

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİNDE KUŞAĞIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sena KOÇALI

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

HAZİRAN 2019

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİNDE KUŞAĞIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Sena KOÇALI
(507151208)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Umut ASAN

HAZİRAN 2019

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507151208 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Sena KOÇALI, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE KUŞAĞIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Umut ASAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Ayberk SOYER**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Güneş KÜÇÜKYAZICI
Okan Üniversitesi

Teslim Tarihi : 3 Mayıs 2019
Savunma Tarihi : 14 Haziran 2019



ÖNSÖZ

Tez çalışma sürem boyunca yardım ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Umut Asan'a teşekkürlerimi sunarım. Tüm eğitim hayatım boyunca her daim maddi ve manevi güçlerini yanımda hissettiğim sevgili aileme, veri toplama aşamam başta olmak üzere zorlu tez sürecim boyunca büyük katkılarıyla destekçi olan arkadaşlarım Nurdan Gül Köroğlu ve ailesi, Merve Naz Kaya, Zeynep Özel, Eda Zeynep Ilgaz, Betül Kurtuluş'a, kuzenim ve yüksek lisans arkadaşım Fatma Sena Karal'a teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs 2019

Sena KOÇALI
(Endüstri Mühendisi)



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
SEMBOLLER	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ.....	1
2. KUŞAK....	5
2.1 Kuşak Kavramının Tanımı	5
2.2 Kuşakların Sınıflandırılması	7
2.2.1 Gelenekselciler (traditionalists)	7
2.2.2 Bebek patlaması kuşağı (the baby boomers).....	9
2.2.3 X kuşağı	12
2.2.4 Y kuşağı	14
2.2.5 Z kuşağı	19
2.3 Kuşakların Örgütsel Farklılıkları	20
3. ÖRGÜTSEL ADALET	23
3.1 Örgütsel Adaletin Tanımı	23
3.2 Örgütsel Adalet Teorileri	24
3.2.1 Reaktif-içerik teorileri.....	25
3.2.2 Proaktif-içerik teorileri.....	26
3.2.3 Reaktif-süreç teorileri	26
3.2.4 Proaktif süreç kuramları/ teorileri	26
3.3 Örgütsel Adalet Boyutları	26
3.3.1 Dağıtımsal adalet (distributive justice)	27
3.3.2 Prosedürel adalet boyutu (procedural justice).....	27
3.3.3 Etkileşim adaleti boyutu (interactional justice)	27
4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	29
4.1 Örgütsel Sessizliğin Tanımı	29
4.2 Sessizlik Teorileri.....	31
4.2.1 Bekleyiş teorisi.....	31
4.2.2 Fayda-maliyet analizi.....	32
4.2.3 Sessizlik sarmalı teorisi.....	32
4.2.4 Kendini duruma / ortama uyarlama teorisi	33
4.3 Sessizlik Türleri.....	34
4.3.1 Kabullenici sessizlik	34
4.3.2 Savunma (korunma) amaçlı sessizlik.....	35
4.3.3 Koruma amaçlı (örgüt yararına) sessizlik	36

4.4 Sessizliğin Nedenleri	36
5. YÖNTEM.....	39
5.1 Araştırma Modeli.....	39
5.2 Hipotezler	39
5.3 Araştırma Evreni	40
5.4 Veri Toplama Yöntemi.....	41
5.5 Veri Analizi	41
5.5.1 Yapısal eşitlik modellemesi	41
5.5.2 İzlenen yöntem	42
6. ARAŞTIRMA BULGULARI	43
6.1 Demografik Bilgiler.....	43
6.2 Veri Dağılımı Analizi	47
6.3 Güvenilirlik Analizi.....	52
6.4 Ölçüm Modelinin Test Edilmesi	53
6.5 Hipotezlerin Test Edilmesi	61
6.5.1 Yapısal modelin test edilmesi	61
6.5.2 Düzenleyici etki analizleri.....	66
6.5.3 Hipotez testi sonuçları	70
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	71
KAYNAKLAR.....	73
EKLER.....	79
ÖZGEÇMİŞ	85

KISALTMALAR

AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans
CR	: Yapı Güvenilirlik
CV	: Uyuşum Geçerliliği
DV	: Ayırt Edici Geçerliliği
ERC	: Etik Araştırma Merkezi
HTMT	: Heterotrait - Monotrait
IC	: İç Tutarlılık
PLS-SEM	: Partial least squares – Structural equation modeling
SEM	: Yapısal Eşitlik Modelleme
SPSS	: Statistical Package for the Social Science



SEMBOLLER

f^2	: Etki büyüklüğü
p	: İstatistiksel anlamlılık ölçütü
Q^2	: Tahmini ilgililik düzeyi
R^2	: Belirleme (determinasyon) katsayısı
t	: t istatistiği
λ	: Standartlaştırılmış faktör yükü
δ	: Hata varyansı



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Örgütsel adalet teorileri (Greenberg, 1987).	25
Çizelge 3.2 : Örgütsel adalet boyutları (Cropanzano vd, 2007).	26
Çizelge 6.1 : Katılımcıların demografik bilgileri.	44
Çizelge 6.2 : Kuşak gizil değişkenine ait çalışma ortamı ve grup çalışması boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.	48
Çizelge 6.3 : Kuşak gizil değişkenine ait uyumluluk boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.	48
Çizelge 6.4 : Kuşak gizil değişkenine ait yönetilebilirlik boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.	49
Çizelge 6.5 : Kuşak gizil değişkenine ait denge boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.	49
Çizelge 6.6 : Kuşak gizil değişkenine ait bağlılık boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.	49
Çizelge 6.7 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkenine ait dağıtımsal adaletsizlik boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.	50
Çizelge 6.8 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkenine ait prosedürel adaletsizlik boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.	50
Çizelge 6.9 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkenine ait etkileşimsel adaletsizlik boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.	51
Çizelge 6.10 : Örgütsel sessizlik gizil değişkeni boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.	51
Çizelge 6.11 : Gizil değişken Cronbach alfa değerleri.	52
Çizelge 6.12 : Kuşak gizil değişkeninin çalışma ortamı ve grup çalışması boyutunun faktör yükleri.	56
Çizelge 6.13 : Kuşak gizil değişkeninin uyumluluk boyutunun faktör yükleri.	56
Çizelge 6.14 : Kuşak gizil değişkeninin yönetilebilirlik boyutunun faktör yükleri.	57
Çizelge 6.15 : Kuşak gizil değişkeninin denge boyutunun faktör yükleri.	57
Çizelge 6.16 : Kuşak gizil değişkeninin bağlılık boyutunun faktör yükleri.	57
Çizelge 6.17 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin dağıtımsal adaletsizlik boyutunun faktör yükleri.	58
Çizelge 6.18 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin prosedürel adaletsizlik boyutunun faktör yükleri.	58
Çizelge 6.19 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin etkileşimsel adaletsizlik boyutunun faktör yükleri.	59
Çizelge 6.20 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin faktör yükleri.	59
Çizelge 6.21 : Örgütsel sessizlik gizil değişkeninin faktör yükleri.	60
Çizelge 6.22 : HTMT oranı	60
Çizelge 6.23 : Fornell-Larcker kriteri tablosu	61
Çizelge 6.24 : Yapısal model analiz sonuçları (düzenleyici etki olmadan).....	64
Çizelge 6.25 : Yapısal model R^2 ve Q^2 değerleri.	66

Çizelge 6.26 : Düzenleyici etki analiz sonuçları.....	68
Çizelge 6.27 : Hipotez testleri özeti.....	70
Çizelge A.1 : Anket Formu.....	80



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 5.1 : Araştırma modeli.....	39
Şekil 6.1 : Ölçüm modeli (faktör yükleri ve katsayıları)	55
Şekil 6.2 : Yapısal model (t değerleri).....	63
Şekil 6.3 : Düzenleyici model (Kaynak: Baron ve Kenny, 1986)	67





ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE KUŞAĞIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

ÖZET

Üç farklı kuşağın çalışma hayatına girmesi ile birlikte iş yerlerinde kurallar değişmek zorunda kalmıştır. İşletmelerin yeni iş düzeninde varlıklarını sürdürebilmeleri ve değişikliklere hızlı cevap verebilmeleri için ellerindeki farklı iş değer ve tutumlarına sahip bu insan topluluklarını rekabet kaynağı olarak görüp bu avantajdan faydalanmaları gerekmektedir. Kuşaklarla ilgili literatür her geçen gün genişlemekte ve çalışmalar artmaktadır. Yönetim alanında kuşakların değişen algılar ve karakter özellikleri işletmelerde problem çözme, yeni bakış açıları geliştirme açısından kurumlara katkı sağlamakta ve kurumun yaratıcılığını geliştirmektedir. Sahip oldukları farklı kuşakları değer olarak gören işletmelerin yaşanan sorunlara veya geliştirilecek yeni teknolojilere cevap verme becerileri kuşak yönetimlerini başarılı gerçekleştiremeyen işletmelerden daha yüksek olacaktır.

Günümüz iş hayatında çalışanlardan sessiz kalmamaları fikir, bilgi ve deneyimleriyle çalıştıkları işletmelere katkı sağlamaları istenmektedir. Son yıllarda işletmelerde yeni fikirlerin oluşmasında engel teşkil eden konulardan olan örgütsel sessizlik de işletmelerin farklı kuşaklardan elde edecekleri bilgilere ulaşmalarının önünde sorun olarak karşılırlarına çıkmaktadır. Kişilerin yeni fikirlerine ve problemlerin gizlenmeden ortaya çıkmasına büyük ihtiyacın duyulduğu iş düzeninde, çalışanların sessiz kalması yeniliklerin yakalanamamasına ve problemlerin müdahale aşamasında çözülememesine ve hatta büyümesine yol açacaktır. İşletmelerin çalışanları ses davranışı konusunda desteklemeleri ve bunu yaparken farklı kuşaklara farklı yönetim stratejileriyle yaklaşımları gerekmektedir.

İşletmelerde farklı kuşaklar arasındaki iletişim bütünlüğünün ve yönetim eyleminin zorunluluğunun artmasına sebep olan bir diğer konu da örgütsel adaletsizlik algısıdır. Çalışanların yaşadıklarını ne denli adil olarak algıladıklarına bağlı olarak belirlenen bu durum kuşaklar arasında farklılık gösteren bir değerdir. İşletmelerde yönetimi zorlaştıran örgütsel adaletsizlik algısının, kuşakların işletmelerde sessizlik davranışını da etkilemesi beklenmektedir.

Bu üç faktörün aralarındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Bu çalışmanın amacı yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile kuşağın düzenleyici etkisi ile birlikte örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik aralarındaki ilişkiyi açıklamaktır. Burada kuşaklar çalışma ortamı ve grup çalışması, uyumluluk, yönetilebilirlik, denge ve bağlılık boyutları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel adaletsizliğe dağıtımsal adaletsizlik, prosedürel adaletsizlik ve etkileşimsel adaletsizlik boyutları ile bakılmıştır. Son olarak örgütsel sessizliğe de savunma amaçlı örgütsel sessizlik boyutu ile yaklaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlarla birlikte kuşakların çalışma ortamı ve grup çalışmasında ve bağlılık boyutlarında yapılan etkilerin örgütsel sessizlik davranışlarını etkileyebilecekleri söylenmektedir. Burada yöneticilerin kuşakların örgütsel sessizlik

davranışlarını engelleyebilmek için bu iki faktörü göz önünde bulundurmaları ve çalışmalar yapmaları önerilmektedir. Yine uyumluluk boyutunun örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca bakılarak yöneticilerin çalışanlarının uyumluluk davranışlarında yaptıkları etkinin örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye katkısı olacağı söylenmektedir.

Bu çıkan sonuçlar ışığında analizler için örneklem hacmi genişletilerek, modeldeki gösterge güvenilirlikleri arttırılarak daha yeterli sonuçlar elde edilebileceği ön görülmüştür.



MODERATOR EFFECT OF GENERATION ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL INJUSTICE RELATIONSHIP

SUMMARY

With the introduction of three different generations, the rules had to change in the workplace. In order to sustain their existence and respond quickly to changes, enterprises need to see these people who have different work values and attitudes as a source for competition and turn it into an advantage. The literature on the generations is expanding day by day and the number of studies are increasing.

In the field of management, changing perceptions and character traits of the generation contribute to the institutions in terms of problem solving, developing new perspectives and improve the creativity of the institution. The enterprises that see the different generations as a value are more likely to have the ability to respond to the problems experienced or new technologies developed, compared to the enterprises that cannot successfully perform the generation management.

In today's business world where multiple generations work together, it has become compulsory for managers to develop a management policy according to the business values and attitudes of the current generations in the enterprise in order to obtain high efficiency and performance from the employees. With this management policy, it will be possible for different generation employees to have a working environment in which they will enjoy working together.

Generations born in the same year, exposed to similar incidents, similar duties and responsibilities cause them to share similar norms. These similar norms, work values and attitudes towards work, ensure that people's expectations from work show parallelism. It is thought that people will work happily and efficiently in work environments where similar and common expectations are taken into consideration.

Silence, which was previously thought to mean commitment and approval, has become one of the behaviors that businesses have avoided and do not want to encounter in the organization. The emotion of fear is the first thing that comes to mind when it comes to silence behavior. The context of fear that drives employees to silence can be very diversified. People may remain silent when they think they are seen as negative and that their image will be harmed. People may also remain silent due to organizational hierarchy.

In today's business life, employees are expected not to be silent and contribute to their companies with their ideas, knowledge and experiences. In recent years, organizational silence, which is one of the issues that prevent the formation of new ideas in enterprises, emerges as a problem that prevents them to obtain information from different generations.

In the work setup where people's new ideas and problems should be undisguised, the silence of the employees would prevent the innovations to be realized and the problems

to be solved. Businesses should support employees concerning organizational voice and approach different generations with different management strategies.

Another issue that emphasizes the necessity of communication integrity and administrative action between different generations is also the perception of organizational injustice. Organizational injustice, which is determined by how rightful employees perceive their experiences, differs between generations. These different perceptions, which make management more difficult, are expected to affect the silence behaviour of generations in enterprises. In order to measure the relationship between generation, organizational silence and organizational injustice, a structural equation model is established.

Justice is a feeling that provides confidence and commitment in people and increases job satisfaction. If people perceive the environment they work in unjustly, it will damage their feelings of trust and loyalty towards the enterprise and result in a decrease in performance and job satisfaction.

Employees also remain silent in the face of injustice, maltreatment, power differences and the culture of injustice. It is thought that people's perceptions of injustice will cause them to remain silent in the organization. The silence of employees in the face of injustice is another common silence behavior in organizations.

Silence behavior is a behavior that is not easy to detect in organizations because it is difficult to observe and define, it is inherently ambiguous and complex and there is a high probability of misleading.

The aim of this study is to explain the relationship between generation, organizational injustice and defensive organizational silence using structural equation modeling. Generation is explained with the following dimensions: Working environment, team work, adaptability, manageability, balance and loyalty.

Organizational injustice has been looked at through distributive injustice, procedural injustice and interactional injustice. Finally, organizational silence is approached with the defensive organizational silence dimension.

In this study, X and Y generation members', who actively share the same working environment, organizational differences, injustice perceptions and silence behaviors are explained.

It is seen that the concept of generation used in the model established in the study is open to research and it is not a very old concept for management science. It is seen that the concept of organizational silence, which is the subject of the model, is a concept that is underestimated due to its complex and ambiguous structure. On the other hand in the model, the moderator effect of the generation between injustice and silence was investigated and a new contribution was made to the literature.

Considering the literature, it is thought that there is a significant relationship between organizational injustice and organizational silence. The model has been developed by adding the generation variable that has a moderatory effect. Data were collected by questionnaire method for the model.

In this study, Partial Least Squares - Structural Equation Modeling method was used for data analysis and parameter estimation. PLS-SEM is preferred in cases where the sample size is small, it does not look for any assumptions about the data distribution, the model is not a theoretical basis, and more predictions are purposed. For these reasons, PLS-SEM is preferred in this study.

As a result of this parameter estimation and analysis, it is concluded that there is a significant relationship between the loyalty dimension, working environment and group work dimension of generation variable and organizational silence. It was also concluded that there is a significant relationship between the organizational injustice and organizational silence variables. As a result of the model's moderatory impact analyzes, it was concluded that adaptability has a moderatory effect on the relationship between organizational injustice and organizational silence.

With the results of the study, it is said that generations' loyalty dimension, working environment and group work dimension may affect organizational silence behaviors. It is suggested that managers should consider these two factors and carry out studies to prevent the organizational silence behavior of the generations.

It was concluded that the adaptability dimension had a significant effect on the relationship between organizational injustice and organizational silence. Based on this result, it is said that the effect of managers on their employees' adaptability behaviors will contribute to the relationship between organizational injustice and organizational silence.

In the light of these results, it is predicted that more adequate results could be obtained by expanding the sample volume and increasing the reliability of the indicators in the model.

Another possible reason for not reaching the desired result is the generation questions prepared in the proposed measurement model. This result is supported by Cronbach's alpha values. It is recommended that the questions be revised as a solution to this problem.

Within the scope of the thesis, first of all, the concepts of generation, organizational justice/injustice and organizational silence are investigated and explained. Then, the hypotheses established for the model and the method used for the analysis, the methods followed in data collection and analysis are mentioned. Finally, the findings of the study and the conclusions and recommendations of these findings are mentioned.



1. GİRİŞ

Ekonomi, demografi, psikoloji, siyaset bilimi ve sosyoloji gibi birçok farklı bilimsel alana konu olan kuşak kavramı, ilk kez 1830-1840 yılları arasında Auguste Comte tarafından çalışılmıştır. TDK’da kuşak kavramı “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlamaktadır (<http://tdk.gov.tr>). Kuşakların aynı dönem aralıklarında yaşayıp savaş, kıtlık gibi maruz kaldıkları benzer olaylar kişilerin düşünce yapılarında ve karakter özelliklerinde ortak noktaların ve benzer algıların oluşmasını sağlamıştır. Bu benzerlikler kişilerin iş hayatlarındaki tutum ve davranışlarında da etkili olmuştur.

Üç kuşağın birlikte çalıştığı günümüz iş dünyasında işletmelerin çalışanlarından yüksek verimlilik ve performans elde edebilmeleri için yöneticilerin işletmede mevcut kuşaklarının iş değer ve tutumlarına göre bir yönetim politikası geliştirmesi zorunlu bir hale gelmiştir. Literatürde kuşaklar ile ilgili çalışmalar tüm bu kuşakların üyelerini olabildiğince anlaşılmasına ve onlara özel yönetim stratejilerinin geliştirilmesine imkân sağlamaktadır.

İşletmelerin farklı bakış açılarına sahip kuşaklardan elde edebilecekleri fikir avantajlarına ulaşabilmeleri için örgütte sessizlik davranışının oluşmasına sebep olacak durumların önüne geçmeleri gerekmektedir. Örgütsel sessizlik, “iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesinden bilinçli olarak kaçınma” (Van Dyne vd. 2003) olarak tanımlanmıştır. İşletmelerin yaşanan problemlere hızlı çözüm bulabilmek ve yeni fikirler üretebilmek için çalışan sessizliğinin oluşmasına sebep olabilecek faktörlere çözüm bulmaları gerekmektedir. Sessizliğin muğlak yapısından kaynaklı olarak tespiti ve çalışılması zor bir konu olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel adalet, 1980'lerin ortalarında ortaya çıkan bir başka çalışma alanıdır ve örgütlerde sessizliği ve sesi anlama konusunda etkileri vardır. “Örgütsel adalet” terimi, önce Greenberg (1987) tarafından insanların örgütlerde adalet algılarına atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Pinder ve Harlos’un (2001) yaptıkları çalışmada,

Çalışanların yaşadıkları adaletsizliklerin, kişilerarası kötü muamele, mağdurlar ile adaletsizliği oluşturan failer arasındaki önemli g farklılıkları veya adaletsizliğin hüküm sürdüğü bir kültürün varlığı gibi faktörlerden kaynaklandığına inandıklarında sessiz kalabileceklerini ne sürmüşlerdir. Bu kavramlar henüz deneysel olarak test edilmemiş olsalar da, örgütlerde adalet ve sessizlik arasında bir potansiyel bağlantıya işaret etmektedir, demişlerdir (Brinsfield vd, 2009).

Adalet, bireylerin işverenlerle olan ilişkilerinin özünü tanımlar. Buna karşılık, adaletsizlik toplumdaki bağları zebilen aşındırıcı bir çözücü gibidir. Adaletsizlik bireylere ve organizasyonlara zarar verir. Örgütsel adalet, hem kurumlar hem de çalışanlar için güçlü faydalar yaratma potansiyeline sahiptir. Daha fazla güven ve bağlılık, daha iyi iş performansı, daha fazla yardımcı vatandaşlık davranışı, daha iyi müşteri memnuniyeti ve azalan çatışma bu potansiyel faydalar arasındadır (Cropanzano vd, 2007).

Çalışanların işletmede yaşadıkları süreçleri, elde ettikleri kazanımları ne denli adil algıladıkları ile ilgilenen örgütsel adalet ve adaletsizlik konusu kuşakların birlikte yönetilmesinde sorun teşkil edebilecek zorlu konulardandır. Her kuşak için farklı algı düzeyine sahip bu konu çalışanların verimlilik ve performansları başta olmak üzere işletmeye yapmak istedikleri katkıları da etkilemektedir.

Bu alışma kapsamında kuşakların örgütsel adaletsizlik algılarının savunma amaçlı örgütsel sessizlik üzerine etkisinin olup olmadığı yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle araştırılmıştır. Modelde kullanılan kuşak leği, bu tez çalışması için literatür araştırmaları sonucunda geliştirilmiştir. Kuşak leği, Krywulak ve Roberts'ın (2009) geliştirdikleri beş boyutlu örgütsel farklılıklara ait başlıkları ile boyutlandırılmıştır.

Örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu literatür araştırmaları sonucu düşünülmüştür. Bu iki faktör arasındaki ilişkiye düzenleyici etkiye sahip kuşak değişkeni eklenerek model geliştirilmiştir. Model için anket yöntemiyle veri toplanmıştır.

Çalışma süresince yapılan literatür araştırması sonucunda modelde kullanılan kuşak kavramının araştırmaya açık ve yönetim bilimi için çok eski bir kavram olmadığı görülmüştür. Yine modeldeki örgütsel sessizlik değişkeni karmaşık ve muğlak yapısından kaynaklı olarak literatür açığı olduğu görülen bir kavramdır. Bununla

birlikte yine modelde adaletsizlik ve sessizlik arasında kuşakın düzenleyici etkisi araştırılarak literatüre yeni bir katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Tez çalışması kapsamında öncelikle modele konu olan kuşak, örgütsel adalet/adaletsizlik ve örgütsel sessizlik kavramları araştırılmış ve açıklanmıştır. Daha sonra kurulan model ve analizleri için kullanılan yöntem için kurulan hipotezler, veri toplama ve analizlerinde izlenen yöntemlerden bahsedilmiştir. Son olarak da araştırmada varılan bulgular ve bu bulgular sonucunda çıkarılan sonuç ve önerilerden bahsedilmiştir.





2. KUŞAK

2.1 Kuşak Kavramının Tanımı

Sosyoloji ve pozitivistin kurucusu olarak tanınan Auguste Comte tarafından ilk kez 1830-1840 yılları arasında ele alınan çoklu kuşak kavramına göre, belli bir zaman aralığı içerisinde doğmuş kişilerin benzer hayat tarzı, davranış ve değer yargılarının olması aynı çağ içerisinde doğmalarından kaynaklanmaktadır (Gündüz ve Pekçetaş, 2018).

Kuşaklar, “aynı doğum yılını, yaşı, konumu ve kritik dönem aşamalarında aynı önemli yaşam olaylarını paylaşan gruplar” olarak tanımlanabilir (Kupperschmidt, 2000; aktaran Smola ve Sutton, 2002).

Kuşaklar ile ilgili çalışmalar ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda elli yılı aşkın zamandır çalışılmaktadır. Öncelikle sosyoloji ve psikoloji alanlarında incelenen kuşaklar ve kuşaklararası farklar işletme yönetimi alanı için eski bir konu değildir. 1900’lü yıllarda pazarlama alanında yoğunlaşan araştırmalar 2000’li yıllarda ise yönetim alanında artış göstermiştir.

