadınların çalıştıkları işlerinden daha az doyuma ulaştıkları neticesine ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2005:23).

Bu konuda yapılan bir diğer araştırmada ise erkeklerin kadınlara göre iş doyumuna sahip oldukları neticelendirilmiş ve bu durumun sebebi ise kadınların çalıştıkları iş yeri hakkında daha az ümide sahip olabilecekleri sonucuna varılmıştır (Konuk, 2006:74). İş

doyumundaki cinsiyet ayrımı, yüksek eğitimliler, gençler, profesyonel ya da yönetimsel konumda bulunanlar olmuşlardır. Devam eden aynı araştırmada, kadınlar iş doyumunun evlilik yapılması sonucu olumlu bir etkisi izlenirken, erkeklerin iş doyumunu etki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2005:37).

2.5.2.4. Hizmet Süresi

Hizmet süresi kişinin iş yerinde çalışmakta bulunduğu zaman zarfını ifade eder (Yelboğa, 2007:4). İşletmelerde daha yüksek çalışma süresine sahip olan çalışanların maaşlarında, sorumluluklarında ve bölüm pozisyonlarında yükselme olması beklenmektedir. İş tatmini ve görev süresi arasındaki bağlantı gün geçtikçe işgörenin vermiş olduğu emeğinin bedeli çalıştığı yerden elde ettiği fayda olarak açıklanır (A.g.e.:5).

Hizmet süresinin uzunluğuna bağlı olarak iş doyumunun artması aşağıdaki şu sebeplere bağlıdır (Güven, vd., 2005:134):

- Çalışanların kıdemlerinin yükselmesi, çalıştığı işi daha iyi anlaması ve çalışana vermiş başarı hissi,
- Hizmet süre zarfı arttıkça işletmenin çalışanın taleplerini gidermede daha çok başarılı olması,
- Hizmet süresi geçtikçe çalışanın da gitgide çalıştığı işletme ve yaptığı işi ile bütünleşmesi,
- Hizmet süre zarfının artmasıyla birlikte işletmenin çalışan açısından daha fazla imkanlar sunması,

2.5.2.5. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyine baktığımız zaman iş doyumunu ile ilişkilendirilen diğer bir unsurdur. Araştırma sonuçları değerlendirilmelerinde, eğitim seviyesi daha yukarıda olan işgörenlerin genel iş tatminlerinin, eğitim seviyesi daha az olan işgörelere nazaran daha fazlaca olduğu gözlemlenmiştir (Eğinli, 2009:40).

Öğrenim seviyesi ve iş doyumu arasındaki bağıntı bakıldığında eğitime karşılık beklenen maaş seviyelerinin fazla olması ve hak edilen maaşın ise yeteri miktarda olmadığı algısı çalışanlarda iş tatmin seviyesini aza indirmektedir. Eğitim seviyesinin normalde işe gerektiğinden bir nebze daha yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki hareketin az olduğu görülmektedir (Yelboğa, 2007:2). Örgütte belli bir seviyeden üzeri öğrenime haiz olan çalışanların işlerine göre daha profesyonel oldukları şeklindeki anlamaya mecbur olarak iş doyumu seviyelerinin şekil aldığı tebliğ edilmiştir (Çetin, vd., 2013:152).

2.5.2.6. Medeni durum

Karşılıklı iki karşı cinsin birlikte yuva kurma ve hayatlarını devam ettirme talebinden ötürü evlenmeleri ve hayatlarındaki sorumluluğun artmasıyla iş hayatlarına da düzenin ve önemin kazandırılmasıdır. Evlilik akdiyle birlikte hayatlarını daha düzenli hale getirecek olmalarıyla iş doyum seviyelerinde de artış gözlemlenecektir (Keser, 2006:108).

Konuyla ilgili araştırmalarda evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre daha fazla iş doyumu yaşadıkları belirlenmiştir. Evli çalışanların da işe devamsızlık oranları azve işten ayrılma niyetleri de genelde bulunmamaktadır. Eşiyle kavgalı halde olup düzeni olmayanlar, boşanmışlar, dullar ve evlilik harici birlikte hayatını düzensiz devam ettirenlerde ise iş doyumu ve verimliliğinde eksiklik ve düşüş olduğu izlenmektedir (Yelboğa, 2007:15).

2.5.3. Örgütsel Faktörler

Çalışanın çalışmakta olduğu iş ortamından tatmin olması yapılan işin genel görüntüsü, çalışana sunduğu sosyal ve ekonomik faydalar ile çalıştığı iş ortamı durumları etkili durumlardır. Bu durum, kişisel değil toplumsaldır, yargısal değil analiz yapılabilir, ölçülür, farklı işlerdeki ile karşılaştırılabilir çeşittendir. İş doyumu çalışanların iş ve çalıştığı ortamına ilişkili pek çok faktörün tutumların birleşmesidir (Sevimli ve İşcan, 2005:57).

İş doyumu çalışmaları, örgütte işin değerli olduğu fark edilen kısımlarına odaklanılır. Bu değerlemenin ardından hangi değişkenlerin hangi iş ile ilişkili doyumu fazlalaştırırken; hali hazırda bulunan ücret, mali ödüller, çalışma şartları, birlikte mesai yapılan çalışanlar ve hepsiyle girift, yapılan işin yönetim biçimi, yapısı ve fazlalaştırma durumları olarak altı çizilebilir (Köroğlu, 2011:55).

2.5.3.1. Mevcut Çalışma Koşulları

Çalışanların iş ortamında kendilerini etkileyecek tarzda örgüt içi çalışma ortamı ve fiziksel durumlar iş tatminini de etkiler. Örgütte çalışma ortamının iyi şekilde sağlanması çalışanların da moral ve motivasyonunu etkileyeceği için iş doyumunu da etkiler. Çalışılan ofis, mekan vs. ışık, hava, nem, ısı, gürültü, mesai saatleri, ofiste kullanılan ekipmanın tam olması gibi durumlar iş doyumuna tesir eder. Bu nedenledir ki mevcut olan imkanlar çerçevesinde çalışanlar için en iyi duruma getirilmesi iş tatmini de bir hayli olumlu yönde etkiler (Konuk, 2006:62). Çalışma şartları kuramı örgütteki sağlık, güvenlik ve işgören rahatına ilişkin çalışma durumunu ifade eder. Çalışma hayatındaki günümüz çağında hızlı değişimiyle örgütteki işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve koruyucu güvenlik önlemleri çerçevesinde çalışma şartlarını düzenlemelerini mecburi kılınmıştır. Bu mecburiyet, şirket sahibinin çalışanlarına karşı getirmesi gereken toplumsal sorumluluğundan, hem de yöneticilerin çalışanın randıman artırma amacından doğmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:199-200).

2.5.3.2. Ücret

Çalışanların hayatlarında işe odaklanması ve tatmini için en önemli unsur ücrettir. Çünkü insanlar hayatlarının devam ettirebilmeleri için fizyolojik şeylere ihtiyaç duyarlar. Örgütler tarafından çalışanın verdiği emek karşılığı olarak verilen maaş, toplumsal yardımlar, imkan ve olanaklar, çalışanların iş doyum algısında yükselmesine neden olmakta ve de çalışanlar yaptıkları iş sonucunda aldıkları maaş dışında aynı işi yaptıkları mesai arkadaşlarının hak ettikleri maaşı temel aldıklarından anlamlı sonuçlanmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008:205).

Maaşlar ortaya koyulan işin miktar ve niteliği ile ilgili ahengi kadar sunulan performans da ahenkli olmalıdır. Alınan maaşların yanı sıra yapılan işlerin nicelik ve niteliği ile alakalı olarak ekstra maaş ve ikramiye miktarlarının hesaplanması önemlidir (Eren, 1998:175).

Kişilerin ücrette tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık durumunu ve de çalıştığı işin tamamıyla doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir. Aynı durumda maaş yönünden tatmin olmama çalışanın şikayetlerinin artması, grev yapması veya daha fazla aylıklı bir iş bakmasına ve de işten tamamen ayrılmasına neden olmaktadır (Köroğlu, 2011:57).

2.5.3.3. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları çalışanların iş açısından tatmini için önemli rol oynamaktadır. Çalışanların yapmakta oldukları işleri, bireysel olarak toplumsal sadeliğe atıldıklarını düşünüp beğenmemeleri kadar doğal bir durum olamaz. Bu nedenle birbirleriyle karşılıklı iletişim halinde bulunmayan çalışanların işteki doyumsuzluğu artmaktadır. Çalışanların aynı nitelikte ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş doyumunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı örgütte çalışanların aynı tavır ve davranışlarda olmasında gün içinde yaşanabilecek olan sürtüşmeleri en aza indirmektedir. Bu durumdan dolayı çalışanlar yönünden kabul görmek iş doyumunu fazlalaştırmaktadır (Konuk, 2006:64).

Bazen örgütte çalışma gruplarının başarıları, o örgütteki kişiler arasındaki münasebet model özelliklidir. Çalışanın başarılı sayılan örgüt içerisinde bulunması, yaşam fikri kendisine uygun kişilerle birlikte iş görmesi onun iş doyumunu maksimize edecektir. Bu durum sonucunda işyerinde destekleyici nitelikte işgörenler arkadaşlarının iş doyumunu pozitif yönde artırır (Erdoğan, 1996:242).

2.5.3.4. Yönetim Tarzı

Çalışanların iş tatmininin tamamlanmasında, günümüzde örgütlerde bir malzeme meydana getirmek gibi hedefleri arasındadır. Örgütlerin asıl amacı olan ortaya koymuş oldukları ürünlerin özelliklerini artırmaya çalışırken, diğer bir yandan ise çalışanların

işle ilgili tatmin düzeylerini artırması gerekmektedir. Örgütlerdeki üst düzey yönetimin gösterilen tutumların kurallara uygun şekilde çalışanlara uygulanmasında işgörenlerin de işe olan tutumları tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların tatmin etkisi olarak örgüt yönetimi iki tarzda etki etmektedir (Köroğlu, 2011:67).

İlk olarak, örgüt içi karar verme sürecinde çalışanlarında verilecek olan karara katılımını sağlayarak çalıştıkları örgütte kendilerine saygınlık duymalarını ve tanınmalarını hissetmeleri bunun sonucunda ise çalışanların tatmini artacaktır. Bu sayede kararlara katılan çalışanlarında yaptığı işine, iş arkadaşlarına ve yönetim düzeyinde olan kişilere karşı pozitif düşünerek iş doyumunu da artacaktır. İkinci ise çalışan merkezli olarak onları yaptıkları işte destekleyerek yaptıkları işlerde katkıda bulunmak manen arkalarında olduklarını hissettirmekte yine çalışanların iş doyumlarını pozitif yönde yükseltmektedir (Erdil, vd., 2004: 19).

2.5.3.5. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi

İş tatmininde çalışanların yaptıkları iş hakkında düşünceleri zorluk derecesi, sorunlu oluşu, kolay oluşu, eğlenceli ya da durağan oluşu, örgüt açısından önemli olması, uzmanlık istenmesi gibi durumlar da çalışanların işten aldıkları doyumunu farklılaştırmaktadır. Aslında yapılan işin konusunun ilgi çekici ve eğlenceli olması çalışanında bu işe kendi bilgi ve becerilerini eklemesi yine tatmini etkileyen unsurdur. Bu unsurun en önemli üç maddesi yapılan işte çeşitliliğin olması, bağımsız olması, nitelik ve becerilerinin uygulanabilmesidir. Yapılan çalışmalarda özellik ve yetenek duyulan işlerde çalışanların da yapılan işlerden doyumun daha fazla olduğu görülmüştür (İşcan ve Sayın, 2010:58).