Yukarıdaki tanımlara benzer olarak Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, kuşak kavramını, aşağı yukarı benzer yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını sahip olan, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer benzer tanımda ise kuşaklar, belirli bir süre aralığında doğmuş (genellikle 15 ile 20 yıl) gelişimlerinde benzer noktalarda ortak deneyimler paylaşan, bunun sonucu olarak benzer kişisel, kültürel ve çalışma değerlerini paylaşan bir grup insan olarak açıklanmaktadır (Krywulak ve Roberts, 2009).

Doğum tarihi ve belli bir zaman dilimine ilişkin olaylar bütünü, kuşakların tanımlanmasındaki iki önemli noktayı oluşturmaktadır. Söz konusu dönem içerisinde toplumda gerçekleşmiş olan olayları; politik olaylar veya tehditler, sosyo-ekonomik

değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hakkında hissedilen düşünceler oluşturmaktadır (Erden Ayhün, 2013).

Schaie (1965) tarafından ortaya konan kuşak teorisine göre aynı zamanda doğmuş ve şekillendirici ve kritik gelişim dönemlerinde meydana gelen aynı olaylara muhatap olmuş birey toplulukları hayatları boyunca istikrar sağlayacak belirli değer, kişilik özellikleri ve inanç sistemleri geliştireceklerdir (Torun ve Çetin, 2015).

Kuşak kavramı, günlük yaşamda toplumdaki yaş grupları arasındaki farkları anlamak ve bireysel zamanları ve bireyleri tarihsel olarak tespit etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Kuşak kavramının biyolojik yaş gruplarının sosyal değişim ve süreklilik için niteliği ve önemi antik Yunan filozoflarına kadar dayanırken çağdaş sosyologlar tarafından da bu konuya büyük önem verilmektedir (Pilcher, 1994). Fakat Mannheim'in (1923) "The Problem of Generation's" makalesi, kuşakların sosyolojik bir olgu olduğu yönünde ufuk açıcı bir teorik iyileştirme olarak tanımlanmaktadır. Bu makale kuşaklara sosyolojik bir perspektiften bakan en sistematik ve geliştirici makale olmuştur (Pilcher, 1994).

Kuşak oluşumu için yaş ve sosyolojik olgu tanımları tartışılmaktadır. Biyolojik tanıma göre; her bir bin yıllık döneme 20- 25 yıl aralıklarla kuşaklar oluşmaktadır. Bu tanım geçmişte sosyologlara çalışmaları konusunda yeterli gelse bile bugün üzerinde tekrar durularak düşünülmesi gerekmektedir. Çünkü bu kuşak tanımlamasına göre yalnız yıl temel alınmaktadır. Fakat yeni teknoloji, değişen kariyer algısı ve toplumsal değerlerle birlikte çalışma seçenekleri de değişiklik göstermektedir. Ayrıca biyolojik olarak tanımlama yapmak gerekirse, ortalama olarak çocuk doğumunun diğer dönemlere oranla ertelenmesi nedeniyle, bir kuşak bu güne kadar olanlardan daha farklı süreye yayılmaktadır. Yukarıda belirtilen nedenler çağımızda kuşakları biyolojik açıdan ziyade, Mannheim'in (1952) da dile getirdiği biçimde sosyolojik olarak tanımlamayı gerektirmektedir (Aydın ve Başol, 2014).

Bu doğrultuda sosyolojik olarak kuşaklar; belirli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde müşterek sosyal, ekonomik, politik ve benzeri olaylardan etkilenmiş, şartlar gereğince benzer sorumluluklara sahip olmalarından dolayı ortak değer tesis etmiş, ortak beklenti davranış ve inançlara sahip, diğerlerinden ayrıştırılabilen gruplar şeklinde tanımlanmaktadır (Kupperschmidt, 2000; aktaran Gündüz ve Pekçetaş, 2018).

İş yaşamı ve yöneticiler açısından kuşak kavramını ele alan ilk yönetim bilimi yazarı Douglas McGregor'dır. McGregor'un çalışmaları, büyük oranda 1930'lı yılların ortası ile 1950'li yılların ortası arasındadır (Göksel ve Güneş, 2017).

Kuşakların olaylara verdiği tepkiler, kendilerini ifade etme biçimleri, hayal, istek, hedef ve motivasyon kaynakları diğer kuşaklardan farklılık gösterebilmektedir. Önemli olaylar, toplumsal eğilimler ve örgütlerinin kültürleriyle şekillendirilen nesiller, iş üzerinde neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair kendi bakış açılarını geliştirirler (Ethics Resource Center, 2013). Bunlara bağlı olarak nesiller arasında karakter, çalışma yöntemleri ve ayrıca işyerinden beklentilerde de önemli farklılıklar gözlenebilmektedir.

Aynı kuşaktan çalışanların benzer normları paylaşma ihtimalinin yüksek olmasından dolayı, çalışanların iş değerlerinin ve işe karşı tutumlarının ait oldukları kuşaktan etkilenmiş olmaları beklenebilir, bu durum iş değerlerinin nesilden nesile değişebileceğini göstermektedir (Gürsoy vd, 2008).

Kuşakların karakterleriyle, bireylerin işten ne istediklerini, ne tür bir iş ortamı istediklerini ve bu istek ve arzuları nasıl yerine getirmeyi planladıklarını belirlemesi de olasıdır. Kuşaksal farklılıklar nedeniyle, bu istek ve arzular kuşaktan kuşağa değişme eğilimindedir (Gürsoy vd, 2008).

Bir araştırma grubundaki eğitim, cinsiyet ve etnik köken unsurları bir diğerinden farklı olduğu için kuşaklar arasında net farklılıkları ileri sürmek pek mümkün gözükmemektedir (Aydın ve Başol, 2014).

2.2 Kuşakların Sınıflandırılması

2.2.1 Gelenekselciler (traditionalists)

1925-1945 yılları arasında doğan kuşaktır. Bu kuşak sessiz kuşak, erişkin (matures) kuşak, gelenekseller, bu dönemde yaşanan büyük savaşlar nedeniyle 'Savaş Kuşağı', ikinci dünya savaşına katkılarından dolayı 'Büyük Kuşak' olarak da adlandırılmaktadırlar.

Gelenekselciler mevcut iş yaşamımızın temellerini atan ve çalışma hayatında sayıları şu an çok az olan kuşaktır (Zemke vd, 2013) ve çağımızın en yaşlı çalışanları olarak

kabul edilirler. Günümüzde iş yaşamında sayıları oldukça azalmış olup, üst düzey yöneticilik ve danışmanlık gibi görevlerde çalışmaktadırlar.

Yaşanan ikinci dünya savaşı ve ekonomik buhran gibi büyük olaylar bu kuşağın karakterinin oluşmasını etkilemiş ve kuşağın ortak hedefler için kendi çıkarlarını önemsemeyip büyük bir özveriyle çalıştığı görülmektedir. Otoriteyi kabullenme, dürüstlük ve doyum erteleme bu kuşağın başlıca iş değerleri arasındadır. Otoriteye saygılı tutumları sebebiyle de sessiz kuşak olarak adlandırılırlar.

Günümüzdeki yaşam şartlarıyla kıyaslandığında, 1945’li yılların sonlarında Türkiye’de nüfus, eğitim ve sağlık alanlarında birtakım gelişmeler yaşansa da sosyal imkânların yetersiz olduğu görülmüştür. Dönemlerinin getirisi olan büyük savaflara, savaşların getirdiği kırım ve kıtlıklara, zorluklara dikkatli olarak ve maceradan kaçınarak direnmişlerdir.

Ron Zemke ve arkadaşları tarafından (2013) yapılan araştırmada bu kuşağa ait temel değerler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Zemke vd, 2013):

- Bağlılık,
- Fedakârlık,
- Sıkı çalışma,
- Uyumluluk,
- Kanun ve nizam,
- Otoriteye saygı,
- Sabır, tahammül,
- Geciktirilmiş ödüllendirilme,
- Keyiften önce görev,
- Kurallara bağlılık,
- Rütbe, onur.

Geçmişin klasik değer koruyucularıdır, iş yerinde bilgi ve bilgileğin kaynağı olarak kabul edilirler. İyi iletişim becerileri ve diyalogun gücüne derin inançları ile birlikte adil ve tarafsızdırlar. Arabulucu rolüne büründürülmekten rahatsız olmazlar (Zemke vd, 2013).

Mevcut gelişme ve yeniliklerin getirilerini aktif iş hayatında kaldıkları için öğrenmek zorunda kalmışlardır. Kuşaklar arasında işlerine en sadık olanlar olup, iş değiştirmeyi gerekli görmemektedirler. Bu durum değişimi sevmemek ve riskten kaçınma özellikleri ile paralellik göstermektedir.

Bu kuşak, hiyerarşinin kurallarını birebir uygulayan, yaptıkları işe yüksek derecede bağlı, gelenek ve kurallara uygun hareket eden kişilerden oluşmuştur (Metin ve Kızıldağ, 2017). İş değiştirme kavramına oldukça uzak olan bu kuşak, görev öncesi memnuniyet gösteren, sabırlı, muhafazakâr bireyler olarak bilinirler (Acılıoğlu, 2015).

Çok çalışkan, sabırlı, kurallara saygılı ve bağlı, düzene uyumlu, yaptıkları işe kendini adayan, düzenli çalışan ve zamanla yükselmeyi isteyen kişiler olarak iş yerlerinde tanınırlar (Erden Ayhün, 2013).

Tutarlılık ve istikrarı severler. Uyumlu yapılarıyla tanınırlar. Mucizevi olana değil, mantıklı olana inanırlar. Disiplinlidirler. Geçmiş odaklıdırlar ve geçmiş tarihe dikkatlerini vermişlerdir. Geleceğin geçmişe dayanarak oluşturulacağına inanırlar ve kararlarını bu geçmiş verilere dayanarak verirler. Her zaman kanun ve nizamı önem verirler. Harcamalar konusunda muhafazakârdırlar. Her daim para biriktirir ve nakit kullanırlar. “Deneyiminize burada saygı duyulur”, “Geçmişte neyin işe yarar olup olmadığını duymak bizim için değerli”, “Azminiz değerlidir ve ödüllendirilecektir.” gibi sözler duymak onları motive eder (Zemke vd, 2013).

Karar vermekte zorluk çeken bu kuşak onun yerine karar verebilecek otorite ve liderlerden hoşlanır, liderlerine karşı sadıktır ve emir komuta zincirine bağlılıkları koşulsuzdur. Mevcut üst düzey konumlarına ulaşmak için fedakâr davranışlardan kaçınmayan bir nesildir. Ve ayrıca eşsiz bilgi kaynağı olmaları, sahip oldukları pratik zekâları, onları işletmeler için kritik mevkideki kişiler haline getirmiştir (Zemke vd, 2013).

2.2.2 Bebek patlaması kuşağı (the baby boomers)

1946-1964 yılları arasında, II. Dünya Savaşı’nın hemen sonrasındaki nüfus patlaması yıllarında doğan nesildir. Baby boomers, bebek patlaması kuşağı, Türkiye’de ‘Soğuk Savaş Kuşağı’, ‘Ekonomik Büyüme Kuşağı’, doğum oranlarının artması sebebiyle ‘Patlama Kuşağı’ olarak da adlandırılırlar. Savaş sonrası ekonomik refahın yavaş yavaş yükselmesine şahit olan bu nesil, dönemin getirisi olarak ülkelerin siyasi, ekonomik, politik yapılarındaki büyük değişimlerden etkilenmişlerdir.

Dünya’da insan hakları hareketi, radyoya ilgi artışı, Türkiye’de ihtilaller, çok partili sistem geçişleri, üniversite olayları, sağ-sol çatışmalarını yaşamış nesildir. Boomers, çoğunlukla, iki ebeveynli hanelerde, güvenli okullarda, iş güvenliğinde ve savaş sonrası refah içinde büyümüştür (Gürsoy vd, 2008).

Ron Zemke ve arkadaşları tarafından (2013) yapılan araştırmada bu kuşağa ait temel değerler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Zemke vd, 2013):

- Optimizm,
- Takım çalışması,
- Kişisel memnuniyet,
- Sağlık ve sıhhat,
- Kişisel gelişim,
- Dinç olmak,
- İş,
- Bağlılık.

Bu kuşak üyeleri çalışma ortamlarına katılımcı bir ruh, vicdan ve merhamet duygusunun olduğu ofis ortamı, herkes için adil ve iyi dengelenmiş bir düzen getirme konusuna tutku ile bağlıdırlar (Zemke vd, 2013).

Sadakat duyguları yüksek ve uzun dönemli istihdam anlayışını benimseyen bir nesildir. Kanaatkâr, çalışkan ve idealist bir nesil olarak tanımlanırlar. İş seçimlerinde maaş öncelikli tercihleri olup işe bağlılığın çalışılan uzun saatlerle paralel olduğuna inanırlar. İş ortamlarında ekip çalışmaları, ekip toplantıları, ekip iletişimi, takım ruhu ve ekip ile birlikte kararlar alabilmek onlar için önemlidir.

Büyüme ve genişlemeye inanırlar. Ben merkezcidiler. Optimistik bireyler olma eğilimindedirler. Takım çalışması kavramını okulda ve evde öğrenmişlerdir. Kendi kişisel memnuniyetlerini sürdürmeyi sağlarlar. Ard arda ve takıntılı bir şekilde benliklerini ararlar. Soğukkanlı tavır alırlar (Zemke vd, 2013).

2013’te yayınlanan ERC raporunda bebek patlaması kuşağının, resmi sistemleri içeren etik ve uyumluluk programı unsurlarına en iyi şekilde yanıt veren kuşak olduğu söylenmiştir (Ethics Resource Center, 2013).

Çok çalışmanın yaşam standartlarını yükselteceklerine inanırlar. Çalışma değerlerini tanımlayan sıfat 'kuralcı' kelimesidir (Metin ve Kızıldağ, 2017). Boomers çalışmak için yaşamak felsefesine sahiptir ve işyerindeki otoriteye ve hiyerarşiye saygı duyarlar (Gürsoy vd, 2008).

Bu kuşaktan dünyaya kalan miras ise; kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olmaktır (Strauss ve Howe, 1991; aktaran Aydın ve Başol, 2014). İş hayatında çalışkan ve idealist karakterleri ve kararlarında bütünlük içeren davranışları ile tanınan bu nesil yetki duygusu, işkolik ve bencillik gibi bazı olumsuz özelliklere sahiptirler (Göksel ve Güneş, 2017). İşbirlikçi ve rızaya dayalı bir yönetim biçiminde çalışmayı tercih ederler (Aydın ve Başol, 2014).

Serinkanlı ve iyimser olmaları ve olumlu yaklaşım tarzları ile diğer kuşaklardan farklı bir anlayışa sahip oldukları düşünülür. Yine Boomers'ın olumlu çalışma yetenekleri ve güçlü yönleri arasında fikir birliği oluşturma, mentorluk yapma ve değişimi etkileme yer alıyor (Smola ve Sutton, 2002).

Kıdem, onlar için hak ve değerlerden daha önemlidir. Çalıştıkları şirkete çok sadıktırlar ve şirketin de onlara sadık olmasını beklerler. Yeni püf noktalarını onlara öğretmek zordur. Kurallara uymaktan mutlu olurlar ve değişime karşı çok direnirler çünkü her zaman bir şeyleri yapma konusunda rahat olma eğilimindedirler. Çoklu görev yapma yeteneğine ihtiyaç duymadıkları için kendilerini geliştirememiş ve bu konuda başarılı değildirler. Teknolojik gelişimlere açık değillerdir, bilgisayarlardan hoşlanmazlar. "Başarımız için önemlidir", "Katkınız bizim için benzersiz ve önemlidir" ya da "Size ihtiyacımız var" gibi motivasyonel mesajlar onlarla uzun bir yol kat etme olasılığını yükseltir (Gürsoy vd, 2008).

Bebek patlaması kuşağı için iş yeri karakteristikleri ise şunlardır:

- Güçlü iş ahlakı ve önemli iş deneyimi,
- Örgütsel hiyerarşiye, iş süreçlerine ve geleneklere saygı duymak,
- İş yerindeki başarılarına değer verilmesi onlar için önemli,
- Örgütsel karar verme ve misyonda ortak görüş ve fikir birliği onlar için önemli,
- Bazen otoriter, değişime dirençli ve teknolojik açıdan becerileri düşük olarak kabul edilirler (Krywulak ve Roberts, 2009).

2.2.3 X kuşağı

1965-1979 yılları arasında doğan kuşaktır. Bebek patlaması ve Y kuşağı arasındaki köprü kuşaktır. ‘Kayıp kuşak’, bebek patlaması kuşağından sonra geldikleri için ‘Baby Buster’, ‘twenty something’ ve ‘f-you generation’, Türkiye’de ise ‘Geçiş Dönemi Çocukları’ olarak da adlandırılmışlardır.

X kuşağı bireyleri, sosyal ve ekonomik açıdan hızlı değişen bir dünya düzenine maruz kalmışlar, Türkiye’de ara geçiş dönemine tanık olmuşlardır. Dünya genelinde Challenger Faciası, Berlin Duvarı’nın yıkılışı, petrol krizi gibi değişen dünya şartlarıyla sert bir şekilde karşı karşıya gelen, Türkiye’de ise sağ-sol çatışmalarını yaşamış; değişen dünyanın yansıması olan ekonomik problemlerle karşılaşmış bir kuşaktır (Senbir, 2004).

İş hayatı için beklentileri düşük, kendilerini dışlanmış hisseden, şüpheli ve muhafazakâr bireylerdir. Değişen dünya düzenini takip etmekte zorlanıp çabalarken yetişemediklerini ve dışlandıklarını düşünmektedirler. İş hayatında toplumsal sorunlara karşı duyarlı, sadık, kanaat duyguları yüksek, idealist, otoriteye saygılı bir yapıya sahiptirler. Sadık karakterlerinin sonucu uzun yıllar aynı yerde çalışmak ortak özellikleri olmuştur. Sabırsız ve iş odaklı yaklaşımı benimseyen bir kuşaktır.

Hayatlarında “denge” kelimesinin anlamı hakkında her zaman açıktırlar: İş onlar için sadece iştir ve yaşamak için çalışırlar. Tek başlarına en iyi şekilde çalışan, toplantılardan nefret eden ve zamanında projeler sunan pratik, şüpheli kişilerdir. Kendileri ile ilgilenmeyi erken yaşta öğrenmişlerdir. Bu kuşağın üyeleri, ebeveynlerinin başarı için ödedikleri stres, sağlık sorunları, boşanma, uyuşturucu ve alkol bağımlılığı gibi yüksek zararlar yüzünden stres altında büyümüşler ve böylece kendi yaşamlarında iş-yaşam dengesini kurmayı hedeflemişlerdir. Yönetimin yakın takibini ve çalışanın sürekli gözlenmesi fikrini anlamsız bulurlar. Yöneticilerine saygılı davranırlar, fakat yöneticilerinden toplantı talep etmezler. Proje yöneticiliği görevini başarı ile yerine getiren bir kuşak olmuşlardır. X kuşağı yöneticileri adil, yetkin liderler olma eğilimindedir. Bağımsız doğaları gereği grup çalışmalarında 3-4 kişilik küçük grupları tercih ederler (Zemke vd, 2013).

Türkiye’de ilk kişisel bilgisayarın kullanıldığı zamana denk gelen nesil oldukları için, teknolojik gelişmeleri zorunlu olarak kullanıp takip etmişlerdir. Problem çözme

konusunda başarılıdırlar fakat ilave iş almaktan kaçınırlar. Geleceğe endişeli yaklaşımları vardır. Şikâyetçi yapıları gereği onları memnun etmek kolay değildir. İzole olarak çalışmak onları daha mutlu eder. Yönetimin tutumlarına karşı siniktirler (Gursoy vd, 2008).

Bu kuşak üyeleri kendilerine güvenirler, bağımsızdırlar. İş hayatlarında denge ararlar ve stresi yüksek işlerden kaçınırlar. Rekabetçi bireyler olarak tanımlanırlar. İş yaşamlarında realist ve kanaatkâr karakterleriyle bilinirler.

Kuruluşlarından kendilerine sadık olmalarını ya da sorunlarını çözmelerini beklemezler (Krywulak ve Roberts, 2009).

X kuşağının en belirgin özellikleri olan gelecek korkusu ve kaygısını taşımaları onları daha çok çalışarak, para kazanmaya ve kariyer yapmaya yöneltmiştir (Altuntuğ, 2012). Kuşkucu bir yapıya sahiptirler ve iş tercihlerinde güvenlik ve maaş unsurlarını ön planda tutarlar. Değişimlere karşı toleransı düşük olan bu kuşak işyerinde kurallara harfiyen uyulmasını beklemekte, teknoloji kullanımında zorluklar yaşayabilmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017).

Takım veya toplantı halinde değil, tek başlarına ve izole olarak daha iyi çalışırlar. Kişilerarası becerilerden yoksundurlar. Onlar için en iyi çalışma ortamı, en son teknolojiyi sağlayan ve çalışmalarını yapmak için onları yalnız bırakan ortamdır, çünkü kendi eylemlerinden sorumlu olmayı severler (Gursoy vd, 2008).

X kuşağı üyeleri, kendi kariyerlerine kuruluşlarına göre daha fazla bağlılık gösterebilir (Miller ve Yu, 2005) ve statü ve görev süresinden ziyade beceri geliştirme, verimlilik ve iş-yaşam dengesi değerinde olan kuruluşları tercih edebilir (Smola ve Sutton, 2002).

X kuşağı üyelerinin etik unsurlara sosyal etkileşim ve destek sağlama ve uyum programlarına cevap verme ihtimalleri Y kuşağı gibi yüksektir (yardım hatları, tavsiye mekanizmaları, eğitim gibi) (Ethics Resource Center, 2013).

X kuşağı kurum ve otorite konusunda kuşkucu, bazen alaycı ve bilgiyi paylaşmakta tereddütlü ve sosyal olarak becerisi düşük iş yeri karakterine sahip olan çalışanlardır (Krywulak ve Roberts, 2009).

X kuşağı için iş yeri karakteristikleri ise şunlardır:

- Kendilerine güvenirler,
- İş-yaşam dengesi ararlar,
- Zaman ve ortam hakkında geleneksel olmayan bir görüşe sahiptirler,
- İnfomal olandan hoşlanırlar,
- Otoriteye yaklaşımları rahat ve geçicidir,
- Sinik bir tavra sahiptirler,
- Teknoloji için gayret göstermeye devam ederler (Zemke vd, 2013).

Bu kuşak üyelerini “Nasıl gerçekleştirildiğinin önemi yok”, “Çok yakından idare ve kontrol edilmeyeceksin”, “Burada çok fazla toplantı yok”, “Ekibimizin güçlü bir mizah anlayışı var” gibi sözler motive eder (Zemke vd, 2013).

2.2.4 Y kuşağı

1980-1999 yılları arasında doğan nesildir. Millennials (Milenyum Kuşağı), Generation We (Biz Kuşağı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler), Gen Y, nGen, İnternet kuşağı olarak da adlandırılmaktadırlar. Sorgulamaktan çekinmeyip, her şeyi sorgulamaları nedeniyle ‘WHY’ kuşağı adı verilmiş kısaca Y olarak ifade edilmişlerdir.

Yokluğu neredeyse hiç yaşamamış olan Y kuşağı hayatın tadını çıkarmak için yaşamak istemektedir (Acılioğlu, 2015). Kendilerinden önceki kuşaklar gibi kıtlık, savaş ve yokluk gibi önemli olaylar görmemişlerdir. Yokluk yaşamamış ve istedikleri her şeyi anında elde edebileceklerine inanmaktadırlar.

Ron Zemke ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan araştırmada bu kuşağa ait temel değerler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Zemke vd, 2013):

- Optimizm,
- Vatandaşlık görevi, bilinci,
- Öz güven,
- Başarı,

- Girişken,
- Çeşitlilik, farklılık.

Optimist, teknolojik gelişmelere açık, işbirlikçi, hedef ve başarılı odaklı ve kendilerine güvenen, yaratıcı, bencil bir nesil olarak bilinirler. Y nesli mensupları yetiştirilme tarzlarının bir sonucu olarak egoist ve kendilerini aşırı önemseyen bireylerdir (Çemberci vd, 2014). Teknoloji hayatlarındaki en önemli noktalardan biridir ve bu özellikleri ile diğer kuşaklardan büyük farklılık gösterirler. İş ararken önem verdikleri faktörleri sırasıyla; şirketin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanaklarıdır (Çoban, 2006).

İş-yaşam dengesi onlar için kendilerinden önceki kuşaklara oranla daha çok önemlidir. Onlar için aile ve arkadaşlar her daim işten önce gelmektedir. Y Kuşağı, sağlıklı bir iş-yaşam dengesinin kariyerlerinde önemli bir konu olduğunu ve bu konunun iş tatminlerinde, iş performanslarında ve etik karar vermelerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu düşünmektedir (Smith, 2010). İş yerlerinin aynı zamanda sosyal bir ortam olduğuna, iş ve sosyal hayatlarının bir bütün olduğuna, işe geldiklerinde insanlarla bir araya gelerek sosyalleştiklerine inanırlar.

Y kuşağı teknolojiyi fazlasıyla kullanmakta ve hayatı elektronik ajandalarda düzenlemektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017). Teknoloji ile büyümeleri sonucu ileri düzey düşünebilme, hızlı bilgi edinme, hızlı etkileşim ve iletişim kurma süreçlerine hâkimdirler. Hiper bağlantı sahibi, kısa mesaj ve sosyal medya ile büyüyen, teknoloji meraklısı girişimci, işbirlikçi ve sabırsız bireyler olarak tanınırlar (Schawbel, 2012). Sabırsızlıklarına paralel olarak iş hayatında hızlı çalışma ortamlarında, hızlı terfi beklentileri ile çalışmak isterler. Kendilerini iş hayatına atıldıktan 4-6 yıl sonra yönetici kademesinde göreceklere inanırlar.

Esnek çalışma programları, işte kendilerine ait daha fazla zaman ve yöneticilerinden neredeyse hiç durmadan geribildirim, her zaman soru sorabilmek ve her zaman kariyer tavsiyesi alabilmeyi isterler. Acil ilgi beklerler (Schawbel, 2012). Yöneticilerinden mentor koçluk ve hatta onlara rol model olmalarını beklemektedirler. Yaptıkları işlerle ilgili özel olarak ilgilenilmesini ve yaptıklarının özel olarak onaylanmasını isterler. Yöneticilerinin kendilerini birebir tanımalarını, işlerini yakından takip etmelerini, bireysel olarak yaptıkları işi bilmelerini, kendilerine bireysel ve özel olarak önem

verilmesini beklerler. Yöneticileriyle kişisel temas halinde oldukları, onlardan güçlü liderlik ve yönlendirme aldıkları ortamın onlar için en iyi çalışma ortamı olduğu düşünülür. Fikirlerinin sorulmasını ve fikirlerine önem verilmesini beklerler.

İş hayatında açık ve net hedeflerden hoşlanan Y kuşağı üyeleri problemlerin grup çalışması ile çözülebileceğine inanmaktadırlar. Grup çalışmalarında ön plana çıkarlar ve ilgi odağı olmaktan hoşlanırlar. Kendilerini özel ve önemli bir değer olarak görürler, sınırsız büyük bir potansiyel taşıdıklarına inanırlar. Kitlesele olanı değil kişisel olanı benimserler, kişiselleştirmeye önem verirler. Farklılığı ister ve sadece istemekle kalmaz farklılık ararlar.

Çabuk sıkılan bir yapıya sahiptirler fakat yüksek adaptasyon güçleri sayesinde çoklu ve eşzamanlı görevlerde başarılıdırlar. Yine bu kuşak üyeleri örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkünlükleriyle tanınan, iş konusunda seçicilik gösteren, sadakat hisleri düşük ve otorite kavramını kabullenmeme özellikleri tanınırlar (Çoban, 2006). Yaptıkları işlerden kendilerinden önceki kuşaklara göre daha kolay ve çabuk sıkılabilen bir yapıya sahip olduklarından dolayı, zorlu işlerde görev alarak bu işlerle kendilerini geliştirebilecekleri bir iş hayatları olmasını isterler (Adıgüzel vd, 2014). Kuruma girdikten sonra karşlarına çıkan yeni teklifleri değerlendirip hızlı bir şekilde iş değiştirmek onlar için herhangi bir sakınca oluşturmamaktadır.

Bu kuşak üyelerini motive eden faktörler elde ettikleri gelirden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da tatmin sağlayabilecekleri faktörlerden oluşmakta ve diğer kuşakların isteklerine göre farklılık göstermektedir. Y kuşağı üyeleri, işleri ile kendilerini ifade edecekleri, birden fazla iş ile aynı anda ilgilenecekleri, her şeyi anlayıp sorgulayabilecekleri, karar sürecinde aktif rol alabilecekleri işlerden iş doyumunu ve tatmini yaşamaktadırlar (Aydın ve Başol, 2014). Y kuşağı ile ilgili 2011 yılında yapılan bir çalışmada, görev tanımlarında ve çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, sıkı denetim altında olmalarının kendilerine güvenilmediğini düşündürdüğü ve motivasyonlarını düşürdüğü, işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamlarının onların motivasyonlarında önemli faktörleri oluşturduğu söylenmiştir (Keleş, 2011).

Değişimi kucaklamak için isteğe ve sürekli yeni yaklaşımlar içinde geleceğe meydan okuyabilme kapasitesine sahiptirler (Adıgüzel vd, 2014). Kendilerini dönüştürücü

olarak görmek, değişimi etkileyebilmek isterler. Gelecek hakkındaki endişeleri sadece yerel değil küreseldir. Global olarak dünyaya bakarlar. Yaşanan ekonomik fırsatları, sosyal olayları bu global bakış açısıyla izlerler. Küreselleşmeye hızlıca ayak uydurmuş olan bu kuşak dışadönük bir yapıya sahiptir. İnternete sahip olunan yıllarda doğan ilk kuşak olması nedeniyle, farklı etnik kökenler ve kültürlerden bireyler ile anlık etkileşimi çok yüksek olan bu kuşak üyeleri kendinden önceki kuşaklara göre çok daha fazla kültürel zenginliğe sahiptir (Aydın ve Başol, 2014).

Y kuşağı üyeleri optimist bireylerdir ve ebeveynlerinin ne dediği onlar için önemlidir. Geleneksel ırksal ve cinsel sınıflandırma konusunda şüphe duyarlar ve dünyanın her yerinde, günün her saatinde veya gecesinde temas ve iletişim kurabilecekleri Facebook arkadaşlarına sahipler. Zamanın ve mekânın engelleri, onlar için diğer kuşaklardan farklıdır. Çevrelerindeki insanlarla, bilgiyle ve eğlenceyle 7/24 bağlantı halindedirler. Milenyumların kendine has özellikleri ve farklı bir çalışma stili vardır. Birilerinin onlara inandığını ve sıkı çalışmasının karşılığını alacağını düşündükleri sürece sıkı çalışmaya isteklidirler. Bugün için, en azından kendi kuşaklarından meslektaşlarıyla, özellikle de işten uzak olduklarında bağlantı kurmanın en iyi yolu, kısa mesajlaşmadır (Zemke vd., 2013).

Her gün informal kıyafet giyebilmek isterler. Çalışmak istedikleri zaman çalışırlar. Para onlar için herşey değildir. Şeffaflıktan hoşlanırlar. Çalıştıkları topluluğun bir parçası olduklarını hissetmek ve örgütsel strateji toplantılarını dinlemek isterler. Daha büyük bir görevden habersiz ekip üyesi olmak yerine, şirketlerinin vizyonu ile ilgili özel bir görev içinde olmak ve şirketin yenilik çalışmalarını görebilmek isterler. İş yerlerinde “ideokrasi”nin hüküm sürmesi gerektiğini, işin başında kimin olduğuna bakılmaksızın herkesin duyulması ve en iyi fikirlerin kazanılması gerektiğine inanırlar (Schawbel, 2012).

Bu kuşak üyeleri esnek bir çalışma yaklaşımını istemekte ve iş yapıldığı sürece, bu işin ofis ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının önemsiz olması gerektiğine inanmaktadırlar (Zemke vd., 2013). Geleneksel ofis kuralları ve hiyerarşik düzen ile değil esnek iş ortamı ve saatleri ile bireysel zamanlarını kendi belirledikleri, sosyal ve eğlenceli olabilecekleri bir ortamda çalışmak isterler. Kendilerine bu ortamı sağlayan, teknolojik gelişmeleri kullanmalarına fırsat veren, eğitim ve kariyer açısından

beklentilerine cevap verebilecek iş yerlerine karşı daha fazla bağlılık gösterebileceklerine inanılır.

Geleneksel hiyerarşik düzeni manasız bulurlar ve bu düzende ortaya çıkan mevki, unvan ve pozisyonlardan etkilenmezler. İşyerlerinde katı hiyerarşik kurallar için hiçbir mantıklı sebep görmezler. Hiyerarşi ile büyümedikleri için bu kavramı anlamakta zorluk çekerler. Hatta bu kuşağın yarısından fazlası patronlarının genç çalışanlarından öğrenebilecekleri şeyler olduğuna inanır (Schawbel, 2012). Önceki nesillere göre sınırları daha az gözlemlerler ve bunların ne zaman ve nasıl uygulanacağı konusunda daha esnek davranırlar (Ethics Resource Center, 2013). Kuralların yıkılmak için olduğuna inanıp, kuralları sorgularlar.

Sosyal bilince sahip, etnik ayrımı anlamsız bulan ve iş birlikçi bir kuşaktır. Etik unsurlara ve sosyal etkileşimi ve destek sağlanmasını içeren uyum programlarına (yardım hatları, tavsiye alma mekanizmaları, eğitim gibi) cevap verme olasılıkları diğer kuşaklara göre daha yüksektir (Ethics Resource Center, 2013).

Bu kuşağın üyeleri başkalarının kuralları yerine, yeteneklerini ortaya koyabilecekleri, yaratıcılıklarını ön plana çıkardıkları ve fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri kendi işletmelerine sahip olmak istemektedirler (Metin ve Kızıldağ, 2017).

Mezun olduklarından kısa bir süre sonra iş bulabileceklerine inanırlar. Yaşanılan krizlere rağmen geleceğe iyimser bir gözle bakarlar. Çok çalışkandır fakat işkolik bireyler değildirler. Öncelikleri arkadaş ve aile olup, iş onlar için bir öncelik değildir. Ancak, bu onların işlerini ve mesleki gelişimlerini çok ciddiye almadıkları anlamına gelmez (Gürsoy vd, 2008).

Hedef ve başarı odaklıdırlar. Çeşitli ve farklıdırlar. Son yirmi yılda büyümüş olan Y kuşağı üyeleri, diğer etnik köken ve kültürlerle diğer kuşaklara oranla her zamankinden daha fazla günlük etkileşime girmişlerdir. Onlara dünyayı küresel olarak görebilmeleri öğretilmiştir. Küresel vatandaşlığın ilk örnekleri olan bu kuşak üyelerine aile ve öğretmenleri tarafından dünyada bir fark yaratabilecekleri söylendi. Bu sebeptendir ki Y kuşağı üyeleri tüm kuşaklar içinde en toleranslı olan nesildir. Kendilerine güvenirler ve onlara içlerinde büyük bir potansiyel taşıdıkları ve özel oldukları söylenmiştir.

Kuşaklar ile ilgili Ron Zemke ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları çalışmada Y kuşağı üyelerine beklentileri sorulmuş ve aşağıda en sık olarak verdikleri 9 yanıt sıralanmıştır (Zemke vd, 2013):

- Öğrenmemize yardım edilmeli,
- Bize inanılmalı,
- Teknolojimize uyum sağlanmalı,
- Bizimle bağlantı kurulmalı,
- Kendimizce yapmamıza izin verilmeli,
- Nasıl yapacağımız bize anlatılmalı,
- Ulaşılabilir olunmalı,
- Ebeveynlerimizle bağlantılı olun,
- İnanabileceğimiz birisi olun.

Y kuşağı için iş yeri karakteristikleri şunlardır (Krywulak ve Roberts, 2009):

- Kendine güvenen ve girişken,
- Hızlı girdi, veri elde etme isteği içinde olan,
- İnfomal ve işbirlikçi çalışma ortamlarından hoşlanan,
- İş-yaşam dengesi ve esnek iş düzeni bekleyen,
- Bazen kararsız, saf ve tembel olan bir nesildir.

2.2.5 Z kuşağı

2000-2020 yılları arasında doğan ve doğacak olanların oluşturduğu kuşaktır. “İnternet kuşağı”, “Kuşak I”, “Next Generation”, “iGen”, “Instant Online (Her daim çevrimiçi)”, “Kristal Kuşak”, “Dijital Kuşak”, “Suskun Kuşak” veya alfabede Y’den sonra geldiği için “Z Kuşağı” olarak da adlandırılmaktadırlar.

Henüz iş yaşamı içerisinde yer almayan bu kuşak için sadece tahminler yürütülebilmekte kesin yargılara henüz varılamamaktadır. Kendilerinden önceki

kuşaklarla kıyaslandıklarında sosyal ağlar ile büyümüş, teknolojik, iletişim ve ulaşım kolaylıklarının içinde doğmuş bir kuşaktır. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için yalnız yaşadıkları ve yaşayabilecekleri savunulmaktadır. Z kuşağının pek çok özelliği GSM tabanlı bir kuşak olacağına işaret etmektedir (Erden Ayhün, 2013).

Teknolojiyi ileri derecede kullanabilen bu kuşağın aynı anda çoklu konuyla ilgilenebilme beceresine sahip oldukları düşünülmektedir. İnsanlık tarihinin el, göz, kulak gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek kuşağı olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 2011, s. 132). Duyguları ön planda tutmaları ve duygulara değer vermeleri konusundaki benzerlikleri sessiz kuşağa en yakın kuşak olacaklarını düşündürmektedir (Erden Ayhün, 2013).

Yaratıcılık, hakkını savunma, farklı etnik gruplarla ilişkiler konusunda da diğer kuşaklardan yüksek başarıya sahip olması beklenen Z kuşağının iş hayatında başarılı olacağı öngörülmektedir, ancak bunların yalnızca tahmin olduğu da unutulmamalıdır (Aydın ve Başol, 2014). Z kuşağının bir konu hakkında dikkatini toplama süresi oldukça kısadır, beklemeye tahammülü yok denecek kadar azdır ve konuya ilgisini kolayca yitirebilmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017). Bireyselleşme ve yalnızlığı sevecekleri tahmin edilmekte olup bilgisayarı kitaba, metinleri ise konuşmaya tercih etmektedirler (Gündüz ve Pekçetaş, 2018).

Yaratıcı, yeniliklere açık ve bu yenilikleri yakından takip eden bir çalışan nesil olacakları tahmin edilmekte yeni ve sosyal iş alanlarını oluşturup bu konuda öncü olacakları düşünülmektedir.

Geleneksel eğitim yöntemleri, Z kuşağına uygun görünmemektedir. Yaratıcılıklarına izin verilen aktivitelerden hoşlanan bu nesil için eğlendirerek eğitim yöntemi olarak tasarlanan Edutainment kavramından bahsedilmekte ve bu nesle göre uyarlanan bir eğitim sistemi geliştirilmektedir.

2.3 Kuşakların Örgütsel Farklılıkları

Çalışma hayatında bir arada bulunan kuşaklar değer ve yargılarına göre örgütü farklı algılamakta ve olaylara farklı şekilde tepkiler vermektedirler. Bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı işçileri arasındaki sözde farkların birçoğu gerçekliğe değil algıya dayanmaktadır.

Krywulak ve Roberts'ın (2009) yapmış oldukları araştırmada bu örgütsel farklar uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık alt boyutlarıyla açıklanmış ve ölçülmüştür (Krywulak ve Roberts, 2009):

- *Uyumluluk*: Bu faktör çalışanların değişen koşullara cevap verme becerilerini, tutumlarını ve davranışlarını ayarlama yeteneklerini temsil eder. Bu faktör araştırmada kişinin değişime açıklığı, yeni bir şeyler öğrenme isteği, çeşitliliği kabulü, çoklu görev almada becerisi, teknoloji ile rahatlığı, gerekli durumlarda yardım isteme becerisi ile ilişkilendirilmiş ve bunlarla açıklanmıştır. Araştırma sonucunda bütün nesiller kendi nesillerinin uyumlu olduğunu söylemiş, ancak X ve Y kuşağı kişiler, Boomers'ı genç nesillerden daha az uyumlu, teknoloji konusunda daha az beceri sahibi, değişime kapalı ve çeşitliliği daha az kabullenen bir yapıda gördüklerini söylemişlerdir.
- *Yönetilebilirlik*: Bu faktör otoriteyi kabullenme ve talimat alma yeteneğidir. Yönetilebilme becerisi yüksek olan çalışanlar dikkatle dinler, prosedürleri takip eder ve yakın denetime ihtiyaç duymadan başarılı olmak için motive olurlar. Bu faktör çalışmada kişinin otoriteyi kabullenme becerisi, dikkatli dinlemesi, sonuçları takibi, yalnız veya birlikte çalışmayı sevmesi, yöneticisinin yakın denetimine ihtiyaç duymaması, prosedürleri takip edebilme becerisi ile ilişkilendirilmiş ve bunlarla ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda üç kuşak da Y kuşağının yönetilmesinin diğer nesillerden daha zor olduğunu düşünmekte, Boomers ve X kuşakları aynı zamanda Y kuşağı kişilerin yakın denetime ihtiyaçlarının olduğunu, prosedürleri takip etme ihtimallerinin düşük olduğunu ve daha az sonuç odaklı olduğunu düşünmektedirler.
- *Ekip Çalışması*: Başkalarıyla çalışma yeteneğidir. Bu faktör çalışmada kişinin başkalarıyla çalışabilme yeteneği, bilgi paylaşımı ve maksimum eforunu verebilme becerisi, ortak çalışma süreçlerinde ve takım içinde eğlenebilmesi ile ilişkilendirilmiş ve bunlarla açıklanmıştır. Araştırmaya göre, üç kuşak da kendilerini iyi birer takım üyesi olarak gördüklerini, her kuşağın etik ve ahlak kurallarına farklı bakış açılarının olduğunu söylemişlerdir. X ve Y kuşakları kendilerini çalışkan bireyler olarak görse de Boomers bazen onları maksimum çaba gösterme niyetlerinde isteksiz olarak değerlendirmiştir, sonucuna varılmıştır.

- *Denge*: Bu faktör bir işçinin işle yaşam arasında dengeyi sağlama yeteneğinin bir ölçüsüdür. Bu faktör araştırmada kişinin informal olanı sevmesi, iş-yaşam dengesi istemesi ve istediklerini nasıl elde edeceğini bilme becerisine sahip olması ile ilişkilendirilmiş ve bunlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda her üç kuşak da kendilerinin iş-yaşam dengesi aradıklarını söylese de X ve Y kuşak üyeleri, Boomer üyelerin iş-yaşam dengesine kendilerinden daha az önem verdiklerini düşünmektedirler. Ayrıca, üç kuşak da X ve Y kuşaklarının işyerinde informelliği Boomers'tan daha fazla tercih ettiğini düşünmektedir, yargılarına ulaşmıştır.
- *Bağlılık*: Bir işçinin kendi organizasyonuna bağlılığı ve sadakati ile ilgilidir. Bu faktör ise çalışmada kişinin organizasyona bağlılığı, bir kuruma bağlı olmak için ihtiyacı olan güvenebilme becerisi, bir kurumda çalışmaya devam etmeyi planlaması ile ilişkilendirilmiş ve bu ifadelerle açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada, üç kuşak da kendisini çalıştığı örgüte bağlılık açısından güvenilir olarak görmekte ancak Boomer kişiler diğerlerini bu konuda kendilerinden daha az güvenilir bulmaktadır, X ve Y kuşağı kendilerinin bağlılık açısından yetersiz olduklarında hemfikir olsalar bile, kariyer hedeflerinden dolayı bu konuyu gündeme getirmediğini belirtmişlerdir.

Bu tez çalışması kapsamında kurulan modelde X ve Y kuşak üyeleri çalışmaya katılmış ve araştırma evrenini oluşturmuştur.

3. ÖRGÜTSEL ADALET

3.1 Örgütsel Adaletin Tanımı

Filozoflar ve sosyologlar tarafından, yönetim bilimcileri olmadan çok önce adalet hakkında çalışmalar yapılmıştır. Eski Yunanlılar arasında Herodot, Plutarch, Atina hükümetini yeniden düzenleyen Avukat Solon bu ilk örnek çalışmaların sahiplerindendir (Cropanzano vd, 2007).

Adalet duygusu kişilerde güven ve bağlılık duygularının oluşmasını, iş tatmininin artmasını, örgütsel vatandaşlık davranışının beslenmesini sağlar. Çalışanların adil prosedür algıları ile güven duyguları arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Yine adil muamele gören çalışanlar işverenlerine daha fazla bağlıdırlar. Literatüre kazandırılan Cropanzano, Prehar ve Chen (2002) ve Rupp ve Cropanzano (2002)'nin yaptıkları iki çalışmada görülmüştür ki, yöneticilerin etkileşim adaleti ile raporlarını ele aldıklarında yönetici çalışan arasında daha kaliteli bir ilişki mevcut olmakta ve bu güçlü ilişki sayesinde çalışanlar daha yüksek iş performansı gerçekleştirmek için motive olmaktadır. Yine bazı araştırmalar göstermiştir ki adil muamele gören çalışanlar iş yerlerindeki politikaya daha fazla uyarlar, daha fazla vicdan sahibi olurlar ve başkalarına karşı daha fazla düşünceli ve özgecil davranma ihtimalleri daha fazladır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; aktaran Cropanzano vd, 2007).

Örgütsel adalet - örgüt üyelerinin nasıl muamele gördüklerine dair ahlaki bir mülkiyet anlayışıdır, insanların etkili bir şekilde birlikte çalışmasına olanak sağlayan “yapıştırıcı” niteliğinde bir kavramdır (Cropanzano vd, 2007).

Örgütsel adalet, yönetim davranışının etik ve ahlaki duruşuna ilişkin bir değerlendirmedir. Ve bu yaklaşıma göre adalete ulaşabilmek için bir çalışanın bakış açısını yönetmek gerekmektedir. Yani, hangi tür olayların bu öznel adalet duygusunu doğurduğu anlaşılmalıdır (Cropanzano vd, 2007).

Örgütsel adalet, 1980'lerin ortalarında ortaya çıkan bir çalışma alanıdır ve örgütlerde sessizliği ve sesi anlama konusunda etkileri vardır. “Örgütsel adalet” terimi, önce Greenberg (1987) tarafından insanların örgütlerde adalet algılarına atıfta bulunmak

için kullanılmıştır. Pinder ve Harlos (2001) yaptıkları çalışmada, çalışanların yaşadıkları adaletsizliklerin, kişilerarası kötü muamele, mağdurlar ile adaletsizliği oluşturan failler arasındaki önemli güç farklılıkları veya adaletsizliğin hüküm sürdüğü bir kültürün varlığı gibi faktörlerden kaynaklandığına inandıklarında sessiz kalabileceklerini öne sürmüşlerdir. Bu kavramlar henüz ampirik olarak test edilmemiş olsalar da, örgütlerde adalet ve sessizlik arasında bir potansiyel bağlantıya işaret etmektedir, demişlerdir (Brinsfield vd, 2009).

Harlos'un (1999) 12 sektörden 33 farklı kuruluştan çalışanla gerçekleştirdiği çalışmada bazı kuruluşların adaletsizlik kültürüne sahip olduğu söylenmiştir. Bu çalışmaya göre adaletsizlik kültürü, adaletsiz iş ilişkileri içinde çalışmanın neye benzediğine dair, kötü muamele görmüş çalışanlar arasındaki ortak anlamları yansıtmak için geliştirilen bir kavramdır. Araştırmada özellikle, çalışanların tanımlarından, bu tür iş yerlerinin ortak unsurlarını yakalayan altı boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar, yoğun denetim kontrolü, çatışmaların güçlü şekilde bastırılması, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinin üzerinde değerlendirilmesi, birey rekabetçiliği üzerinden üretime vurgu yapılmasıdır. Harlos'un bu çalışmasından elde edilen bulgular adaletsizlik kültürünün hem yapısal hem de prosedürel ilişkilerini ortaya koymuştur (Pinder ve Harlos, 2001).