Yapılmakta olan işin tek bir kişinin yapması beklenmesi, diğer çalışma düzenleri ve esnek çalışılan saatlerin uygulanabilmesi, çalışanın da meydana getirme özelliğinin, işte ne kadar etkili ve doğru uygulamaların yapıp yapılmaması direkt olarak iş tatminini işler. Bu neden sonucunda çalışana daha fazla görev ve yükümlülük vererek çalışanda ilerleyen süreçlerde stres, zihinsel yorgunluk ve tükenmişliğe kadar gideceğinin altı çizilmelidir. Bu sebeple orta seviyede çeşitliliği olacak olan örgütlerde aslında tam bir iş tatmini sağlanabilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

2.5.3.6. Terfi Olanakları

Terfi sözlüğümüzdeki anlamına göre itibar artışı, statü yükseltme anlamına gelir (TDK, 2020). Terfi çalışanların çalıştıkları kurumdaki daha yüksek bir mertebeye yükselmesidir. Çalışanların yapmakta oldukları görevlerinden kıdemlerinden daha fazla yükümlülük alarak, ücreti yükselerek, daha geniş bir yetkilendirilmesi ve çalışmakta olduğu bölümün daha fazla alan özgürlüğüne sahip olması bir üste atanması görevlendirilmesi terfi durumunun gerçekleşmesidir (İşcan ve Sayın, 2010:200).

Örgütte terfilerin olması iş yerindeki çalışanların örgütteki çalışma yılına göre kıdem verilmesinden kaynaklanıyor ise; diğer daha az yılı olan çalışanların ve yeni çalışanların da faydalarını maksimize etmek için kıdem almak için pek bir çaba sarf etmeyecekleri sadece zamanı beklemeyi gerekeceklerinin farkında olurlar. Bu durum sonucunda örgüte de kendilerine de faydaları en aza düşeceği gibi iş tatminleri de yok denecek kadar az olacaktır. Bir diğer durumda eğer örgütte kıdem (terfi) durumu gösterilen performansa göre yapılıyor ise; tüm çalışanlar fark etmeksizin kendi faydalarını maksimize etmek için yüksek performans göstermeye gayret edeceklerdir. Bunun sonucunda hak edenlerin terfi alacağı ve kendi bilgi ve becerilerini daha etkili kullanmaları açısından hem örgüt hem de kendilerinin iş tatmini üst düzeylerde seyredecektir. Aynı zamanda terfiler, örgütlerde çalışanların geçmiş yıllarda yapmış oldukları davranışlar tutumlar olarak ödül ya da karşılığı olarak ele alınabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:126-127).

2.5.3.7. Ödüllendirme Sistemi ve Takdir Edilme

Örgütlerde ödül sistemleri örgütte çalışanların çalıştıkları pozisyon dahilinde onların hak etmiş oldukları ücret, yarar ve kazanımlarını içeren prosedürlerdir. Ücretler, izinler, emeklilik hakları, pozisyon terfileri ve bunun gibi ödül sisteminin temel maddeleridir. Ödül sistemlerinde genel olarak işte güvenlik, daha uygun gelen geliştirme sonucunda imkan tanıyan pozisyonlara yatay olarak kıdem alınmasını kapsamaktadır (Ergül, 2015:31).

Çalışanlar yaptıkları işin maddi olarak karşılığını istemesinden ziyade kendilerinin takdir edilmesini de isterler. Yapılan araştırmalar sonucunda Korman'a göre üç farklı takdir

isteği bulunur ve bu istekler çalışanın tamamen kendine olan güveni ve sorumluluğunda olan pozisyonun seviyesine bağlı olarak meydana gelir (Telman, 1988; akt: Şangar, 2016:29):

- Çalıştığı çevreden dolayı meydana gelmiş takdir ihtiyacı: Çevresindeki diğer insanların ümidinden ötürü meydana gelen takdir ihtiyacıdır.
- Göreviyle ilgili özel takdir ihtiyacı: Çalışanın belirli bir iş için o işe yetkinliğinin duyulmasıdır. Daha önce çalışılmış ve tecrübe sahibi olunmuş duygulardır.
- Devamlı takdir isteği: Kişinin nitelik durumuna bağlı olup her durum ve koşulda kendisine olan gerekliliği hissettirir.

2.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

2.6.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Örgütsel sessizliğe sebep olan faktörlerin başında örgütsel adalet algısı gelmektedir (Karaeminoğulları, 2006). Kurumun almış olduğu kararları ve yürürlükte olan uygulamaların adaletli olarak anlayan işgörenler, sessiz olmayarak konuşarak motive olabilirler. Örgütsel sessizlik aynı zamanda işgörenlerin kurum içerisinde maruz kaldıkları adil olmayan tutumlara ve davranışlara bir cephe almak anlamındadır. Geçmiş dönemlerde yapılan çalışmalarda işgörenler kuruma yönelik maksimum seviyede adillığın olmasıyla kurum içi işgörenlerinde örgüt içi sessizlikleri en aza indirdiği izlenmiştir. Aksi durumlarda adaletin tatmin edemeyecek seviyede az olduğu ya da olmaması işgörenlerin kurum içi sessizliğini devam ettirmeyi seçebilirler. İdari kadrodaki personelin ve normal olarak çalışan işgörenlerin arasındaki fazla mesafe de adaletsiz bir tutum hissedilerek sessizlik tutumunu tetikleyecektir (Pinder ve Harlos, 2001:359).

İlk olarak 1980 yıllarında sessizlik kavramı adalet teorisiyle işlenmeye başlanmıştır. Örgütsel adalet ve işgörenlerin fikir sunması münakaşa içinde olması ile ilgili tutumlar izlenmiştir (Bagheri vd., 2012:48).Yapılan araştırmalarda görülmüştür ki örgüt içindeki

adalet ve sessizliğin kurum açısından değerli olduğu işgörenlerin manevi olarak tutum, davranış, hal ve hareketleri üzerine etki etmektedir (Ünlü vd., 2015:141).

Morrison ve Miliken'e göre kurum içerisinde karar alma aşamalarının bir rutin haline gelmesi maaşların verilirken uygulanan adaletsizlik, idari kadrodaki yetersizlik gibi durumlar kurum içinde sessiz kalma tutumuna sebep olacağı gibi yine kurum yararına olacak durumlarda da bu sessizlik davranışı devam edecektir (Morrison ve Miliken, 2000).

Karacaoğlu ve Cingöz (2009) araştırmalarında, örgütsel algısı boyutlarından etkileşimsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında karşıt yönlü bir durum bulmuşlar, kurumlardaki alınan kararlarda adalet fazlalaştıkça işgörenlerinde örgüt içerisinde sessizlik davranışlarının azalabileceğini savunmuşlardır.

Emre (2010) konu hakkında yapmış olduğu araştırmada örgütsel adalet ve boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasındaki bağıntıyı analiz etmiş sonuç olarak da adaletin sessizlik tutumu tarafından eksi olarak sonuca varmıştır.

Ünlü (2015) tarafından yapılan bir araştırmada çalışan öğretmenlerin adalet algıları ve sessizlik seviyeleri arasındaki bağıntıyı incelediğinde, dağıtım ve işlemsel adalet boyutlarının savunmacı örgütsel sessizlik seviyeleri arasında eksi taraflı bir bağıntı bulunurken, kabullenici ve korumacı sessizlik seviyeleri arasında artı taraflı bir ilişki bulunmuştur.

Bir başka yapılan araştırma da ise vakıf ve özel de çalışmakta olan akademisyenler ile ilgili örgütsel adalet boyutlarının sessizlik boyutlarını ciddi derecede etki ettiğini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmada sessizlik tutumu adil olmayan zamanlarda bir strateji olarak davrandıklarına ulaşılmıştır. Örgütte adil olmayan tutumuna haiz kişiler fikirlerini örgütlerine belirtmemektedirler (Tulubas ve Celep, 2012; 1221-1231).

2.6.2. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkisi

Adalet, işgörenlerin yaşamının kalitesi açısından önemlilik arz etmektedir ve sağlıklı bir örgütsel çevreninde geliştirilmesi içinde zorunluluktur. İş tatminin örgütsel adalet yönünden önemli bir değişkendir. Yapılan araştırmaların çoğunluğunda adalet algısının fazlalaşmasıyla iş tatminin de fazlalaşacağı ilişkisi araştırılmıştır (Franz, 2004; 36 içinde Folger ve Konovsky, 1989; Cropanzano, Folger ve Konovsky, 1987; Bennett ve Martin, 1996; McFarlin ve Sweeney, 1992). Hatta İşlemsel adalet de iş tatmininin bir tanımlayıcısıdır (Franz, 2004; 36 içinde Alexander ve Ruderman, 1987; Mossholder vd., 1998). Benzer bulgulara göre dağıtım ve İşlemsel adalet idrak ederek iş tatmininin tanımlayıcısı olmuşlardır (Franz, 2004; 36 içinde Alexander ve Ruderman, 1987; Hendrix, Miller, Robbins ve Summers, 1998; Martin ve Bennett, 1996).

Hakkaniyet algıları negatif olan işgörenler, çalıştıkları kurumlarda başarısız, işe devam etmede zorluk, sahip olduğu yeteneği göstermekte isteksiz, huzursuz, psikolojik açıdan bunalımda olmasıyla birlikte örgüt içinde uyumsuz bireye dönüşmektedirler. Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında direkt bir bağıntı olduğu ve işgörenlerinde adillik algısının fazla olmasıyla haliyle tatminin de fazlalaştığının altını çizmişlerdir (Derya ve Özler, 2006:53).

İşgörenlerin tatminlerini öz durumlarından fazla şekilde örgütsel çevrenin etkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle işgörenlerin kurumsal sistemlerin eşitlikçi nasıl anladıkları ve bunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetini ne denli etki ettiği kuramlarının araştırılmasına gerekli olduğunu vurgulamıştır (Dailey ve Kirk, 1992; 307).

Folger & Konovsky (1989) dağıtım ve işlemsel adaletin ikisinin de tatminle ilişkisi olduğu yapılan bir araştırmada altı çizilmiştir. Dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin tatminle olan münasebetinin bir diğerinden farklı olduğunu savunmuştur. Dağıtım adaleti ücret tatmini ile arasında fazlasıyla bağ varken, işlemsel adalet de ise güven ve bağlılıkla çok daha fazla bağ bulunmaktadır. Sonuç olarak Tyler, Rasinski ve McGraw (1985) tarafından araştırılması yapılan bir çalışmada İşlemsel adalet ve dağıtım adaletinin maaş, fayda, iş gücü ölçme ve örgüt etrafı gibi iş tatmini değişkenlerine

manalı bir tesiri olduğu kanaatine varılmıştır. Bu araştırma açıklamıştır ki, İşlemsel adalet örgütsel sadakatle ilişkisi olan tatminsizliğini artırmıştır (Wasti, 2001; 36).