3.2 Örgütsel Adalet Teorileri

Greenberg'in yapmış olduğu sınıflandırmada reaktif-proaktif boyut ve içerik-süreç boyutunun birbirinden bağımsız olduğu ve böylece iki boyut birleştirildiğinde dört ayrı adalet kavramsallaştırma sınıfı sağladığı varsayılmaktadır.

Burada reaktif-proaktif boyutları ayrımı, Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından önerilmiş ve Greenberg (1982) tarafından eşitlik teorisini düzenlemek için kullanılmıştır. Bu teorilerdeki ayrım, adaletsizliği gidermek ve adalete ulaşmak için çabalamak arasındadır. Reaktif adalet teorileri, insanların algılanan haksız durumlardan kaçma veya onlardan kaçınma girişimlerine odaklanır ve bu teoriler adaletsizliklere verilen tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise adaleti desteklemek için tasarlanan davranışlara odaklanır (Greenberg, 1987).

Adalete yönelik süreç yaklaşımli teoriler ise, kurumlarda ödeme ve takdir gibi sonuçların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararlar vermek

ve bu kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin adilliğine odaklanır. Buna karşılık, içerik yaklaşımları sonuçların dağılımının adilliği ile ilgilenirler (Greenberg, 1987).

Çizelge 3.1’de Greenberg’in (1987) yaptığı çalışmasındaki adalet teorilerinin reaktif-proaktif ve süreç-içerik sınıflandırılmaları mevcuttur (Greenberg, 1987).

Çizelge 3.1 : Örgütsel adalet teorileri (Greenberg, 1987).

Reaktif -	İçerik - Süreç	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Prosedür Adalet Teorisi (Thibaut & Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif Süreç Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980)

3.2.1 Reaktif-içerik teorileri

Reaktif içerik teorileri, bireylerin haksız muameleye nasıl yanıt verdiklerine odaklanır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ve Adams'ın (1965) ve Walster ve arkadaşlarının (1973) Eşitlik Teorileri reaktif-içerik kuramlarının örneklerindendir. Reaktif-içerik teorileri insanların haksız ödül ve kaynak dağıtımına nasıl tepki verdikleri konusuna odaklanırlar (Greenberg, 1987).

Adams'ın (1965) eşitsizlik teorisinde, fazla ücretli çalışanların “suçlu” ve düşük ücretli çalışanların ise “kızgın” hissedecekleri belirtilmiştir. Bu olumsuz durumların, işçilerin, kendileri ile başkalarının katkıları ve sonuçları arasındaki ilişkiyle, davranışsal değişikliklerini motive etmesi bekleniyordu. Örneğin, eşitsiz bir durum algılayan işçiler, performans düzeylerini değiştirerek davranışsal ve bilişsel olarak, alınan sonuçları haklı göstermeye çalışarak tepki gösterebilirler (Walster vd, 1978; aktaran Greenberg, 1987).

Bu teoriler ve daha bilinen Adams'ın teorisi arasındaki bazı önemli kavramsal farklılıklara rağmen, benzer olarak insanların kazanımların haksız dağılımı

konusundaki inançlara nasıl tepki verdiğine odaklanmaları, bu teorilerin reaktif-içerik teorileri olarak açıkça sınıflandırılmasını sağlar (Greenberg, 1987).

3.2.2 Proaktif-içerik teorileri

Proaktif içerik teorileri, çalışanların adil sonuç dağılımları yaratma çabasına odaklanırlar (Greenberg, 1987, s. 12). Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ve Lerner'in (1977,1980) Adalet Güdüsü Kuramı proaktif içerik teorilerine örnektir.

3.2.3 Reaktif-süreç teorileri

Süreç teorileri kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan teorilerdir. Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri “Süreç Adaleti Teorisi” bu teorilerin bir örneğidir.

3.2.4 Proaktif süreç kuramları/ teorileri

Proaktif süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanma eğilimindedir. Bu yönlendirme kullanılarak, insanların adalete ulaşmak için hangi prosedürleri kullanacakları belirlenmeye çalışılır (Greenberg, 1987).

3.3 Örgütsel Adalet Boyutları

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel adaletin üç bileşenle boyutlandırıldığı görülmüştür. Çizelge 4.2’de Cropanzano ve arkadaşlarının (2007) hazırladıkları örgütsel adaletin üç bileşeni gösterilmiştir ve açıklanmıştır.

Çizelge 3.2 : Örgütsel adalet boyutları (Cropanzano vd, 2007).

Örgütsel Adalet Bileşenleri
Dağıtımsal Adalet: Sonuçların Uygunluğu
<i>Adalet:</i> Çalışanların katkılarına göre ödüllendirilmesi
<i>Eşitlik:</i> Herbir çalışan için kabaca aynı maaş, tazminat ödenmesi
<i>İhtiyaç:</i> Çalışanlara kişisel gereksinimlerine göre fayda sağlanması
Prosedür (Süreç) Adalet: Dağıtım Sürecinin Uygunluğu
<i>Tutarlılık:</i> Tüm çalışanlara aynı şekilde muamele edilmesi
<i>Önyargısız Olmak:</i> Hiçbir grup veya kişiye ayrımcılık veya kötü muamele yapılmaması
<i>Doğruluk:</i> Kararların doğru bilgilere dayandırılması
<i>Tüm İlgililerin Temsili:</i> Uygun paydaşların kararlara katılması
<i>Düzeltililebilirlik:</i> Hataları düzeltmek için itiraz mekanizma ve süreçlerinin olması
<i>Etik:</i> Mesleki davranış normlarının ihlal edilmemesi

Çizelge 3.2 (devam) : Örgütsel adalet boyutları (Cropanzano vd, 2007).

Örgütsel Adalet Bileşenleri
Etkileşim Adaleti: Otoriteden Görülen Muamelenin Uygunluğu
<i>Kişilerarası Adalet:</i> Çalışana haysiyetle, nezaketle ve saygıyla davranılması <i>Bilgi Adaleti:</i> İlgili bilgilerin çalışanlarla paylaşılması

3.3.1 Dağıtımsal adalet (distributive justice)

Adaletin ilk bileşeni dağıtımsal adalettir ve çalışanların kazanımlarıyla ilgili bir boyuttur. Dağıtımsal adalet tüm çalışanlara aynı davranılmayacağı gerçeğine odaklanır ve kazanımların dağılımı işyerlerinde farklılık gösterir. Çalışanlar bu sonuç ve kazanımlardan hak ettikleri paylarını alıp alamadıklarından endişe duyarlar (Cropanzano vd, 2007).

Eşitlik teorisi örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ile benzetilmekte ve ilişkilendirilmektedir. Eşitlik teorisine göre ne kadar katkıda bulunduğumuza bakarak ne kadar sonuç aldığımızla ilgileniriz. Çıktı ve girdiler arasındaki oranları, kendisine benzeyen kişilerle karşılaştırır, oranlar uyumlu olduğunda ‘eşit’ kabul eder, oranlar uyumsuz olduğunda kişiler kendisini rahatsız hissederler. Bu muhakemenin sonucunda bu oranı dengelemek için motive olurlar ve davranışlarını gösterdikleri çabayı azaltmak gibi davranışlarla değiştirirler (Cropanzano vd, 2007).

3.3.2 Prosedürel adalet boyutu (procedural justice)

Prosedürel adalet (süreç adaleti) çıktıların kendileri ile değil, tahsis edilme yollarıyla ilgilenir. Adil yönetilen bir süreç herkese tutarlı bir şekilde uygulanan, önyargılardan uzak, doğru, ilgili paydaşların temsilcileri olan, düzeltilebilir ve etik normlarla tutarlı bir süreçtir. Araştırmalar sonucunda görülmüştür ki olumsuz sonuçların içerdikleri olumsuz etkiler prosedürlerle azaltılabilmektedir ve buna “adil süreç etkisi” adı verilmektedir (Cropanzano vd, 2007).

3.3.3 Etkileşim adaleti boyutu (interactional justice)

Etkileşim adaleti bir kişinin diğerlerine nasıl davrandığını ifade eder. Kişinin etkileşimde adaletli olması için bilgiyi uygun bir şekilde paylaşması ve kaba veya acımasız sözlerden kaçınması gerekmektedir (Cropanzano vd, 2007).

Bu tez çalışması kapsamında Cropanzano ve arkadaşlarının ortaya koyduğu bu üç boyutlu yapı ile araştırma modeli kurulmuştur.



4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Psikoloji, sosyoloji, yönetim, etik ve felsefe bilim alanlarına konu olan sessizliğin yönetim alanındaki öncü çalışması Hirschman'ın (1970) yaptığı çalışma kabul edilir. Bu çalışma zamanlarında, örgütsel bilimler sessizlik kavramını sadakat ile eş görmüşlerdir (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik önceleri olumsuzdan ziyade olumlu pasif bağlılık ve onay davranışı olarak açıklanmıştır.

Cohen (1990) yaptığı araştırmada sessizliğin zorunlu onay verme anlamına geldiği fikrini ilk olarak reddeden kişi olmuştur ve sessizliğin haksızlık ve kötü muamele gören insanlar arasında araştırılması gerektiğini söylemiş ve Morrison ve Milliken (2000) gibi sessizliğin yalnızca itiraz ve muhalefet anlamına gelmediğini, bu durumun aynı zamanda bilgi eksikliğinden, ses fırsatlarının yakalanamamasından ve ses çıkarmanın boşuna ve tehlikeli olarak algılanmasından da kaynaklanabileceğini savunmuştur (Cohen, 1990; aktaran Pinder ve Harlos, 2001). Bu çalışmalar sonrasında sessizliğin bağlılık ve onay anlamını içermesinden ziyade verimliliği ve çalışan davranışını etkileyen bir konu olduğu üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Bu bölümde örgütsel sessizliğin tanımı, teorileri, boyutları ve nedenleri hakkında bilgi verilecektir.

4.1 Örgütsel Sessizliğin Tanımı

Psikolojide özgüvensizlik belirtisi olarak algılanan sessizlik sosyolojide toplumun suskunluğu olarak görülmekte ve olumsuz bir davranış olarak algılanmaktadır. Yönetim alanında sessizlik, iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesinden bilinçli olarak kaçınılması davranışdır (Van Dyne vd, 2003). Sessizlik bir çalışanın aklından geçirdiği potansiyel olarak önemli bir girdi veya durumu paylaşmaktan vazgeçtiği zamanlarda ortaya çıkar (Morrison, 2014).

Çalışanların yaşadıkları adaletsizlik karşısında sessiz kalmaları da örgütlerde çok yaygın sessizlik davranışlarındandır. Bununla ilgili olarak Milliken ve arkadaşlarının (2003) araştırmasında çalışan sessizliğini, algılanan veya deneyimlenen adaletsizlik

davranışı hakkında değişikliği etkileyebilecek, düzeltebilecek veya tartışabilecek kişilerden gerçek ifadelerini saklamak olarak tanımlamıştır (Milliken vd, 2003; aktaran Tangirala ve Ramanujam, 2008a).

Çalışan sessizliği insanlar, ürünler veya süreçlerle ilgili otoriteye ve kurum içindeki kişilere sözlü olarak iletilebilecek olan fikir, öneri ve kaygıların saklanması olarak da tanımlanmıştır (Kish-Gephart vd, 2009).

Sessizlik davranışı gözlemlenmesi ve tanımlanması zor, doğası gereği muğlak ve karmaşık bir yapıya sahip ve yanlış yönlendirme ihtimali olması sebebiyle örgütlerde tespiti kolay olmayan bir davranıştır. Kişilerin fikir, öneri veya bilgiye sahip olmalarına rağmen bunları paylaşmak ve beyan etmemek istemesi sessizlik davranışının oluşumuna sebep olmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları araştırmada sessizliğin, yeni girdilerin ve kritik geri bildirimlerin azalmasına sebep olması nedeniyle örgütsel değişim sürecinin verimliliğini düşürebileceğini savunmuşlardır (Morrison ve Milliken, 2000; aktaran Bormann ve Rowold, 2016).

Örgütler küresel rekabet ortamında başarı elde edebilmek için çalışanlarıyla uyumlu bir ilişki içinde olmaları gerektiği halde, çalışanların sessizlik davranışına bilinçli veya bilinçsiz olarak sebep olmaktadırlar. Önceleri çalışanın sessizliği, uyum gösterme ve itaat etme olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme davranışı olduğu düşünülmektedir (Gül ve Özcan, 2011).

Sessizliğin sadece sesin kavramsal olarak karşıtı olmadığı, literatürde kendine özgü anlamları olan bir terim olduğu artık kabul edilmektedir (Kish-Gephart vd, 2009). Kavramsal olarak, sessizlik sesin başarısızlığıdır ve ses ise sessiz kalmamak için bir seçimdir (kasıtlı veya başka türlü). Bir çalışanın bir fikri veya önerisi varsa veya sorunun farkındaysa, söz konusu çalışan bu bilgileri ya konuşabilir ya da bu bilgileri saklayabilir. Örneğin bir yönetici çalışanın hiçbir zaman öneride bulunmadığını rapor edebilir, fakat bunun nedeni çalışanın konu için bir önerisi olmaması veya önerisi olmasına rağmen saklaması olabilir. Burada davranışsal olarak ikisi de aynı gözüküyor olabilir fakat sadece ikinci durum çalışan sessizliğine örnektir (Morrison, 2014).

Çalışan sessizliği konuşma veya ses eksikliği ile sınırlı olmayan çok yönlü bir kavramdır, ve sessizlik aslında konuşma ortasında da var olabilir. Bu nedenle çalışan sessizliği konuşma ve ses davranışı ile eş zamanlı olarak gerçekleşebilir, mutlaka

birbirlerinin tersi olmaları gerekmez. Sessizlik, gizli olarak yapılan bir eylemse, aktif bir eylemdir. Çalışan sessizliği, bireyin örgüt koşulları için davranışsal, bilişsel veya duyusal değerlendirmelerini ve gerçek ifadelerini, örgütte değişimi etkileyebilecek veya çözüm üretebilecek kişilerden esirgemesidir (Pinder ve Harlos, 2001).

Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmada sessizlik iklimini iki ortak inançla karakterize edilen örgütsel bir bağlam olarak tanımlamışlardır. Bunlardan ilki, ‘organizasyondaki problemler hakkında konuşmanın çabaya deymeyeceği’, ikincisi ise ‘kişinin görüş ve endişelerini dile getirmesi tehlikelidir’ inançlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000; aktaran Pinder ve Harlos, 2001).

Pinder ve Harlos (2001) yaptıkları çalışmada sessizliği adaletsizlik bağlamında, çeşitli bireysel ve durumsal faktörlere cevaben oluşan ve dönüşen dinamik bir süreç olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001).

Jensen (1973) yaptığı araştırmada sessizliğin beş adet ikili fonksiyon içerdiğini söylemiştir. Bu araştırmaya göre sessizlik (Jensen, 1973; aktaran Pinder ve Harlos, 2001),

- 1) Hem insanları bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır
- 2) İnsanlara hem zarar verebilir hem de onları iyileştirebilir, yarar sağlayabilir
- 3) Bilgiyi sağlayabilir ve bilgiyi gizleyebilir
- 4) Derin düşüncenin ve / veya düşünceye sahip olmamanın işaretidir
- 5) Hem onay hem de muhalefet anlamı taşıyabilir.

Sessizlik için yapılan tanımlar incelendiğinde birkaç esas nokta olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi kişinin bu davranışı kasti olarak yaptığı, bir diğeri sessizlik davranışını seçen kişilerin aslında örgütte değişime etkileri olabilecek ve durum hakkında fikir, öneri veya düşünce sahibi kişiler olduğudur.

4.2 Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessizlik davranışları ile ilgili birtakım teoriler geliştirilmiştir. Bunlar;

4.2.1 Bekleyiş teorisi

Victor Vroom (1964), çalışma ortamlarında doğrudan uygulama yapan beklenti teorisini geliştiren ilk kişi olmuştur. Beklenti teorisinin üç ana unsuru vardır. Bunlar;

beklenti, araçsallık ve değerdir. Kişi için, çabasının kabul edilebilir performansa yol açacağına (beklenti), performansın ödüllendirileceğine (araçsallık) ve ödüllerin değerinin oldukça olumlu olduğuna inandığı ölçüde motive olur (valans). Beklenti, bir kişinin işle ilgili çabasının belirli bir performans düzeyinde ortaya çıkması olasılığının tahminidir. Genel olarak, çalışanların beklenti tahminleri iki uç arasındadır. Beklentiler, 0 dan 1 e kadar, olasılıklara dayanır. Bir çalışan çabasının istenen performans seviyesine ulaşması için bir şans görmezse, beklenti 0 olur. Öte yandan, çalışan görevin tamamlanacağından tamamen emin olması durumunda, beklenti 1 değerine sahiptir (De Simone, 2015).

Bu teoriye göre kişiler söylemleri sonucunda olumlu geri dönüşler alacaklarını düşünüyorlarsa konuşmaya, olumsuz bir geri dönüş alacaklarını düşünüyorlarsa da sessiz kalmaya eğilimli davranırlar. Kişi söylemlerinin sonucunda yöneticisinden olumlu tepki alırsa bu onda bir beklenti oluşturur. Bu bekleyiş onun sessiz kalmamasını sağlar.

4.2.2 Fayda-maliyet analizi

Bireylerin ses veya sessiz kararları, fayda/maliyet analizi ile de açıklanabilmektedir. Bireyler ses davranışları sonucunda elde edebilecekleri faydalarla, konuşmanın olası bedel ve sonuçlarını karşılaştırarak fayda/maliyet analizi yaparlar. Burada karşılaşılabilecekleri imaj kaybı, enerji ve zaman kaybı, kendisine karşı oluşabilecek muhalif durumlar, görüşünün dikkate alınmaması durumunda oluşabilecek rahatsızlık duygusu, terfi edememe veya işini kaybetmeye kadar gidebilecek olası bedellerdir (Çakıcı, 2007). Kişiler konuşmaya başlamadan önce içsel olarak yaptıkları bu muhakeme sonucuna göre konuşup konuşmamaya karar verirler.

4.2.3 Sessizlik sarmalı teorisi

İnsanlar sosyal çevrelerinden ayrı kalıp, izole olarak yaşamak istemez, fikirleri başkaları tarafından kabul görsün isterler. Düşünceleri kamuoyu tarafından desteklenen görüşlerle paralel olan kişiler konuşmak için motive olurlar ve bu desteklenen düşüncelerini paylaşma eğilimi içinde olurlar. Fakat fikirlerinin kamuoyu tarafından kabul görmeyeceğini, desteklenmeyeceğini ve çoğunluk ile aynı fikirde olmadıklarını düşünen kişiler bunları fikirlerini söyleme dökmekten vazgeçip, düşüncelerini kendilerine saklarlar ve sessiz kalmayı tercih ederler.

1970'lerin başında ortaya çıkan bir diğer önemli kavram ise sessizliğin nasıl ortaya çıkabileceği ve kamuoyu ile uyumlu bir şekilde devam edebileceği konusunda içgörü sağlayan, Elisabeth Noelle-Neumann'ın (1974) “sessizlik sarmalı” teorisiydi. Noelle-Neumann'a göre bireyler, kamuoyu ile ilgili konularda kendilerine verilen desteğin zayıf olduğunu düşündükleri durumlarda sessiz kalma eğilimindedirler. Bu durum genellikle sosyal izolasyon korkusundan veya kendinden şüphe duymaktan kaynaklanmaktadır. Bu durumlarda, insanlar sık sık konuşmakta isteksiz davranırlar, bu nedenle zayıf kamuoyu desteği algısı daha da güçlenmektedir (Brinsfield vd, 2009). Elisabeth Noelle-Neumann'ın “Sessizlik Sarmalı” teorisine göre kişiler düşüncelerini açığa çıkarmak için toplumdan destek beklerler.

Bowen ve Blackmon'un (2003) “dikey sessizlik spiralleri” konusundaki çalışmasında gösterildiği gibi, sessizlik sarmalına ilişkin araştırmalar bugün de devam etmektedir. Bu çalışmada araştırmacılar sessizliğin kuruluşlarda bulaşıcı olabileceğini ve konulara yayılabileceğini, böylece çalışanların diğer konularda sessiz kalmaya karar verebileceklerini söylemektedir. Bu özellikler sosyal uyumun engellenebileceği cinsel yönelim gibi kişisel kimlik konularda yaşanması ihtimali yüksektir. Bowen ve Blackmon bu tür bilgileri gizlemenin güven oluşturmak için gerekli olan sosyal değişimleri ve diğer konularda konuşmaya istekli olmalarını engelleyebileceğini söylemişlerdir (Brinsfield vd, 2009).

Bowen ve Blackmon (2003) yaptıkları çalışma ile bu teoriyi örgütsel manada kullanarak çalışanların örgütte arkadaşlarından destek almadıklarında, fikirlerini kendine saklayarak sessizliği tercih edeceklerini söylemiştir. Sessizlik sarmalı teorisinde birtakım varsayımlar da mevcuttur (Kahveci, 2010). Bunlar;

- Çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla ilgili tehdit hissetmesi,
- Çalışanların daima dışlanma korkusu yaşaması,
- Örgütten dışlanma korkusunun, çalışanın bulunduğu ortam hakkında olumsuz düşüncelere sahip olması,
- Çalışanın, muhakemesi sonucu konuşmaya veya sessiz kalmaya karar vermesi.

4.2.4 Kendini duruma / ortama uyarlama teorisi

Bu teoriye göre, kişiler kendilerini bulundukları ortama göre sunar ve lanse eder, kendilerini başkalarına göre ifade ederler. Kendini uyarlama teorisine göre, kişiler

bulundukları ortama göre davranışlarını etrafındaki insanlara uyumlu hale getirmek için önceliklerini değiştirirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, çevreleriyle uyumlu görünmek için ortamın ipuçlarını izleyen ve kullanan kişilerdir. Bu düzeyi düşük olan bireyler ise fikirlerini başkalarına entegre olmadan açıkça ifade edebilen bireylerdir. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre daha açık ve net konuşmalar yapan kişilerdir. Çünkü bunlar düşündükleri ile dışarıya yansıttıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte kendi fikirlerini istedikleri ve hissettikleri gibi yansıtmaktadırlar. Ülkemizde çoğu bireyin davranış tercihinde, toplumda kabul görmenin ve beğenilmenin önemli rol oynadığı görülmektedir (Çakıcı, 2007).

4.3 Sessizlik Türleri

Çalışanların sessizlik davranışları her zaman onay, kabullenme veya karşı çıkma, tepki veya uyum sağlama, olumlu veya olumsuz olarak algılanmayabilir. Örgütlerde çalışanların iletişim davranışlarını etkileyen sebep ve sonuçlara göre ayrımları yapılmıştır. Kişilerin bu ayrıma göre iletişim tutumlarına dair ses ve sessizlikle ilgili üç özel davranışları vardır. Bu ayrım Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından ortaya atılmıştır. Bunlar:

4.3.1 Kabullenici sessizlik

Çalışanların fikir, düşünce ve bilgilerini bilinçli olarak saklayarak sessiz kalmalarıdır. Kişiler değişimde bir etkilerinin olmayacağını düşündüklerinde değişimi etkileyebilecek mevcut alternatif fikirlerini belirtmekten kaçınabilirler. Bu sessizliklerinin sonucunda onların kabullendikleri, mevcut duruma boyun eğdikleri ve bu durumu değiştirmek için bir çabalarının olmağı düşünülür. Konu hakkında fikirleri önemsenmeyen ve değişimde bir katkısı olmayacağına inanan çalışanlar zamanla konu hakkındaki ilgilerini daha da fazla kaybederler.

Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness) durumları birbirleri ile ilişkilidir (Çakıcı, 2010). Bir örgüte iş görenler fikir beyan ettiklerinde bu durum yöneticileri tarafından istenmiyor ve engelleniyor ise kişiler zamanla konuşmama eğilimi ve sessizlik davranışı göstermeye başlayacaklar ve öğrenilmiş çaresizliği tercih edeceklerdir (Durak, 2012).