McFarlin ve Sweeney (1992) yapmış oldukları çalışmalarla, İşlemsel adalet ve dağıtım adaletiyle iş tatmini tarafından tepkilerle karşılaşmıştır. Dağıtım hakkaniyetinin özsel getiriminin (iş tatmini, ücret tatmini) daha fazla tanımlayıcısı, İşlemsel adaletin de örgütsel tecrübelerin tatminin fazlalıkla bir tanımlayıcı olduğu ispatlanmışlardır. Bu araştırmayla birlikte dağıtım adaletinin iş tatmini ile fazla bir münasebeti olduğu açıklanmıştır (Robinson, 2004; içinde McFarlin ve Sweeney, 1992).

Li-PingTang, Sasfield- Boldvin (1996), bir sağlık kurumunda yapmış oldukları çalışmada idari personelin emri altında çalışan personelin adil dağıtım ve adil işlem algısı denetim yoluyla, işgörenlerin tatminini ve çalıştıkları kuruma sadakatini tesir edeceklerini açıklamışlardır (Yıldırım, 2002; 43).

Bir araştırma da örgütsel adalet ve iş tatmini arasında artı bir bağıntı olduğu belirtilmiştir. Bu araştırma sonucunda iş tatmini yönünden prosedür ve etkileşim adaletinin tesirli olmasına rağmen, dağıtımsal adalet anlamı açısından tesirli olmadığı saptanmıştır (Yürür, 2008: 295).

Bir diğer çalışmada, “güvenin ana kaynaklarından birini teşkil eden” olarak ele aldıkları örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki bağıntıyı fazlasıyla güçlü ve anlamlı olarak ispatlamışlardır (İşcan ve Sayın, 2010: 203).

Hong Kong’da 1014 çalışan üzerinde telefon aracılığıyla yapılan bir çalışmada etkileşim ve işlemsel adalet algılarının fazla olması iş doyumunu pozitif yönde etki ettiği ve de bu çalışanlarda iş doyumunun da fazlasıyla yüksek olduğunu saptamışlardır. Bunun sonucunda dağıtım adalet algısının iş doyumuna etkisinin direkt olduğuna varmışlardır (Fields vd., 200: 547-562).

2.6.3. Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Örgütsel sessizliğin kurum ve personel yönünden önemi arasında, işgörenlerin psikolojik açıdan önemsiz hissettirilmesi sebebi ile bağlılık, güven, kendilerini işe odaklanmışlıkları, iş tatminleri ve memnun olma derecelerinin azalması gibi nedenler kabul edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-716; Milliken, vd., 2003: 17; Pinder ve Harlos, 2001: 334-335). Teorik bir çalışmada işgörenlerin sessizliğinin iş tatmin azalmasına neden olabileceği açıklanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000).

Vakola ve Bouradas ise örgüt içi çalışmada sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve de iş doyumunun hem neden hem de netice olmak üzere birbirlerini etkileyebileceklerinin altını çizmişlerdir (Vakola ve Bourada, 2005).

Çeşitli iş gruplarında yapılan çalışmada, işgören ve idari yöneticiler ile yapılan toplantılar sonucunda, sessizlik tutumunun kişiler üzerinde az seviyede verimlilik, stres, içine kapanma, utangaçlık, iş tatminin ve psikolojik ve manevi duygusal neticelendiği bulunmuştur (Perlow ve Williams, 2003).

Aktaş ve Şimşek yapmış oldukları çalışmalarda kişileri örgütsel sessizlik davranışları ile birlikte duygusal tükenmişlik ve iş tatmin algıları arasındaki etkileşimi bulmayı azmetmişlerdir. Araştırma neticesinde örgütsel sessizlik davranışları ile birlikte duygusal tükenmişlik ve de iş tatmini algısı arasında anlamlı bağıntı olduğunu görmüşlerdir (Aktaş ve Şimşek, 2015).

Çalışanlardaki sessizlik tutumunun iş tatmini, bitkinlik ve örgütsel bağlaşımla tarafından tesirine bakmışlardır. Araştırma nihayetine göre iş tatmini ile ilgili olan bölümüne bakılarak çalışan sessizliğinin, iş doyumunu ve örgüte bağlılık yönünden pozitif bir tesiri olduğu belirtilmiştir (Turan ve Haşit, 2017).

Bir başka yapılmış olan çalışmada ise okul idari yöneticileri ve görevli öğretmenlerin iş tatmini ile sessizlik algıları arasındaki bağıntıyı idrak amacı ile işgörenlerin hem iş tatmini hem de sessizlik anlamları orta seviyede tespit edilmiş, iş tatmini ile sessizlik anlayışı arasında anlamlı bir bağıntı ortaya koyulamamıştır (Demirtaş ve Nacar, 2018).

Örgütte sessizliğin başlama süre zarfında işgörenlerin herhangi bir sorun gördüklerinde bu sorunu diğer örgüt içindekiler ile görüşmemesi kendini soyutlayarak hem kendi hem de diğer işgörenler arasında huzursuzluğun başlayarak bir örgütsel problem oluşturması kaçınılmazdır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ele alınmaktadır. Araştırmanın evreni, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçek ve veri analiz metotları ile ilgili ayrıntılı bilgiler bu bölümde yer alacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, çalışanların “Örgütsel Adalet” algılarının, “Örgütsel Sessizlik” ve “İş Tatmin” durumlarını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında ayrıca çalışanların “Örgütsel Adalet”in alt boyutları olan “İşlemsel Adalet”, “Dağıtımsal Adalet” ve “Etkileşimsel Adalet” algılarının, “Örgütsel Sessizlik” ve “İş Tatmin”lerini nasıl etkilediğini bulma amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca bu üç kavram arasındaki ilişkiler derinlemesine analiz edilmiş ve kavramlar arasındaki ilişkiler belirlenmiştir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmamızda nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın kapsam olarak "Örgütsel Adalet", "Örgütsel Sessizlik" ve "İş Tatmini" belirlemeyi amaçlamaya üç ölçekten ve 5 adet sosyo-demografik sorudan oluşan bir anket Google Form aracılığı ile elektronik olarak toplanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan "Örgütsel Adalet Ölçeği" (Organizational Justice Scale) Niehoff ve Moorman tarafından 1993'te geliştirilmiştir. Ölçek toplamda 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki maddelerin 1-5 arası dağıtımsal adalet, 6-11 arası ifadeler işlemsel adalet ve 12-19 arası ifadeler ise etkileşimsel adalet boyutlarını ölçmektedir. “Çalışma programım adildir”, “Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum” ve “İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan bu ölçek Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Polat (2007) ölçeğe ilişkin iç tutarlılık katsayısını 0.96 olarak tespit etmiştir.

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Sessizlik” (Organizational Silence Scale) ölçeği, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş, Yanık (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, “Uysal”, “Savunmacı” ve “Uzlaşmacı” olarak adlandırılan 3 boyuttan ve her bir boyutu 5 ifade ile ölçen toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1-5 ifadeler “Uysal” boyutu, 6-10 ifadeler “Savunmacı” boyutunu, 11-15 ifadeler “Uzlaşmacı” boyutunu ölçmektedir. “İş ile ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen bütün çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır”, “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler” ve “Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Yanık (2012) ölçeğe ilişkili iç tutarlılık katsayısını 0.81 olarak tespit etmiştir.

Çalışmada kullanılan “İş Tatmini Ölçeği” (Job Satisfaction Scale), 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler bir kişinin genel iş tatminini ölçmek için 1992 yılında Agho, Price and Mueller tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, “Nadiren işimden sıkılıyorum”, “Başka bir iş aramayı düşünmüyorum” ve “Çoğu zaman işime büyük bir hevesle gidiyorum” şeklinde ifadeler bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan tüm ölçeklerde "1= Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5=Kesinlikle Katılıyorum" olarak kodlanmış 5'li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket EK 1’de verilmiştir.

3.3. Veri Analiz Metotları

Araştırmada elde edilen veriler nicel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Verilerin analizi SPSS 23 ve AMOS 23 istatistiksel paket programları yardımıyla yapılmıştır. Verilerin analizinde, “Betimleyici İstatistikler”, “Doğrulamalı Faktör Analizi”, “Pearson Korelasyon” ve “Regresyon” kullanılmıştır.

3.4. Araştırma Evreni

Araştırma toplam 252 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan kurumun türü, işyerinde çalışma süreleri gibi sosyo-demografik özelliklerine ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. Demografik özelliklerden elde edilen bulgu ve değerlendirmeler örneklem içindeki dağılımları ve frekansları tablolar yolu ile

açıklanmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin Sosyo-demografik özelliklerini içeren tablo aşağıda listelenmiştir.

Tablo 3.4: Çalışmaya katılanların Sosyo-Demografik özellikleri

Özellikler	Değişkenler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	146	57,9
	Kadın	106	42,1
	Toplam	252	100
Yaş	25 ve altı	84	33,3
	26-35 yaş aralığı	84	33,3
	36-45 yaş aralığı	42	16,7
	45-55 yaş aralığı	35	13,9
	55 yaş ve üzeri	7	2,8
	Toplam	252	100
Eğitim Durumu	Lise	53	21,0
	Önlisans	49	19,4
	Lisans	94	37,3
	Yükseklisans	44	17,5
	Doktora	12	4,8
	Toplam	252	100
Çalışma Süresi	5 yıldan az	143	56,7
	5-10 yıl	47	18,7
	11-15 yıl	22	8,7
	16-20 yıl	22	8,7
	20 yıldan fazla	18	7,1
	Toplam	252	100
Çalışılan İşletme Türü	Özel / Vakıf	179	71,0
	Kamu / Devlet	73	29,0
	Toplam	252	100
Çalışma Pozisyonu	Müdür	22	7,2
	Müdür Yardımcısı	2	0,7
	Şef/Amir	16	5,3
	Uzman	44	14,5
	Personel/Memur	220	72,4
	Toplam	252	100

Araştırma katılımcılarının cinsiyetlere göre dağılımlarını incelendiğinde, araştırmaya katılan 252 çalışanın 106'sının (%42,1) kadın, 146'sı (%57,9) erkek olduğu

görülmektedir. Araştırma içerisinde erkek çalışan katılımları sayıca fazla olmasıyla birlikte araştırma için her iki cinsiyetten yeterli düzeyde katılımcının olduğu görülmektedir.

Çalışanların yaşı ise 25 ve altı, 26-35, 36-45, 46-55, 56 ve üzeri olmak üzere 5 kategoride incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında %33,3'ünün 25 ve altı, %33,3'ünün 26-35, % 16,7'nin 36-45, %13,9'unun 46-55, %2,8'inin 56 ve üzeri yaş dağılımında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlardan yüksek oranları 25 yaş altı ve 26-35 yaş aralığındaki genç ve orta yaş grubu oluşturmaktadır. Yine katılımcıların 179'u (%71) özel sektörde çalışanlar, 73'ü (%29) kamuda çalışanlar oluşturmaktadır.

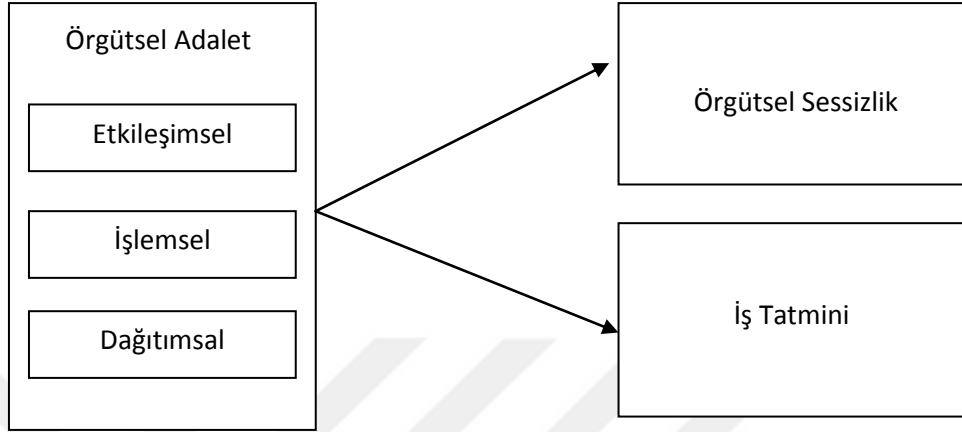
Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılım 5 kategoride incelenmiştir. Bu dağılımların % 21'inin lise mezunu, %19,4'ünün ön lisans mezunu, %37,3'ünün lisans mezunu, %17,5'inin yüksek lisans mezunu ve %4,8'inin doktora mezunu oluşturmakta, katılımcıların büyük çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması çalışmanın içeriğinin doğru algılanabilmesi bakımından olumlu bir katkı sağlamıştır.

Katılımcıların çalışma süresi incelendiğinde % 56,7'sinin 5 yıldan az, %18,7'sinin 6-10 yıl %8,7'sinin 11-15 yıl, %8,7'sinin 16-20 yıl, %7,1'inin 20 yıldan az sürede özel sektör veya kamu kurumlarında çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılar içerisinde 5 yıldan az sürede çalışanların grubun en yüksek dağılımı olduğu görülmektedir.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli ve modele ilişkin hipotezler aşağıda verilmiştir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



Araştırmaya ilişkin ana ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir:

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Dağıtım sal adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: İşlemsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Etkileşimsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Dağıtım sal adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: İşlemsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.

H_{3a}: Dağıtım sal adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.

H_{3b}: İşlemsel adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.

H_{3c}: Etkileşimsel adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.

H₄: Örgütsel adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

H_{4a}: Dağıtımsal adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

H_{4b}: İşlemsel adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

H_{4c}: Etkileşimsel adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya ilişkin ana hipotez ve alt hipotezlerin analizinden önce ilk olarak araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra öncelikle ana hipotezler, sonrasında da alt hipotezler test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri AMOS 23 programı ile gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde, orijinal ölçek ve ölçeğe ait boyutları doğrulanması aşamasında uyum indeksleri ile modelin uygunluğunun değerlendirilmesi gereklidir. Bu çalışmada, uyum indekslerinden, normlu ki-kare değeri (χ^2/df), GFI (Uyum iyiliği indeksi), RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi) ve AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi) kullanılmıştır. Bu endekslere ait eşit değerler Tablo 4.1’ de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA < 0.08$	$0.08 \leq RMSEA < 0.10$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$0.85 \leq GFI < 0.90$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	$0.80 \leq AGFI < 0.85$

Kaynak:(Meydan ve Şeşen, 2001).

4.1 Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli

Bu bölümde ilk olarak “Örgütsel Adalet Ölçeği” için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve verilerin güvenilirlikleri ve tutarlılığı analiz edilmiştir. Örgütsel Adalet kapsamında kullanılan ölçeğin “Dağıtımsal”, “İşlemsel” ve “Etkileşimsel” olarak adlandırılan üç alt boyutu vardır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinin ilk aşamasında Harman Tek Faktör Testi (Harman’sSingleFactor Test) ile yaygın metot yanlılığı durumuna

bakılmıştır. Burada amaç kullanılan ölçek tipi, soruların içeriği cevaplama biçimi, ölçek uzunluğu gibi nedenlerden dolayı veri setinde oluşabilecek yanlılığı ve değişkenliği test etmektir. Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve 19 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekte 5 soru dağıtımsal adaleti, 6 soru işlemsel adaleti ve 8 soru etkileşimsel adaleti ölçmeye yöneliktir.

1 - 5 sorular dağıtımsal

6 – 11 sorular işlemsel

12 -19 sorular etkileşimsel

Çıkan sonuçlarda toplam değişkenlik içindeki ne kadarının tek faktör tarafından açıklanmasına bakılmaktadır. (Podsakoff vd., 2003). Yapılan analizin sonucunda, tek bir faktörün, Tablo 4.2’de görüldüğü üzere (% 48,149) değişkenliğin çoğunu açıklamadığı görülmektedir. Bu durumda yaygın metot yanlılığı bulunmamaktadır.

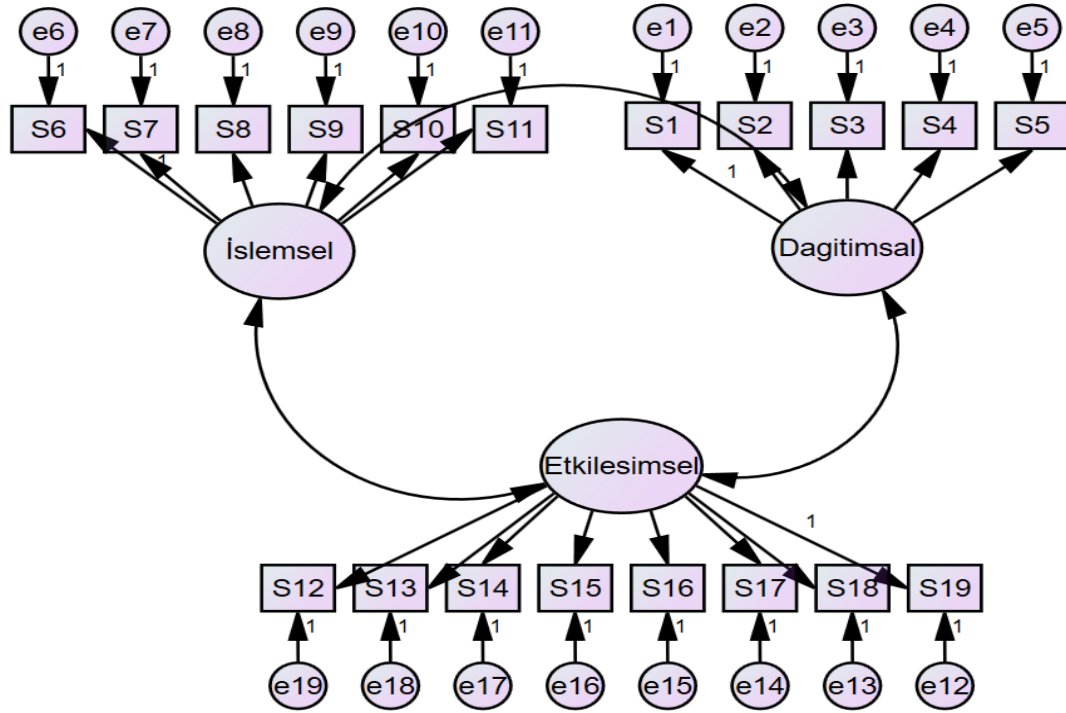
Tablo 4.2: Örgütsel Adalet İçin Harman Tek Faktör Testi

Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Birikimli%	Toplam	Varyans%	Birikimli %
1	9,148	48,149	48,149	9,148	48,149	48,149
2	1,395	7,341	55,491			
3	1,051	5,532	61,023			
4	,879	4,625	65,648			
	,739	3,890	69,538			
	,705	3,713	73,252			
	,630	3,315	76,566			

Daha sonrasında örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliği için Cronbach’s Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve 1’e yakın olan Alfa katsayısı güvenilir olarak değerlendirilir (Yıldırım, 2007: 134). Örgütsel adaletle ilgili toplamda

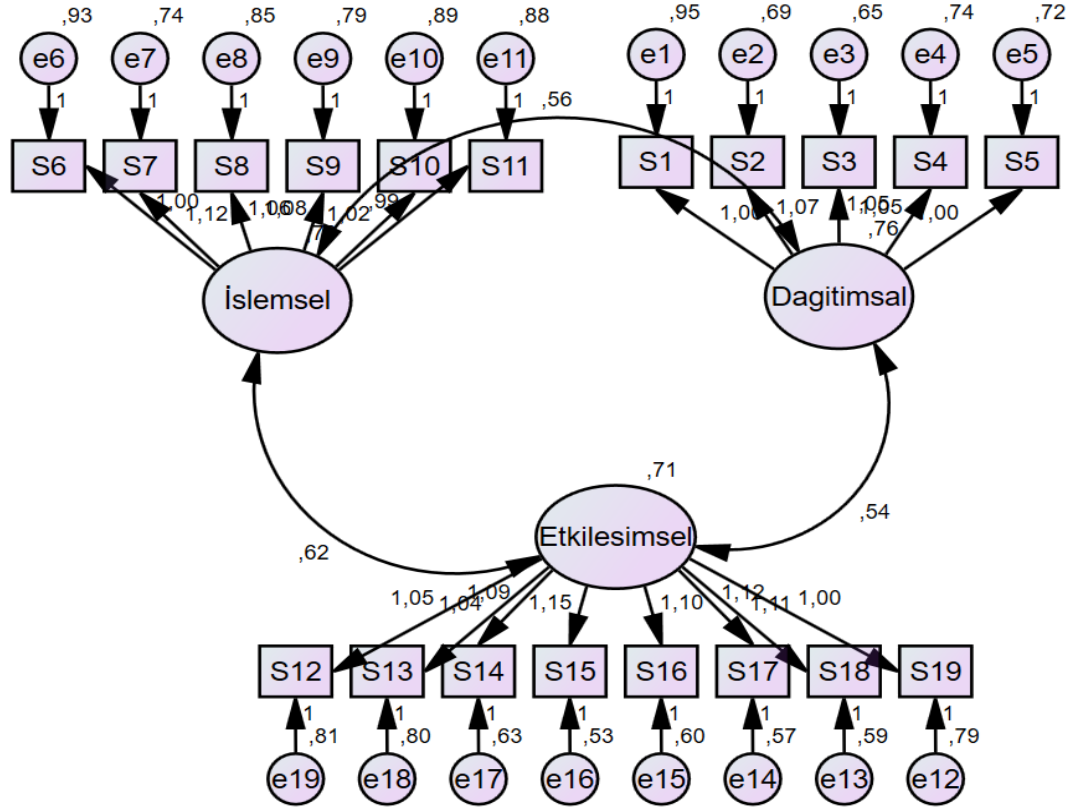
19 soru vardır. İçsel tutarlılık güvenilirliği için 19 değişkenin alfa değerine bakılmış sonucunda ilgili soruların Cronbach Alfa değeri 0,939 olarak bulunmuştur. Bu değer sonucunda ölçek güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Bu analizler neticesinde model AMOS programı ile oluşturulmuş daha sonrasında test edilmiştir. Ölçüm modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

Şekil: 4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği İlk Ölçüm Modeli



Bu aşamada elde edilen uyum indeksleri $X^2 / df = 2.57$; $RMSEA = 0.071$; $CFI = 0.910$; $GFI = 0.858$ ve $AGFI = 0.819$ olarak bulunmuştur. Bulunan model uyum endekslerinin sonucu, ölçeğin ana modele iyi derecede uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Şekil 4.2’de görüldüğü gibi, ölçeğe ilişkin ilgili tüm değişkenlerin anlamlılık düzeylerinin 0,01 den düşüktür. Örgütsel adalet ölçüm modeli ve katsayılar gösterilmiştir.