Kabul edilen sessizlikte çalışanlar, örgütten herhangi gelişme beklentisi olmayan bu konu da hiçbir öneri de bulunmayan insanlardır. Bu kişilerin motivasyonları

diğerlerine göre daha düşük, yapılacak değişiklikler hakkında daha az bilgili ve hazırlıksızdırlar (Pinder ve Harlos, 2001).

Otoriter ve baskıcı bir ortamda eleştiri ve görüş bildirmeye kültürünün gelişmemiş olmasından kaynaklı olarak kabullenici sessizliğin daha fazla olması buna karşın demokratik ve açık toplumlarda ise serbestliğin ve konuşma kültürünün gelişiminden kaynaklı olarak kabullenici sessizliğin daha düşük olması beklenebilir.

4.3.2 Savunma (korunma) amaçlı sessizlik

Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizliğin temelinde motive edici anahtarın korku olduğunun altını çizerek, savunma amaçlı sessizliği "korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama olarak" belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000; aktaran Tayfun ve Çatır, 2013). Kişinin kendini dış tehditlerden korumak için korku kaynaklı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğerlerinden gizlemesi biçiminde tanımlanabilir (Van Dyne vd, 2003).

Bu sessizlik türünde amaç kendi menfaatlerini koruyup, çatışma ortamından kaçınmaktır. Kişiler savunma amaçlı sessizliği, bilinçli ve proaktif bir davranış olarak gerçekleştirirler. Temelinde korku duygusunu barındıran bu sessizlik, kişinin bilinçli olarak kendini korumak için fikir, bilgi ve düşüncelerini kendine saklamasıdır.

Çalışan kabullenici sessizliğin tersine düşüncesinin bir şeyleri değiştirmeyeceğinden değil, fikrini belirtirse mevcut durumundan daha kötü duruma düşeceğinden korktuğu için sessiz kalır, bu davranış onun kendini korumak amacıyla gerçekleştirdiği bir davranıştır.

Kişinin kendi yaptığı hatalar, yöneticisinin tepkisinden korktuğu fikir ve olaylar, yeni fikirler, iş yerinde karşılaşılan özellikle yönetimsel veya herhangi çeşit problemler, yine kişinin dışarıdan tehdit hissettiği durumlar savunma amaçlı sessizliğe sebep olabilecek birtakım konulardır. Korunma amaçlı sessizliğin örneklerinden bir diğeri de "sessizlik etkisi"dir. Sessizlik etkisi, "insanların kişisel olarak rahatsız olmaktan, savunmacı cevaplar almaktan ya da olumsuz kişisel sonuçlardan sakınmak için üstlerine "olumsuz" haberler vermekten kaçınmaları" şeklinde tanımlanmaktadır (Van Dyne vd, 2003). Özellikle hiyerarşik ast üst ilişkilerinde sessizlik etkisi artmakta ve astlar olumsuzluğu iletirken bilgiyi minimize edecek şekilde çarpıttıkları görülmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde sineye çekme davranışı da savunma amaçlı sessizlik örneklerinden kabul edilmiştir. Sineye çekme, geçici bir sessizlik olarak görülmekte ve birey yaşadığı haksız davranışlara engel olabilecek insanlarla düşüncelerini doğru zamanı bekleyerek paylaşmak istemektedir. (Çakıcı, 2010).

Savunma amaçlı sessizlikte kişi, alternatifleri gözlemleyerek o andaki en iyi fikir ve görüşlerini kendine saklamak olduğuna karar verir. Savunma amaçlı sessizlikte konuşmanın bireysel olarak riskli sonuçlar doğuracağı korkusu nedeniyle fikir ve bilgi saklama söz konusu olmaktadır (Zehir ve Erdoğan 2011).

4.3.3 Koruma amaçlı (örgüt yararına) sessizlik

Çalışanların koruma güdüsü ile gerçekleştirdikleri koruma amaçlı sessizlik, temelinde özveri duygusunu barındırmaktadır. Kişi konuşmamayı korunma amaçlı sessizlikteki gibi kendini korumak amacıyla değil, tersine örgütün veya diğer herhangi çalışanın yararına bir davranış olarak görür ve bilinçli olarak sessiz kalır.

Van Dyne vd. (2003)'e göre, herhangi bir ortamda mutlaka gerçekleşecek olan sıkıntılara tahammül etmek, sızlanmadan ve şikâyetlere başvurmadan çalışmaya devam edebilmek örgüt yararına gösterilecek bir davranışın gereği ve sonucudur (Van Dyne, 2003).

Aktif ve bilinçli olarak yapılan koruma amaçlı sessizlik, çalışanların işbirliği güdüsüyle bağlı oldukları ekipte iş ile ilgili bilgi ve düşüncelerini örgüt ve ekip arkadaşlarının çıkarları için ifade etmemeleridir (Tayfun ve Çatır, 2013). Kişi bazı durumlarda arkadaşını ya da örgütün gizli bilgilerini korumak amacıyla görüşlerini dile getirmeyebilir ve bu bilgileri saklayabilir (Tayfun ve Çatır, 2013). Bireyci anlayışın hâkim olduğu Batı toplumlarına kıyasla ülkemizde koruma amaçlı sessizlik anlayışının daha yaygın olduğu söylenebilir (Durak, 2012).

Fırsatçı sessizlik ise kişilerin ego kaynaklı davranışlarından doğan sessizlik türüdür. Bu sessizlik davranışında çalışanlar başkalarından bilgileri gizleyerek ya da kişileri yanlış yönlendirerek kendi çıkarlarını üstün tutar ve sessiz kalırlar.

4.4 Sessizliğin Nedenleri

Çalışanları örgüt içinde sessizlik davranışına iten örgütsel sessizlik ortamında kişiler kendilerini ifade edebilecekleri durumları riskli ve tehlikeli anlar olarak algırlar.

Anlaşılması ve tespit edilmesi zor olan sessizliğin oluşmasına sebep bazı nedenler vardır.

Korku, sessizlik davranışı denince akla ilk gelen duygu durumudur. Korku doğrudan öneri, fikir ve düşüncelerin aktarılmasını engelleyen unsurdur. Çalışanları sessizliğe iten korkunun bağlamı çok çeşitlendirilebilir. Kişinin sessiz kalmasına sebep olan korkunun temelinde, olumsuz bir kişi profili olarak algılanma korkusu, dışlanma ve örgütte sevilme korkusu, yöneticiler ile mevcut ilişkinin kötüye gidebileceği korkusu, olumsuz bir tepki ile karşılaşma korkusu, işten atılma korkusu, ciddiye alınmama korkusu, misilleme korkusu gibi birçok korku etmeni yatabilir (Milliken vd, 2003).

Kişiler olumsuz birisi gibi görülüp imajlarına zarar geleceğini düşündüklerinde, iş ve arkadaş ilişkilerine zarar geleceğini ve bu ilişkilerini kaybedeceklerini düşündüklerinde, işini kaybetmekten veya yükselemekten korktuklarında, başkalarını olumsuz etkilemek ve yönlendirmekten korktuklarında ve son olarak da konuştuklarında herhangi bir etki oluşturamayacaklarını ve ilgili kişilerden bir cevap alamayacaklarını düşündüklerinde sessiz kalmaktadırlar (Milliken vd, 2003).

Örgüt hiyerarşisinden kaynaklı olarak da kişiler sessiz kalabilirler. Bu durum genellikle kişinin olumsuz bir şey ifade edeceği anlarda kişiyi etkiler. Örgüt yapısında kişinin yönetici tavrı da bu durumu destekler veya kişiyi bu durumdan uzaklaştırabilir. Çalışanların yöneticilerine karşı hissettikleri güvensizlik de onları sessizliğe iten faktörlerdendir. Yönetimin yeni fikirlere ve olumsuz eleştirilere kapalı olması, etik liderlikten uzak bir yönetim anlayışına sahip olunması sessizlik iklimini artıran sebeplerden olacaktır. Kişi dile getirdiği söylemler karşısında bu durumu yöneticisinin hoş karşılamayacağını ve olumsuz geri bildirim alacağını düşünürse sesini çıkarmaktan vazgeçer ve sessiz kalır.

Özet olarak kişilerin sessiz kalma sebeplerinde boyun eğme (kabul edilmiş sessizlik), korku (savunma amaçlı sessizlik), örgüte fedakârlık (örgüt yararına sessizlik), son olarak da kendi faydasını gözetmek (fırsatçı sessizlik) vardır (Bormann ve Rowold, 2016).

Çalışma kapsamında kurulan modelde örgütsel sessizlik değişkeni savunma amaçlı örgütsel sessizlik alt boyutu ile açıklanmaya çalışılmıştır. Modelde savunma amaçlı örgütsel sessizlikle örgütsel adaletsizlik arasında daha anlamlı bir ilişki çıkacağı

literatür araştırması sonucunda öngörölmüş ve bundan dolayı örgütsel sessizlik bu tür ile açıklanmıştır.

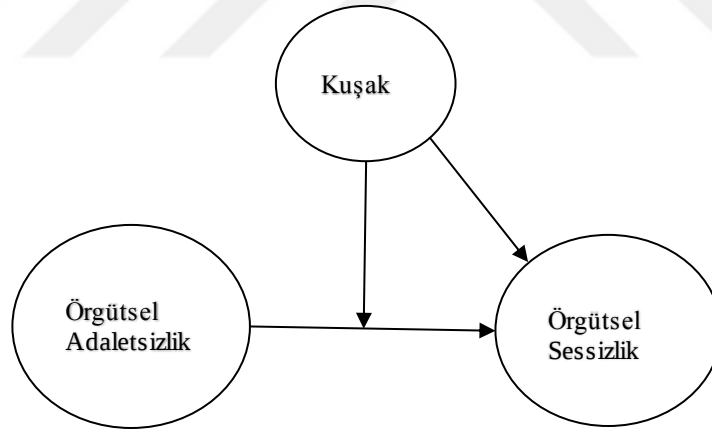


5. YÖNTEM

5.1 Araştırma Modeli

Bu çalışmada, literatürde yer alan teorilerden yola çıkılarak geliştirilen model ile örgütsel adaletsizlik algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde kuşağın düzenleyici etkisi olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Bu modelde örgütsel adaletsizlik ve kuşak dışsal gizil değişkenler, örgütsel sessizlik ise içsel gizil değişken olarak model tasarımına eklenmiştir.

Modelde, örgütsel adaletsizlik, dağıtımsal adaletsizlik, prosedürel adaletsizlik ve etkileşimsel adaletsizlik boyutları ile; kuşak çalışma ortamı ve grup çalışması, uyumluluk (adaptability), yönetilebilirlik (manageability), denge (balance) ve bağlılık (loyalty) alt boyutları; örgütsel sessizlik ise savunma amaçlı örgütsel sessizlik boyutu ile modele katılmıştır. Bu boyutlar ve kurulan model şekil 5.1’de gösterilmiştir.



Şekil 5.1 : Araştırma modeli

5.2 Hipotezler

Yapılan literatür araştırması sonrası tasarlanan model ve ona ait ölçüm ve yapısal modeller sonucunda anlamlılığı test edilmesi hedeflenen hipotezler geliştirilmiş ve aşağıda belirtilmiştir:

Hipotez H₁: Çalışma ortamı ve grup çalışması, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez H₂: Uyumluluk, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez H₃: Yönetilebilirlik, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez H₄: Denge, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez H₅: Bağlılık, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez H₆: Dağıtımsal adaletsizlik, örgütsel adaletsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez H₇: Prosedürel adaletsizlik, örgütsel adaletsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez H₈: Etkileşimsel adaletsizlik, örgütsel adaletsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez H₉: Örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Düzenleyici etki analizleri için hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez H₁₀: Çalışma ortamı ve grup çalışmasının, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez H₁₁: Uyumluluğun, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez H₁₂: Yönetilebilirliğin, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez H₁₃: Dengenin, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez H₁₄: Bağlılığın, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

5.3 Araştırma Evreni

Çalışmada, X ve Y kuşak üyeleri hedef kitle olarak alınmıştır. Araştırmanın evreni, 1965-1999 yılları arasında doğan ve halen aktif olarak iş hayatında yer alan kişilerden oluşmaktadır.

5.4 Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri elde etme yöntemi olarak anket uygulaması kullanılmıştır. Anket formu 4 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişilere demografik bilgileri sorulmuştur. İkinci bölümde, kuşaklar ve çalışma değerleri ile ilgili literatür incelenerek 26 ifadeden oluşan kuşak ölçeği geliştirilmiştir. Krywulak ve Roberts'ın (2009) geliştirdikleri beş boyutlu örgütsel farklılıklara ait başlıkları ile bu geliştirilen ölçek boyutlandırılmıştır. Daha sonra üç X kuşak, üç Y kuşak üyesine bu ifadeler sorulmuş ve ön pilot uygulama ile geliştirilen ölçek test edilip sonuçlara göre iyileştirmeler yapılmıştır.

Üçüncü bölümde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” ifadeleri olumsuz yönlü olarak kişilere sorulmuştur. Dördüncü ve son bölümde ise kişilere Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” korunmacı sessizlik boyutundaki ifadeleri ve literatür incelemesi sonucunda yeni geliştirilen ifadelerle birlikte toplam 8 ifade ankete katılmıştır.

Anket formunda 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).Anket, çevrimiçi anket uygulaması olan Google Forms kullanılarak hazırlanmıştır (Bkz. EK A). Katılımcılara anket linki yollanmış ve geri dönüşleri alınmıştır.

Anket katılımcıları halen aktif olarak çalışma hayatı içerisinde yer alan 234 kişiden oluşmakta ve 56’sı 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşak üyeleri, 178 katılma ise 1980-1999 yılları arasında doğan Y kuşak üyeleridir.

Bu çalışmada “kolayda örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre katılımcılar istatistiksel olarak tesadüfi olmayan yollarla belirlenmekte olup, bundan kaynaklı olarak istatistiksel genellemenin zor yapıldığı bir yöntemdir.

5.5 Veri Analizi

5.5.1 Yapısal eşitlik modellemesi

Toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelleme (SEM: Structural Equation Modeling) varolan gizil değişkenlere ait değişkenler arası ilişkileri araştıran, son yıllarda kullanım oranı artan, çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemidir. Yapısal eşitlik modelleme yöntemi gözlenen

değişkenler (observed variable) ve gizil değişkenler (latent variable) arasındaki neden-sonuç ilişkileri ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Değişkenler arasındaki bağımlılık ilişkilerini incelemek ve tahmin etmek için varyans/kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizler birleştirilerek meydana getirilen çok değişkenli bir istatistik yöntemidir (Dursun ve Kocagöz, 2010).

5.5.2 İzlenen yöntem

Çalışmada yapısal eşitlik modelinin analizleri için Kısmi En Küçük Kareler (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling PLS-SEM) metodu kullanılarak parametre tahminleri yapılmıştır. Modele uygulanan analizlerin sonuçları R^2 ve t değerlerine bakılarak ilişki modeli test edilmiştir. PLS-SEM yöntemi iki aşamadan meydana gelmektedir. İlk aşamada ölçüm modelindeki gizil değişkenlerin göstergeleriyle aralarındaki sahip oldukları faktör yüklerinin kestirimi yapılmakta, ikinci aşamada da gizil değişkenlerin aralarındaki nedensel ilişkiler kestirilmektedir.

Bu analizi uygularken SmartPLS 3 programından yardım alınmıştır. Fakat öncesinde veri analizi için SPSS programından da yararlanılmıştır. Araştırmanın veri toplama yöntemi olan anket uygulaması sonucunda elde edilen yanıtların dağılımının normalliği ve Cronbach alfa değerleri SPSS ile elde edilmiş ve incelenmiştir. Daha sonra, ölçüm modeli ve yapısal model SmartPLS 3 programı ile test edilmiştir.

Örnekleme büyüklüğünün küçük olmasına imkân vermesi, veri dağılımı hakkında herhangi bir varsayım aramaması, modelin teori dayanağı şartı olmaması ve daha çok tahmin etme amacı güdülen durumlarda PLS-SEM daha fazla tercih edilmekte olup, bu çalışmada da bu sebepler PLS-SEM tercih edilmesine sebep olmuştur.

Bu testler için ölçüm modelindeki değişkenlerde güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için yapı güvenilirlik (CR: Composite Reliability), gösterge güvenilirliği, uyum geçerliliği (CV: Convergent Validity) ve açıklanan ortalama varyans (AVE: Average Variance Extracted), son olarak da ayırt edici geçerliliği (DV: Discriminant Validity) değerleri incelenmiştir. Yapısal modeldeki değişkenler arası ilişkilerin testi için ise anlamlılık değerleri incelenmiştir. Bu sonuçlara bakılarak hipotezler sınanmıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde uygulanan anket çalışmasına ait toplanan verilerden elde edilen demografik bilgiler, veri dağılımı analizleri için çarpıklık ve basıklık değerleri, güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa değerleri, ölçüm modeli ve yapısal model için yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

6.1 Demografik Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde anket yöntemi ile kişilerden toplanan demografik bilgilerden bahsedilmektedir. Anket katılımcılarına demografik özelliklerini saptamak için cinsiyet, doğum yılı, eğitim durumu, meslek, iş yerindeki ünvan, meslekte hizmet süresi, mevcut çalışılan kurumdaki hizmet süresi, meslek hayatları boyunca kaç farklı kurumda çalıştıkları bilgileri sorulmuştur. Katılımcıların demografik bilgilerine ait oran ve bilgiler Çizelge 6.1’de belirtilmiştir.

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde:

- %55,56 kadın katılımcı ile kadın katılımcı sayısının erkek katılımcı sayısından fazla olduğu görülmektedir.
- 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşak katılımcıların oranı %23,93 iken 1980-1999 yılları arasında doğan Y kuşak katılımcıların oranının %76,07 olduğu saptanmıştır.
- Eğitim durumu bilgilerine bakıldığında katılımcıların %64,96 gibi büyük bir oranı Lisans mezunu, %16,24’ü Yüksek Lisans mezunu, %8,55 ile Doktora mezunu, %6,84 ile Yüksekokul mezunu, %3,42 ile Lise mezunu oldukları görülmektedir.
- Katılımcıların meslek grupları akademisyen, öğretmen, mühendis, memur, bankacı, doktor, uzman, müfettiş gibi çeşitli mesleklerden oluşmaktadır.
- Katılımcıların ünvan bilgilerine bakıldığında, %24,79’u en büyük çoğunluğa sahip mühendisler, %24,36 ile memurlar, %14,53 ile uzmanlar, %5,13 ile

şefler, yine %5,13 oranı ile müdürler, %2,99 ile müdür yardımcıları, %2,14 ile uzman yardımcıları ve diğerlerinden oluştuğu görülmektedir.

- Kişilerin meslekte hizmet sürelerinde %58,55 gibi yüksek bir oranla 5 yıldan fazla iş hayatında bulundukları görülmektedir. Buna en yakın %23,93 oranıyla 3-5 yıl arasında çalışan katılımcılar, %10,68 ile 1-2 yıl arasında çalışan katılımcılar, %6,84 ile 1 yıldan az çalışan katılımcılar mevcuttur.
- Yine katılımcıların %35,04'ü mevcut kurumlarında 5 yıldan uzun bir süredir çalışmakta, %26,07'si 3-5 yıl arasında bulunduğu kurumda çalışmakta, %18,80'i 1-2 yıldır kurumunda çalışmakta, %20,09'u da 1 yıldan kısa bir süredir mevcut kurumunda çalışmaktadır.

Çizelge 6.1 : Katılımcıların demografik bilgileri.

	Kişi Sayısı (n)	Oran (%)
Cinsiyet		
Kadın	130	55,56
Erkek	104	44,44
Toplam	234	100
Doğum Yılı		
1965-1979	56	23,93
1980-1999	178	76,07
Toplam	234	100
Eğitim Durumu		
Lise	8	3,42
Yüksekokul	16	6,84
Lisans	152	64,96
Yüksek Lisans	38	16,24
Doktora	20	8,55
Toplam	234	100
Meslek		
Akademisyen	17	7,26
Memur	19	8,12
Mühendis	76	32,48
Öğretmen	53	22,65
Diğer	69	29,49
Toplam	234	100
Unvan		
Memur	57	24,36
Mühendis	58	24,79

Çizelge 6.1 (devam) : Katılımcıların demografik bilgileri.

	Kişi Sayısı (n)	Oran (%)
Uzman Yardımcısı	5	2,14
Uzman	34	14,53
Şef	12	5,13
Müdür Yardımcısı	7	2,99
Müdür	12	5,13
Diğer	49	20,94
Toplam	234	100
Meslekte Hizmet Süresi		
1 yıldan az	16	6,84
1-2 yıl	25	10,68
3-5 yıl	56	23,93
5 yıldan fazla	137	58,55
Toplam	234	100
Mevcut Çalışılan Kurumda Hizmet Süresi		
1 yıldan az	47	20,09
1-2 yıl	44	18,80
3-5 yıl	61	26,07
5 yıldan fazla	82	35,04
Toplam	234	100

Katılımcıların ifadelere verdikleri cevaplar incelendiğinde,

- “Problemlerin grup çalışmasıyla çözülmesi gerektiğine inanırım” ifadesine yanıtları %55,7 katılıyorum, %33,2 kesinlikle katılıyorum olarak büyük bir çoğunluk göstermiştir.
- “Grup çalışmalarında ilgi odağı olmaktan hoşlanmam” ifadesine yanıtları incelendiğinde kişilerin %41,3’ü katılmıyorum, %26’sı katılıyorum, %19,1’i ise kararsızım yanıtlarını seçmişlerdir.
- “Çalışma hayatında yüksek etkileşimin önemine inanırım” ifadesi için katılımcıların %47,2’si kesinlikle katılıyorum, %46,8’i katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir.
- “Çalışma hayatında iletişim kurarken, kişilerin unvan ve pozisyonlarından etkilenmem” ifadesine katılımcıların %30,2’si katılıyorum, %26,4’ü katılmıyorum, %20,9’u kesinlikle katılıyorum, %19,6’sı ise kararsızım yanıtlarını vermişlerdir.

- Katılımcıların %73,7'si (%47,7: Katılmıyorum, %26: Kesinlikle katılmıyorum) beraber çalıştıkları kişilerde mevkiye önem vermediklerini belirtmişlerdir.
- “İş ile ilgili fikirlerimle uyuşmayan durumlara maruz kaldığımda mücadeleci tavır bir sergilemem” ifadesine katılımcıların %50,6'sı s s katılma dıklarını, %24,7'si kesinlikle katılmadıklarını söylemişlerdir.
- “Çalışma arkadaşlarımdan ayrı, tek başıma, izole olarak çalışmak beni mutlu eder” ifadesine verilen yanıtlarda %43,4'ü katılmıyorum, %6,8'i kesinlikle katılıyorum ifadelerini seçmişlerdir.
- Katılımcıların %41,3'ü eş zamanlı olarak birden fazla görevle bir arada ilgilenmekten rahatsızlık duymadıklarını, %23'ü bu konuda kararsız olduklarını, %17,4'ü ise bundan rahatsızlık duyduklarını ifade etmişlerdir.
- “İşim ile ilgili kendimi; sürekli öğrenen, teknolojik gelişmeleri takip eden ve yeniliklere açık birisi olarak tanımlarım”, “İşim için gerekli her türlü bilgi ve kaynağı hızlıca elde edebilirim”, “İşim ile ilgili ileri düzey düşünebilme ve hızlı bir bilgi edinme sürecine sahibim” ifadelerinde katılımcıların büyük oranı bu ifadelere katıldıklarını belirtmişlerdir.
- Katılımcıların %54,1'i iş yerinde görev odaklı yöneticilerdense ilişki odaklı yöneticilerle çalışmak istediklerini ifade etmişlerdir.
- Katılımcıların %38,3'ü yöneticilerinin kendileriyle özel olarak ilgilenmesini ve yaptıklarını onaylamasını beklerken, %29,8', böyle bir beklentide olmadıklarını ifade etmişlerdir.
- Katılımcıların %55,3'ü çalışma programlarının adil olmadığını düşünmektedir.
- Katılımcıların %47,2'si bir bütün olarak incelendiğinde iş yerinden elde ettikleri kazanımların adil olduğunu, %36,6'sı ise adil olmadığını düşünmektedir.
- Katılımcılara yöneticileri ile ilgili, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alıp almadıklarını sorulduğunda yanıtların %66,4'ü fikirlerinin alınmadığını belirtmişlerdir.