Şekil 4.2: Örgütsel Adalet Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli



4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ölçüm Modeli

Bu bölümde Örgütsel Sessizlik Ölçeği oluşturan ve “Uysal”, “Savunmacı” ve “Uzlaşmacı” olarak adlandırılan boyutlar için ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Dyne (1993) tarafından geliştirilen ve 15 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekte 5 soru uysal adaleti, 5 soru savunmacı ve 5 soru uzlaşmacı adaleti ölçmeye yöneliktir.

- 1- 5 sorular uysal
6 – 10 sorular savunmacı
12 -19 sorular uzlaşmacı

Bu aşamada ilk olarak Harman's single-factor test aracılığı ile yaygın metot yanlılığı test edilmiştir. Tablo 4.3'te görüldüğü üzere, ölçeğe ilişkin yaygın metot yanlılığı bulunmamaktadır.

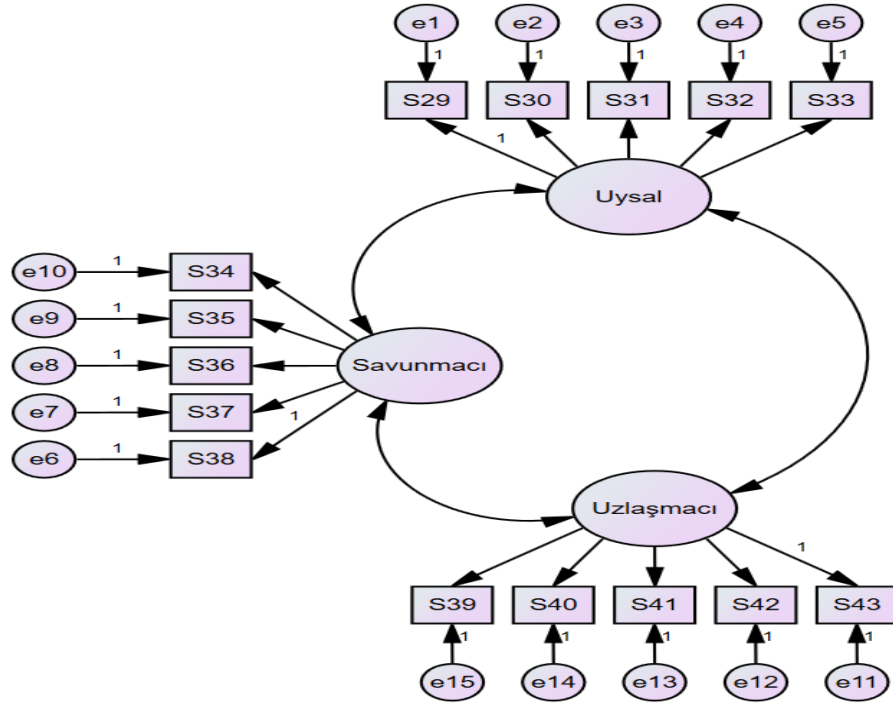
Tablo 4.3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Tek Faktör Testi

Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Birikimli%	Toplam	Varyans%	Birikimli%
1	4,576	30,509	30,509	4,576	30,509	30,509
2	3,532	23,548	54,057	3,532	23,548	54,057
3	1,136	7,574	61,631	1,136	7,574	61,631
4	,910	6,069	67,701			

Çalışmanın bu aşamasında ölçeğin içsel güvenirliğine bakılmıştır. Toplamda 15 değişkenin Cronbach Alpha değeri 0,807 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

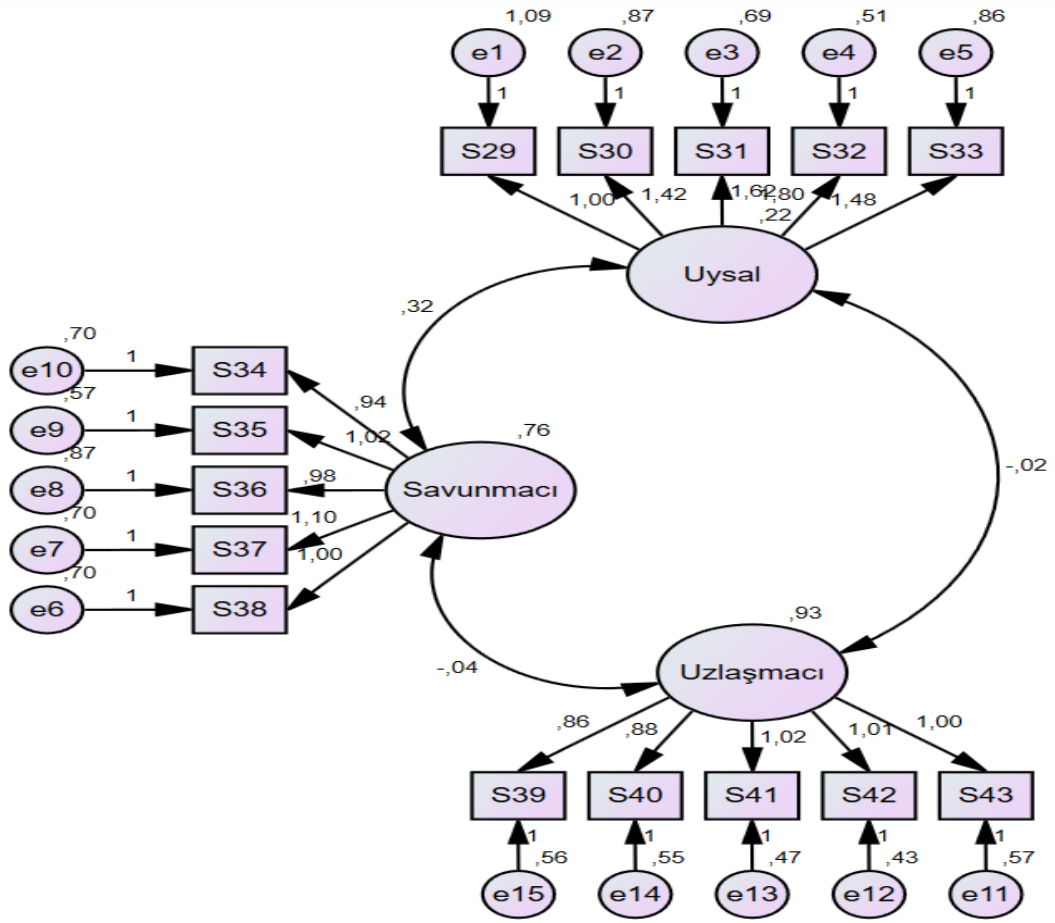
Bu analizler sonrası model AMOS program ile oluşturulmuş daha sonrasında test edilmiştir. Ölçüm modeli Şekil 4.3' de gösterilmiştir.

Şekil 4.3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İlk Ölçüm Modeli



Bu aşamada elde edilen uyum endeks sonuçlarına göre $X^2/df = 2.04$; RMSEA:0,064; CFI: 0,943; GFI: 0,912 ve AGFI: 0,879 olarak bulunmuştur. Hesaplanmış model uyum endekslerinin sonucunda, çalışma da kullanılan model ile Örgütsel Sessizlik modelinin iyi derece uyumu göstermektedir. Şekil 4.4'de Örgütsel Sessizlik Ölçeği Nihai Ölçüm modeli verilmiştir.

Şekil 4.4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Nihai Ölçüm Modeli



4.3. Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini ve Bu Kavramların Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini ve bu kavramların alt boyutları ile ilgili aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4.4: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini ve Bu Kavramların Alt boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Betimleyici İstatistik			
	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Adalet	252	2,7889	,85878
Dağıtımsal Adalet	252	2,7286	,98076
İşlemsel Adalet	252	2,7388	,95284
Etkileşimsel Adalet	252	2,8993	,95600
Örgütsel Sessizlik	252	2,9378	,61185
Uysal Sessizlik	252	2,4294	,79636
Savunmacı Sessizlik	252	2,4056	,95765
Uzlaşmacı Sessizlik	252	3,9786	,97671
İş Tatmini	252	3,1210	,90862

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.4’de yer almaktadır. Tabloda yer alan değerlere göre, katılımcıların örgütsel adalet algılarının ne çok yüksek ne de çok düşük olmadığı, orta düzeyde olduğu görülmektedir (Art. Ort= 2,78, S.S= 0.85)Örgütsel adaletin alt boyutlarında da benzer bir durum söz konusudur. Katılımcıların örgütsel sessizlik durumlarının da tıpkı örgütsel adalet algıları gibi orta düzeyde olduğu görülmektedir (Art. Ort= 2,93, S.S= 0.61). Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan uzlaşmacı boyutu en yüksek aritmetik ortalamaya (Art. Ort=3,97, S.S =0.97) sahipken, savunmacı boyutunun (Art. Ort=2,40, S.S =0.79) en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir değişle katılımcıların uysal sessizlik durumları az, uzlaşmacı sessizlik durumları daha yüksektir. Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin de orta düzeylerde olduğu görülmektedir (Art. Ort=3,12, S.S =0.90).

4.4. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde, örgütsel adaletin ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerkorelasyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizlerinden verilere ilişkin normallik analiz edilmiş ve verilerin normal dağıldığı saptanmıştır. Bu nedenle verilerin analizinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki başlıklarda ayrı verilmiştir.

4.4.1. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları İle İlişkilerinin Korelasyon Analizi

Bu bölümde araştırmada kullanılmış olan değişkenlerin korelasyon analizleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.5'te yer verilmiştir.

Tablo 4.5: Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları ile ilişkisi

			1	2	3	4	5	6	7	8
1	Örgütsel Adalet	Pearson Cor.	1							
		Sig. (2-tailed)								
2	Dağıtımsal	PearsonCor.	,864**	1						
		Sig. (2-tailed)	,000							
3	İşlemsel	PearsonCor.	,905**	,649**	1					
		Sig. (2-tailed)	,000	,000						
4	Etkileşimsel	PearsonCor.	,907**	,655**	,755**	1				
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000					
5	Örgütsel Sessizlik	PearsonCor.	-,134*	-,060	-,122	-,177**	1			
		Sig. (2-tailed)	,034	,340	,054	,005				

6	Uysal	PearsonCor.	-,045	-,007	-,057	-,071	,751**	1		
		Sig. (2-tailed)	,481	,908	,370	,261	,000			
7	Savunmacı	PearsonCor.	-,034	-,048	-,007	-,035	,774**	,623**	1	
		Sig. (2-tailed)	,593	,452	,912	,576	,000	,000		
8	Uzlaşmacı	PearsonCor.	-,248**	-,166**	-,189**	-,309**	,508**	,014	,034	1
		Sig. (2-tailed)	,000	,005	,003	,000	,000	,823	,590	

*p<0,05 , ** p<0.01

Tablo 4.5'i incelediğimizde;

- “Örgütsel adalet” ile “Örgütsel Sessizlik” ($r = -0,134$; $p < 0,05$) arasında negatif zayıf anlamı bir ilişki, “Örgütsel Adalet” ile “Uzlaşmacı Sessizlik” ($r = -0,248$; $p < 0,05$) boyutu arasında negatifyönlü zayıf anlamlı ilişki vardır. “Örgütsel Adalet” ile “Uysal Sessizlik” ve “Savunmacı Sessizlik” boyutları arasında hiçbir ilişki tespit edilmemiştir.
- “Dağıtımsal Adalet” ile “Uzlaşmacı Sessizlik” boyutu arasında negatif, zayıf anlamlı ilişki vardır ($r = -0,166$; $p < 0,05$). “Dağıtımsal Adalet” ile “Örgütsel Sessizlik”, “Uysal Sessizlik” ve “Savunmacı Sessizlik” boyutları arasında hiçbir ilişki tespit edilememiştir.
- “İşlemsel Adalet” ile “Uzlaşmacı Sessizlik” arasında negatif, zayıf anlamlı ilişki vardır ($r = -0,186$; $p < 0,05$). “İşlemsel Adalet” ile “Örgütsel Sessizlik”, “Uysal Sessizlik” ve “Savunmacı Sessizlik” boyutları arasında hiçbir ilişki tespit edilememiştir.
- “Etkileşimsel Adalet” ile “Örgütsel Sessizlik” arasında ($r = -0,177$; $p < 0,05$), ve “Uzlaşmacı Sessizlik” ($r = -0,309$; $p < 0,05$) boyutu arasında negatifzayıf anlamlı ilişkiler vardır. “Etkileşimsel Adalet” ile “Uysal Sessizlik” ve “Savunmacı Sessizlik” boyutlarının arasında hiçbir ilişki tespit edilmemiştir.

Yapılan bu analizin sonucunda, H_1 , H_{1c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri kabul edilmemiştir.

4.4.2. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarının İş Tatminiyle ilişkilerinin Korelasyon Analizi

Araştırmamızda kullanılan örgütsel adalet ve alt boyutlarının iş tatmini arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.6'da yer verilmiştir.

Tablo 4.6: Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutlarının İş Tatminiyle İlişkisi

			1	2	3	4	5
1	Örgütsel Adalet	PearsonCor.	1				
		Sig. (2-tailed)					
2	Dağıtımsal	PearsonCor.	,864**	1			
		Sig. (2-tailed)	,000				
3	İşlemsel	PearsonCor.	,905**	,649**	1		
		Sig. (2-tailed)	,000	,000			
4	Etkileşimsel	PearsonCor.	,907**	,655**	,775**	1	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
5	İş Tatmini	PearsonCor.	,603**	,592**	,465**	,553**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	

*p<0,05 , **p>0,01.

Tablo 4.6'yı incelediğimizde;

- “Örgütsel Adalet” ile “İş Tatmini” arasında pozitif, orta düzey anlamlı bir ilişki vardır (r= 0,603; p < 0,05).
- “DağıtımsalAdalet” ile “İş Tatmini” arasında pozitif, orta düzey anlamlı bir ilişki vardır (r= 0,592; p < 0,05).
- “İşlemselAdalet” ile “İş Tatmini” arasında pozitif, orta düzey anlamlı bir ilişki vardır (r= 0,465; p < 0,05).
- “Etkileşimsel Adalet” ile “İş Tatmini” arasında pozitif, orta düzey anlamlı bir ilişki vardır (r= 0,553; p < 0,05).

Yapılan bu analizin sonucunda, H₂, H_{2a}, H_{2b}ve H_{2c} hipotezleri kabul edilmiştir.

4.5. Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu kısmında, “Örgütsel Adaletin” ve alt boyutlarının “Örgütsel Sessizlik” ve “İş Tatmini” üzerindeki etkileri yapılan regresyon analizleri ile incelenmiştir. Yapılan regresyon analizlerinden önce regresyon analizini normallik, çoklu bağlantı problemi,

eşit varyanslılık problemi gibi tüm varsayımları analiz edilmiştir ve bir problemle karşılaşılmamıştır. Regresyon sonuçlarına ait analiz sonuçları aşağıdaki başlıklarda ayrı verilmiştir.

4.5.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Araştırma kapsamında ilk olarak “Örgütsel Adaletin” “Örgütsel Sessizlik” üzerinde etkisi basit doğrusal regresyon ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.7, Tablo 4.8. ve Tablo 4.9’da verilmiştir. Araştırma kapsamında “Örgütsel Adaletin”, “Örgütsel Sessizlik” üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu varsayılmaktadır.

H₃= Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 4.7: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,134 ^a	,018	,014	,60758

a. Sabit: Örgütsel Adalet

Tablo 4.7’de, determinasyon katsayısı (R²) 0,018 olarak hesaplanmıştır. Buna göre “Örgütsel Adalet” “Örgütsel Sessizliğin” 0,018(yaklaşık %2)’sini açıklamaktadır. Açıklama gücü düşük olsa da bu değer anlamlıdır.

Tablo 4.8: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	1,677	1	1,677	4,542	,034 ^b
	Kalıntı	92,287	250	,369		
	Toplam	93,964	251			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

b. Sabit: Örgütsel Adalet

Tablo 4.8'e bakıldığında F değeri (4,542) anlamlı bulunduğundan dolayı ($p = 0,00 < 0,05$) model istatistiksel olarak anlamlıdır denilebilir.

Tablo 4.9:Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	Standart Hata		Beta		
(Sabit)	2,672	,130		20,511	,000
Örgütsel Adalet	-,095	,045	,134	2,131	,034

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. ($p < 0.05$). H_3 hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan analizin sonucunda, bir birimlik örgütsel adalet artışı, örgütsel sessizliği 0.095 kadar azalttığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon aşağıda verilmiştir:

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 2.672 - 0.095 (\text{Örgütsel Adalet})$$

Yapılan regresyon analizi sonucunda H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Araştırma bu kısmında “Örgütsel Adaletin” alt boyutlarının “Örgütsel Sessizlik” üzerinde etkisi çoklu regresyon ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.10, Tablo 4.11 ve Tablo 4.12’de verilmiştir. Araştırma kapsamında “Örgütsel Adaletin” alt boyutlarının “Örgütsel Sessizlik” üzerinde anlamlı etkileri olduğu varsayılmaktadır.

H_{3a} : Dağıtımsal adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.

H_{3b} : İşlemsel adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.

H_{3c} : Etkileşimsel adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.

Tablo 4.10: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,177 ^a	,031	,027	,60341

a. Sabit: Etkileşimsel

“Örgütsel Adaletin” üç boyutu olan “İşlemsel Adalet”, “Dağıtımsal Adalet” ve “Etkileşimsel Adalet”modele stepwise yöntemi ile tek tek dahil edilmiştir. Yapılan analizin sonucunda sadece“Etkileşimsel Adalet”in“Örgütsel Sessizliği” 0.031 (yaklaşık %3) kadar açıkladığı görülmektedir. Diğer iki boyutunun herhangi bir açıklama gücünün olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.11: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a					
Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F p
	Regresyon	2,939	1	2,939	8,071 ,005 ^b
1	Kalıntı	91,025	250	,364	
	Toplam	93,964	251		

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

b. Sabit: Etkileşimsel

Tablo 4.11’abakıldığında F değeri (8,071) anlamlı bulunduğundan dolayı($p=0,000 < 0,050$) model istatistiksel olarak anlamlıdır denilebilir.

Tablo 4.12: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	Beta	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	2,610	,122		21,461	,000
Etkileşimsel	- ,113	,040	,177	2,841	,005

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

“Örgütsel Adalet”in alt boyutlarından sadece “Etkileşimsel Adalet”in“Örgütsel Sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). H_{3c} hipotezi kabul edilmiş, H_{3a} ve H_{3b} kabul edilmemiştir. Yapılan analizin sonucunda bir birimlik“Etkileşimsel Adalet” artışının, “Örgütsel Sessizliği” 0.113 kadar azalttığı tespit edilmiştir. Modele ilişkin regresyon aşağıda verilmiştir:

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 2.610 - 0.113(\text{Etkileşimsel Adalet})$$

4.5.3 Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Araştırma bu kısmında“Örgütsel Adalet”in“İş Tatmini” üzerinde etkisi basit doğrusal regresyon ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.13, Tablo 4.14 ve Tablo 4.15’te verilmiştir. Araştırma kapsamında “Örgütsel Adalet”in“İş Tatmini” üzerinde anlamlı etkileri olduğu varsayılmaktadır.

H_4 = Örgütsel adaletiniş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 4.13: Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,603 ^a	,363	,361	,72646

a. Sabit: Örgütsel Adalet

Tablo 4.13' e baktığımızda “Örgütsel Adalet”in, “İş Tatmini”nin 0.363 (yaklaşık %36)'sını açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.14: Örgütsel Adaletin İş tatminine Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	75,288	1	75,288	142,658	,000 ^b
	Kalıntı	131,938	250	,528		
	Toplam	207,225	251			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Sabit: Örgütsel Adalet

Tablo 4.14'e bakıldığında F değeri (142,658) anlamlı bulunduğundan dolayı ($p=0,000 < 0,050$) model istatistiksel olarak anlamlıdır denilebilir.

Tablo 4.15:Örgütsel Adaletin İş Tatmini üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	Beta	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,342	,156		8,617	,000
Örgütsel Adalet	,638	,053	,603	11,944	,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

“Örgütsel Adalet”in, “İş Tatmini” üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). H_4 hipotezi doğrulanmıştır. Bir birimlik “Örgütsel Adalet” artışının, “İş Tatmini”ni 0.638 kadar artırdığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon aşağıda verilmiştir:

$$\text{İş Tatmini} = 1.342 + 0.638(\text{Örgütsel Adalet})$$

4.5.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi

Araştırma bu kısmında “Örgütsel Adalet”in alt boyutlarının “İş Tatmini” üzerinde etkisi çoklu regresyon ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.16, Tablo 4.17 ve Tablo 4.18’de verilmiştir. Araştırma kapsamında “Örgütsel Adalet”in alt boyutlarının “İş Tatmini” üzerinde anlamlı etkileri olduğu varsayılmaktadır.

H_{4a} : Dağıtımsal adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

H_{4b} : İşlemsel adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

H_{4c} : Etkileşimsel adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.

Tablo 4.16: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,592 ^a	,351	,348	,73347
2	,632 ^b	,399	,394	,70728

a. Sabit: Dağıtımsal

b. Sabit: Dağıtımsal, Etkileşimsel

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi, modelde “Örgütsel Adalet”in üç boyutu olan “İşlemsel Adalet”, “Dağıtımsal Adalet” ve “Etkileşimsel Adalet” dahil edilmiştir. Stepwise yöntemi kullanıldığında “Dağıtımsal Adalet” ve “Etkileşimsel Adalet”in “İş Tatmini”ni 0.399 (yaklaşık %40) kadar açıkladığı görülmektedir. “İşlemsel Adaletin” ise herhangi bir açıklama gücünün olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.17: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş tatminine Etkisinin Varyans Analizi

ANOVA ^a						
Model		Kareler	df	Ortalama	F	p
		Toplamı		Kare		
1	Regresyon	72,730	1	72,730	135,189	,000 ^b
	Kalıntı	134,496	250	,538		
	Toplam	207,225	251			
2	Regresyon	82,664	2	41,332	82,624	,000 ^c

Kalıntı	124,561	249	,500
Toplam	207,225	251	

- a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini
b. Sabit: Dağıtımsal
c. Sabit: Dağıtımsal, Etkileşimsel

Tablo 4.17'e bakıldığında ilk F değeri (135,189) ve ikinci F değeri (82,624) anlamlı bulunduğundan dolayı ($p=0,000 < 0,050$) model istatistiksel olarak anlamlıdır diye söylenebilir.

Tablo 4.18: Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının İş Tatmini üzerinde Etkisinin Parametre Tahmini

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		t	p
	Beta	Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,623	,137		11,864	,000
	Dağıtımsal	,549	,047	,592	11,627	,000
2	(Sabit)	1,305	,150		8,692	,000
	Dağıtımsal	,373	,060	,403	6,196	,000
	Etkileşimsel	,275	,062	,290	4,456	,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, “Örgütsel Adalet”in alt boyutlarından “Dağıtımsal Adalet” ve “Etkileşimsel Adalet”in “İş Tatmini” üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Diğer bir değişle, bir birimlik “Dağıtımsal Adalet” artışı, “İş Tatmini” 0.373 kadar, bir birimlik “Etkileşimsel Adalet” artışının ise “İş Tatmini”ni 0.275 kadar arttırdığı tespit edilmiştir. “İşlemsel Adaletin” herhangi bir anlamlı etkileme gücünün olmadığı görülmektedir. Bu durumda araştırma yer alan H_{4a} ve H_{4c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{4b} hipotezi ise kabul edilmemiştir. Modele ilişkin regresyon aşağıda verilmiştir:

$$\text{İş Tatmini} = 1.305 + 0.373(\text{Dağıtımsal Adalet}) + 0.275 (\text{Etkileşimsel Adalet})$$

4.6. Hipotezler Sonuç Tablosu

Bu bölümde, araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar ve bu sonuçlarla literatürde yer alan sonuçların karşılaştırılması olarak verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 4.19’da kısaca özetlenmiştir.

Tablo 4.19: Araştırma Sonuçların Teorik Sonuçlarla Karşılaştırılması

Hipotezler ve Alt Hipotezler	Teori Sonucu	Araştırma Sonucu
H_1 : Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-	-
H_{1a} : Dağıtımsal adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-	Yok
H_{1b} : İşlemsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-	Yok
H_{1c} : Etkileşimsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-	-
H_2 : Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	+	+
H_{2a} : Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki	+	+

vardır		
H _{2b} : İşlemsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	+	+
H _{2c} : Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır	+	+
H ₃ : Örgütsel adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.	-	-
H _{3a} : Dağıtımsal adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.	-	Yok
H _{3b} : İşlemsel adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.	-	Yok
H _{3c} : Etkileşimsel adalet örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkiler.	-	-
H ₄ : Örgütsel adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.	+	+
H _{4a} : Dağıtımsal adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.	+	+
H _{4b} : İşlemsel adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.	+	Yok
H _{4c} : Etkileşimsel adalet iş tatminini anlamlı olarak etkiler.	+	+

Tablomuzda eksi (-) olan iki değişken arasında negatif ilişki olduğunu, artı (+) olan iki değişken arasında pozitif ilişki olduğunu ve yok ibaresi olan iki değişken arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. Analiz sonucu elde edilen sonuçlarla literatürdeki sonuçlar karşılaştırıldığında, araştırma sonuçlarının büyük ölçüde literatürdeki sonuçları desteklediği görülmektedir. Sadece “Örgütsel Adalet”in boyutlarından “Dağıtımsal Adalet” ve “İşlemsel Adalet”in, “Örgütsel Sessizliği” ve “İşlemsel Adaletin” “İş Tatmini”ni anlamlı olarak etkilemediği görülmektedir. Ayrıca “Dağıtımsal Adalet” ve “İşlemsel Adalet” ile “Örgütsel Sessizlik” arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Diğer tüm hipotezler literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermiş ve istatistiki olarak ispat edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel sessizlik ve iş tatmini durumları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma evreninikamu ve özel sektörde çalışan 252 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışma bir basit olasılıklı örnekleme tekniği olan kolayda örnekleme ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada “Örgütsel Adaletin”, “Dağıtımsal”, “Etkileşimsel” ve “İşlemsel” olarak adlandırılan üç boyutu; “Örgütsel Sessizliğin”, “Savunmacı”, “Uysal” ve “Uzlaşmacı” olarak adlandırılan üç boyutu kullanılmıştır. İş tatmini ise tek boyut olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada öncelikle örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde($\beta=-,095$) anlamlı ve negatif etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, örgütsel adalet algısının artmasıyla örgütsel sessizliğin düzeyi azalmaktadır. Bu da örgütsel adaletin olduğu yerde örgütsel sessizliğin azalması ve hem kurumhem deçalışanlar için pozitif faydaların arttığı anlamına gelmektedir. Elde edilen bu sonuç literatürde yapılmış benzer çalışmaların sonuçları ile desteklenmiştir (Morrison ve Miliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Bagheri vd., 2012; Ünlü vd., 2015).

Örgütsel adaletin alt boyutlarından olan etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde ($\beta= -,133$) anlamlı ve negatif etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir değişle etkileşimsel adalet artışının örgütsel sessizlik düzeyi azalttığı görülmektedir. Bu sonuç literatürdeki araştırmalarla paralellik göstermektedir. Diğer alt boyutların etkisine baktığımızda ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel sessizlik ile ilişkisinin olmadığını yaptığımız çalışmada görülmektedir. Bu durum mevcut literatür ile uyuşmamaktadır. Literatürde örgütsek adaletin tüm boyutları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif etkiler tespit edilmiştir. Bu çalışmada farklı sonuçlara

ulaşılması araştırmanın kısıtlarından ya da kültürel farklılıklardan kaynakladığı düşünülmektedir.

Çalışma da, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde ($\beta = ,638$) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, çalışanların örgütsel adalet algısının artması iş tatmini düzeylerini olumlu olarak etkilemektedir. Kurumda örgütsel adalet algısının artmasıyla birlikte iş tatmin düzeyinin de artması yine organizasyonda pozitif olarak ilerlemeye ve daha ileriye ulaşmalarını olanak sağlayacaktır. Araştırmanın bu sonucu, literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile desteklenmektedir (Alexander ve Ruderman, 1987; Hendrix, Miller, Robbins ve Summers, 1998; Martin ve Bennett, 1996; Derya ve Özler, 2006).

Çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal ($\beta = ,373$) ve etkileşimsel ($\beta = ,273$) adaletin iş tatminini anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir. Bu durum neticesinde dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin artışı, iş tatmininin de artacağına söylemek mümkün olmaktadır. Organizasyon içinde dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin olduğu durumlarda kişilerin iş tatmininin artacağına bilinmesi kurumların bu yönde adımlar atmalarına sebep olacaktır. Bu araştırmanın sonuçlarını dikkate alan bir yönetici, çalışanlarının iş tatmin düzeylerini artırmak için örgütsel adaletin algısının önemini anlayacak ve ona uygun olarak şirket politikaları geliştirmeye çalışacaktır. Araştırma sonucuna göre ayrıca işlemsel adaleti iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar neticesinde örgütsel adaletin olduğu yerlerde çalışanların örgütsel sessizlik seviyelerinin azalmasıyla birlikte çalışılan ortamda daha çok işe katılım sağlaması ve örgüt içi uyumunun artırması beklenmektedir. Örgütsel adaletin olduğu yerde çalışanlarında manevi olarak pozitif yönlü ilerlemeleri, sessizlik düzeylerinin azalması ve belirli bir süre sonra yapılacak işin niteliğine ve bilgi becerilerine göre katılım sağlanmaları kaçınılmaz olacaktır. Yönetim ve örgütsel davranış tavırları da o yönde eğilime devam edeceği düşünülmektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından olan etkileşimsel adaletin artışıyla birlikte yine örgütsel sessizlik seviyesinin azalmasıyla organizasyona dahil olan işgörenlerin daha çok kendi birim ve üstleriyle etkileşimde olacağı sessizlik tutumlarının düşeceği

söylenabilir. Organizasyonda faal etkileşimde olan yönetim ve çalışan grubunun birbirlerinin fikirlerini alarak artı yönde kuruma katkı sağlanacağı sorun çözme ve çözüm üretme odaklı olacağı söylenabilir.

Örgütsel adalet ve iş tatminine baktığımızda ise örgütsel adaletin olduğu yerde çalışanlarında işten aldığı haz ve motivasyon düzeyi artması gerekmektedir. Örgütsel adaletin olduğu organizasyonlarda çalışanlarında kendi işlerine daha tatminkar ve iş yapma isteklerinin artması kaçınılmaz olacaktır.

Örgütsel adaletin alt boyutları olarak dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin artışıyla yine iş tatminin artacağı ve yapılan planda dağıtılan adaletli iş gücü bununla birlikte ortak bir grupta ortak hizmet için yapılan etkileşimin yine iş tatmini artacağını söyleyebiliriz.

Günümüzde devlet kurumunda ve özel sektör çalışanlar artık örgütler için çok önemli birer değer haline gelmiştir. Nitelikli işgörenler kurumların ilerlemesine ve kurumların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanları mutlu etmek ve onlardan pozitif olarak yararlanabilme, şirketlere rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bu durum pek çok farklı unsurla sağlanabilir. Bu unsurlardan biri de şirket içindeki örgütsel adalet algısının artırılmasından geçmektedir. Şirket içinde örgütsel adaletin sağlanmasıyla işgörenlerin de işe duydukları sahipleniş tatmini artmasıyla yine işletme için faydalarını maksimize etmesine imkan sağlayacaktır.

Daha önce bu konu hakkında yapılmış çalışmaların sonuçları ile araştırma sonuçları büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Bazı farklılıkların çıkmasının temel sebebinin ise kültürden kaynakladığı düşünülmektedir. Kamu kurumlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını artırarak, kurum için pozitif örgütsel çıktılara ulaşmaları olasıdır.

İşverenin ya da yöneticinin örgütsel adalet kavramının tam olarak ne olduğunu ve kavramın örgütsel unsurlara etkilerini hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmesi için bu kapsamda gerekli eğitim ve seminerlerin alması gerekmektedir.

Sonuç olarak, yapılan çalışmada, yönetim literatürü üzerine yarar sağlaması maksadı güdülmüştür. Kısaca kurum tarafından planlı bir şekilde oluşturulacak örgütsel adaletin, çalışanları ve dolayısıyla kurumu olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde Bir uygulama.*Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(4): 3-28
- Aktaş, H.,& Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusaltükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(24): 205-230.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Milli eğitim bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları.*Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167): 273-288.
- Alexander, S.,&Ruderman, M. (1987). The Role Of Procedural And Distributive Justice İn Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2): 177-198.
- Alioğulları, Zişan Duygu (2012), Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki bir uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.*
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim Ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4): 463-484.
- Arılı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2): 69-84.
- Aşan, Ö., Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 13(2): 203-216.

- Aşık, N. A. (2010). İşgörenlerinin doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türkİdare Dergisi*, 467: 31- 51.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Mojtaba, N. A. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *IdealType of Management*, 1(1): 47- 58.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7): 1091-1104.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Bies, R., J. Moag (1986) "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, 1: 43-55.
- Bogosian, R. (2011). *Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6): 1393-1417.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1).
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde işgören sessizliği: neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz? *Detay Yayıncılık*.

- Çakır, Ö. (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerine etkisi. *Kamu işletmeleri İşverenleri Sendikası*.
- Çakmak, K. Ö. (2005). Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 30-32.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2003). İş çevresinin algılanan teşvik edici boyutlarının verimlilik üzerindeki etkileri. *Verimlilik Dergisi*, 3: 75-83.
- , (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-39.
- Çetin, H., Zetter Aygen, S., Taş, S., & Çaylak, M. (2013). İş doyumu ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi örneği. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 13(26): 145-163.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1): 68-76.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53(1): 9-16.
- Dabbagh, P., Esfahani, A. N., & Shahin, A. (2012). Studying relationship between perceived organizational justice and organizational silence (case study: Khorshid hospital's personals). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(10): 468-74.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human relations*, 45(3): 305-317.

- Daloğlu, M. (2002). Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş gücü Devri: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme. *Başkent Üniversitesi SBE, Ankara*.
- Demirtaş, Z.,&Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Eğitim Yansımaları*, 2(1): 13-23.
- Derya, N.,& Özler, E. (2006). *Örgütsel adalet, örgütsel davranışta güncel konular*. Ekin Yayınları.
- Diamantidis, A. D.,&Chatzoglou, P. D. (2011). Human resource involvement, job-related factors, and the irrelation with firm performance: experiences from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07): 1531-1553.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2): 71-78.
- Dyne, L. V., Ang, S., &Botero, I. C. (2003). ConceptualizingEmployee Silence AndEmployee Voice As MultidimensionalConstructs.*Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3): 35-52.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri.*YayımlanmamışDoktora Tezi. Dokuz Eylül ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.

- Emre, O. (2010). Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisi: teknopark üzerine bir araştırma. *Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.*
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Serhat, E. R. A. T. (2011). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, 226.
- (1997). İletişim: Egemenlik ve Mücadeleye Giriş. *Ankara: İmgeYayıncılık.*
- Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (7. Baskı). *İstanbul: Beta.*
- Ergül, O. (2015). Banka işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.*
- Eroğlu, E. (2003). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının yapısal eşitlik modeli ile analizi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı, İstanbul.*
- Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5): 547-562.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

- Fong, Y. L. And Mahfar. M. (2013). Relationship Between Occupational Stress and Turnover Intention Among Employees In a Furniture Manufacturing Company In Selangor. *Jurnal Teknologi*, 64(1): 33-39.
- Franz, Cheryl. (2004). A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice. Wayne State University, Detroit, Michigan, 1-158.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1): 9-22.
- Günday, F.D., Keleş, H.n. (2017). Örgütsel stresin işten ayrılma niyetine etkisi: görgül bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 681-694.
- Gürpınar, G. (2006). An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice. *Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1): 127-151.
- Harris, K. J., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and work place attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 22(2): 135-144.

- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Simulation of participation and employee opinion with holding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3): 459-482.
- Hwang, I. S., & Kuo, J. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2): 254-259.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet :ortaya çıkışı , kurumsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13): 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 67-92.
- İplik, F.N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25): 107-118.
- İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1): 181-201.
- İşcan, Ö. F., & SAYIN, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.

- İşcan, Ö. F.,& Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 119-135.
- Kahveci, G.,& Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik)*, 12(43): 167-182.
- Karacaoğlu, K.,& Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Kaynak, T. (1990). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi. (*İkinci Basım*). *İstanbul: Alfa Yayın Dağıtım*.
- Keser, Aşkın. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. *Bursa. Alfa Aktüel Yayınları*, 102-108.
- Kılıç, Y. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ*.
- Kılınç, E. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sivas*.

- Kır, A. & Doğan S. (2018). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde*.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi Konya Şeker fabrikasında bir uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi, turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı*.
- Kurumu, T. D. (2011). Büyük Türkçe Sözlük, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Kutanis, R. Ö. (2003). Örgütlerde davranış bilimleri. *Basım, Beta Sakarya Kitabevi. Sakarya, 85*.
- Küçükeşmen, E. (2015); Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi:kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi.Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta*.
- Küçükkendirci, H., Batı, S., Gök, T. ve Güler, Y.R. (2017). Sağlık çalışanlarında iş doyumu düzeyinin belirlenmesi. *Sağlıkta Performans Ve Kalite Dergisi*, 13(1): 37-66.
- Küçükodacı, Z. B. (2014). Birey Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of criminal justice*, 31(2), 155-168.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6): 1453-1476.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1): 111-116.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4): 706-725.
- Newstrom, W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior (human behavior at work)*. 9th ed. Mc Grand Hill Inc.
- Olğun, S. (2017). Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Ökten, S. S. (2008). Güçlendirilmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi. *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze*, 38.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama/The Influence of Organizational Justice on the Turnover Intention: A Study in the Republic of South

Africa. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23): 335-358.

Özdemir, A. (2013). Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(1): 99-117.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21): 77-96.

Özgen, I., & Sürvegil, O. (2009). Örgütlerde Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi içinde Sabuncuoğlu, Z. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Bursa: MKM Yayınları*, 300-328.

Özmen, F. (2007). Örgütsel etkililik açısından performans değerlendirme-iş ve eğitim örgütlerinde performans değerlendirme süreci. *Education Sciences*, 2(1): 15-30.

Öztürk, U.C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikte Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18(30): 71-80.

Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turn over intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.

Pentilla, C. (2003). Gettalking. *Entrepreneur*, 31(11): 25-35.

Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?. *Harvard Business Review*, 81(4): 52-58.

- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20: 331-370.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5): 879-903.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1): 145-172.
- Poyraz, K., & Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9): 71-91.
- Ramoo, V., Abdullah, K. L., & Piaw, C. Y. (2013). The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital. *Journal of clinical nursing*, 22(21-22): 3141-3152.
- Robinson, K. L. (2004). *The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables* (Doctoral dissertation, Alliant International University, San Diego).
- Seçer, B. (2012). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4): 29-46.
- Selvitopu, A., & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2): 171-189.

- Sevimli, F.,&İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1): 55-64.
- Seyrek, İ. H.,& Oğuz, İ. N. A. L. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1): 43-62.
- Sezer, M. (2018). Örgütsel iletişimin analizinde iş tatmini, iletişim doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Perakende sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi*.
- Simsek, O. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve lisrel uygulamaları. *Ankara: Ekinoks Yayınları*.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 43.
- Şaklak, Ö. (2018). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Şangar, Z. (2016). İş doyumu ve yaşam kalitesi: akademik personel üzerinde bir çalışma. *ESOGÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimsek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, İstanbul*.

Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim:(Örgütsel adaletin rolü). *Beta Basım Yayım*.

Teoman, D. D. (2007). Performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı, bu algının iç, dış ve sosyal ödüllerle olan ilişkisinin işten ayrılma niyetine olan etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

Torun, Y. (2016). Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, İstanbul*.

Töremen, F.,& Çetin, T. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14): 58-70.

Tulubas, T.,& Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47: 1221-1231.

- Tunacan, S.,& Çetin, C. (2009).A Study on Determination the Factors that Effect State School teachers' Job Satisfaction. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29(29): 155-172.
- Turan, B.,&Haşit, G. (2017). Beyaz Yakalı Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik: Banka Şubesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 6(3): 22-36.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3): 97-120.
- ,(2016). Örgütsel Davranış, *Detay Yayıncılık. Baskı, Ankara*, 223-230.
- Uranbey, E. (2018). Etik liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi.(*Yüksek Lisans Tezi*). *Başkent Üniversitesi, Ankara*.
- Ünler, E., Kılıç, B., &Çıray, J. C. (2014). İletişim İkliminin, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41): 237-250.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya UniversityJournal of Education*, 5(2): 140-157.
- Vakola, M.,&Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investig employee relations. *ABI/Inform Global*, 4(5): 445-527.

- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi dimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2): 132-153.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (1): 33-50.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.*
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2): 1-18.
- Yetim, B., & Erigüç, G. (2018). Sağlık Çalışanlarında Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1): 19-32.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Yılmaz, G. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.*

Yücel, İ.,& Demirel, Y. (2013). Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi:" başka bir yol daha olmalı". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2): 159-177.

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics&Administrative Sciences*, 13(2).

Zimmerman, R. D. (2008). Understanding The Impact Of Personality Traits On Individuals' turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model. *Personnel psychology*, 61(2): 309-348.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma “**Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri**” isimli tez çalışması kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Hiçbir katılımcının bilgileri üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Çalışmama sağlayacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Sezer SEVİM
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
İşletme Anabilim Dalı

	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı saygı gösterirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
16	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşırlar.					
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
18	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
19	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					
20	İşimi keyif alarak yapıyorum					
21	İşimi ortalama bir çalışanın sevdiğinden daha çok seviyorum.					

22	Nadiren işimden sıkılırım.					
23	Başka bir iş aramayı düşünmüyorum.					
24	Çoğu zaman işime büyük bir hevesle gidiyorum.					
25	İşimden oldukça memnunum.					
26	Sıklıkla işimi bırakmayı düşünüyorum.					
27	Önümüzdeki yıl aktif olarak yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksek.					
28	Önümüzdeki yıl içerisinde işimden ayrılacağım.					
29	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta gönülsüzümdür.					
30	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
31	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.					
32	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
33	Beni ilgilendirmedigini düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
34	İşletmedeki devamlılığımı korumak ve yöneticimin tepkisinden korktuğum için çoğunlukla değişime yönelik önerilerimi açıklamamayı tercih ederim.					
35	İşletmedeki devamlılığımı korumak için hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
36	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumlar görmezden gelirim.					
37	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
38	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
39	Kurumumla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					
40	Kurumuma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
41	Kurumuma ait sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
42	Kurumuma yarar sağlamak amacıyla özel, açıklanmaması gereken bilgileri korur ve saklarım.					
43	Kurumum ile işbirliğine dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım					

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

2. Yaşınız () 25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri

3.Eğitim Durumunuz () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5. Çalıştığınız İşletmenin Türü () Devlet / Kamu İşletmesi () Vakıf / Özel İşletme

6.Çalıştığınız Kurumda Toplam Çalışma Süreniz

() 5 yıldan az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla

TEŞEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

- Ad Soyad: Sezer SEVİM

EĞİTİM BİLGİLERİ:

- **Lisans: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uluslar arası Ticaret** 2010 –2015
- **Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Yönetimi**
2015- 2020
- **Saide Zorlu Anadolu Ticaret Meslek Lisesi: 2006- 2010**

İŞ DENEYİMLERİ:

- 2010- Halen: Sevimler Gıda Kozmetik İtr. Tem. Ürn. San. Ve Tic. Ltd. Şti.
Satınalma ve Satış

YABANCI DİL YETKİNLİĞİ

- **İngilizce :**İleri Derece
- **Arapça:** Orta