- Katılımcılara işleri ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerinin onlara nazik ve ilgili davranıp davranmadıkları ifadesi sorulduğunda %69'u kendisine nazik davranıldığını belirtmişlerdir.
- Katılımcıların %79,5'i yöneticilerinin tepkisinden korkmadan veya çekinmeden değişime ilişkin fikirlerini ileri sürdüklerini ve konuştuklarını ifade etmişlerdir.
- "İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım" ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların %83,8 gibi büyük bir çoğunluğu bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

6.2 Veri Dağılımı Analizi

PLS algoritması normal olmayan verileri merkezi limit teoremine göre dönüştürebildiği için PLS-SEM analizleri normal olmayan verilerle çalışabilmektedir (Hair vd, 2014, s. 108). Veri analizleri SEM'de örneklem büyüklüğü parametre tahminleri, model uyumu ve istatistiksel güç olmak üzere birçok yönünü etkilemektedir (Hair vd, 2014). Fakat PLS-SEM için, modeller oldukça karmaşık olsa bile, daha küçük örneklem büyüklüklerinde de kullanılabilmektedir (Hair vd, 2014).

Çalışmada toplanan verilerin analiz öncesinde normallik değerleri için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri kontrol edilmiştir. Çoğu psikometrik amaç için yapılan istatistiksel testte ± 1.0 arasındaki çarpıklık ve basıklık değeri mükemmel kabul edilir, ancak özel uygulamaya bağlı olarak, çoğu durumda ± 2.0 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri için de verinin normal dağıldığı kabul edilebilir (George ve Mallery, 2010).

Çalışmada yapılan bu tamamlayıcı istatistiklerin sonuçlarıyla verilerin normal dağılıp dağılmadıkları hakkında bilgi verilmiştir. Bu istatistiksel test için SPSS programından yararlanılmış ve verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bu değerler gizil değişkenlerin her biri için incelenmiştir. Bu değerler çizelge 6.2 – 6.10'da özetlenmiştir.

Çizelge 6.2'de kuşak gizil değişkeninin çalışma ortamı ve grup çalışmasına ait 7 ifadenin en küçük ve en büyük değerleri, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri mevcuttur. Bu değerlere bakıldığında kuşağa ait alt boyut olan

çalışma ortamı ve grup çalışmasındaki ifadelerden birinci ve üçüncü ifade dışında her birisinin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 değerleri arasındadır. Sonuç olarak bu başlık altındaki değerler normal dağılıma uygundur.

Çizelge 6.2 : Kuşak gizil değişkenine ait çalışma ortamı ve grup çalışması boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık		
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
CalOrt1	234	1	5	4,15	0,053	-1,589	0,159	4,255	0,317
CalOrt2	234	1	5	2,77	0,71	0,298	0,159	-0,911	0,317
CalOrt3	234	1	5	4,35	0,051	-1,953	0,159	5,853	0,317
CalOrt4	234	1	5	3,4	0,076	-0,143	0,159	-1,154	0,317
CalOrt5	234	1	5	2,21	0,069	0,814	0,159	-0,164	0,317
CalOrt6	234	1	5	2,13	0,062	0,891	0,159	0,459	0,317
CalOrt7	234	1	5	2,41	0,075	0,744	0,159	-0,215	0,317

Çizelge 6.3'te kuşak gizil değişkeninin uyumluluk (adaptability) alt boyutuna ait dört ifadenin en küçük ve en büyük değerleri, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri mevcuttur. Bu değerlere bakıldığında üçüncü ifade dışında tüm değerlerin -2 ile +2 değerleri arasında dağıldığını üçüncü ifadenin ise bu değer aralığına çok yakın şekilde dışında kaldıkları görülmektedir.

Çizelge 6.3 : Kuşak gizil değişkenine ait uyumluluk boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık		
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Adapt1	234	1	5	3,41	0,07	-0,454	0,159	-0,534	0,317
Adapt2	234	1	5	4,08	0,052	-1,024	0,159	1,731	0,317
Adapt3	234	1	5	4,05	0,046	-1,018	0,159	2,399	0,317
Adapt4	234	1	5	3,95	0,049	-0,874	0,159	1,395	0,317

Çizelge 6.4'te kuşak gizil değişkeninin yönetilebilirlik (manageability) alt boyutuna ait yedi ifadenin en küçük ve en büyük değerleri, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri mevcuttur. Bu değerlere bakıldığında üçüncü ve dördüncü ifadeler dışındaki tüm ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ve +2 değer aralığında çıkmış ve normallik şartını sağlamışlardır.

Çizelge 6.4 : Kuşak gizil değişkenine ait yönetilebilirlik boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Manage1	234	1	5	3,48	0,077	-0,395	0,159	-0,746	0,317
Manage2	234	1	5	3,32	0,069	-0,068	0,159	-1,205	0,317
Manage3	234	1	5	4,23	0,048	-1,231	0,159	2,618	0,317
Manage4	234	1	5	4,37	0,040	-1,105	0,159	3,899	0,317
Manage5	234	1	5	2,40	0,071	0,952	0,159	0,146	0,317
Manage6	234	1	5	4,09	0,066	-1,284	0,159	1,288	0,317
Manage7	234	1	5	3,57	0,073	-0,461	0,159	-0,651	0,317

Çizelge 6.5’te kuşak gizil değişkeninin denge (balance) alt boyutuna ait üç ifadenin en küçük ve en büyük değerleri, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri mevcuttur. Bu değerlere bakıldığında birinci ifadenin basıklık değeri ufak bir farkla -2 ve +2 değer aralığının dışında gelmiştir. Bunun dışında tüm ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılım şartını sağlayacak şekilde çıkmıştır.

Çizelge 6.5 : Kuşak gizil değişkenine ait denge boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Bal1	234	1	5	4,28	0,049	-1,173	0,159	2,018	0,317
Bal2	234	1	5	4,21	0,061	-1,312	0,159	1,446	0,317
Bal3	234	1	5	2,83	0,071	0,256	0,159	-0,864	0,317

Çizelge 6.6’da kuşak gizil değişkeninin bağlılık (loyalty) alt boyutuna ait beş ifadenin en küçük ve en büyük değerleri, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri mevcuttur. Bu değerlere göre boyutun tüm ifadelerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ve +2 değerleri arasında çıkmış ve bu ifadeler normal dağılım göstermiştir.

Çizelge 6.6 : Kuşak gizil değişkenine ait bağlılık boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Loyal1	234	1	5	2,76	0,071	0,278	0,159	-0,823	0,317
Loyal2	234	1	5	3,55	0,068	-0,253	0,159	-0,762	0,317
Loyal3	234	1	5	3,46	0,066	-0,187	0,159	-0,901	0,317

Çizelge 6.6 (devam) : Kuşak gizil değişkenine ait bağıllık boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık		
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Loyal5	234	1	5	3,94	0,057	-1,041	0,159	1,407	0,317

Çizelge 6.7’de örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin dağıtımsal adaletsizlik alt boyutuna ait 5 ifadenin en küçük ve en büyük değerleri, ortalama, standart sapma, Çarpıklık ve basıklık değerleri mevcuttur. Bu değerlere göre boyutun tüm ifadelerine ait Çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılıma uygun değer aralığı olan -2 ve +2 arasındadır.

Çizelge 6.7 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkenine ait dağıtımsal adaletsizlik boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık		
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
DagAd1	234	1	5	2,62	0,068	0,711	0,159	-0,189	0,317
DagAd2	234	1	5	3,22	0,076	-0,101	0,159	-1,110	0,317
DagAd3	234	1	5	3,09	0,078	0,217	0,159	-1,247	0,317
DagAd4	234	1	5	2,95	0,072	0,217	0,159	-1,045	0,317
DagAd5	234	1	5	3,07	0,072	0,082	0,159	-1,154	0,317

Çizelge 6.8’de örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin prosedürel adaletsizlik alt boyutuna ait altı ifadenin en küçük ve en büyük değerleri, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri mevcuttur. Bu değerler ışığında prosedürel adaletsizlik boyutu tüm ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinde -2 ve +2 değerleri arasında olup normal dağılım göstermiştir.

Çizelge 6.8 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkenine ait prosedürel adaletsizlik boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık		
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
ProAd1	234	1	5	3,18	0,075	-0,052	0,159	-0,998	0,317
ProAd2	234	1	5	3,58	0,070	-0,641	0,159	-0,532	0,317
ProAd3	234	1	5	3,20	0,068	-0,136	0,159	-0,845	0,317
ProAd4	234	1	5	3,02	0,074	0,099	0,159	-1,113	0,317
ProAd5	234	1	5	2,94	0,067	0,239	0,159	-1,046	0,317
ProAd6	234	1	5	2,76	0,077	0,372	0,159	1,000	0,317

Çizelge 6.9’da örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin etkileşimsel adaletsizlik alt boyutuna ait dokuz ifadenin en küçük ve en büyük değerleri, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri mevcuttur. Bu değerlere göre tüm etkileşimsel adaletsizlik boyutunun ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ve +2 değerleri arasında olup normallik testini geçmiştir.

Çizelge 6.9 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkenine ait etkileşimsel adaletsizlik boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
EtkiAd1	234	1	5	2,33	0,057	0,974	0,159	1,132	0,317
EtkiAd2	234	1	5	2,16	0,056	1,131	0,159	1,669	0,317
EtkiAd3	234	1	5	2,59	0,068	0,621	0,159	-0,322	0,317
EtkiAd4	234	1	5	2,61	0,072	0,526	0,159	-0,558	0,317
EtkiAd5	234	1	5	2,58	0,066	0,451	0,159	-0,447	0,317
EtkiAd6	234	1	5	2,72	0,069	0,334	0,159	-0,826	0,317
EtkiAd7	234	1	5	2,72	0,067	0,396	0,159	0,685	0,317
EtkiAd8	234	1	5	2,64	0,068	0,517	0,159	-0,579	0,317
EtkiAd9	234	1	5	2,80	0,067	0,162	0,159	-0,981	0,317

Çizelge 6.10’da savunma amaçlı örgütsel sessizlik gizil değişkeninin sekiz ifadenin en küçük ve en büyük değerleri, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri mevcuttur. Bu değerlere göre savunma amaçlı örgütsel sessizlik boyutu için sekizinci ifadenin basıklık değeri dışında tüm ifadeler için çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ve +2 değer aralığında olup verilerin normallik şartı sağlanmıştır.

Çizelge 6.10 : Örgütsel sessizlik gizil değişkeni boyutu ve soruları için tamamlayıcı istatistikler.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
SavSes1	234	1	5	2,03	0,059	1,150	0,159	1,693	0,317
SavSes2	234	1	5	1,99	0,058	1,127	0,159	1,673	0,317
SavSes3	234	1	5	2,37	0,073	0,574	0,159	-0,682	0,317
SavSes4	234	1	5	2,00	0,056	1,165	0,159	1,719	0,317
SavSes5	234	1	5	1,93	0,054	1,125	0,159	1,653	0,317
SavSes6	234	1	5	2,15	0,062	0,809	0,159	0,274	0,317
SavSes7	234	1	5	2,02	0,055	1,071	0,159	1,550	0,317
SavSes8	234	1	5	1,68	0,054	1,671	0,159	3,787	0,317

6.3 Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kurulan modeldeki gizil değişkenlerin güvenilirlik testleri için öncelikle SPSS uygulamasının yardımı ile Cronbach alfa değerlerine bakılmıştır. Cronbach alfa değeri sosyal ve davranışsal alan çalışmalarında güvenilirlik endeksi olarak yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu değer aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma^2 y \cdot 1}{\sigma^2 x} \right) \quad (6.1)$$

Formülde k ölçekteki ifade sayısını, $\sigma^2 y$ ifadenin varyans değerini, $\sigma^2 x$ ifadesi ise gözlenen toplam varyans değerini göstermektedir.

George ve Mallery (2003) yaptıkları çalışmada Cronbach alfa değeri için 0,90'dan yüksek çıktığında mükemmel, 0,80'den yüksek çıktığında iyi, 0,70 değerinden yüksek çıktığında kabul edilebilir, 0,60'dan yüksek çıktığında sorgulanabilir, 0,50'den yüksek çıktığında zayıf, ve son olarak da 0,50'den düşük bir değer çıktığında kabul edilmez güvenilirlikte olduğunu söylemişlerdir (George ve Mallery, 2003).

Çizelge 6.11'de modele ait gizil değişkenlerin güvenilirlik analizleri için Cronbach alfa değerleri ve ifade sayıları verilmiştir. Bu değerlere bakıldığında kuşak ölçeğine ait sadece uyumluluk (adaptability) gizil değişkeni 0,60 değerinde yüksek çıkmıştır, örgütsel adaletsizliğe ait tüm gizil değişkenler 0,80 değerinden yüksek çıkarak güvenilirlik şartını sağlamıştır, son olarak da örgütsel sessizliğe ait savunma amaçlı örgütsel sessizlik gizil değişkenine ait Cronbach alfa değeri güvenilirlik şartını sağlamış ve 0,80'in üzerinde çıkmıştır. Bunlar dışında 0,60'ın altında kalan değerler için ise ifadelerin güvenilirliği sağlanmamış, ifadeler katılımcılar tarafından güvenilir anlaşılmamış, yorumu yapılmaktadır.

Çizelge 6.11 : Gizil değişken Cronbach alfa değerleri.

Gizli Değişken	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Çalışma Ortamı ve Grup Çalışması	0,063	7
Uyumluluk (Adaptability)	0,687	4
Yönetilebilirlik (Manageability)	0,472	7

Çizelge 6.11 (devam) : Gizil değişken Cronbach alfa değerleri.

Gizli Değişken	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Yönetilebilirlik (Manageability)	0,472	7
Denge (Balance)	0,264	3
Bağlılık (Loyalty)	0,251	5
Dağıtımsal Adaletsizlik	0,847	5
Prosedürel Adaletsizlik	0,830	6
Etkileşimsel Adaletsizlik	0,942	9
Örgütsel Sessizlik (Savunma Amaçlı Sessizlik)	0,890	8

6.4 Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Çalışmada kullanılan analiz yöntemi olan PLS-SEM’de öncelikle ölçüm modeli test edilmektedir. Bu analizlerde yansıtıcı (reflective) ölçüm modelleri için; iç tutarlılık (IC: Internal Consistency) kontrolü için yapı güvenilirlik (CR: Composite Reliability), gösterge güvenilirliği, uyuşum geçerliliği (CV: Convergent Validity) kontrolü için açıklanan ortalama varyans (AVE: Average Variance Extracted) ve de ayırt edici geçerliliği (DV: Discriminant Validity) değerlerine bakılmalı ve yorumlanmalıdır.

- İç tutarlılık güvenilirliği: Araştırmaya konu olan model için yukarıda belirtildiği gibi öncelikle iç tutarlılık kontrolünü sağlamak için yapı güvenilirlik değerleri aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır;

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{j=1}^n \delta_j\right)} \quad (6.2)$$

Formülde λ standartlaştırılmış faktör yükünü, δ hata varyansını ifade etmektedir. İç tutarlılık güvenilirliği için CR değerinin 0,70 veya daha yüksek olması beklenmektedir, fakat Bagozzi ve Yi (1988) yaptıkları araştırmada 0,60 veya daha yüksek olmasını yeterli kabul etmişlerdir (Bagozzi ve Yi, 1988; aktaran Wong, 2013). Diğer göstergeler aşağıda özetlenmiştir:

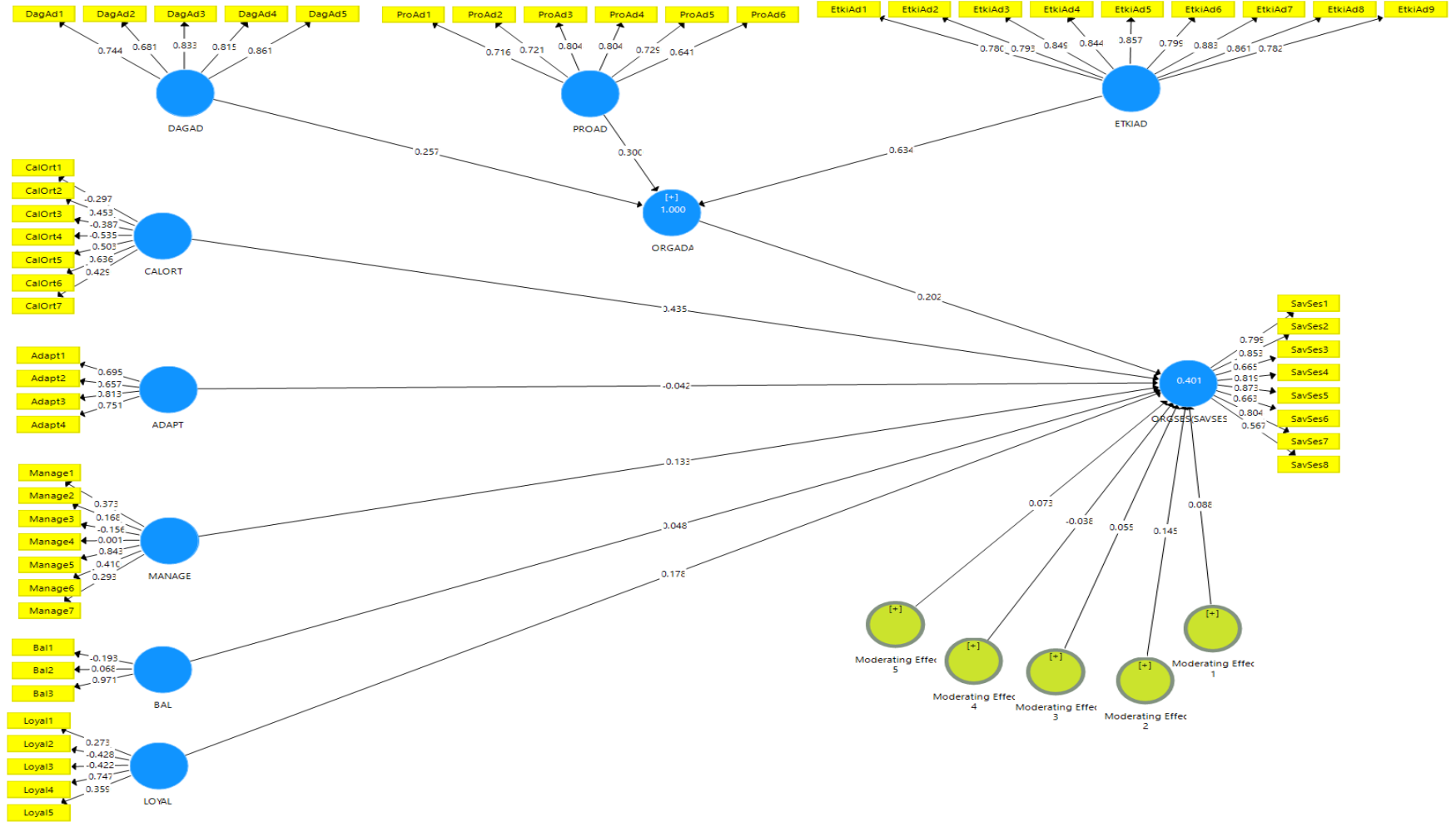
- Gösterge güvenilirliği: Gösterge güvenilirliği kontrolünde 0,70 veya daha yüksek olması tercih edilir, fakat 0,40 veya daha yüksek olmasını yeterli gören araştırma da mevcuttur (Hulland, 1999; aktaran Wong, 2013).
- Uyuşum geçerliliği: Uyuşum geçerliliği kontrolü için AVE değerine bakılır. Bu değer 0,50'den yüksek olması yeterli kabul edilir (Wong, 2013).
- Ayırt edici geçerliliği: Ayırt edici geçerliliği kontrolünde Fornell-Larcker, cross loadings ve HTMT korelasyon oranlarına bakılabilmektedir. HTMT, ayırt edici geçerliliğin analizi için kullanılır. Bu yöntemde farklı yapılara ait göstergeler için korelasyonlar hesaplanır. Bu çalışma için her bir değişkene ait HTMT oranı SmartPLS 3 programında hesaplatılmış ve yorumlanmıştır. İlgili literatür incelendiğinde bu değer 1 değerinden farklı olması ve 0,90'ın altında olması ayırt edici geçerliliğinin sağlanması için yeterli görülmektedir.

Yapılan literatür araştırması desteğiyle kurulan ölçüm modeli, SmartPLS 3 programı yardımı ile analiz edilmiştir. Modele ait faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri Şekil 6.1'de gösterilmiştir.

Modelin her bir gizil değişkene ait faktör yükleri, gösterge güvenilirlikleri, CR ve AVE değerleri tablolar ile açıklanmış ve yorumlanmıştır. Sırasıyla “çalışma ortamı ve grup çalışması”, “uyumluluk”, “yönetilebilirlik”, “denge”, “bağlılık”, “dağıtım sal adaletsizlik”, “prosedürel adaletsizlik”, “etkileşimsel adaletsizlik”, “örgütsel adaletsizlik” ve “örgütsel sessizlik” değişkenleri için analiz sonuçları çizelgelerde verilmiştir.

Araştırmada kurulan modele ait gizil değişkenlerin boyutların sahip oldukları faktör yükleri ve bu ifadelerle ait ifade güvenilirlikleri, boyutun yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri Çizelge 6.12 ve Çizelge 6.21 arasında verilmiş ve bu değerler yorumlanmıştır.

Çizelge 6.12'de kuşak gizil değişkeni çalışma ortamı ve grup çalışması boyutuna ait ifadenin faktör yükleri ve ifade güvenilirlikleri, bu boyutun yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri mevcuttur. Bu değerlere bakıldığında iki, beş, altı ve yedinci ifadelerin faktör yükleri 0,40 değerinden yüksek sonuçlanmıştır. CR ve AVE değerlerinin yeterli olmaması sonucu bu gizil değişken için iç tutarlılık güvenilirliği ve uyumum geçerliliği sağlanamamıştır.



Şekil 6.1 : Ölçüm modeli (faktör yükleri ve katsayıları).

Çizelge 6.12 : Kuşak gizil değişkeninin çalışma ortamı ve grup çalışması boyutunun faktör yükleri.

Gizil Değişken	Ölçüm İfadesi	Faktör Yükleri	İfade Güvenilirliği	Yapı Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Çalışma Ortamı ve Grup Çalışması	CalOrt1	-0,297	0,0858	0,106	0,224
	CalOrt2	0,453	0,2052		
	CalOrt3	-0,387	0,1498		
	CalOrt4	-0,535	0,2862		
	CalOrt5	0,503	0,2530		
	CalOrt6	0,636	0,4045		
	CalOrt7	0,429	0,1840		

Çizelge 6.13’de kuşak gizil değişkeni uyumluluk (adaptability) alt boyutuna ait dört ifadenin faktör yükleri ve ifade güvenilirlikleri, bu boyutun yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri mevcuttur. Bu değerlere göre uyumluluk değişkenine ait göstergelerin bir ve ikinci göstergelere ait faktör yükleri 0,60 değerinden yüksek, üçüncü ve dördüncü göstergelere ait faktör yükleri ise 0,70 değerinden yüksek çıkmıştır. Uyumluluk değişkeni için CR (yapı güvenilirlik) değeri 0,70’den büyük ve literatüre göre iç tutarlılık güvenilirliğini sağlamıştır. AVE (açıklanan ortalama varyans) değeri ise 0,50’den büyük çıkmıştır ve böylece literatür için uyum geçerliliğini sağlar düzeyde denmiştir.

Çizelge 6.13 : Kuşak gizil değişkeninin uyumluluk boyutunun faktör yükleri.

Gizil Değişken	Ölçüm İfadesi	Faktör Yükleri	İfade Güvenilirliği	Yapı Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Uyumluluk	Adapt1	0,695	0,4830	0,821	0,535
	Adapt2	0,657	0,4316		
	Adapt3	0,813	0,6610		
	Adapt4	0,751	0,5640		

Çizelge 6.14’te kuşak gizil değişkeni yönetilebilirlik (manageability) alt boyutuna ait yedi ifadenin faktör yükleri ve ifade güvenilirlikleri, bu boyutun yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri mevcuttur.

Bu değerlere bakıldığında faktör yüklerinden beşinci ve altıncı ifadelerin değerleri 0,40’ın üzerinde çıkmıştır. CR yapı güvenilirlik değeri iç tutarlılık için gerekli şart sağlanamamıştır. Boyuta ait AVE açıklanan ortama varyans değeri ise uyum geçerliliği için literatürde belirtilen 0,50 değerinden düşük çıkmış ve koşul şart sağlanamamıştır.

Çizelge 6.14 : Kuşak gizil değişkeninin yönetilebilirlik boyutunun faktör yükleri.

Gizil Değişken	Ölçüm İfadesi	Faktör Yükleri	İfade Güvenilirliği	Yapı Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Yönetilebilirlik	Manage1	0,373	0,1391	0,390	0,165
	Manage2	0,168	0,0282		
	Manage3	-0,156	0,0243		
	Manage4	0,001	0,0000		
	Manage5	0,843	0,7106		
	Manage6	0,410	0,1681		
	Manage7	0,293	0,0858		

Çizelge 6.15'te kuşak gizil değişkeni denge (balance) alt boyutuna ait üç ifadenin faktör yükleri ve ifade güvenilirlikleri, bu boyutun yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri mevcuttur. Bu değerlerde görülmüştür ki, üçüncü ifadenin faktör yükü 0,70 değerinden yüksek çıkmıştır. CR değeri 0,70'den düşük ve AVE değeri 0,50'den düşük çıkmıştır.

Çizelge 6.15 : Kuşak gizil değişkeninin denge boyutunun faktör yükleri.

Gizil Değişken	Ölçüm İfadesi	Faktör Yükleri	İfade Güvenilirliği	Yapı Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Denge	Bal1	-0,193	0,0372	0,262	0,328
	Bal2	0,068	0,0046		
	Bal3	0,971	0,9428		

Çizelge 6.16'da kuşak gizil değişkeni bağlılık (loyalty) alt boyutuna ait beş ifadenin faktör yükleri ve ifade güvenilirlikleri, bu boyutun yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri mevcuttur. Bu değerlere bakıldığında dördüncü ifadenin faktör yükü 0,70'den yüksektir. CR ve AVE değerleri iç tutarlılık güvenilirliği ve uyum geçerliliği için yeterli çıkmamıştır.

Çizelge 6.16 : Kuşak gizil değişkeninin bağlılık boyutunun faktör yükleri.

Gizil Değişken	Ölçüm İfadesi	Faktör Yükleri	İfade Güvenilirliği	Yapı Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Bağlılık	Loyal1	0,273	0,0745	0,067	0,224
	Loyal2	-0,428	0,1832		
	Loyal3	-0,422	0,1781		
	Loyal4	0,747	0,5580		
	Loyal5	0,359	0,1289		

Çizelge 6.17'de örgütsel adaletsizlik gizil değişkenine ait dağıtımsal adaletsizlik alt boyutu için beş ifadenin faktör yükleri ve ifade güvenilirlikleri, bu boyutun yapı

güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri mevcuttur. Bu değerlere göre ikinci ifade dışında tüm ifadelerin faktör yükleri 0,70'den yüksek, beşinci ifade ise 0,60'dan yüksek çıkmıştır. CR değeri iç tutarlılık güvenilirliği sağlamak için gerekli şart olan 0,70'den yüksek, AVE değeri ise uyum geçerliliğini sağlamak için gerekli şart olan 0,50'den yüksek gelmiştir.

Çizelge 6.17 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin dağıtımsal adaletsizlik boyutunun faktör yükleri.

Gizil Değişken	Ölçüm İfadesi	Faktör Yükleri	İfade Güvenilirliği	Yapı Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Dağıtımsal Adaletsizlik	DagAd1	0,744	0,5535	0,892	0,623
	DagAd2	0,681	0,4638		
	DagAd3	0,833	0,6939		
	DagAd4	0,815	0,6642		
	DagAd5	0,861	0,7413		

Çizelge 6.18'de örgütsel adaletsizlik gizil değişkenine ait prosedürel adaletsizlik alt boyutuna ait altı ifadenin faktör yükleri ve ifade güvenilirlikleri, bu boyutun yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri mevcuttur. Bu değerlere göre altıncı ifadenin faktör yükü 0,60'dan yüksek, bunun dışındaki tüm ifadelerin faktör yükleri de 0,70'den yüksek çıkmıştır. Boyuta ait CR değeri 0,70'den yüksek, AVE değeri 0,50'den yüksek çıkarak iç tutarlılık güvenilirliği ve uyum geçerliliği için yeterli şart sağlanmıştır.

Çizelge 6.18 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin prosedürel adaletsizlik boyutunun faktör yükleri.

Gizil Değişken	Ölçüm İfadesi	Faktör Yükleri	İfade Güvenilirliği	Yapı Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Prosedürel Adaletsizlik	ProAd1	0,716	0,5127	0,877	0,545
	ProAd2	0,721	0,5198		
	ProAd3	0,804	0,6464		
	ProAd4	0,804	0,6464		
	ProAd5	0,729	0,5314		
	ProAd6	0,641	0,4109		

Çizelge 6.19'da örgütsel adaletsizlik gizil değişkeni etkileşimsel adaletsizlik alt boyutuna ait dokuz ifadenin faktör yükleri mevcuttur. Boyuta ait tüm ifadelerin faktör yükleri 0,70'den yüksek çıkmıştır. CR değeri 0,70'den yüksek, AVE değeri 0,50'den yüksek çıkarak iç tutarlılık güvenilirliği ve uyum geçerliliği sağlanmıştır.

Çizelge 6.19 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin etkileşimsel adaletsizlik boyutunun faktör yükleri.

Gizil Değişken	Ölçüm İfadesi	Faktör Yükleri	İfade Güvenilirliği	Yapı Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Etkileşimsel Adaletsizlik	EtkiAd1	0,780	0,6084	0,952	0,686
	EtkiAd2	0,793	0,6288		
	EtkiAd3	0,849	0,7208		
	EtkiAd4	0,844	0,7123		
	EtkiAd5	0,857	0,7344		
	EtkiAd6	0,799	0,6384		
	EtkiAd7	0,883	0,7797		
	EtkiAd8	0,861	0,7413		
	EtkiAd9	0,782	0,6115		

Çizelge 6.20’de örgütsel adaletsizlik gizil değişkenine ait yirmi ifadenin faktör yükleri, bu boyutun yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri mevcuttur. Bu değerlere göre tüm ifadeler için faktör yükleri 0,40’dan yüksek çıkmıştır. CR değeri 0,70’den oldukça yüksek çıkmış ve iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştır. AVE değeri ise 0,50’den düşük çıkmış ve uyum geçerliliği için gerekli şart sağlanamamıştır.

Çizelge 6.20 : Örgütsel adaletsizlik gizil değişkeninin faktör yükleri.

Gizil Değişken	Ölçüm İfadesi	Faktör Yükleri	İfade Güvenilirliği	Yapı Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Örgütsel Adaletsizlik	DagAd1	0,543	0,2948	0,938	0,440
	DagAd2	0,414	0,1714		
	DagAd3	0,508	0,2581		
	DagAd4	0,620	0,3844		
	DagAd5	0,614	0,3770		
	ProAd1	0,717	0,5141		
	ProAd2	0,716	0,5127		
	ProAd3	0,804	0,6464		
	ProAd4	0,787	0,6194		
	ProAd5	0,830	0,6889		
	ProAd6	0,745	0,5550		
	EtkiAd1	0,837	0,7006		
	EtkiAd2	0,812	0,6593		
	EtkiAd3	0,735	0,5402		
	EtkiAd4	0,583	0,3399		
	EtkiAd5	0,472	0,2228		
	EtkiAd6	0,576	0,3318		
	EtkiAd7	0,653	0,4264		
	EtkiAd8	0,562	0,3158		
	EtkiAd9	0,480	0,2304		

Çizelge 6.21’de örgütsel sessizlik gizil değişkenine ait sekiz ifadenin faktör yükleri, bu boyutun yapı güvenirliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri mevcuttur. Bu değerlere göre tüm ifadelere ait faktör yükleri 0,40’dan yüksek çıkmıştır. CR değeri 0,70’dan oldukça yüksek çıkmış ve iç tutarlılık güvenirliği sağlanmıştır. AVE değeri ise 0,50’den yüksek çıkmış ve uyum geçerliliği için gerekli şart sağlanmıştır.

Çizelge 6.21 : Örgütsel sessizlik gizil değişkeninin faktör yükleri.

Gizil Değişken	Ölçüm İfadesi	Faktör Yükleri	İfade Güvenirliği	Yapı Güvenirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Örgütsel Sessizlik (Savunma Amaçlı Sessizlik)	SavSes1	0,799	0,6384	0,916	0,581
	SavSes2	0,853	0,7276		
	SavSes3	0,665	0,4422		
	SavSes4	0,819	0,6708		
	SavSes5	0,873	0,7621		
	SavSes6	0,663	0,4396		
	SavSes7	0,804	0,6464		
	SavSes8	0,567	0,3215		

Çizelge 6.22’de görüldüğü üzere modele ait değişkenlerin hepsine ait HTMT oranlarında bir değişken dışında tümü 0,90’dan düşüktür. Böylece ayırt edici geçerliliği için gerekli şart sağlanmıştır.

Çizelge 6.22 : HTMT oranı

Uyumluluk	Denge	Çalışma Ortamı ve Grup Çalışması	Dağıtımsal Adaletsizlik	Etkileşimsel Adaletsizlik	Bağlılık	Yönetilebilirlik	Örgütsel Adaletsizlik	Örgütsel Sessizlik	Prosedür Adaletsizlik
Uyumluluk									
Denge	0,370								
Çalışma Ortamı ve Grup Çalışması	0,614	0,523							
Dağıtımsal Adaletsizlik	0,185	0,268	0,205						
Etkileşimsel Adaletsizlik	0,183	0,182	0,252	0,566					
Bağlılık	0,490	0,836	0,649	0,379	0,240				
Yönetilebilirlik	0,417	0,871	0,742	0,330	0,209	0,693			
Örgütsel Adaletsizlik	0,205	0,260	0,287	0,800	0,981	0,335	0,318		
Örgütsel Sessizlik	0,269	0,289	0,679	0,113	0,333	0,364	0,248	0,328	
Prosedürel Adaletsizlik	0,146	0,243	0,258	0,414	0,643	0,272	0,320	0,876	0,322

Modelin ayırt edici geçerliliği için bir de Fornell-Larcker kriterine bakılmıştır. Bu kritere ait değerler çizelge 6.23'te verilmiştir. Ayırt edici geçerliliğinin sağlanabilmesi için kullanılan bu yöntemde her bir boyutun AVE değeri diğer boyutlarla en yüksek kareköklü korelasyon değerinden yüksek olmalıdır, denmektedir. (Hair vd, 2014).

Çizelge 6.23 : Fornell-Larcker kriteri tablosu

Uyumluluk	Denge	Çalışma Ortamı ve Grup Çalışması	Dağıtım Adaletsizlik	Etkileşimsel Adaletsizlik	Bağlılık	Yönetilebilirlik	Örgütsel Adaletsizlik	Örgütsel Sessizlik	Prosedür Adaletsizlik
Uyumluluk	0,731								
Denge	0,009	0,573							
Çalışma Ortamı ve Grup Çalışması	-0,432	0,136	0,474						
Dağıtım Adaletsizlik	0,107	0,016	-0,021	0,790					
Etkileşimsel Adaletsizlik	-0,117	0,082	0,158	0,515	0,828				
Bağlılık	-0,019	0,234	0,136	0,134	0,130	0,474			
Yönetilebilirlik	-0,141	0,083	0,182	0,006	0,140	0,117	0,406		
Örgütsel Adaletsizlik	-0,070	0,070	0,129	0,693	0,938	0,144	0,134	0,663	
Örgütsel Sessizlik	-0,244	0,186	0,515	0,076	0,323	0,281	0,251	0,308	0,762
Prosedürel Adaletsizlik	-0,078	0,048	0,113	0,367	0,575	0,093	0,145	0,758	0,277 0,738

6.5 Hipotezlerin Test Edilmesi

6.5.1 Yapısal modelin test edilmesi

Değişkenlerin sahip olduğu göstergelerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapıldıktan sonraki aşama modele ait içsel ve dışsal gizil değişkenlerin birbirlerini tahmin değerleri incelenmektedir. Burada amaç dışsal gizil değişkenlerin içsel gizil değişkenleri ne derecede tahmin ettiklerini öğrenmektir. Bu amaç için SmartPLS 3 programının yardımıyla modele yol (path) analizi yapılmaktadır.

Gizil değişkenler içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşide ayrılmaktadır. Çalışmada kurulan model için kuşak ve örgütsel adaletsizliğe ait değişkenler dışsal, örgütsel sessizliğe ait değişken ise içsel gizil değişken olarak modele eklenmiştir.

Yol analizi sonucunda ulaşılan *t* ve *p* değerleri ile değişkenlerin birbirlerine olan etkilerinin anlamlılığı değerlendirilmektedir. Uygulama için, değerlerin %5 anlamlılık

seviyesine, %80 istatistiksel güce ve en az 0,25 R^2 değerine sahip olması beklenmektedir (Wong, 2013).

Bu değerler dışında bir de etki boyutu olarak adlandırılan f^2 değeri hesaplanmaktadır. f^2 değeri dışsal değişkenin içsel değişkeni açıklama gücüne olan katkısını açıklamaktadır. Literatürde f^2 etki boyutu değerinin;

- 0,02 üzerinde olması düşük,
- 0,15 üzerinde olması orta,
- 0,35 üzerinde olması ise yüksek etki düzeyine sahip olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

SmartPLS 3 programında bootstrapping metodu ve yol analizi ile t ve p değerleri hesaplanmaktadır. Bootstrapping yöntemi için alt örnek sayısı örneğin 5000 olabilir (Hair vd, 2011; aktaran Wong, 2013). Burada mevcut veri seti büyüklüğüne, seçilen alt örnek sayısı kadar yeniden örnekleme işlemi yapılmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde t değeri için;

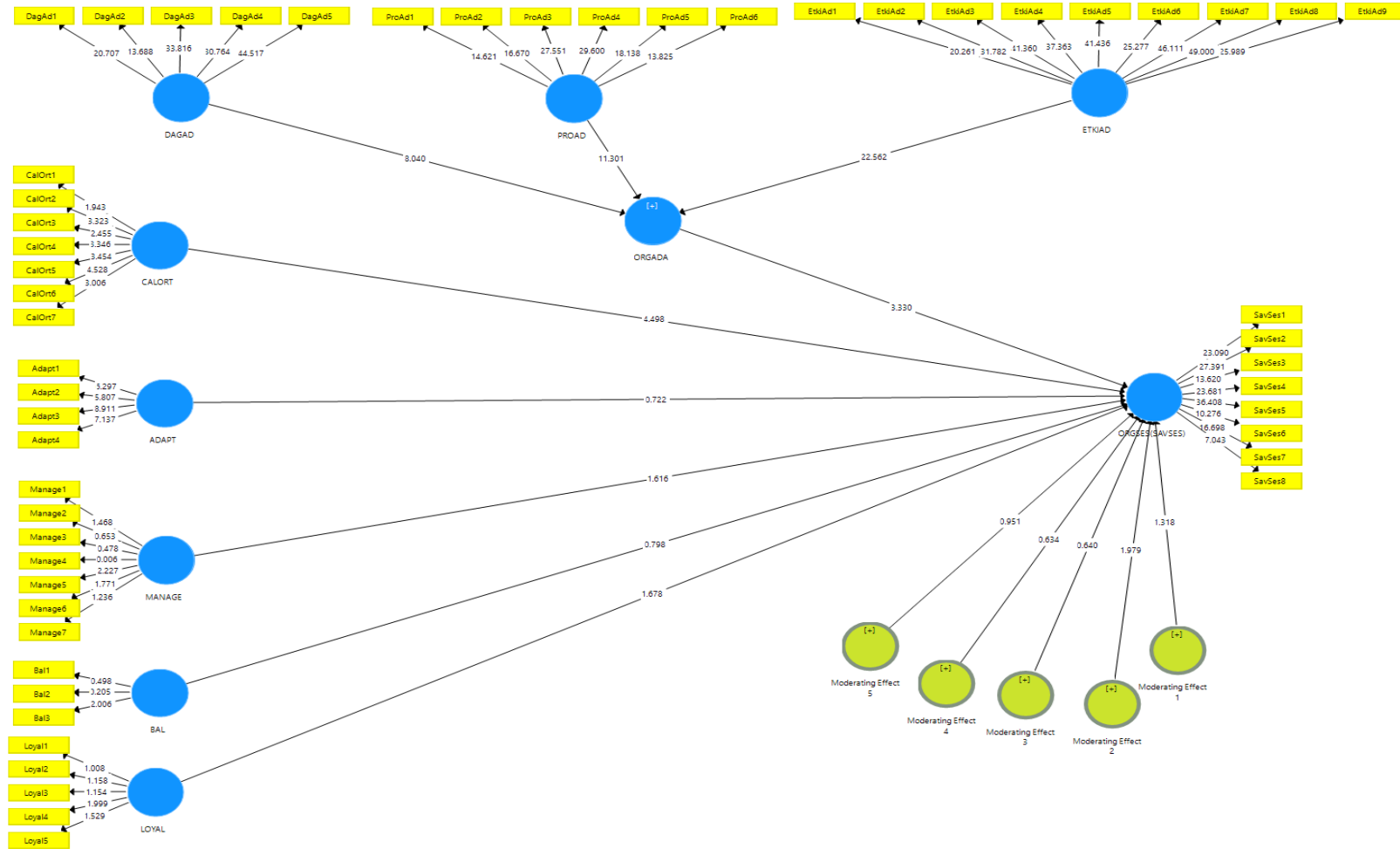
- 1,65 veya daha yüksek ise iki değişkenin ilişkisi %90 düzeyinde anlamlı,
- 1,96 veya üzerinde ise %95 düzeyinde anlamlı,
- 2,58 veya üzerinde ise bu iki değişkenin ilişkisi %99 üzerinde anlamlıdır, denmektedir.

İçsel gizil değişkenlerin R^2 değeri için ise;

- 0,75 olması yüksek derecede açıklanabilir,
- 0,50 olması orta derecede açıklanabilir,
- 0,25 olması ise zayıf derecede açıklanabilir olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 6.2’de düzenleyici etkilerin de dikkate alındığı yapısal model ve modele ait t değerleri verilmiştir.

Çizelge 6.24’te yapısal modele ait, düzenleyici etkiler hariç, değişkenlerin orijinal örneklem, örneklem ortalaması, standart sapma değerleri, t değerleri ve bu değerlere göre varılan anlamlılık düzeyi, p değerleri ve son olarak da f^2 değerleri ve bu değerlere göre varılan etki düzeyleri her bir değişken için açıklanmaktadır.



Şekil 6.2 : Yapısal model (t değerleri)

Çizelge 6.24 : Yapısal model analiz sonuçları (düzenleyici etki olmadan).

	Orijinal Örneklem (O)	Örneklem Ortalaması (M)	Standart Sapma (STDEV)	t Değeri (O/STDEV)	p Değeri	Anlamlılık Düzeyi	f ² Değeri	Etki Düzeyi
Çalışma Ortamı ve Grup Çalışması -> Örgütsel Sessizlik	0,435	0,426	0,097	4,498	0,000	***	0,236	ORTA
Uyumluluk -> Örgütsel Sessizlik	-0,041	-0,061	0,056	0,722	0,470	NS	0,002	YOK
Yönetilebilirlik -> Örgütsel Sessizlik	0,133	0,143	0,082	1,616	0,106	NS	0,027	DÜŞÜK
Denge -> Örgütsel Sessizlik	0,048	0,057	0,060	0,798	0,425	NS	0,003	YOK
Bağlılık -> Örgütsel Sessizlik	0,178	0,167	0,106	1,678	0,094	*	0,047	DÜŞÜK
Dağıtımsal Adaletsizlik -> Örgütsel Adaletsizlik	0,221	0,219	0,027	8,040	0,000	***	6367,63	YÜKSEK
Prosedürel Adaletsizlik -> Örgütsel Adaletsizlik	0,282	0,281	0,025	11,301	0,000	***	7900,05	YÜKSEK
Etkileşimsel Adaletsizlik -> Örgütsel Adaletsizlik	0,674	0,673	0,030	22,562	0,000	***	30033,39	YÜKSEK
Örgütsel Adaletsizlik -> Örgütsel Sessizlik	0,203	0,196	0,061	3,330	0,001	***	0,064	DÜŞÜK

(Not: NS: Anlamlı değil. * $t > 1,65$ ** $t > 1,96$ *** $t > 2,58$)

Bu sonuçlar incelendiğinde;

- Çalışma ortamı ve grup çalışması değişkenine ait yapısal model analiz sonuçlarına bakıldığında, değişkene ait t değeri 4,498 ile bu değişkenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Dışsal değişkene ait f^2 değerinin 0,236 ile 0,15'den yüksek olması sonucu olarak da çalışma ortamı ve grup çalışması örgütsel sessizliğin açıklama gücüne etkisi orta düzeyde çıkmıştır. Bu sonuçlarla beraber H_1 hipotezi desteklenmiştir.
- Uyumluluk boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Fakat bu boyut için t değerine bakıldığında, değerin 0,722 ile %10 anlamlılık düzeyi için yeterli olmadığı görülmektedir. Yine değişkenin f^2 değeri incelendiğinde 0,02'den düşük olması sonucu olarak uyumluluk değişkeninin örgütsel sessizlik değişkeni üzerinde açıklama gücüne katkısı yoktur, denmiştir ve H_2 hipotezi desteklenmemiştir.
- Yönetilebilirlik için yapısal model analiz sonuçları incelendiğinde, t değeri 1,616 ile %10 anlamlılık düzeyi için yetersiz çıkmıştır. f^2 değeri ise 0,027 ile 0,02 değerinden yüksek çıkarak örgütsel sessizlik değişkenini anlamaya etkisi düşük, denmiştir. Bu değerlerle birlikte H_3 hipotez desteklenmemiştir.
- Denge değişkeni için analiz sonuçlarında, t değeri 0,798 ile %10 anlamlılık düzeyi için yetersiz gelmiştir. f^2 değeri ise 0,003 ile 0,02 değerinden düşük çıkarak denge bağımsız değişkeninin örgütsel sessizlik değişkenini açıklama gücüne katkısı çıkmamıştır. Bu değerlere göre H_4 hipotezi desteklenmemiştir.
- Bağlılık değişkeni için analiz sonuçlarında, t değeri 1,678 ile %10 anlamlılık düzeyi için yeterli çıkmıştır. f^2 değeri ise 0,047 ile 0,02 değerinden yüksek çıkarak bu değişkenin örgütsel sessizliği açıklamaya etkisi düşük çıkmıştır. Bu değerlere göre H_5 hipotezi desteklenmiştir.
- Dağıtımsal adaletsizlik değişkenine ait yapısal model analiz sonuçları incelendiğinde, değişkene ait t değeri %1 anlamlılık düzeyi için yeterli çıkmış, f^2 değeri de yüksek etki değeri için yeterli olarak çıkmıştır. Bu değerlere göre H_6 hipotezi desteklenmiştir.
- Prosedürel adaletsizlik boyutu için yapısal model analiz edildiğinde, t değeri %1 anlamlılık düzeyi için yeterli çıkmıştır. Değişkene ait f^2 değeri ise 0,35'den

yüksek çıkarak örgütsel adaletsizliği anlamaya etkisi yüksek, denmiştir. H_7 hipotezi desteklenmiştir.

- Etkileşimsel adaletsizlik değişkeni için analiz sonuçların göre, t değeri %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı çıkmış, f^2 değeri ise 0,35'den yüksek çıkarak örgütsel adaletsizliği anlama gücüne etkisi yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu sonuçlarla beraber H_8 hipotezi desteklenmiştir.
- Örgütsel adaletsizlik değişkeni için analiz sonuçları incelendiğinde, t değeri 3,330 ile %1 anlamlılık düzeyi için yeterli çıkmıştır. f^2 değerine bakıldığında ise 0,06 ile örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi düşük düzey çıkmıştır. Bu sonuçlara göre H_9 hipotezi desteklenmiştir.

Yapısal modele ait R^2 ve Q^2 değerlerine ulaşabilmek için, sırasıyla R^2 değeri için SmartPLS 3 programında path analizi metodundan, Q^2 değeri için de blindfolding metodundan faydalanılmıştır. R^2 değeri için literatürde, farklı alanlardaki araştırmalara göre değişmekteyse de, 0,75 olması önemli, 0,50 olması orta, 0,25 olması zayıf olarak kabul edilmektedir (Wong, 2013). Q^2 değerinin 0,02 olması küçük, 0,15 olması orta, 0,35 olması ise dışsal gizil değişkenin içsel gizil değişken üzerinde büyük bir tahmin edici alaka düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Wong, 2013).

Çizelge 6.25'te içsel değişkenlere ait R^2 ve Q^2 değerleri verilmiştir. Bu değerlere göre model içsel gizil değişkene ait düşük düzey R^2 değerine ve orta derecede tahmin edici alaka düzeyine sahiptir denmektedir.

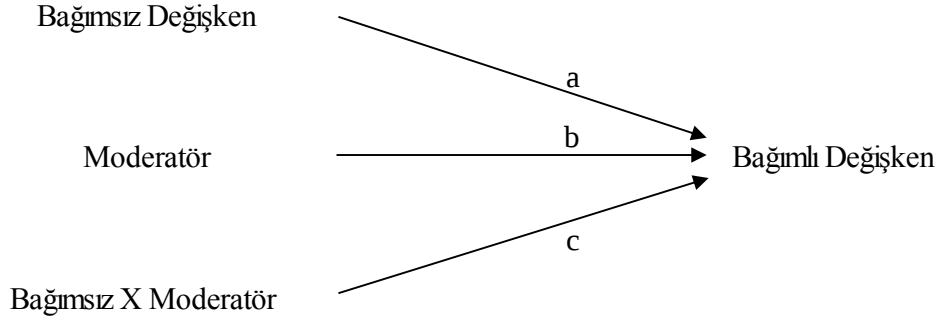
Çizelge 6.25 : Yapısal model R^2 ve Q^2 değerleri.

	R^2 Değeri	Q^2 Değeri
Örgütsel Adaletsizlik	1,000	0,404
Örgütsel Sessizlik	0,403	0,201

6.5.2 Düzenleyici etki analizleri

Düzenleyici bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve / veya gücünü etkileyen niteliksel ve niceliksel değişkendir. Bir korelasyon analizinde, moderator diğer iki değişken arasındaki sıfır dereceli korelasyonu etkileyen üçüncü bir değişkendir. Korelasyon analizinde moderator etkinin, korelasyon yönünün değiştiği yerde olduğu söylenebilir. Düzenleyici değişkeninin hem korelasyonel hem de deneysel görüşlerini yakalamak için hem tanımlayıcı hem de analitik bir prosedür

olarak yol diyagramı kullanılmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Şekil 6.3'te düzenleyici etki modeli verilmektedir.



Şekil 6.3 : Düzenleyici model (Kaynak: Baron ve Kenny, 1986)

Araştırmaya konu olan modelde örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasında kuşak düzenleyici olarak modelde konumlandırılmıştır. Bu amaçla kuşağın beş boyutunun, örgütsel adaletsizliğin üç boyutu ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sebep olup olmadığı analiz edilmiştir. Bunlar sırasıyla;

- Uyumluluk değişkeninin dağıtımsal adaletsizlik, etkileşimsel adaletsizlik, prosedürel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde,
- Denge değişkeninin dağıtımsal adaletsizlik, etkileşimsel adaletsizlik, prosedürel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde,
- Çalışma ortamı ve grup çalışması değişkeninin dağıtımsal adaletsizlik, etkileşimsel adaletsizlik, prosedürel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde,
- Bağlılık değişkeninin dağıtımsal adaletsizlik, etkileşimsel adaletsizlik, prosedürel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde,
- Yönetilebilirlik değişkeninin dağıtımsal adaletsizlik, etkileşimsel adaletsizlik, prosedürel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde düzenleyici etkisi incelenmiştir.

Çizelge 6.26'da yapısal modelin sahip olduğu moderator etkilerinin t değerleri, p değerleri, f^2 değerleri verilmiştir.

Çizelge 6.26'da yapısal modele ait moderator etkilerin analiz sonuçları verilmiştir.

Çizelge 6.26 : Düzenleyici etki analiz sonuçları.

	Orijinal Örneklem (O)	Örneklem Ortalaması (M)	Standart Sapma (STDEV)	t Değeri (O/STDEV)	p Değeri	Anlamlılık Düzeyi	f ² Değeri	Etki Düzeyi
Çalışma Ortamı ve Grup Çalışması X Örgütsel Adaletsizlik -> Örgütsel Sessizlik	0,086	0,080	0,065	1,318	0,188	NS	0,012	YOK
Uyumluluk X Örgütsel Adaletsizlik -> Örgütsel Sessizlik	0,145	0,134	0,073	1,979	0,048	**	0,022	DÜŞÜK
Yönetilebilirlik X Örgütsel Adaletsizlik -> Örgütsel Sessizlik	0,058	0,054	0,091	0,640	0,532	NS	0,004	YOK
Denge X Örgütsel Adaletsizlik -> Örgütsel Sessizlik	-0,045	-0,021	0,070	0,634	0,526	NS	0,002	YOK
Bağlılık X Örgütsel Adaletsizlik -> Örgütsel Sessizlik	0,074	0,050	0,078	0,951	0,342	NS	0,009	YOK

(Not: NS: Anlamlı değil. * $t > 1,65$ ** $t > 1,96$ *** $t > 2,58$)

Bu sonuçlar incelendiğinde;

- Çalışma ortamı ve grup çalışması değişkenine ait yapısal model moderator etki analiz sonuçlarına bakıldığında, moderator değişkene ait t değeri 1,318 ile bu değişkenin örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır. Dışsal değişkene ait f^2 değeri ise 0,012 ile 0,02'nin altında olması sonucu olarak da çalışma ortamı ve grup çalışması moderator değişkeninin örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklama gücüne etkisi yok çıkmıştır. Bu sonuçlarla beraber H_{10} hipotezi desteklenmemiştir.
- Uyumluluk değişkeninin örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri üzerindeki etkisi analiz edildiğinde, bu boyut için t değeri 1,979 ile %5 anlamlılık düzeyi için yeterli olduğu görülmektedir. Yine moderatör değişkenin f^2 değeri incelendiğinde 0,022 ile 0,02'den yüksek olması sonucu olarak uyumluluk moderator değişkeninin örgütsel adaletsizlik örgütsel sessizlik değişkeni arasındaki ilişkisi üzerinde açıklama gücüne düşük katkısı var denmiştir. Bu analiz sonuçlarıyla birlikte uyumluluk moderator değişkenine ait H_{11} hipotezi desteklenmiştir.
- Yönetilebilirlik moderator değişkeni için yapısal model analiz sonuçları incelendiğinde, t değeri 0,640 ile %10 anlamlılık düzeyi için yetersiz çıkmıştır. f^2 değeri ise 0,004 ile 0,02 değerinden düşük çıkarak örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik değişkeni arasındaki ilişkiyi anlamaya katkısı yok, denmiştir. Bu değerlerle birlikte H_{12} hipotezi desteklenmemiştir.
- Denge düzenleyici değişkeni için analiz sonuçlarında, t değeri 0,634 %10 anlamlılık düzeyi için yetersiz gelmiştir. f^2 değeri ise 0,002 ile 0,02 değerinin altında çıkarak bu düzenleyici değişkeninin örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye etkisi yok, denmiştir. Bu değerlere göre H_{13} hipotezi desteklenmemiştir.
- Bağlılık düzenleyici değişkeni için analiz sonuçlarında, t değeri 0,951 ile %10 anlamlılık düzeyi için yetersiz gelmiştir. f^2 değeri ise 0,009 ile 0,02 değerinden düşük çıkarak bu değişkenin örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye etkisi yok, denmiştir. Bu değerlere göre H_{14} hipotezi desteklenmemiştir.

6.5.3 Hipotez testi sonuçları

Çizelge 6.27’de kurulan hipotez test sonuçları verilmiştir.

Çizelge 6.27 : Hipotez testleri özeti.

HİPOTEZLER	ANALİZ SONUÇLARI
<i>Hipotez H1: Çalışma ortamı ve grup çalışması, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmiştir
<i>Hipotez H2: Uyumluluk, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmemiştir
<i>Hipotez H3: Yönetilebilirlik, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmemiştir
<i>Hipotez H4: Denge, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmemiştir
<i>Hipotez H5: Bağlılık, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmiştir
<i>Hipotez H6: Dağıtımsal adaletsizlik, örgütsel adaletsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmiştir
<i>Hipotez H7: Prosedürel adaletsizlik, örgütsel adaletsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmiştir
<i>Hipotez H8: Etkileşimsel adaletsizlik, örgütsel adaletsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmiştir
<i>Hipotez 9: Örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmiştir
<i>Hipotez 10: Çalışma ortamı ve grup çalışmasının, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır.</i>	Desteklenmemiştir
<i>Hipotez H11: Uyumluluğun, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır.</i>	Desteklenmiştir
<i>Hipotez H12: Dengenin, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır.</i>	Desteklenmemiştir
<i>Hipotez H13: Yönetilebilirliğin, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde moderatör etkisi</i>	Desteklenmemiştir
<i>Hipotez H14: Bağlılığın, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır.</i>	Desteklenmemiştir

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının temel amacı kişilerin örgütsel adaletsizlik algıları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi kuşağın olası düzenleyici etkisini dikkate alarak sınamak, analiz etmek ve açıklamaya çalışmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için anket yöntemi ile birlikte veriler elde edilmiş ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Kurulan modelde değişkenler arası ilişkiyi test etmek için kuşaklara dair literatür taraması yapılmış ve bu konu için ölçek geliştirilmiş ve bu ölçek ifadeleri Krywulak ve Roberts'ın (2009) önerdikleri örgütsel farklılık boyutları ile boyutlandırılmıştır.

Bu amaç için toplanan verilerde görülmüştür ki anket katılımcılarının %55'e yakını kadın, %45'e yakını erkek katılımcı, %76'ya yakını Y kuşak mensubu, %24'e yakını X kuşak mensubudur.

Çalışmada toplanan anket verileri ile birlikte yapısal eşitlik modellemesi uygulanmış ve sonuçlar SmartPLS 3 programında analiz edilmiştir. Verilere uygulanan analizlerde Cronbach Alfa, bileşke güvenilirlik, açıklanan ortalama varyans, standart sapma ve f^2 değerleri hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Bu veriler ışığında kurulan modele dair geliştirilen hipotezlerden “Çalışma ortamı ve grup çalışması, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”, “Bağlılık, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”, “Dağıtımsal adaletsizlik, örgütsel adaletsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”, “Prosedürel adaletsizlik, örgütsel adaletsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” Ve “Etkileşimsel adaletsizlik, örgütsel adaletsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” hipotezleri ile “Uyumluluğun, örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi üzerinde düzenleyici etkisi vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Elde edilen veriler incelendiğinde yönetilebilirlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye dair kurulan hipotez t değerinde %10 kabul edilebilir anlamlılık düzeyi olan 1,65 değerine çok yakın fakat altında bir değerinde çıkmışlardır. Burada bu değerlere

yakın değişkenlerin hipotezlerinin desteklenebilmesi için örneklem sayısı arttırılıp veriler oğaltılırsa bu hipotezlerin desteklenebileceği öngörülmektedir.

İstenilen sonuca ulaşılamamasının olası bir diğer nedeni de önerilen ölçüm modelinde kuşak sorularından kaynaklanmasıdır. Soruların güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerlerinde de bu sonuç desteklenmektedir. Bu soruna çözüm olarak da soruların tekrar gözden geçirilmesi önerilmektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlarla birlikte kuşakların çalışma ortamı ve grup çalışmasında ve bağlılık boyutlarında yapılan etkilerin örgütsel sessizlik davranışlarını etkileyebilecekleri söylenmektedir. Burada yöneticilerin kuşakların örgütsel sessizlik davranışlarını engelleyebilmek için bu iki faktörü göz önünde bulundurmaları ve çalışmalar yapmaları önerilmektedir. Yine uyumluluk boyutunun örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca bakılarak yöneticilerin çalışanlarının uyumluluk davranışlarında yaptıkları etkinin örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye katkısı olacağı söylenmektedir.

Çalışma sonucunda yöneticilerin kuşakların çalışma ortamı ve grup çalışması, bağlılık ve uyumluluk ile örgütsel farklılıklarına sebep bu konulara yöneldiklerinde kişilerin örgütsel adaletsizlik algılarında ve örgütsel sessizlik davranışlarında değişiklik yapabilecekleri sonucu desteklenmiştir.

KAYNAKLAR

- Acıhoğlu, İ.** (2015). İş' te Y Kuşağı. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N.** (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 165-182.
- Altuntuğ, N.** (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 203-212.
- Aydın, G. Ç., & Başol, O.** (2014). X Ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?. Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 4(4), 1-15.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y.** (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the academy of marketing science, 16(1), 74-94.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.** (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of personality and social psychology, 51(6), 1173.
- Bormann, K. C., & Rowold, J.** (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. German Journal of Human Resource Management, 30(3-4), 225-245.
- Bowen, F., & Blackmon, K.** (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. Journal of management Studies, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J.** (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. Voice and silence in organizations, 1.
- Cohen, R. L.** (1990). Justice, voice and silence. Paper presented at the International Conference on Social Science and Societal Dilemmas, Utrecht, The Netherlands.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E.** (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational behavior and human decision processes, 86(2), 278-321.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W.** (2007). The management of organizational justice. Academy of management perspectives, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y.** (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. Group & Organization Management, 27(3), 324-351.

- Çakıcı, A.** (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A.** (2010). Örgütlerde işgören sessizliği: neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?. Detay Yayıncılık.
- Çemberci, M., Sudak, M. K., Aşçı, M. S., Öz, S., & Civelek, M. E.** (2014). Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi (Analysis of Behavior or Differences of Generation Y in Organizational Environment). Online Academic Journal of Information Technology.
- Çoban, F.** (2006). "Milenyum kuşağı neleri değiştirecek?", Capital Dergisi, Haziran, 2006. <<http://proje.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-haberler/18974.aspx>>
- De Simone, S.** (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Health Care Workers. American International Journal of Contemporary Research, 5(2), 19-23.
- Durak, İ.** (2012). Korku kültürü ve örgütsel sessizlik. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Dursun, Y., & Kocagöz, E.** (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (35), 1-17.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C.** (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of management studies, 40(6), 1359-1392.
- Erden Ayhün, S.** (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1).
- Ethics Resource Center.** (2013). A Supplemental Report of The 2011 National Business Ethics Survey: Generation Differences In Workplace Ethics.
- George, D., & Mallery, P.** (2010). SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference (10. Baskı).
- Göksel, A., & Güneş, G.** (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 807.
- Greenberg, J.** (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management review, 12(1), 9-22.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G.** (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. International Journal of Hospitality Management, 27(3), 448-458.
- Gündüz, Ö. Ü. Ş., & Pekçetaş, T.** (2018). Kuşaklar Ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. Journal of Business, 6(1), 89-115.
- Hair Jr. F., J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V.** (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. European Business Review, 26(2), 106-121.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.** (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hasan, G., & Özcan, N.** (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 80-134.
- Hulland, J.** (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Jensen, J. V.** (1973). Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 249-257.
- Kahveci, G.** (2010). "İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Keleş, H. N.** (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C.** (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.
- Krywulak, T., & Roberts, M.** (2009). Winning the " generation Wars": Making the Most of Generational Differences and Similarities in the Workplace. Conference Board of Canada.
- Kupperschmidt, B. R.** (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Kuşak.** Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr>. (Erişim Tarihi: 31.05.2019).
- Mallery, P., & George, D.** (2003). SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference. Allyn, Bacon, Boston,.
- Mannheim, K.** (1952). The problem of generations. In K. Mannheim (Ed.), *Essays on the Sociology of knowledge* (pp. 276–322), London: Routledge.
- Metin, S., & Kızıldağ, D.** (2017). Kuşakların kariyer beklentilerinin farklılaşması: otomotiv sektöründe bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.
- 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.
- Morrison, E. W.** (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- 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.

- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.** (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Noelle-Neumann, E.** (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- Pilcher, J.** (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, 481-495.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P.** (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R.** (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 925-946.
- Schawbel, D.** (2012). Millennials vs. baby boomers: who would you rather hire? <http://business.time.com/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire> (31.05.2019)
- Senbir, H.** (2004). Z" son insan" mı?: Z kuşağı ve sonrasına dair düşünceler. *Okuyan Us* yayın.
- Smith, K. T.** (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y. *Services Marketing Quarterly*, 31(4), 434-447.
- Strauss, W., & Howe, N.** (1991). *Generation Z*.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R.** (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 61(1), 37-68.
- Tayfun, A., & Çatır, O.** (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Torun, Y., & Çetin, C.** (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: Kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Vroom, V. H.** (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E.** (1978). *Equity: Theory and research*.
- Wadkar, S. K., Singh, K., Chakravarty, R., & Argade, S. D.** (2016). Assessing the Reliability of Attitude Scale by Cronbach's Alpha'. *Journal of Global Communication*, 9(2), 113-117.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D.** (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

- Wong, K. K. K.** (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Yu, H. C., & Miller, P.** (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
- Zehir, C., & Erdogan, E.** (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B.** (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom, USA, 2013.





EKLER

EK A: Anket Formu



EK A

Çizelge A.1 : Anket Formu

Bu anket İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mühendislik Yönetimi Ana Bilim Dalı lisansüstü öğrencisi Sena KOÇALI' nin tez çalışması için yapılmaktadır. Anketin amacı çalışanların kuşak özelliklerinin savunma amaçlı örgütsel sessizlik ve örgütsel adaletsizlik üzerine etkisini araştırmaktır.

Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen kişi bilgileri gizli tutulacaktır.

Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan samimi ve objektif cevabı işaretleyiniz.

Anket çalışması ile ilgili soru ve görüşlerinizi senakocali@gmail.com üzerinden paylaşabilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkürler.

Demografik Bilgiler:

- Cinsiyetiniz
 - Kadın
 - Erkek
- Doğum yılınız ...
- Eğitim durumunuz
 - Lise
 - Yüksekokul
 - Lisans
 - Yüksek lisans
 - Doktora
- Mesleğiniz ...
- Ünvanınız
 - Memur
 - Mühendis
 - Uzman Yardımcısı
 - Uzman
 - Şef
 - Müdür Yardımcısı
 - Müdür
 - Diğer ...

- Meslekte hizmet süreniz
 - 1 yıldan az
 - 1-2 yıl
 - 3-5 yıl
 - 5 yıldan fazla
- Mevcut çalıştığınız kurumda hizmet süreniz
 - 1 yıldan az
 - 1-2 yıl
 - 3-5 yıl
 - 5 yıldan fazla
- Meslek hayatınız boyunca çalıştığınız farklı kurum sayısı ...



Soru No		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Problemlerin grup çalışmasıyla çözülmesi gerektiğine inanırım	1	2	3	4	5
2	Grup çalışmalarında ilgi odağı olmaktan hoşlanmam	1	2	3	4	5
3	Çalışma hayatında yüksek etkileşimin önemine inanırım	1	2	3	4	5
4	Çalışma hayatında iletişim kurarken, kişilerin unvan ve pozisyonlarından etkilenmem	1	2	3	4	5
5	Beraber çalıştığım kişilerde mevkiye önem veririm	1	2	3	4	5
6	İş ile ilgili fikirlerimle uyuşmayan durumlara maruz kaldığımda mücadeleci tavır bir sergilemem	1	2	3	4	5
7	Çalışma arkadaşlarımdan ayrı, tek başıma, izole olarak çalışmak beni mutlu eder	1	2	3	4	5
8	Eş zamanlı olarak birden fazla görevle bir arada ilgilenmekten rahatsızlık duymam	1	2	3	4	5
9	İşim ile ilgili kendimi; sürekli öğrenen, teknolojik gelişmeleri takip eden ve yeniliklere açık birisi olarak tanımlarım	1	2	3	4	5
10	İşim için gerekli her türlü bilgi ve kaynağı hızlıca elde edebilirim	1	2	3	4	5
11	İşim ile ilgili ileri düzey düşünebilme ve hızlı bir bilgi edinme sürecine sahibim	1	2	3	4	5
12	İş yerinde görev odaklı yöneticiler yerine, ilişki odaklı yöneticilerle çalışmayı tercih ederim	1	2	3	4	5
13	Yöneticimden yaptıklarımla özel olarak ilgilenmesini ve yaptıklarımı onaylamasını beklerim	1	2	3	4	5
14	Bana verilen görevlerin verilme gerekçelerini ve iş yerinde oluşturacağı sonuçlarını öğrenmek isterim	1	2	3	4	5
15	Yöneticime işim ile ilgili her zaman soru sorabilmek ve bu sorulara hızlı yanıt alabilmek isterim	1	2	3	4	5
16	Yöneticimden, toplantılar dışında, hiçbir zaman bireysel olarak görüşme talebinde bulunmam	1	2	3	4	5
17	Kıdem ve pozisyona bakılmaksızın tüm çalışanların olay ve değişikliklerden haberdar edilmesi gerektiğine inanırım	1	2	3	4	5
18	İş yerinde sıkı bir hiyerarşik düzen olmasını anlamsız bulurum	1	2	3	4	5

19	Yaptığım günlük işlerin dünyada olumlu bir değişime katkı yaptığını görmek benim için önemlidir	1	2	3	4	5
20	Sosyal aktiviteleri olan, mola sürelerini kendim belirlediğim, esnek çalışma koşullarına sahip bir iş yerinde çalışmayı isterim	1	2	3	4	5
21	İyi bir kariyer fırsatı için sosyal hayatımdan feragat edebilirim	1	2	3	4	5
22	Kariyerim için, hızlı iş değiştirmekte bir sakınca görmem	1	2	3	4	5
23	İş hayatımda mutsuz olmam, mevcut iş yerimden ayrılmam için yeterli bir sebeptir	1	2	3	4	5
24	Kısıtlı ve yavaş terfi imkanlarına sahip bir iş yerinde uzun süreli çalışmayı tercih etmem	1	2	3	4	5
25	Meslek hayatım boyunca aynı yerde çalışmak ve aynı işi yapmak beni kariyerim açısından mutlu eder	1	2	3	4	5
26	İş ararken şirketin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanakları benim için en önemli kriterlerdendir	1	2	3	4	5
27	Çalışma programım adil değildir	1	2	3	4	5
28	Ücretimin adil olmadığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
29	İş yükümün adil olmadığı kanısındayım	1	2	3	4	5
30	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olmadığını	1	2	3	4	5
31	İş sorumluluklarımın adil olmadığı kanısındayım	1	2	3	4	5
32	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından, tarafsız bir şekilde ele alınmamaktadır	1	2	3	4	5
33	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini almazlar	1	2	3	4	5
34	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplamazlar	1	2	3	4	5
35	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklamaz ve istendiğinde ek bilgiler vermezler	1	2	3	4	5
36	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanmaz	1	2	3	4	5
37	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkamaz ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini talep edemezler	1	2	3	4	5
38	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranmazlar	1	2	3	4	5
39	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranmaz ve önem vermezler	1	2	3	4	5
40	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranmazlar	1	2	3	4	5

41	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimi değildirler	1	2	3	4	5
42	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetmezler	1	2	3	4	5
43	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışmazlar	1	2	3	4	5
44	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler göstermezler	1	2	3	4	5
45	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapmazlar	1	2	3	4	5
46	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklamazlar	1	2	3	4	5
47	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam	1	2	3	4	5
48	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım	1	2	3	4	5
49	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim	1	2	3	4	5
50	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım	1	2	3	4	5
51	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim	1	2	3	4	5
52	İşim ile ilgili yaşadığım gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam	1	2	3	4	5
53	Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem	1	2	3	4	5
54	Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Sena KOÇALI
Doğum Tarihi ve Yeri : 27.07.1992, Fatih
E-posta : senakocali@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2010, Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü