

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL NEZAKETSİZLİĞİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Hasan UYAROĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya 2022

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL NEZAKETSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Hasan UYAROĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya 2022

ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitimim boyunca ve ortaya koymuş olduğum bu tez çalışması süresince bana kılavuzluk eden, güvenen, bilgisini ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanlığımı yapan hocam Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e teşekkürü borç bilirim. Ayrıca Prof. Dr. Abdullah KARAMAN ve Dr. Öğr. Üyesi Ömer Burak PAKSOY' a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Gerek araştırma, gerekse tashih aşamalarında desteklerini esirgemeyen Dr. Ertuğrul TEKİN ile kıymetli mesai arkadaşlarıma da teşekkür borçluyum.

Nihayet son teşekkürüm, sevgili aile bireylerimedir. Onların destekleri, bu çalışmayı daha etkin sonuçlandırmamı sağlamıştır. İyi ki varsınız.

Hasan UYAROĞLU



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı:	Hasan UYAROĞLU		
	Numarası:	194927012001		
	Ana Bilim / Bilim Dalı:	İşletme/ Yönetim Organizasyon		
	Programı:	Tezli Yüksek Lisans	☒	Doktora ☐
	Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Adnan ÇELİK		
	Tezin Adı:	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Nezaketsizliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi		

ÖZET

Adalet olgusu günlük konuşmada; bir hareket ya da davranışın, adalete uygun olduğunu, doğruluğunu ve kişilerin dürüst oluşlarını belirtmek adına kullanılmaktadır. Örgütlerdeki adalet olgusuysa; organizasyonlarla ilintili bir şekilde yöneticilerin adaletli veya adil olma halini ifade edebilmek adına kullanılmaktadır. İşyeri nezaketsizliği hedef alınmış olan bireye zarar vermeyi hedefleyen ya da hedeflemeyen, çalışma yerinin kurallarını ve karşılıklı saygıyı bozmakta olan, düşük yoğunluktaki anormal bir hareket şeklidir. Örgütsel sessizlik; örgütsel davranış çalışmalarına son dönemde konu olmaya başlayan bir olgudur. Çalışanların iş yerleri, yükümlü oldukları işleri veya kuruluşun diğer işleriyle alakalı fikir, kaygı, öneri ve düşüncelerini ifade edememeleri şeklinde sergilenmiş olan bu hareket, kurumlarla sık bir şekilde yaşanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üstündeki etkilerini araştırmaktır. Çalışmaya Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesinde görevli idari ve akademik toplam 294 personel katılmıştır. Çalışmada Levene testi istatistikleri incelendiğinde sadece Örgütsel Adalet için hesaplanan olasılık değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet için varyansların eşit dağıldığı durumlarda hesaplanan t-testi istatistiklerine diğer

faktörler için ise varyansların eşit olmadığı durumlar için hesaplanan olasılık değerlerine göre karar verilebilir. Olasılık değerleri incelendiğinde Örgütsel nezaketsizlik ve örgütsel seslilik dışında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farkın oluşmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlar kadınların örgütsel nezaketsizlik algılarının erkeklerden daha düşük olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik ortalamalarında da kadınların daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla kadınların maruz kaldıkları örgütsel nezaketsizlik erkeklere göre daha yüksektir. Ayrıca kadınların örgütsel seslilik durumları da erkeklerden yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Nezaketsizlik, Örgütsel Sessizlik



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı:	Hasan UYAROĞLU		
Numarası:	194927012001		
Ana Bilim / Bilim Dalı:	İşletme/ Yönetim Organizasyon		
Programı:	Tezli Yüksek Lisans	☒	Doktora ☐
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Adnan ÇELİK		
Tezin Adı:	The Effect of Organizational Justice and Organizational Rudeness (Dishonesty) on Organizational Silence		

ABSTRACT

The phenomenon of justice in daily speech; It is used to indicate the fairness, accuracy and honesty of an action or behaviour. The phenomenon of justice in organizations; It is used to describe the fairness or fairness of managers in relation to organizations. Workplace incivility is a low-intensity abnormal behaviour that violates workplace rules and mutual respect, with or without intent to harm the targeted person. organizational silence. It is a phenomenon that has recently started to be the subject of organizational behaviour studies. This behaviour, which is exhibited in the way that employees do not express their ideas, concerns, thoughts and suggestions about their workplaces, their jobs, or other activities of the organization, is frequently experienced in organizations.

The aim of this study is to investigate the effects of organizational justice and organizational incivility on organizational silence. A total of 294 academic and administrative personnel working at Alanya Alaaddin Keykubat University participated in the study. When the Levene test statistics are examined in the study, it is seen that the probability value calculated only for Organizational Justice is greater than 0.05. Therefore, the t-test statistics calculated in cases where the variances are

equally distributed for organizational justice, and the probability values calculated for the other factors when the variances are not equal can be decided. When the probability values are examined, it is seen that there is no significant difference between men and women, except for Organizational Courtesy and Organizational Voice. The results show that women's perceptions of organizational incivility are lower than men's. It is understood that the average of Organizational Voice is higher for women. Therefore, the organizational incivility that women are exposed to is higher than that of men. In addition, the organizational voice status of women is higher than that of men.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Rudeness (Dishonesty), Organizational Silence



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devleti
AMOS	: Analysis of Moment Structures
KE	: Kabul Edilmiş
ÖA	: Örgütsel Adalet
ÖN	: Örgütsel Nezaketsizlik
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
ÖSÖ	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
ÖY	: Örgüt Yararına
SA	: Savunma Amaçlı
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
\$	: Amerika Doları

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
ÖRGÜTSEL ADALET	5
1.1. Adalet Olgusu	5
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı	7
1.3. Örgütsel Adaletin Önemi	9
1.4. Örgütsel Adalet Boyutları	12
1.4.1. Dağıtım Adaleti	13
1.4.2. Etkileşim Adaleti	14
1.4.3. Prosedür Adaleti	15
İKİNCİ BÖLÜM	17
ÖRGÜTSEL NEZAKETSİZLİK	17
2.1. Nezaket Kavramı	17
2.2. Örgütsel Nezaketsizlik Kavramı	17
2.3. Örgütsel Nezaketsizliğine Sebebiyet Veren Unsurlar	19
2.3.1. Kişisel Unsurlar	20
2.3.2. Örgütsel Unsurlar	21
2.4. İşyerinde İzlenilen Nezaketsiz Hareketler	22
2.4.1. Mobbing	22
2.4.2. Zorbalık	23
2.4.3. Cinsel Taciz	23
2.5. Örgüt Nezaketsizliğinin Sonuçları	24
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	27
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	27
3.1. Ses ve Sessizlik Kavramları	27
3.2. Örgütsel Sessizlik Olgusu	28
3.3. Örgütsel Sessizlik Kuramları	33
3.3.1. Bekleyiş Kuramı	33
3.3.2. Fayda-Maliyet Analizi	33
3.3.3. Sessizlik Sarmalı	34
3.3.4. Kendini Uyarılma	34
3.3.5. Abilene Paradoks'u	35
3.3.6. Planlı Davranış Kuramı	35
3.4. Sessizlik Türleri	35
3.4.1. Kabullenici Sessizlik	36
3.4.2. Korunmacı Sessizlik	36
3.4.3. Korumacı Sessizlik	37
3.5. Örgütsel Sessizliğin Sebepleri	37

3.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	39
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	41
4.1. Araştırmanın Yöntemi	41
4.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli	42
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	44
4.4. Evren ve Örneklem	45
4.5. Veri Toplama Araçları	45
4.6. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	45
4.7. Bulgular ve Analiz	46
4.7.1. Demografik Bulgular	46
4.7.2. Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı Bulguları	48
4.7.3. Ortalama Fark Testleri	51
4.7.3.1. Cinsiyete Göre Ortalamaların Karşılaştırılması	51
4.7.3.2. Medeni Duruma Göre Ortalamaların Karşılaştırılması	53
4.7.3.3. Unvanlara Göre Ortalamaların Karşılaştırılması	55
4.7.3.4. Yaşlara Göre Ortalamaların Karşılaştırılması	58
4.7.4. Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Nezaketsizliğin Örgütsel Sessizlik Üstündeki Etkisi	61
4.7.5. Hipotez Testlerinin Sonuçları	65
SONUÇ VE ÖNERİLER	67
KAYNAKLAR	73
EKLER	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil - 1: Araştırma Modeli	42
Şekil - 2: Katılımcıların Cinsiyet Olarak Dağılımları.....	47



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo - 1: Çalışmaya Katılanlara Ait Demografik Bulgular.....	46
Tablo - 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği	48
Tablo - 3: Örgütsel Adalet	49
Tablo - 4: İşyeri Nezaketsizliği.....	50
Tablo - 5: Grup Ortalamaları	52
Tablo - 6: t-testi sonuçları.....	53
Tablo - 7: Grup Ortalamaları	54
Tablo - 8: t-testi sonuçları.....	54
Tablo - 9: Unvanlara Grup İstatistikleri.....	55
Tablo - 10: Varyansların Homejenliği Testi	56
Tablo - 11: Unvanlara Göre Örgütsel Nezaketsizlik ANOVA testi Sonuçları	56
Tablo - 12: Unvanlara Göre Örgütsel Nezaketsizlik Çoklu Karşılaştırma Testi (LSD)	57
Tablo - 13: Unvanlara Göre Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Seslilik ve Örgütsel Adalet Welch Testi Sonuçları.....	57
Tablo - 14: Unvanlara göre Örgütsel Sessizlik Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi	57
Tablo - 15: Yaşlara Göre Grup İstatistikleri	59
Tablo - 16: Levene Varyansların Homojenliği Testi	59
Tablo - 17: Yaşlara Göre Örgütsel Adalet Anova Testi	60
Tablo - 18: Yaşlara Göre Ortalamalar (Welch Testi)	60
Tablo - 19: Yaşlara Göre Örgütsel Nezaketsizlik Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi	60
Tablo - 20: Korelasyon Tablosu	62
Tablo - 21: Regresyon Model Özet Tablosu.....	62
Tablo - 22: Regresyon Modeli ANOVA Tablosu.....	63
Tablo - 23: Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu.....	63
Tablo - 24: Hipotez Testlerinin Sonuçları	65

GİRİŞ

Günümüz küresel dünyasında işgörenlerin yoğun ve acımasız olan rekabet ortamının getirmiş olduğu zorluklarla mücadele edebilmeleri, rekabete karşı koymaları ve tüketicilerin beklentilerini karşılamaları adına daha çok uğraş sergilemeleri ve daha yoğun emek vermeleri gereklidir (Kayabaşı, 2007, s. 31-32). İş görenlerin böylesine daha çok uğraş ve emek vermeleri adına da işyerinde oluşturan tüm vakalardan haberdar olmalıdırlar. İş ortamında gerçekleşmekte olan tüm olayların hakkında bilgisi bulunan işgörenlerse üretken, verimli olmakla birlikte kaliteli ve nitelikli mamuller imal edebilirler. Bu sebeple işgörenin duygu ve fikrini daha iyi bir şekilde ifade edebileceğine inanması işyeri için mühim bir avantaj şeklinde izlenebilir. Bunların haricinde işgörenlerden gelecek her çeşit değişik ve farklı bilgi çalışma yerinin rekabette bir adım önde olmasını sağlar. Lakin işyerinde kendisine karşı nezaket dışı hareketler bulunulduğunu düşünmekte olan işgörenlerse duygu ve fikirlerini ifade etmekten kaçınacaklardır (Erok, 2018, s. 42).

İş görenlerin kendilerine karşı nezaket harici hareketler sergilendiğini düşünmeleri de işyerinde sessiz kalmalarına sebebiyet verecektir. Zira herhangi bir fikri, değişiklik ve yeniliği yapmaları hususunda kendilerine karşı güvenleri tam bir şekilde bulunsa bu çeşit hareketlere maruz kalmanın akabinde düşüncelerini dile getirmekte tereddüt edip yaratıcı olan önerilerini vermekten kaçınacaklardır. İş görenlerin bu çeşit duygular geliştirmeleri örgütsel sessizlikle son bulmaktadır (Tutar vd., 2021, s. 563-564).

Kendisine değer verilmediğini hissetmekte olan ve nezaket harici hareketlerin düşük yoğunluklu, devamlı ya da karşılıklı şekilde uygulandığını düşünmekte olan işgören çalışma yerine karşı sessiz kalma şeklinde bir tepkiyi geliştirecektir. Bilmiş olduğu bilgiyi saklayan ve düşüncesini açıklamaktan çekinen işgörenlerse örgüt adına bir maliyet meydana getirmektedir (Göktaş, 2016, s. 746). Bu sebeple çalışma ortamında izlenen nezaket dışı hareketlerin bir an evvel tespit edilip izlenebilecek sessizlik gibi olumsuz hareketlerin bertaraf edilebilmesi adına son seviyede mühim olmaktadır (Çiçek ve Çiçek, 2020, s. 269).

Kumral ve Çetin'in (2018) yapmış olduğu araştırmada işyeri dışlanması örgütsel sessizliğin üstünde anlamlı bir etkiye sahip bulunduğu ve işyerinin nezaketsizliğiyle örgütsel sessizliğin aralarındaki ilişkide kısmi aracılık rolü görevi bulunduğu belirtilmiştir. Kumral'ın (2017) yapmış olduğu bir başka araştırmadaysa, işyeri nezaketsizliğiyle örgütsel sessizliğin aralarındaki bir ilişki bulunduğunu ifade etmiştir.

Bütün kuruluşlar, yaşanan yoğun rekabet ortamında maliyetlerini minimize edebilmek adına her mücadeleyi vermektedir. Bu gayeyle kuruluşlar değişim ve inisiyatifin varlığından dolayı yükümlülük üstlenmek, bu yoğun rekabet ortamında proaktif olmak, müşterilerin beklenti ve isteklerini maksimum seviyede karşılayabilmek ve kalite merkezli davranmak işgörenlerinden daha çok talep ve beklenti meydana getirmektedirler. Bu beklentilerin karşılanması adına kuruluşların duyarlı insanlara gereksinimi bulunmaktadır. Lakin kimi işgörenler, örgütün içerisinde hâkim olan herhangi bir hususta endişe ve seslerini ifade edememekte ve bu sebeple sessiz kalmayı seçmektedirler. Bir taraftan, kuruluşların her an tetikte olan ve ifade kuvvetine sahip bulunan işgörelere gereksinimi bulunurken diğler taraftan işgörel, endişe ve görüşlerine değler vermekte olan örgütleri ararlar. Sessizliğin bulunmaması sebebiyle, işgörelerde ve kuruluştta daha iyi performans ve maksimum motivasyon bulunması olasıdır. Bunlarla beraber, sessizlik kültürünü kırabilmek ve işgörelerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri kültürel ortamı geliştirmek, günümüzde yöneticiler adına ayrı bir uğraş gerektirir (Kara ve Beğenirbaş, 2021, s. 959).

Örgütsel sessizliğı işgörelerin hem örgüt faydasına olabilecek düşüncelerini hem de kuruluştaki sorunlarla alakalı fikirlerini ifade etmekten çekinmeleri, ifade edememeleri şeklinde ifade etmişlerdir. Kuruluşların istikrar ve refahı adına, sessizliğin belli başlı sebepleri olan unsurları vurgulayabilmek bir hayli mühimdir. Bunlar örgütsel sessizliğin meydana gelmesine bağılı unsurlardır. Örgütsel sessizliğin belli başlı sebeplerinden birtakımları örgütsel politik yeteneklerin eksik olması, utanç ve korku, mesai arkadaşları ve bunlara benzeyen faktörlerdir (Nielsen, 2003).

Organizasyonların amaçlarından bir tanesi olarak devamlılıklarının sağılanması gerekmektedir ve bu da örgüt içi problemlerin zamanında tespit edilerek çözüme ulaştırılmasıyla mümkündür. Bu bağlamda örgütteki çalışanlar arasında iş bölümünün

dengeli bir şekilde yapılması, yatay ve dikey iletişimin etkili olması şeklindeki etkenlerin gerçekleşmesi gereklidir. Lakin bütün bunlara karşılık örgüt içindeki çalışanların sessiz kalmayı tercih edebildikleri izlenilmektedir. Eğitim kurumlarında da bu durum böyledir. Eğitim çalışanları, bazı hallerde bilinçli bir şekilde, sessiz kalmaktan, fikir, görüş ve düşüncelerini ifade etmekten çekinmektedirler. Bu durum literatürde örgütsel sessizlik kavramıyla tanımlanır (Dal, 2017, s. 19).

İşyerinde hangi hareketlerin nezaketsiz olduğu hususunda değişik düşünceler bulunabilir. Medeni olmayan, kaba ve saygı kurallarına uymayan hareketleri işyeri nezaketsizliği şeklinde yorumlanmaktadır. Aynı işyerinde mesai arkadaşlarını kurumsal veya birtakım sosyal etkinliklerden dışlayıp soyutlanmasına sebep vermek, tehditkâr söylemler ve iletişim kurarken kaba sözler medeni olmayan kaba hareketlerdir. Mesai arkadaşlarını dışlamak, onları görmezden gelmek, dik bir biçimde bakmak şeklindeki sözlü bulunmayan bazı hareketlerde işyeri nezaketsizliğine örnek verilebilir.

Örgütsel adalet, kurum içi ilişkilere bağlı bir şekilde meydana gelen kazanımların adil biçimde dağıtılması ve bu dağıtım periyodunda uygulanan prosedürlerle yöneticilerin çalışanlarıyla alakalı kararları, düzenlemeleri ve uygulamalarında adil ve tarafsız bir biçimde hareket etmesini içerir. Bütün bu anlatılanlardan hareketle ortaya koyacağımız çalışmamızın konusu üniversite çalışanları üzerinden hareketle örgütsel adaletin ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ortaya koymak olarak ifade etmek mümkündür. Bu çalışmanın amacı örgütsel adaletin örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üstündeki etkilerini araştırmaktır.

Bu çalışma, temelde örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisine yöneliktir. Buradaki örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve algılanan işyeri nezaketsizliği gibi olgular, 2000’li yıllardan itibaren üzerinde konuşulmaya başlanılmış ve araştırmaya alınmış konulardır. Türkiye’de bahse konu kavramların bir hayli yeni olmasından dolayı yeterli araştırma ve çalışmalar bulunmamaktadır. Bu çalışma bahse konu açığı gidermek için hazırlanmıştır. Çalışmada örgütsel adalet, örgütsel nezaketsizlik ve örgütsel sessizlik olguları ayrı ayrı ele alınarak; örgütsel

adaletin ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerinde etkileri ve birbirleri üzerindeki ilişkileri ortaya konulmuştur.

Çalışma kendi içinde dört ayrı bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde “Örgütsel Adalet” ele alınmıştır. Bu başlık altında adalet olgusu, örgütsel adalet tanımlaması, örgütsel adaletin önemi ve boyutları işlenmiştir.

İkinci bölüm “Örgütsel Nezaketsizlik” konusuna ilişkindir. Burada nezaket kavramı, örgütsel nezaketsizlik, örgütsel nezaketsizlik nedenleri, işyerinde görülen nezaketsiz hareketler ve örgütsel nezaketsizliğin sonuçları açıklanmıştır.

Üçüncü bölüm “Örgütsel Sessizlik” üzerinedir. Bu bölümde ses ve sessizlik kavramları, örgütsel sessizlik olgusu, örgütsel sessizlik kuramları, sessizlik türleri, örgütsel sessizliğin sebepleri ve örgütsel sessizliğin sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümü ise “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Nezaketsizliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi Araştırması” başlığını taşımaktadır. Burada araştırmanın yöntemi, araştırmanın amacı ve modeli, araştırmada kullanılan ölçekler, evren ve örneklem, veri toplama araçları, varsayımlar ve sınırlılıklar ile bulgular ve analiz alt başlıklarına yer verilmiştir. Çalışma, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi idari ve akademik personelinden elde edilen veriler kapsamında geliştirilen sonuç ve öneriler ile bitirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet, kişilerin örgütlerindeki adalet algılarını ifade etmektedir. Adalet grubun veya kişinin kurumundan almış olduğu adil muameleleri ve bunlara vermiş oldukları karşılıkları kapsamaktadır. Bu başlık altında adalet olgusu, örgütsel adalet tanımlaması, örgütsel adaletin önemi ve boyutları işlenmiştir.

1.1. Adalet Olgusu

Klasik manada adalet olgusu, dini, hukuki ve ahlaki anlamları taşır. Bunlar kimi sahalarda birbirlerinden ayırt edilebilmenin yanında genel olarak birbiriyle iç içedir. Zira adalet mevcut halinin yanında bireylerin hareket biçimlerini de tanımlamaktadır. Adalet kavramı ahlaki bakımdan, hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesi manası taşımaktadır. Adalet, hakka uygun olma ve haklı olmak anlamında kullanılmaktadır. Haksızla haklı ayırt edilip doğruya erişilmesi yine adalet sayesinde. Bu bakımdan adalet doğruluğu temin eden anlamına da gelmektedir. Buradan hareketle, adalet olgusu hukuk kurallarına da uyumlu bulunmalıdır. Bu nedenle, toplumda adalet ve hukuk olguları birbirlerinin yerlerine sık sık kullanılırlar (Ertuğrul, 2017, s. 3).

Adalet, Türkçeye Arapçadan düzen garantörü ve yol gösterici şeklinde girmiş olup “adl” kökünden türemiştir. Hak gözetme, adil yaklaşma, dengeleme manasına gelmekteyken sözlükte *“hak ve hukuka uygunluk, doğruluk, hakkı gözetme”*, *“bu işi gerçekleştiren, tatbik eden devlet kurumları”*, *“her bireye kendisine uygun olanı, kendi hakkı olanı verme”*, *“yasalar bağlamında sahip olunan hakların herkesçe kullanımının temin edilmesi”* biçiminde belirtilmiştir (Akyıldız, 2018, s. 3).

Türkçede adalet şeklinde ifade edilmekte olan kavram, Almanca “Gerechtigkeit”, Fransızca ve İngilizce “Justice”, Yunanca “Diké” ve “Dikaïosune”, Latince “Justitia” şeklindedir. İki şeyi birbirine denk bir duruma getirmek manasında kullanılmaktadır. Konu hakkında yapılmakta olan çalışmaların önemli bir bölümü adalet olgusunun tanımının net bir şekilde yapılmadığını ortaya koymaktadır. Adaletle ilgili bir hayli fazla tanımlamalar bulunmaktadır. Bilhassa Türkçede genelde hak ve hukuka uyuş,

kanun vasıtasıyla hakların karşılıklı korunuşu, hakkı gözetme, doğruluktan ayrılmama şeklinde manalara karşılık gelmektedir (Ertuğrul, 2017, s. 4).

Bireyler belli sınırları olan kuvvet ve yetenekleriyle ihtiyaçlarını ve amaçlarını genel olarak yalnız başlarına gerçekleştiremezler. Hayatı kolaylaştırabilmek adına kendinden başka diğer bireylere ve onlarla birlikte yaşamaya ihtiyaçları bulunmaktadır. İnsanlar bir arada hayatlarını devam ettirdikleri toplumsal düzende devamlı bir adalet anlayışı ve arayışı içerisindeyler. Çalışmış oldukları örgütlerden, toplumdan ve devletten kendilerine eşit bir biçimde davranılmasını, adil olunmasını beklerler. İnsanlardaki bu adalet algısı toplumsal hayatın vazgeçilemeyen bir unsurudur. Adaletin düzgün işlemesiyle insanlar hayatlarını huzur ve güven içinde sürdürebilirler (Karabulut, 2018, s. 1).

Gelişip değişmekte olan küresel düzende işlemekte olan sistemin uzun vadeli olabilmesi adına gerekli olan en mühim olgulardan birisini ifade etmekte olan adalet kavramı, her zaman toplum hayatının üstünde dikkatleri çekmekte olan bir yapıyı elinde bulundurmaktadır. Dünyamızın tarihinde “kargaşa” ve “düzen” devamlı bir arada var olagelmışlerdir. Gelişimin ve değişimin kaydedilmiş olduğu bir toplumda, dünyanın merkezi durumuna gelen değişik bir toplumda dahi bu iki terim her süre bulunmaktadır ve varlıklarını sürdüreceklerdir. Birbirlerine zıt olan bu iki terimden bir tanesi olan düzenin ardında adalet bulunmaktadır. Yani düzenin bulunabilmesi adına adalet olgusunun iyi bir biçimde değerlendirilmesi, düzenli bir yapıya sokulması ve korunması gerekmektedir. Şayet adalet yapısı çökmüşse kargaşadan kaçmak imkansızdır. Kısa şekilde ifade edildiğinde düzen ve düzenin sürekliliğinin garantörü adalet olgusudur (Akyıldız, 2018, s. 3).

Toplumsal yaşamda adalet, hukuk kurallarının eşit ve doğru bir şekilde tatbik ediliyor olması biçiminde anlaşılabildiği gibi, bireyler arası gelenek, töre, örf, âdete uygun bulunan eşitlikçi kuram algısı şeklinde de anlaşılabilmektedir. Adalet, pek çok dilde birbirlerinden değişik kavramsal anlamlara gelmektedir. Dünya tarihinin başlamasıyla Orta Çağ’a değin geçmiş olan periyotta adalet, karar mekanizmasınca meydana getirilen kurallara uyma zorunluluğudur. Asırlardır izafi ve bir hayli değişik adalet algıları meydana gelmiştir. Zamanımızda adalet, hukuk kurallarının uygulanma

biçimi olmasının yanında, sosyal adalet olgusunu da çağrıştırmaktadır. Kavramsal bakımdan sosyal adaletse, toplumun sömürülen ve sömüren kitlesi arasındaki ahlaki koordinasyonudur (Ertuğrul, 2017, s. 5).

Kavramsal bakımdan adalet insanların vakaları kendilerine göre yorumlayarak geliştirmiş oldukları algılama biçimi olduğundan dolayı bir bakıma öznel bir olguyu ifade eder. Değişik bir söyleyişle bir grup kişi tarafından adaletli olarak değerlendirilmekte olan bir karar başka kişi veya gruplarca adaletsiz şeklinde değerlendirilmektedir (Bayramlı, 2017, s. 66).

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Sosyal adalet olgusunu ifade etmeye dair gelişmeler ışığında ileri sürülen ilk teoriler ve araştırmalar; genelde kişilerin, toplumların birbirlerinin etkilerinde kalmasına ve bilgi, kültür şeklindeki hususların aktarılmasına yoğunlaşmış olduklarından; bu bağlamdaki adalet ilkelerini ve kuramlarını aktarıp tanımlanmasına yöneliktir. Buradan hareketle örgütsel adalet olgusundan çok fazla söz edilmez. Lakin son zamanlardaki sosyal adaletin algısı kuramlarının, kişiler arasındaki etkilenmelere ağırlık verdiği ve bundan kaynaklanmakta olan problemleri irdeleyip çözüm üretmeye uğraştığı dikkatleri çekmektedir. Bu bağlamda, sosyal adalet ifadesinin kuruluşlara uyarlanıp kurum içi kazanımların adil bir biçimde dağılmasını belirtmekte olan “Örgütsel Adalet” (ÖA) olgusunun meydana gelmiş olduğu ifade edilebilir (Ertuğrul, 2017, s. 17).

Dünya tarihinde bir hayli eskilere dayanmakta olan adalet olgusu örgütsel adalet konusunun bilimsel çalışmalar bağlamında yer alması son yıllar içinde gerçekleşmiştir. Bu safhada, ÖA’nın birtakım tanımlamalarına yer verilmiştir (Ertuğrul, 2017, s. 1). Kavram bakımından ele alındığında örgütsel adalet; işgörenlerin kurumdaki işlem, etkileşim, dağıtım ve işleme ait algıları biçiminde söylenmektedir (Altınyurt ve Yılmaz, 2010, s. 466).

Başka bir söylemle örgütsel adalet olgusu, çalışma ortamında adalet algısının temin etmiş olduğu yararları sergilemek adına kullanılmakta olan bir kavramdır. Değişik bir söylemle, ÖA, kurum içinde işgörenlere karşı ne kadar adil tutum

sergilenmiş olduğuna ait algılarını ve bunun örgüt bakımından diğer gelişmelere nasıl yansımış olduğunu kapsayan bir olgudur. İş görenin adalet algısına hâkim olması, onun adına iş tatmini ve örgütün etkili bir biçimde çalışmalarını yapabilmesi açısından bir hayli önem taşır (İşcan ve Sayın, 2010, s. 195).

Karaca ve Özmen (2018, s. 8) yaptıkları çalışmada örgütsel adaleti; bireyin örgüt içindeki faaliyetlerle ilgili adalet algısı biçiminde izah edilmektedir. Çalışanlar bu anlayışları kapsamında pozitif veya negatif hareket sergilemekte, ortaya koymuş oldukları hareketleri de örgütlerine karşı harekete çevirmektedirler. Çalışanların ÖA'yla alakalı, kurumun işleyişi sırasında idarecilerince adil bir uygulamaya tabi olduklarına ya da olmadıklarına ait algıları örgütsel adalet tutumları üstünde etkilidir.

Ertuğrul (2017, s. 1) açısından, ÖA, faaliyetlerin örgüt bağlamında özgür kılınması ve teşvik edilmesi, sergilenen emeğe karşılık hak ettiğini alma, ahlaki uygulama, eşitlik ve adil olmayı kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle adaletli bir örgüt bünyesinde çalışanlar, idarecilerin hissettirmiş olduğu tutumları rasyonel, ahlaki ve adil şeklinde değerlendirebilirler.

Konu hakkında gerçekleştirilen araştırmalar çalışanların örgütsel faaliyetler, örgütsel politikalar ve düşük ücrete yönelik negatif tepkilerinin, karar verme safhasının adaletli olduğu düşünülen örgütlerde daha az olduğunu sergilemiştir. Adams'ın "*Adalet Kuramı*" örgütsel adalet ifadesinin esas ilham kaynağı olarak değerlendirilmektedir. İlgili literatürde Adalet Kuramını esas kabul eden ve adalet algısının örgüt çalışanı üstündeki yansımalarına dikkatleri çekmekte olan çok fazla bilimsel araştırma mevcuttur. Bu araştırmaların temelinde örgüt işgörenlerinin performanslarına dair örgütten kendileri için sağlamış oldukları tatminle, diğer örgüt çalışanlarının sağlamış oldukları menfaatleri kıyaslayıp çalışmalarını buna göre biçimlendirmeleri meydana gelmektedir (Yeniçeri vd., 2009, s. 8).

Örgütsel yapı bünyesinde işgörenler kendi çalışmalarının sonucunda sağlamış oldukları kazanımlarla başka örgütlerdeki çalışanların benzer hallerde sağlamış oldukları kazanımları kıyaslayıp, bunların sonrasında örgütü, idarecisi ve çalışmasıyla ilişkili tutumlar ortaya koymaktadırlar. Böylelikle işgörenler iş gördükleri kuruluşları

içindeki adalet derecesini algılayabilmektedirler. İş görenler adalet algıları açısından, dikkat çeken çıktıları ortaya çıkarıp tepkiler vermekte, kuruluşa aidiyetlerinde azalma meydana gelerek, işi bırakabilmektedirler (Cihangiroğlu, 2011, s. 9).

1.3. Örgütsel Adaletin Önemi

Adalet kavramı, eski çağlardan günümüze sosyal hayatta insanların toplu bir biçimde hayat sürmelerini mümkün duruma getiren en dikkat çeken faktörlerden bir tanesidir. Çünkü adalet olgusu sosyal hayattaki dürüstlük, eşitlik, hukuk, hak, doğruluk şeklindeki olguları kapsamakta olan geniş bir yere sahiptir. Kurum bağlamında da adalet hususu, kuruluşun amaçlarına erişmesinde örgütün üyelerinin uyumlu ve huzurlu biçimde çalışmalarını sürdürebilmeleri bakımından işlerini devam ettirebilmeleri açısından son seviyede mühim bulunduğu düşünülür (Ayık vd., 2014, s. 234).

Bireyler hayatlarının önemli bir kısmını çalışma ortamında zaman harcayıp geçirmekteyken, kurumuna ait düşüncelerinin örgütsel boyutunun yanında kişisel çıktıları da bulunmaktadır. İş görenlerin örgüt kapsamında gereksinimlerinin giderilememesi ya da bulundukları örgütü ve idarecilerini adilane şekilde ele alınmaması halinde; yükümlülük üstlenmekten uzak durma, işinden ayrılma, düşmanca tutumlarda davranma, ruhi, sosyal ve fiziki problemler şeklinde davranışsal sonuçların gelişimine sebep vermektedir. Örgüt kapsamında alınmakta olan kararların çalışanlar tarafından adil şekilde anlaşılmaması; çalışanları bağlı bulundukları örgüte yönelik kişilerarası iletişim problemlerini ise, idarecilere yönelik negatif hareket ve tutum geliştirmelerine ortam sunmaktadır. Değişik söylemle, adalet olgusunun kuruma yönelik yansımaları, çalışanların tutum ve yaklaşımlarına etki etmektedir (İyigün, 2012, s. 60).

Konu hakkında alan yazındaki çalışma bulguları da ÖA algısının bilhassa iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılık üstünde belirleyici olduğunu sergilemektedir. Bahse konu yararların yanı sıra çalışan performansının çoğaltılmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde, işgörenlerin ÖA seviyesi mühim bir unsurdur. İş görenlerin ÖA algısı gelişim sergiledikçe kurumsal hedefleri

özümsemeleri ve kurumlarıyla özdeşleşme oranları da çoğalmakta, fedakârlıkta bulunma arzuları çoğalmakta, çalışanlar örgüt bünyesinde yükümlülüklerini etkili ve kendi istekleriyle gerçekleştirebilmektedirler. Buna rağmen çalışanların düşük ÖA anlayışına sahip bulunmaları bireyin örgüte aidiyetinin ve örgütle bütünleşmesinin önüne geçmektedir. Örgütsel bağlılığın düşük bulunduğu örgütlerdeyse çalışanların örgütü bırakma olasılıkları artmaktadır. ÖA anlayışının düşük bulunmasıyla beraber yaşanmakta olan işgören devrinin çoğalması da örgütsel verimliliğin azalmasına sebebiyet vermektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013, s. 336).

Bu sebeple zamanımızda örgütler faaliyet ve performansın çoğaltılmasında en mühim faktör olan insanın değerini anlayıp, insan merkezli politikalar tatbik edilmeye başlamıştır. Bahse konu politikalar bağlamında örgütler insan unsurunun en fazla önem vermiş olduğu konulardan bir tanesi olan örgüt içi adaletin teminine yoğunlaşmışlardır (Bayramlı, 2017, s. 1).

Örgütsel yapı bağlamında çalışanların ÖA anlayışlarının pozitif yönde olması örgüt ortamında mutluluk, verimlilik ve başarı derecelerini çoğaltmakta, çalışanlar maksimum ve özellikle verimlilik sergileme, işveren, örgüt ve departmanlara karşı sempati ve güven hissetmektedirler. Buna rağmen ÖA algısının negatif bulunması çalışanlarda, verim düşüklüğüne, işe devamsızlığa, zamanla örgütlerine karşı yabancılaşmalarına sebebiyet vermektedir. Bundan dolayıdır ki ÖA seviyesi iş tatmini, motivasyonu ve kurumsal başarı hususunda son derece öneme sahiptir (İyigün, 2012, s. 60).

ÖA algısı örgütsel bağlılığı etkilemekte olan bir değişken olduğundan dolayı örgütlerin üstünde önemle durmaları gerekli hususlar içerisinde bulunmaktadır. Bilindiği gibi kuruluşların nitelikli çalışanları kapsamında iş gördürmelerinin yanında bu çalışanların örgütten memnun kalmalarını temin etmekte örgütlerin başarısını direkt bir biçimde etkilemektedir. Çalışanların işe ve örgüte dair pozitif yaklaşımlarının çoğalması, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla gayret sergilemesi, örgüte ve idarecilere olan güven seviyesinin çoğalması ve işi bırakma fikirlerinin düşmesi adalet olgusuyla yakından bağlantılıdır. Ücretlerin, ödüllerin adaletli bir biçimde dağıtılması ve pozisyonda yükselmelerin adaletli bir biçimde yapılması

Çalışanların işlerinden memnuniyet oranlarını ve örgüte olan bağılılıklarını çoğaltmakta; işe geç kalma, işi bırakma, işe devamsızlık gibi örgütler tarafından istenilmeyen tutumları düşmektedir. Bundan dolayı çalışanların örgüte yönelik aidiyetlerini çoğaltmak adına, örgütsel kazanımların adil bir biçimde dağıtılması gereklidir (Keskin, 2017, s. 1).

ÖA algısını ifade etmek için ileriye sürülen kuram ve ölçekler ele alındığında, ağırlıklı bir şekilde bireyin kendine yönelik çalışmaları sorguladığı, ölçeklerde mevcut ifadelerin kısıtlı bir kısmının diğere bireylere yönelik adalet algılamalarını sorguladığı dikkati çekmektedir. Halbuki kişi, içerisinde yer aldığı iş arkadaşları, grup ya da üniteden ayrı ele alınmamalıdır. Çünkü birey, sadece kendini değil çalışma arkadaşlarına yönelik uygulamaları da gözlemler, etkisinde kalır ve kuruluşuna yönelik tutum geliştirir. Bu tutumsa kimi işgören verimliliğini negatif bakımdan etkilemektedir. Örgütün üretim verimiyle direkt ilgili olduğu öngörülen çalışan kapasitesi, çalışan örgütle arasındaki bir bağ şeklinde değerlendirilebilir. Bahse konu bağ, çalışanın kuruluşa devamlılığı noktasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu etkiyse çalışanın performansını, buna bağılı biçimde örgütün verimliliğini ortaya çıkarmaktadır (Ertuğrul, 2017, s. 2).

Rekabette avantajı kazanabilmek adına adaletli kararların sunulması ve uygulanması gereklidir. Pozitif adalet algısına sahip çalışanlar yeterlik, beceri ve bilgilerini kurumsal hedefleri gerçekleştirmek adına kullanacaklardır. Bu nedenle, kurum yöneticilerinin faaliyet ve kararlarında adaletli bir yaklaşım sergilemesi son derece önemlidir. Aksi halde, olumsuz adalet anlayışları gerek işgörenler gerekse kurumlar açısından olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Örgüt tarafından istenilmeyen işgören tutumlarının gelişmemesi adına işgören ve yöneticiler arasında güçlü bir etkileşim kurulması, terfilerin, ödüllerin ve ücretlerin adaletli dağılımı, işgörenler ve yönetici arasındaki ilişkinin karşılıklı saygı ve sevgi temeli üzerine kurulması ve işgörenlerin değerli olduklarının onlara her an hissettirilmesi gerekmektedir (Keskin, 2017, s. 7).

ÖA algısı kapsamında; örgütsel kaynakların hangi biçimde yönetileceğini ve dağıtılacağını tespit etme safhasında kullanılmakta olan kural ve sosyal normların

bütünü ifade edilmektedir. Başka bir yaklaşımla, örgütsel adalet olgusunu, işgörenin örgütte bulunan kaynakların dağıtımı ve uygulamalarıyla alakalı algılamış olduğu adalet şeklinde tanımlanmış olduğu görülür. Örgütsel adalet, kişilerin çalıştıkları kurumuna kendilerine adilane şekilde hareket edilip edilmediğini tespit etmekte kullanmış oldukları kanallarla adaletin işe ait durumları hangi biçimde etkilediği biçiminde belirtilmiştir (Irak, 2004, s. 27).

Başka bir söylemle kurumun içinde maaşların, ödüllerin, cezaların ve terfilerin hangi şekilde gerçekleştirileceği, bu çeşitteki kararların hangi biçimde alındığı veya alınmış olan bu kararların çalışan personele hangi biçimde ifade edildiğinin, çalışanlarca algılanış şekli olarak söylenilmektedir (İçerli, 2010, s. 69).

1.4. Örgütsel Adalet Boyutları

Adalet olgusunu ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen ilk çalışmalar sosyal adalet hususundadır ve ÖA olgusunun gelişimine önderlikte bulunmuştur. İnsanlar başlıca gereksinimlerini giderebilmek adına sınırlı bulunan kaynakları tüketmeye başlamışlardır. Kaynaklar belirli bir grubun tekelinde tutulmak istenildiği zaman öteki üyeler haksızlık, eşitsizlik, adaletsizlik ve hatta adalet olgusunun merkezini ahlak meydana getirmiş olduğundan ahlaksızlık gerçekleştirildiği fikrine kapılmışlardır. Tek kaynakları emekleri bulunan üyeler kaynakları elinde bulunduranlara karşı haklarını savunmak adına mücadeleye girişmişlerdir. Sosyal adalet ifadesinde yeni bir oluşum başlayarak çalışanın hakları kanun kapsamında korunmamaya alınmıştır. Küreselleşmenin gereği olarak daha da fazla kaynağa sahip olmak adına rekabet fırsatları meydana gelmeye başlamış ve kurumlarda kalifiyeli işgörenlerin önemi çoğalmıştır. Teologlar, psikologlar, örgüt bilimciler, sosyal bilimciler ve felsefeciler ilk başlarda toplumsal olarak aranmakta olan adalet algısını kişiselleştirmiş ve örgütün içine işgörenin algılamış olduğu adalet bağlamında faaliyetlere bulunmuşlardır. Son zamanlarda örgütsel adalet hususunda gerçekleştirilen faaliyetlerin rakamı her geçen gün çoğalmaktadır (Ertuğrul, 2017, s. 26).

ÖA'nın yaratmış olduğu periyotlarda çalışanların ÖA anlayışları biçimlenirken kendilerine değişik ölçütler belirlemektedir. Burada adil davranılıp,

davranılmayacağını tespiti de elde edilebilmektedir. İşgörenlerin ÖA algılarının şekillenme periyodunda faydalanmış oldukları ölçütler birlikteliğinde ÖA boyutlarını yaratmaktadır. Gerçek manada ÖA boyutları “etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet” biçiminde üç bölüme ayrılmaktadır. İş görenlerin örgüte ait kaynaklarının dağıtımı hususundaki adalet algıları dağıtımsal adalet, bahse konu kaynakların dağıtılması safhasında verilmekte olan kararlarla ilgili adalet algıları işlemsel adalet, kurum kapsamında çalışanların karşılıklı ilişkileriyle etkileşimsel adalet algısını izah etmektedir. Çalışanların bu üç adalet anlayışının toplamıysa ÖA algısını oluşturmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010, s. 466-467).

1.4.1. Dağıtım Adaleti

Örgüte bağlı üyelerin kurum bağlamındaki çıktıların adaletliliğini kavrama dereceleri dağıtımsal adalet şeklinde açıklanmaktadır. Dağıtım adaleti esas bağlamda çalışanların kurum bünyesinde maaş ve yükselme şeklindeki hususlarla alakalı gelişmeleri hangi biçimde değerlendirdiklerini belirtmektedir (İçerli, 2010, s. 79).

Örgüt üyeleri sağlamış oldukları gelir, terfi, sosyal olanaklar ve prim gibi sonuçları adil bir şekilde algılayabildikleri gibi, kimi hallerde adaletsiz biçimde de değerlendirilebilmektedirler. Bunun yanında çalışanlar bireysel bağlamda sağlamış oldukları değerlerle diğer kişilerin elde etmiş olduğu sonuçları kıyaslayarak kendisine haksızlık edildiği düşüncesine kapılabilirler. Bu bakış açısı işgörenlerin kuruma dair hareket ve tutumlarını etkilemekte ve verecekleri kararlarını değiştirmektedir. Bundan dolayıdır ki dağıtım adaleti bağlamında “*İş görenlerin, dağıtılmakta olan kaynaklardan adil bir şekilde hisse aldığı*” düşüncesi özümsemeleri kurum açısından mühim bir husustur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 201).

Zira örgütsel yapı içinde çalışanların örgütsel adalet algıları iş tatminini, örgütsel güven, iş motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Alan yazına bakıldığında araştırma bulguları da bu görüşü destekler niteliktedir. Ertuğrul (2017, s. 39) açısından kişiler, kaynakların hangi biçimde dağıtıldığı, cezaların hangi şekilde verildiği ve ödüllerin dağıtılması üstüne odaklanırlar. İş görenler dağıtımın adaletli bir biçimde gerçekleştirildiğini algıladıkları zaman memnun olacaklar, adil hareket

edilmediğini düşündüklerindeyse mutsuz olacaklar ve şiddet barındıran tutumlar sergileyeceklerdir. Dağıtım adaleti, eşitlik kuramına dayanmasına rağmen, dağıtım adaleti hususunda günümüze değin gerçekleştirilmiş araştırmalardan ulaşılan sonuç adaletsizliğin tüm çeşitlerini barındırıp barındırmadığı günümüzde de tartışma konusudur.

Eşitlik kuramı, adaletsizliği, bireylerin eşitlik yaklaşımı üstüne kurmaktadır. Hakkı olandan daha azını almış olduğu anlayışında olumsuz adaletsizlik ve hakkından daha çoğunu aldığı algısında pozitif adaletsizlik olduğunu fikrini ifade etmektedir. Görüleceği gibi dağıtımsal adalet, eşitlik kuramı bağlamında bulunmaktadır. Bahse konu kuramın temeli, eşit emeğin eşit çıktı sağlaması gereğinin üstüne kuruludur. Dağıtımsal adalet algısını özümseyen örgüt sahipleri, verimliliği temel alacak biçimde eşit olarak ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu hal bütün işgörenlerin aynı veya eşit ödül/ceza almasını ifade etmemektedir. Genel olarak çalışanlar, örgütün hedeflerine katkıları veya örgüt hedeflerinden uzaklaşmaları seviyesinde ödül veya cezalandırmaya tabi tutulmaktadırlar. Bir işveren ırk, din, cinsiyet veya yaş gibi öznel özelliklere dayanıp pozisyonu artırma ya da ödül dağıtımını yapmamalıdır. Dağıtımsal adaletle karar verme periyodu din, ırk, cinsiyet ve yaş gibi unsurlara dayalı öznel kararlar dolayısıyla sistemli bir biçimde bireylere yönelik ayrımcılık yapılmamasını sağlamaktadır (Güçel, 2013, s. 177).

1.4.2. Etkileşim Adaleti

İdarecilerin çalışanlara hangi biçimde tutum sergilediğiyle ilgilenmekte olan adalet çeşididir. İnsan sosyal bir varlıktır ve örgütlerinde başka kişilerle iletişim durumunda oldukça ilerleme kaydetmektedir. Etkileşim adaleti, dağıtım ve prosedür adaletinden ayrı bir şekilde kurumun personellerinin beşeri ilişkilerinde adaleti konu edinmiştir. Yönetici koltuğundakilerinin çalışanlarına hangi tutum sergilediği, personellerin birbirlerine hangi şekilde davrandığı bir hayli hassas bir konudur (Ertuğrul, 2017, s. 42).

Bu bağlamda etkileşim adaleti; işgörenlerin birbirleriyle bulunan ilişkileri veya idarecileriyle yaptıkları iletişimlerinde sergilemiş oldukları hareket kalitesi, saygı ve

duyarlılığı ifade etmektedir. Etkileşim adaleti birlikteliğinde üst ve astlarla çalışanların etkileşimlerinde ön plana çıkmakta olan değer verme, dürüst hareket etme, itibar etme ve saygı gösterme şeklindeki hususlara yoğunlaşmaktadır (Demirkaya ve Şimşek, 2014, s. 26).

Bu bağlamda etkileşim adaletini örgütsel yapı içinde insanların birbiriyle etkileşimlerinde algıladıkları adalet biçiminde ifade etmek mümkündür. Etkileşim adaleti kurumların rekabette bulunabilme yeteneklerinin gelişimine ve kurumsal manada değişikliklerin yapılmasına katkıda vermektedir. Kurumsal yapı kapsamında etkileşim adaleti bireyler arası ve bilgisel adalet biçiminde iki grupta ele alınmaktadır. Bireyler arası adalet; işverenlerin çalışanlara dair ortaya koymuş oldukları tutumlarda saygılı ve prestijli bir yaklaşım ortaya koymaları manasına gelmektedir. Bilgisel adaletse prosedürlerin uygulanması ve faydalanılan kaynakların dağıtımında sergilenen adalet algısı manasına gelmektedir. İşgörenlerde kişiler arası adalet algısının meydana gelmesini ve gelişimini etkilemekte olan pek çok faktör bulunmasının yanında, bunların en başında yönetici tutumları gelir. Bundan dolayıdır ki işgörenlerin kişiler arası adalet algılarının fazla bulunması adına işverenlerin çalışanlara karşı objektif tutum sergilemeleri, hareket ve tutumlarında ahlaki değerleri dikkate almaları gerekliliği belirtilmektedir (Deniz vd., 2016, s. 332).

1.4.3. Prosedür Adaleti

Örgüt bağlamında karara varma periyotlarındaki adalet algısı “prosedür adaleti” biçiminde belirtilmektedir. Başka örgütsel adalet alt boyutlarında olduğu gibi işgörenlerin prosedür adaleti algıları da iş doyumunu, örgütsel bağlılık, iş verimliliği ve algılanan stres seviyesi üstünde önemli bir belirleyici şeklinde değerlendirilmektedir. Kaynakların dağıtımında adaletsizliğin gerçekleşmesi ilk defa 1970’li senelerde oluşmuştur. Bu vakalar prosedürel adalet ifadesinin meydana gelmesine sebep olmuştur. Personele söz hakkı verilmesi bu zamanlara tekabül etmektedir. Kişilerin, yetkililerin kararlarına sergilemiş oldukları tepkiler, karar alım periyodunda yararlanılan faaliyetlerin hangi seviye adaletli bulunduğuna dair tutumlarına bağlıdır. İşlem adaleti teorileri; kişilerin, verilen kararlar kadar ne biçimde kararlaştırıldığına da yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Prosedür adaleti genel manada personelin karar

safhasında ne seviye hak sahibi olduğu, işgöreni değerlendirme ölçütlerinin uygun oluşu ve bir kararı pratiğe aktarmada yararlanılan bilginin doğruluğunun yanında karar verme safhasında yapısal nitelikleri çağrıştırmaktadır (Ertuğrul, 2017, s. 42).

Örgütsel adalet, daha önce de tanımlandığı gibi, kişilerin örgütlerindeki adalet algılamaları ile yakından ilgilidir. Aynı zamanda, adalet, grubun veya kişinin kurumundan almış olduğu adil muameleleri ve bunlara vermiş oldukları karşılıkları da kapsamaktadır. Buraya kadar, adalet olgusu, örgütsel adalet tanımlaması, örgütsel adaletin önemi ve örgütsel adaletin boyutları üzerinde durulmuştur. Sonraki bölümde örgütsel nezaketsizlik tanımlanmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL NEZAKETSİZLİK

İşyeri ortamlarında gerçekleşmiş olan nezaketsiz hareketler, işyeri nezaketsizliği şeklinde değerlendirilmektedir. Bu bölümde nezaket kavramı, örgütsel nezaketsizlik, örgütsel nezaketsizlik nedenleri, işyerinde görülen nezaketsiz hareketler ve örgütsel nezaketsizliğin sonuçları açıklanmıştır.

2.1. Nezaket Kavramı

Nezaket olgusu, kişilerarası çoğalan ve karmaşıklaşan ilişkilere bağlı bir biçimde son zamanlarda daha fazla önemli duruma gelmiştir. Nezaket olgusu, diğer bireylere karşı saygılı ve incelikli hareket etme, incelik, naziklik biçiminde tanımlanmaktadır. Nezaket, kuruluşlarda işgörenlerin alınan kararlar itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim durumunda olması gerekli insanların uyarma, danışma ve hatırlatma gibi hareketler sergilemesi biçiminde tanımlanabilir (Gürbüz, 2006, s. 48).

Nezaket olgusu *“kişilerin bir arada hayat sürebilmek adına hangi biçimde hareket etmeleri gerekliliğini toplumsal ve kültürel farklılıkları temel biçiminde alıp belirtmekte olan yollar ve normlar”* şeklinde de ifade edilebilir (Sarıtç 2017, s. 32).

2.2. Örgütsel Nezaketsizlik Kavramı

Zamanımız örgütlerinde çalışma şartlarının ileri seviyede gelişmiş olmasına karşın rekabetin çoğalması akabinde çalışma ortamındaki kişiler arasındaki ilişkilerde birbirine karşı tahammülü son seviyede düşmüş; bunun yerine öfke, kızgınlık ve negatif duygular yaşanmasına ve bunların harekete dönme bağlamındaki eğilimleri artmıştır. Türkiye’de ve başka devletlerde yapılmakta olan çalışmalarda örgütlerde izlenilen nezaketsizliğin gitgide çoğalan bir olgu olduğunu sergilemiştir (Taştan 2014).

Nezaketsizlik olgusu başlıca üç temel özellik ile ifade edilmektedir. Bu temel nitelikler sıklık, yoğunluk ve belirsizlik olarak sıralanabilir. Bunların iki tanesi örgütsel nezaketsizliğin ayırıcı özellikleri arasındadır. Örgütsel nezaketsizliği diğer

olumsuz davranış niteliklerine nazaran daha düşük yoğunluklu bir harekettir. Bu vaziyet örgütsel nezaketsizliğinin zarar veren etkilerini ortadan kaldırmaz. Örgütsel nezaketsizliğinin yoğunluğu daha düşük bulunsa da nezaketsizlik hareketlerine maruz kalan birey için yıkıcı sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Nezaketsizliğin düşük yoğunluklu olması bu hareketin gözden kaçmasına ve bu çeşit hareketlerin şiddetlenip çoğalmasına sebebiyet verebilmektedir (Kumral, 2017, s. 27).

Örgütsel nezaketsizliği tanımlanmasından ilk kez Andersson ve Pearson bahsederek, *“örgütte karşılıklı saygı kurallarının ihlaliyle meydana gelen düşük yoğunluktaki, niyeti tam bir şekilde belli olmayan lakin hedefe zarar vermekte olan sapkın bir hareket”* biçiminde ifade edilmiştir (Özçaltık ve Polatçı, 2016, s. 17).

Örgütsel nezaketsizlik hareketlerinin en belirgin özelliği, işgörenleri nezaketsizliğe yönlendiren gayenin dışarıdan net bir biçimde anlaşılmaz olduğudur. Bu çeşit hareketlerde bulunan kişilerin bireyler üstünde zarar verici bir hedefte olup olmadığı net biçimde gündem oluşturabilmektedir (Kaplan vd. 2019).

Örgütsel nezaketsizlik hareketlerini sergilemede örgütteki sosyal güç kuramının etkisi bir hayli çoktur. Sosyal güç kuramında örgüt içerisindeki üstlerin güçlerini sergileme isteklerinin nezaketsizlik hareketlerine sebebiyet verdiği düşünülmektedir. Bu kuramda sosyal bakımdan zayıf olan işgörenler nezaketsizlik hareketlerine daha sık maruz kalmaktadırlar. Örgüt içerisindeki işgörenler arasında hiyerarşi, cinsiyet ve çalışma yılı şeklindeki pek çok potansiyel güç farklılıkları yer almaktadır. Örgütsel nezaketsizlik, kurum içerisindeki düşük pozisyonda işgörenler, cinsiyet açısından azınlıkta bulunan cinsiyet grubunda olanlar, etnik azınlıkta olanlar, yaş açısından küçük olanlar ve bekârları daha fazla maruz kaldığı ifade edilmektedir (Demirkasımoğlu ve Arastaman, 2017, s. 175).

Nezaketsizlik olgusu genelde bir terim olarak ele alındığında normları göz ardı eden hareketleri ifade etmektedir. Bu hareketler karakteristik şekilde nezaketsiz, kaba ve diğerlerine karşı sergilenmekte olan saygısız hareketler şeklinde ifade edilmektedir. İş yerlerinde nezaket kurallarına dikkat edilmediği zamanlarda meydana gelen işyerinde kabalık ve nezaketsizlik şeklindeki açık saldırgan hareketlere, son yıllarda

alışan sapmasına dair bazı araştırmaların odaklandığı belirtilmektedir (Martin ve Hine, 2005, s. 477).

İşyeri nezaketsizliğı olgusuna karşı sergilenen alakanın gittikçe artmış olduğı günümüzde kavramın değışik kùltürlerin arasında incelenmesinden fazla Kuzey Amerika’da üzerinde durulmuş olduğı bir konu olduğı görülür (Wasti ve Ertař, 2015, s. 721).

Bahse konu olgunun batıdaki toplamlarda daha çok üzerinde durulmasının nedenini bağımsız yapıda bulunma, kişisel farklılıklar ve kişisel kazanım şeklindeki değerlere daha çok ehemmiyet verilmesine bağlayan görüşler yer almaktadır (Demirkasımoğlu ve Arastaman, 2017, s. 175).

İşyeri nezaketsizliğı, çalışma ortamında normlara aykırı bir şekilde hedefe zarar verme niyetinin belli belirsiz ve minimum yoğunlukta bulunduğı sapkın hareketler şeklinde tanımlanmıştır. Bahse konu tanım çok sayıdaki araştırmacılar tarafından da yaygın bir biçimde kullanılır. Kişilerin profesyonel çalışma yaşamı içinde uyması zorunlu olduğı asgari birtakım kurallar vardır. Çalışanların bahse konu bu kurallara aykırı şekilde davranması işyeri nezaketsizliğı şeklinde isimlendirilmektedir. İşyeri nezaketsizliğı kimi araştırmalarda “işyeri kabalığı” biçiminde de söylenmektedir. Literatüre bakıldığında bu iki kavramın aynı manada kullanılmış olduğı görülür (Blau ve Anderson, 2005, s. 596).

2.3. Örgütsel Nezaketsizliğine Sebebiyet Veren Unsurlar

Örgütlerde işyeri nezaketsizliğinin meydana getirmiş olduğı olumsuz haller son zamanlarda araştırmacıları örgütsel nezaketsizliğine sebep olan unsurları tespit etmeye yönlendirmiştir. Nezaketsizlik hususunda gerçekleştirilen çalışmalarda kişisel unsurlar ve örgütsel unsurların örgüt nezaketsizliğine, hareketleri üstünde etkisi bulunduğı tespit edilmiştir. Örgüt nezaketsizliğine sebebiyet veren unsurlar, kişisel ve örgütsel şeklinde sınıflandırılmıştır (Delen 2010, s. 44).

2.3.1. Kişisel Unsurlar

Örgütsel nezaketsizliğine sebep olan unsurlar; nezaketsizliği başlatanlar (nezaketsiz olan hareketler adına uygun ortamı sağlayanlar), motive edenler (örgütte nezaketsiz hareket etmeyi ödüllendirici hareketler) ve tetikleyiciler (örgütte statü sırasının değiştirilebilir oluşuyla alakalı vakalar) başlıkları altında ele alınmaktadır (Akçakavaklı, 2019, s. 58).

Örgütsel nezaketsizliğin kışkırtıcılarının hareketleri içerisinde arasında öfkeye tepki, korku ve hırs, rolleri içerisindeyse mevki ve bunun gereklilikleri, iş yükü şeklinde sıralamak mümkündür. Motive edicilerse inançlar (beklenen çıkarlar, algılanan iş güvensizliği, tatminsizlik, saldırganlıkla alakalı tutumlar ve uygunsuz hareketler için algılanan düşük maliyet) ve kişilikler (A tipi kişilik, saldırgan nitelikler, düşmanlık, güç, ego ve nezaketsiz hareketlere sebebiyet verebilecek olumsuz kişilik nitelikleri) biçiminde sıralanabilir. Başka tetikleyicilerse yetenek, çalışma ortamı ve demografik nitelikler biçiminde sıralamak mümkündür (Kaplan vd., 2019).

Örgütsel nezaketsizliğe sebep olan kişisel unsurlar içerisinde, kişisel seviyede yaşanılmakta olan ayrımcılık, bireylerin arasında bulunan olan kişilik farklılıkları (uyumsuzluk, dürtü kontrolsüzlüğü vb.), yüksek konumda işgören kişilerin dominant yapıda bulunması ya da gergin çalışma ortamında çatışma yönetiminin iyi bir biçimde tatbik edilememesi de sıralanabilir (Akçakavaklı, 2019, s. 59).

Nezaketsizliğin temelinde konumların büyük bir önemi bulunmaktadır. Konu hakkında gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında daha çok kuvvete sahip bulunanların, pek çok alternatif kanalla nezaketsiz tutumlar sergileyebileceği ve bundan kolay bir şekilde sıyrılabileceği görülmüştür (Kaplan vd., 2019).

Örgütsel nezaketsizliğin kışkırtıcısı olan bireyin, hedefine göre daha yüksek bir konumda bulunma olasılığı üç kat daha çok olduğu bilinmektedir. Nezaketsizliğin yukarıdan aşağıya şekilde hiyerarşik bir yol takip etmesi, meydana gelen vakaların önemsiz gibi görülmesine neden olabilir. Alt statüdeki işgörenlerin ise üstlerine ya da daha kuvvetli kişiler olan kışkırtıcılara problemlerini iletmeleri çok enderdir. Bu vaziyette nezaketsizlik halinin kışkırtıcısının pozisyonu, ona koruyucu bir kalkan

olmaktadır. Örgütsel nezaketsizliğin meydana gelmesinde etkin bulunan unsurlar arasında çalışma yeri çerçevesinde gelişmekte olan sosyal etkileşimler, meslektaşların inançları, bireylerin kişisel ve örgüt olarak ruh sağlıkları, ahlaki olgunluk dereceleri ve örgütle işgören arasında gerçekleştirilen psikolojik sözleşmeye bağlı kalmaları unsurları basitçe sıralanabilir. Bundan başka demografik değişkenlerin, informal örgüt yapıların ve güç-sosyal konum gibi kimlik algılarının örgüt nezaketsizliğinin meydana gelmesinde etkin olduğu yapılan çalışmalarda izlenilmiştir (Akçakavaklı, 2019, s. 60).

2.3.2. Örgütsel Unsurlar

Kurumda iş görme sürelerinin, örgütsel yapının, ikliminin, yetkilerin ve yükümlülüklerin ve ast-üstün aralarındaki gerçekleşen ilişkilerin de çalışanların nezaketsiz hareketlerde bulunmaları üstünde bir etkisi bulunduğu çalışmalarda belirtilmektedir (Kumral, 2017, s. 38).

Buradan hareketle, nezaketsizliğin meydana getirmiş olduğu birtakım sonuçlar, öncüller şeklinde nezaketsizlik döngüsünün sürdürülmesine sebebiyet verebilir. Buna örnek olarak; stres, işgörenin nezaketsiz hareket etmesine neden olabilir ve nezaketsiz hareket edilmek işgörende daha fazla stres oluşturabilir, bu da gelecekteki nezaketsiz hareketler adına bir başlangıç olabilir. Bu gibi stresli çalışma ortamlarında, nezaketsizliğin meydana gelmesi öngörülebilir bir vaziyet haline gelmektedir (Akçakavaklı, 2019, s. 61).

Örgütlerin işgören rakamlarını düşürmesi, örgüt nezaketsizliğinin sebepleri içerisinde sayılabilir. Bu hal örgütte kalan işgörenlerin daha üretken bulunmalarını sağlarken aynı anda algılanan iş güvensizliğinin çoğalmasına ve bu nedenle örgütte nezaketsizliğin çoğalmasına imkân sağlamaktadır. Örgütsel sebeplerin içerisinde yeniden yapılanma, hiyerarşik yapılanma, yarı zamanlı işgören çalıştırma, yönetsel değişim ve küreselleşme olarak sıralanabilir. Zor çalışma şartları ve endişe dolu iş ortamı, nezaketsizliğin ortaya çıkmasında önemli faktörlerdir. Örgütlerin teknoloji kullanımı ve çalışanların bunları aktif kullanmaları, nezaketsizliğin artmasına yol açabilir. Çalışanların sürekli iş ortamında bulunuyormuşçasına çalışması, işle ilgili

sürekli ulaşılabilir olmaları büyük bir stres ve nezaketsizlik kaynağı olarak değerlendirilebilir (Aysal, 2018, s. 39).

Örgütlerdeki, yalnızca belli bir üste bağlı bulunma ve belirlenmiş bireylerle iletişim durumunda olma biçiminde yürümekte olan geleneksel sistemler artık ortadan kalkarak çalışanların birbirleriyle yaptıkları iletişimlerinin çok önem taşımakta olduğu sistemlere doğru bir değişim gerçekleşmiştir. Böylesi bir hal bireylerin birbirlerinden daha çok isteklerde bulunmalarını sağlayarak, iletişim güçlükleri ve birbirlerinin ifadelerini yanlış şekilde yorumlamalar meydana getirmeye başlamıştır (Kumral, 2017, s. 39).

Bunların yanında, resmiyete önem verilmeyen çalışma yerlerinde, işgörenlerin birbirlerine saygısız hareket etmeleri ihtimaldir. İşgörenlerin çalışma yerine uygunsuz kıyafetlerle gelmesi, birbirlerine takma isimlerle hitap etmesi, birbirlerinin bireysel sınırlarına müdahale etmeleri, örgütlerde resmi bulunmayan çalışma ortamına hazırlık sağlamaktadır. Resmi sınırların bulunmadığı bir örgütte, işgörenler hareketlerini kontrol etmede zorluk yaşayacaklardır, birbirlerine karşı profesyonelce davranmayarak, tarafsız olamayacaklardır. Sahada gerçekleştirilen çalışmalar, kuralların olmadığı örgütlerde daha yoğun sapkın hareketlerin ve zorlayıcı eylemlerin gerçekleşebileceğini öngörmektedirler (Akçakavaklı, 2019, s. 62).

2.4. İşyerinde İzlenilen Nezaketsiz Hareketler

2.4.1. Mobbing

Mobbing olgusu, bir kuruluş içerisinde işgörenlerin, birbirlerine karşı olumsuz, rahatsız edici, ahlaka uygun bulunmayan ve sistematik söz ve hareketlerle taciz etmelerine, diğer işgörelere karşı psikolojik bir baskı kurma periyodudur. Nedensiz yere suçlama, ima etme, kinaye, yok sayma, lakap takma, konumunun küçümsenmesi, taciz, istismar, uygunsuz şaka yapma, yersiz eleştirme ve şiddet uygulama şeklindeki hareketler sergileyerek işgörenin örgütten uzaklaştırılmaya çalışılmış olduğu art niyetli hareketlerdir. Mobbing, hareketi gerçekleştirenin olduğu kadar örgütün kültürü ve yapısından da meydana gelebilmektedir. Kar gayesi gütmeyen örgütlerde örnek

verilecek olunur ise okullarda ve sağlık kurumlarında mobbinge maruz kalma halleri diğer örgütlere nazaran daha çoktur (Tetik, 2010, s. 81).

2.4.2. Zorbalık

İş görenin idarecileri veya eş meslek grubu tarafından sistemli ve sürekli bir biçimde aşağılanması, azarlanması, kişiliğine yönelik hakaret ve tehditler yapılması, aşırı iş yükü verilmesi gibi hareketlere zorbalık (bullying) adı verilmektedir. İşyeri zorbalığı, işgören bireyüstünde depresyon, işten ayrılma hatta intihara kadar sürükleyebilen ağır bir baskılı periyottur. Bahse konu hareketlerin haftada en az bir defa ve altı ay boyunca sürmesi durumunda işgören üstünde zorbalık tatbik edildiği kabul edilmektedir. Konu hakkında yapılan çalışmalara göre en sık yapılan zorbalık hareketleri; kendisini ifade etmeye yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibarına dair saldırılar, kişinin hayat ve mesleki kalitesine ve bireyin sağlığına yönelik saldırılar şeklinde tespit edilmiştir (Wasti ve Erdaş, 2015).

Tekmen ve arkadaşlarının çalışmasında ortaya koydukları biçimde; uyuşmazlık ve yıkıcılıkla alakalı zorbalık olarak iki çeşit zorbalığın bulunduğunu ifade etmişlerdir. Yıkıcı zorbalık, mağdurun, zorbalık yapan bireyin hareketine neden olabilecek kışkırtıcı hiçbir şey yapmadığında meydana gelir. Uyuşmazlıkla alakalı zorbalıktaysa iki ya da daha fazla taraf arasındaki anlaşmazlıkların sebep olduğu vaziyetten bahsedilmektedir (Tekmen, 2020, s. 349).

Zorbalık hareketi, nezaketsizliğe oranla daha uzun döneme yayılan ve düzenli bir şekilde işgörene taciz içeren hareketler sergilemekte ve zorbalık hareketinde bulunan bireyin hedefi bunu kontrol etme arzusu taşımaktadır (Kızıloğlu, 2019, s. 29).

2.4.3. Cinsel Taciz

Örgütün düzeninde meydana gelen cinsel taciz ve duygusal zorlamalar, birer psikolojik travma sebebi olup bireylerde depresyon, stres, öfke ve suçluluk şeklindeki duygu bozukluklarına sebebiyet vermektedir. İşyerinde cinsel içerikli şakalar, istenmeyen fiziki dokunmalar, ret edilmesine karşın devamlı flört teklifleri, pornografik fıkralar gibi cinsel tacizin başlıca örneklerindendir. Konu hakkında

yapılan çalışmalarda genç, bekar ve güçsüz kadınların cinsel tacize daha çok maruz kaldıkları tespit edilmiştir. İş ortamında cinsel taciz halinin birey ve örgüt üstünde negatif sonuçları bulunmaktadır. Kişi üstünde benlik saygısında düşme, öfke, kin duyma, stres, utanma ve güven eksikliğine sebebiyet vermektedir. Örgütsel sonuçlar olarak da örgütün cinsel taciz vakalarına karşı sessiz kalması, iş memnuniyetini ve örgüte olan bağlılığı düşecektir (Kızıloğlu, 2019, s. 33).

2.5. Örgüt Nezaketsizliğinin Sonuçları

Çalışma yerlerinde kişiler tıpkı sosyal yaşamlarında bulunduğu şekilde saygılı, nazik, dostane ve dürüst ilişkilerin içinde iş görmek isterler. Kişilerin saygı görmedikleri, nezaketsiz yerlerde iş görmeleri halindeyse mutsuz, endişeli ve gergin işgörenleri barındırmakta olan bir örgüt ortamı meydana gelir. İş görenler arasında nezaketsizliğin sonuçları kişisel, kişiler arası ilişkiler ve verimlilik bakımından değerlendirilmelidir. İnsan bakımından işyeri nezaketsizliği işgörenlerin işini, uğraşını ve sağlıklarını etkilemektedir. Kişiler arası ilişkilerdeyse astlar, akranlar, idareciler ve genel manada bütün işgörenlerin katılmasıyla meydana gelecek çatışmalara neden olmaktadır. Verimlilik açısından değerlendirildiğindeyse işyeri nezaketsizliği, çalışma performansını, yenilikçiliği, yaratıcılığı ve öğrenmeyi etkilemektedir. İş kaybı ve gelir kaybı, verimliliğinin azalmasının bir çıktısı olarak izlenmektedir (Tekmen, 2020).

Örgütsel nezaketsizlik mağdur bireyin etkilenmesinin ilerisinde başka sonuçlara da sebebiyet vermektedir. Nezaketsizliğin meydana geldiği iş ortamında çalışmak, işgörenin dikkatinin dağılmasına ve mutsuzluğuna sebebiyet verir. Bu vaziyetse işgörenler arasında oluşacak çatışmaların artışında rol oynamaktadır. Buna karşın çalışma performansında düşme ya da iş verimliliğinde düşüşler de oluşturmaktadır. Örgüt nezaketsizliği pek çok idareci için önem taşımış olsa da, çoğu idareci bu olgunun kuruluş bakımından maddi masraflara sebebiyet verdiğinin farkına varmamaktadır. Nezaketsizliğe uğramış olan işgören sıklıkla suçluyu ve örgütü cezalandırmaya uğraşmakta lakin bunun yanı sıra işyeri nezaketsizliğine uğramış olan çoğu kişi duygularını saklamaktadır. 17 endüstri kolunda 800 işgörenin üstünde gerçekleştirilmiş olan bir araştırmanın çıktılarına bakıldığında, nezaketsiz hareketlere

maruz kalmış olan kişilerin genel olarak aşağıda verilmiş olan hareketleri sergilemiş oldukları belirtilmiştir (Porath ve Pearson, 2013):

- Kasıtlı bir biçimde iş performansını düşüren bireyler (% 48).
- İşinde harcamakta olduğu zamanı azaltan kişiler (% 47).
- Kasıtlı biçimde işlerinin kalitesini düşüren bireyler (% 38).
- Olay hususunda endişelenip çalışma yerlerinde zaman kaybedenler (% 80).
- Suçludan kaçmaya çalışıp çalışma yerinde zaman kaybeden kişiler (% 63).
- Performanslarını düşüren bireyler (% 66).
- Örgüte olan bağlılıklarını düşüren kişiler (% 78).
- Kaba hareketler nedeniyle işten ayrılan bireyler (% 12).
- Müşterileri hayal kırıklığına uğratan kişiler (% 25).

Konu hakkında yapılan araştırmalar genel olarak örgütsel nezaketsizliğinin sonuçlarıyla ilgilenmişlerdir. Bu konu hakkında yapılan bir çalışmada örgüt nezaketsizliğinin psikolojik iyi oluş ve iş tatminini düşürdüğünü, örgütsel stresiyse artırmış olduğunu belirtmiştir. Porath ve Pearson (2012, s. 326), işgörenler arasında meydana gelen nezaketsiz vakaların, müşterilerin bu vaziyetten rahatsız olduklarını izlemişlerdir. Bunun haricinde ise örgütsel nezaketsizliğinin müşterilerin örgüt personellerine, örgütün geneline ve gelecekte karşılaşma hallerine karşı olumsuz genellemeler yapmalarına sebebiyet verdiklerini ifade etmişlerdir.

Yapılmış olan bu araştırmalar işyeri nezaketsizliğinin iş tatminini etkilediğini ortaya koymuştur. Örgütsel nezaketsizlik, işgören verimliliği, moral ve işe devamlılık üstünde direkt bir etkiye sahip olduğu ifade edilmekle beraber işgörenlerin verimliliğini 4 biçimde etkilemiş olduğu bildirilmektedir. Bunlar (Crampton ve Hodge, 2008, s. 42):

1. Nezaketsiz hareketi ya da bu hareketi gerçekleştiren kişiyle gelecekteki etkileşimi düşünüp kaygılanmak ve böylelikle vakit yitirmek,
2. Çalışmakta olduğu kuruluşa kasıtlı bir şekilde daha düşük bağlılık sergilemek,

3. Kendisini çalışmaya vermeyip, işinin gerekliliklerini ve yükümlülüğünü yapmamak,
4. Başka bireylere karşı daha az yardımda bulunmak ve örgüte daha düşük katkıda bulunmak.

İşten kaynaklanan stres ve psikolojik riskler genel olarak örgüt içerisinde meydana gelmiş zorbalık ve taciz şeklindeki kötü muamele hareketlerinin bir sonucudur. Bu hareketler, işe devamsızlık ve işgören devir hızının çoğalmasına, verimlilik ve performansın düşmesi şeklindeki sonuçları meydana getirmektedir. Örgütte meydana gelen stres ve işgörenleri psikolojik bakımdan etkileyen problemler örgüte maksimum maliyet getirmektedir. Leymann, Amerika'da örgütte tacize uğramış olan kişilerin mağdur başına 30.000 ila 100.000 dolar arasında örgüte maliyete sebep olduğunu ifade etmiştir. İngiliz toplumundaysa çalışma kaynaklı stresin maliyeti senelik 4,55 milyar sterlin şeklinde tahmin edilmektedir. İşe gelmeme, işten ayrılma ve düşük verimlilik maliyetleri de hesaba katıldığı zaman bu rakam 13,75 milyar sterlinlik bir maliyet olduğu düşünülmektedir (Cicerali ve Cicerali, 2017).

Kuruluşlarda meydana gelen işgören stresinin örgüte yaptığı maliyetleri hesaplanarak belli başlı oranlar tespit edilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Hassard vd.; 2014, s. 4-7):

- Devamsızlık, maliyetinin %19'u,
- İş gören devir hızı maliyetinin %40'ı,
- İş gören yardım masraflarının %55'i (programlar yahut ilgili sağlık/danışmanlık hizmetleri),
- Kısa ve uzun süreli maluliyet maliyetlerinin %30'u,
- İlaç masraflarının %10'u (psikoterapi),
- İşyeri kazalarının ve neden olduğu işgören tazminatlarının toplam maliyetinin %60'ı.

Bu bölümde örgütsel nezaketsizlik örgütsel nezaketsizlik kavramı, kapsamı ve temel boyutları ele alınmıştır. Sonraki bölüm, örgütsel sessizlik konusuna ilişkindir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik olgusu çalışanların yapmış oldukları işleriyle ilgili bir biçimde fikir, görüş ve düşüncelerini iradeli ve farkında olarak ifade etmekten çekinmeleri biçiminde ifade edilmektedir. Bu başlık adı altında ses ve sessizlik kavramları, örgütsel sessizlik olgusu, örgütsel sessizlik kuramları, sessizlik çeşitleri, örgütsel sessizliğin sebepleri ve örgütsel sessizliğin sonuçları üzerinde durulmuştur.

3.1. Ses ve Sessizlik Kavramları

Sessizlik kavramı Türk Dil Kurumu (TDK, 2022) tarafından yayın yapmakta olan interaktif sözlüğe göre çevrede gürültü bulunmama hali, sükût, sessiz olma halidir. Sessizleşmek kavramıyla kast edilen manaysa kişinin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde sessiz kalması halidir. Psikolojide bu özsaygının eksikliği, içine dönük olma gibi sebeplere bağlanıyorken, sosyolojideki sosyal sessizlik olgusu pek çok açıdan bireysel olmanın yanı sıra çevresel unsurların, otoriter yapıdaki tutumlar sonucu oluşabilecek negatif bir hal şeklinde meydana gelmektedir. Herhangi bir örgütün içinde sessizlik, bilinçli bir biçimde var olan sessizliktir. Morrison ve Milliken (2000) açısından çalışanlar örgütlerinin içinde farkında ve bilinçli bir şekilde düşüncelerini dile getirmeyebilirler.

Çalışanların nitelik bağlamda özelliklerini çoğaltabilmek, örgütleri adına yaşamsal bir öneme sahiptir. Çalışanların, bireysel alaka, beceri ve bilgilerini geliştirmeleri sonrasında bunların dönütü şeklinde organizasyona yarar ve katkı vermeleri beklenmektedir. Örgüt içinde sesli olma, örgütün kendi kendini yenileyebilmesi, değişim sergilemesi, yeni hallere uyum sağlaması bakımından kaynak teşkil etmektedir. Ancak sahada gerçekleştirilen çalışmalar; işgören bireylerin, özgüven manasında sıkıntı çekmemelerine karşılık; örgütün içinde sessiz kalmayı tercih etmiş oldukları durumlar olabildiğini, örgüt içinde karşıt görüş belirtmenin veya düşüncelerini dile getirmenin örgüt içinde riskler meydana getirebileceği inancına sahip bulunduklarını ve çalışanların genel olarak düşüncelerini belirtmede çekinceli olduklarını sergilemektedir. İşte tam da bu bağlamda saha araştırmalarında “örgütsel

sessizlik” olgusu karşımıza çıkmaktadır. Modern yönetim metotlarının, iletişim, etkileşim, yönetişim gibi hususlar üstünde yoğunlaşılın bu dönemde, belirtilmiş olan olumsuz hallerin izlenilmesi bir paradoks meydana getirmektedir (Morrison ve Milliken 2000, s. 709; Çakıcı, 2008, s. 59).

3.2. Örgütsel Sessizlik Olgusu

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet ortamında çalışmalarını sürdürebilmeleri, verimlilik ve başarıyı yakalamaları adına insan unsuru önemli bir girdi meydana getirmektedir (Macit ve Erdem, 2020, s. 94).

İş görenin bilgi, beceri, görüş ve fikirlerini tam manasıyla ortaya koyabilmesi örgütün hayatının sürekliliği, gelişmesi ve değişimi bakımından önem arz etmektedir (Yalçınsoy, 2017, s. 2). Buradan hareketle örgütler düşüncelerini aleni bir biçimde paylaşan, çevresel problemlere yanıt veren, öz güveni ve motivasyon seviyesi maksimum olan işgörenlere gereksinim duymaktadırlar (Çavuşoğlu ve Köse, 2019, s. 366).

Lakin gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda işgörenlerin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde sorunlar hususunda bilgi sahibi olsalar dahi fikirlerini açık bir şekilde ortaya koyamamış oldukları, konuşmanın kendileri adına bir risk unsuru meydana getirdiğine inandıkları ortaya koyulmuştur (Batmunkh, 2011, s. 50).

Bu bağlamda karşımıza çıkmakta olan sessizlik olgusunu yukarıda bahsedilen tanımlamalarının yanı sıra daha iyice anlaşılması adına tarihi süreç içerisindeki duruşuna ve kendisine yüklenmiş olan manalara dikkat çekmekte yarar bulunmaktadır. Örgütsel sessizlikle alakalı Brinsfield’in (2009) yaptığı çalışmada sessizlik olgusunun tarihi gelişmesi üç dönem şeklinde izah edilmiştir.

Bu dönemlere baktığımızda 1970’li senelerden 1980’lerin ortalarına değin periyodu birinci dalga, 1980’li senelerin ortalarından başlayarak 2000’li senelere değin süren periyodu ikinci dalga, XXI. yüzyıl yani zamanımızdaki çalışmaları içeren periyodu da mevcuttaki dalga (güncel periyot) şeklinde görmek mümkündür (Yeşilaydın vd., 2016; Macit ve Erdem, 2020).

Birinci dalga (1970 ila 1980) şeklinde adlandırılan periyotta sessizlikle alakalı araştırmalar ve kavramsal tanımlamalar ilk kez Hirschman (1970) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hirschman'ın 1970 yılında yayımlamış olduğu "Exit, Voice and Loyalty" isimli çalışmasında sessizlikle alakalı çalışmalar bulunmaktadır (Yaman ve Ruçlar, 2014, s. 37; Yeşilaydın vd., 2016; Macit ve Erdem, 2020, s. 94).

Hirschman (1970) sessizlik olgusunu sadakatle eş anlamlı pasif lakin yapıcı bir tepki şeklinde değerlendirmiştir. Hirschman (1970) açısından, kimi memnuniyetsiz lakin sadık işgörenler işlerin yakında daha iyi olacağından emin bir şekilde şikayetlerini ifade edememekte ve sessizlik içerisinde acı çekmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001, s. 336).

İş görenler yapmakta olan işlerine karşı memnuniyetsizliklerini Hirschman'ın (1970) eserinin adından da anlaşılacağı gibi "çıkış, ses ve sadakat" biçiminde yanıt vermektedir. İş görenlerin çalışmalarını bırakması veya müşterilerin memnun olmadıkları, kalitesiz buldukları ya da fiyatı fazla olan mamulü aynı işletmeden almamaya başlamaları çıkış; işgörenlerin veya müşterilerin memnuniyetsizliklerini direkt yönetime iletmesi ses; işgörenlerin örgütlerine karşı, müşterilerin de ürüne karşı bağlılığıysa sadakat biçiminde izah edilmektedir (Dowding vd., 2000, s. 470-476).

Birinci dalga dönemi kişilerin hareketleriyle alakalı almış olduğu kararlara dair geliştirilmiş olan sessizlik sarmalıyla ilişkilendirilmiştir (Macit ve Erdem, 2020, s. 96). Sessizlik sarmalı, kişilerin fikirlerini aleni bir biçimde belirtmeden evvel toplumdaki baskın görüşü çalışmaları ve halihazırdaki vaziyete göre susma veya konuşma eğilimi sergilemelerini belirtmektedir (Çakıcı, 2008, s. 42).

1980 ila 2000 yıllarını kapsamakta olan ikinci dalga olarak isimlendirilen periyotta sessizlikle alakalı "muhabirlik (problem bildirme), prensipli kurumsal muhalefet, konu benimsetme ve şikâyetçi olma" gibi hususlarda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Aynı periyotta "*örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*" ile "*sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma*" şeklindeki hususlarla yapılan çalışmalar geniş bir hale gelmiştir (Yaman ve Ruçlar, 2014, s. 38).

Örgütsel adalet olgusu bağlamında ses olgusu, yönetim bilimleri içerisinde çalışanların adil olunma algıları üstüne odaklanmıştır (Brinsfield, 2012, s. 671). Muhabirlik, kişilerin örgüt içinde görmüş oldukları olumsuzlukları, idarecilerin çalışmayla alakalı kanuni ve etik bulunmayan hareketlerini yetkili kuruluşlara ve mercilere iletmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1537).

Prensipli örgütsel muhalefet, işgörenlerin memnun olmadıkları örgütsel düzene karşı başkaldırabilmeleri veya mevcut halin değişimi adına kasıtlı bir şekilde kararlı bir duruş sergilemeleridir. Konu benimsetme, örgütün hali hazırdaki düzeninin iyileşmesi adına işgörenlerin çaba sarf etmesi veya yönetimdeki kişilerin başarı ve verimlilik sağlayacak hususlarda farkındalık meydana getirmeleri biçiminde izah edilmektedir. Sağır kulak sendromu, bireylerin memnuniyetsizliklerini aleni bir biçimde söylemeyerek hali hazırdaki memnun olmadıkları yapının örgüt kültürü durumuna gelmesi şeklinde ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007, s. 157).

Sosyal dışlanmaysa kişilerin gerek iletişim azlığı gerekse tutum ve tavır sonrasında bulunmuş oldukları ortamda görmezden gelinmesi biçiminde ifade edilmiştir. Mevcut dalga (2000li yıllar ve 21. yy.) şeklinde isimlendirilen periyotta yani zamanımızda sessizlikle alakalı çalışmalar hız kazanmıştır (Macit ve Erdem, 2020, s. 97).

İlk başlarda sessizlik olgusuna işgörenlerin sadakati, hali hazırdaki ortamlarını onaylamaları şeklinde manalar yüklenilmiş olsa da mevcut dönemde işgörenlerin ve örgütlerin performansını olumsuz bağlamda etkilemekte olan bir kavram şeklinde literatürde anlam elde etmiştir (Çakıcı, 2007, s. 157). Aynı anda bu periyotta sessizlik olgusu kolektif bir olgu ve kişisel bir hareket (Morrison ve Milliken, 2000) ve bütünüyle kasıtlı bir biçimde konuşmamak şeklinde irdelenmiştir (Durak, 2014, s. 89).

Sessizlik olgusuna dayanarak ele alınmış örgütsel sessizlik olgusu literatüre yeni giren bir olgudur ve gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı bulunmasının yanı sıra iki temel araştırma bu hususta başrolü oynar. Bu araştırmalardan birincisi Morrison ve Milliken'in (2000) ikincisiyse Pinder ve Harlos'un (2001) ele aldığı çalışmalardır. Morrison ve Milliken (2000), sessizlik olgusunun örgütlerdeki periyodunu ve bu

periyodu oluşturan kurumsal unsurları irdelemiştir. Morrison ve Milliken (2000, s. 707), örgütsel sessizliği, “*çalışanların örgütlerini iyileştirme veya kurumsal konu ve problemlerle alakalı bilgi ve düşüncelerini kasten esirgemesi*” biçiminde ifade ederek idarecinin sahip bulunduğu inanç ve tutumun sonucu şeklinde ele almaktadırlar.

Pinder ve Harlos (2001, s. 334) ise örgütsel sessizliği “*işgörenlerin bilişsel, davranışsal ve duygusal biçimde örgüt içinde meydana gelmiş olan sorunlara ve problemlere dair bu hali değiştirebilecek ya da etkileyebilecek bireylere bakış açısı ve düşüncelerini sözlü ya da yazılı bir biçimde ifade etmekten kaçınarak, konuşmamları*” biçiminde ifade etmektedirler. Aynı zamanda, sessizlik kavramını, adaletsizliğe ve haksızlığa dair kişisel veya durumsal unsurlara yönelik dinamik bir tepki şeklinde ele almaktadır.

Konu hakkında bir tanımlamadaysa örgütsel sessizlik, bilinçli bir biçimde işle alakalı düşüncelerin ve fikirlerin işgörenlerce açığa çıkartılmaması biçiminde belirtilmektedir (Van-Dyne vd., 2003, s. 1360). Yine Van-Dyne vd.’ne (2003) göre davranışsal biçimde sessizlik ve ses birbirlerinin zıddı ve her iki davranış da doğası gereği karışık ve çok boyutludur. Yapılmış olan tanımlamalara bakıldığında pek çok araştırmacı örgütsel sessizlikle alakalı düşünce ve fikirlerini bilinçli bir şekilde saklamaları, örgütsel konu ve problemlere tepki, geri çekilme, boykot, kişilerin örgüte karşı sessiz bir çılgılığı şeklinde değerlendirmede bulunmuşlardır (Çakıcı, 2007, s. 118).

Sessizlik bulunulan ortamda herhangi bir gürültünün bulunmaması hali şeklinde tanımlanmaktadır. Değişik alan ve hallerde sessizlik yoğun bir şekilde kullanılır. Sosyoloji branşında toplum olarak suskunlukla bağdaştırılırken psikolojideyse özgüven yokluğu ve kendini dinleme şeklinde ifade edilmiştir. Başkaca sessizlik, herhangi bir ses topluluğunun mevcut bulunmadığı sakin, huzurlu ve mecalisiz kalma halini ifade etmektedir (Öztürk ve Cevher, 2016, s. 75).

İletişim açısından sessizliğe baktığımızda kimi zaman sessiz kalmak herhangi bir düşünce beyan etmemek, uzak durmak ya da onay verme hareketini ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik olgusu yarım asrı aşkın zamandır araştırmacılar tarafından ele alınmaktadır. Örgütlerin amaçlarına erişme yolunda işgörenlerin örgüt

içerisindeki sessizliğin sebebi sıklıkla araştırılmakta olan husustur. Sessizliğin halini anlamak için değişik kuramlar ileriye sürülmüştür. 1980 yılında sessizlik ve ses adillik yaklaşımı aracılığıyla örgütsel sessizlik kuramı tetkik edilmiştir. Adillik sorunu ve kurum ortamında ses faktörü odak olarak incelenmiştir. 1990 yılı itibariyle öğretim görevlileri ve akademisyenler ses olgusuna odaklanmışlardır (Bogosian, 2011, s. 59).

Alan yazında örgütsel sessizlik, kuram olarak ilk kez Morrison ve Milliken aracılığıyla 2000 senesinde çıkartılmış olan “Organizational Silence; A Barrierto’ Changeand Development in a Pluralistic World” çalışmasında ele alınmıştır (Arlı, 2013, s. 77).

Morrison ve Milliken (2000), daha evvelki çalışmalara nazaran ses ve sessizlikle ilgili üç önemli halde değiştiğini ileriye sürmüşlerdir. İlk durum seslilik ve sessizlik daha önceki alakalı araştırmalarda bireysel seviyedeki öncelikler ve kararların hakkında odak iken, örgütsel sessizlik ise ortak seviyedeki etkinliklere odaklanır. Morrison ve Milliken (2000) göre çalışanların neden konuşmadıklarını tercih etmekten çok niçin susmayı (sessiz kalmayı) tercih etmeleri örgütsel adaletin odağıdır. Bir diğer konu ise son dönemlerdeki çalışmalar çalışanların çalışmış oldukları örgütün içerisinde sessizlik kuralını çiğnemesinin sebebini izah etmek adına odaklanır ve de bu düzgünün neden ilk sırada olması hususunu tartışır.

Diğer çalışmalar geniş çerçeve olarak bireysel öncüllere (iş tatmini, adapte olma, riske etme vb.) odak noktası olurken, örgütsel sessizliğin odağı çalışan haricindeki unsurlardır. Çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik kuramları çoğu zaman karıştırılmakta ve biri diğerinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır. Ayrımlı oldukları haller yer almaktadır. Çalışan sessizliğinin meydana gelme sebebi yüksek oranda bireyin kendi psikolojik endişe ve korku halinden kaynaklı olurken, örgüt içi sessizlikse daha çok örgütün işleyiş yapısından dolayı problemlerin etkisiyle meydana gelir. Çalışanların sessizliğinin gün geçtikçe çalışmış oldukları örgüt içerisine yayılması halinde örgütsel sessizlik meydana gelmesi kaçınılmazdır (Yetim ve Erigüç, 2018, s. 21-22).

Örgütsel sessizlik, çalışanların sorunlarını kendi içlerinde tutum ve hareketlerini düzeltme çözüm üretme değerlendirme gibi yeteneklere haiz olup, problemleriyle alakalı bireylerle iletişime geçmeme muamelesidir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 336)

3.3. Örgütsel Sessizlik Kuramları

Çalışmamızın bu başlığı altında literatürde yer almakta olan belli başlı örgütsel sessizlik kuramları ele alınacaktır.

3.3.1. Bekleyiş Kuramı

Bekleyiş olgusunu Vroom, yapılmış olan hareketin bir gayeye yöneldiği ve bu gaye bağlamında bir sonuca erişeceğine ilişkin kişinin geçici süreli bir inancı biçiminde ifade etmektedir. Bu kuram öz olarak davranışla sonuç arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Buna bir örnek verilecek olunur ise; örgüt içinde yararlı olacağına inanılmakta olan bir çalışmanın sonucu olarak başarılı olma inancının bulunması gerekliken kişinin bu yarara inanması sonucu çalışanın, çalışmanın başarılı olmayı temin etmede yetersiz kalacağı bağlamında bir inanç geliştirerek içsel motivasyonunda oluşan negatif halle izah edilebilir. Burada çalışan örgüt içinde mevcut fiili başaracağına dair inancı oluştuysa bu bağlamda büyük bir emek verir ve sonuç olarak içsel manada tatmin sağlayabilir. Beklenti kuramı, işgörenin örgüt içindeki eyleminin sonucuyla alakalı algısı olumluysa bu işi başarıp fiile geçebilir, tersi haldeyse yani sonucun negatif olacağı inancı varsa işgören sessiz kalmayı tercih edebilir (Çakıcı, 2010, s. 117).

3.3.2. Fayda-Maliyet Analizi

Örgütlerde çalışmakta olan bireyler, sesli veya sessiz olma tercihlerini yaparlarken kendilerinin içlerinde bir fayda-maliyet analizi yapıp hareket eder ya da etmezler. Bu bağlamda sessiz kalma tercihlerinin daha çok fayda sağlayacağı veya zarardan kaçınmalarını sağlayacağını düşünürlerse sessiz kalmayı tercih ederler. Tabi ki bunun bir çıktısı olarak örgüt içinde itibar yitimi, kendilik algısında bozulmalar, ilerleyen vakitte kendini örgüt içinde değersiz hissetme gibi duygu durumlar sebebiyle

çalışanda psikolojik rahatsızlıklar, içsel olarak yaşamış olduğu çatışmalar gibi olumsuz duygu durum bozuklukları meydana gelebilmektedir (Bildik, 2009, s. 19).

Örgütlerde çalışanlar çalışmalarına başlamadan evvel yaşayacakları haller sonrasında hangi biçimde hareket etmeleri gerekliliğini beyinlerinde kurgularlar. Bu periyotta elbette ki pragmatik şekilde kendi menfaatleri çerçevesinde sessiz kalmayı ya da fikirlerini ifade etmeyi seçerler. Çalışanın bu seçimi işgörene pozitif ya da negatif biçimde dönüt sağlayacaktır. Bu halde çalışanı fayda – maliyet analizi yapmaya yöneltecektir (Kahveci, 2010, s. 22). Bu durum özellikle örgütte yeni olan göreve yeni başlayan çalışanlarda kendini gösterme, rekabet, risk alma gibi duygular nedeniyle sessizlik davranışını fayda görmeyecek dahi olsalar tercih etmeyebilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 44).

3.3.3. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann tarafından ileriye sürülmüş olan bu kuram, çalışanların kendi duygu ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini ve fikirlerini ifade ettiklerinde kendilerinin örgüt içinde azınlık şeklinde görülmesine sebep olacağını düşünmüş olduklarından sessiz kalmayı tercih etmeleri biçiminde belirtilmiştir. Bu kuram da çalışanın düşünce ve fikirlerine önem verilirse, bu düşünce ve fikirlerini örgüt içinde de özgür bir biçimde ifade edebilir. Ters halde yani işgörenlerin düşünce ve fikirlerine önem verilmezse işgörenler kendilerini örgütten dışlanmış bir şekilde görebilirler (Çitli, 2015, s. 23).

3.3.4. Kendini Uyarlama

İş gören bir sosyal varlık olarak insan olmanın gereklilikleri kapsamında sosyal yaşamdan bağımsız olamaz. Sosyolojik manada toplumu oluşturan normlar, kültürler insan hareketlerini yönlendirirler. İşte kendini uyarlama kuramı da bu noktada işgörenlerin örgüt içindeki hareketlerinin sosyal çevrelerini gözlemlemelerinin akabinde meydana gelen kendini benzetme, uydurma biçimindeki hareketlerini ayarlamasıdır. Toplumumuzda ben değil de biz duygusu egemendir. Bu sebeple kültürel olarak da toplumun çoğunluğunun hareketlerine işgörenler kendilerini

uyarlarlar. Bunun sebebiyse de çevre tarafından kabul görme isteğidir (Çakıcı, 2010, s. 39).

3.3.5. Abilene Paradoks'u

Harvey tarafından ileriye sürülmüş olan Abilene Paradoks'u, işgörenlerin örgüt içinde tercih yaparlarken karar birliğinde olmanın riskli bir tercih olduğu inancıdır. Bu kuram kişisel olarak alınan kararların toplulukla istişare edilip alınan kararlara göre daha az yetersizlik sağladığını savunmaktadır. Ters hallerde ortaya toplu yetersizlik durumu çıkacaktır. İşyerinde kişinin yaşamış olduğu bu paradoks hem işgörenin örgüt tarafından sorun çıkartıcı olarak algılanmak istememesi hem de istişare edip düşünce birliğiyle karar almak istemesi arasında kalmasıdır. Bunun sonucu olarak, işgören örgütteki diğer çalışanların fikirlerine karşı sessiz kalmayı tercih edip ve böylelikle dolaylı bir şekilde onları desteklemiş olacağına inanır (Dal, 2017, s. 27).

3.3.6. Planlı Davranış Kuramı

Bahse konu kuram, işgörenin kontrolü haricinde gerçekleşmiş olan bir hedef kapsamındaki hareketlerini izah eder. Bu kuramda önemli olan nokta işgörenin hareketlerindeki niyetidir. Planlı davranış kuramına göre işgörenin hareketlerindeki niyeti etkilemekte olan aşağıdaki üç temel etken bulunmaktadır (Çakıcı, 2010, s. 92):

- İşgörenin düşüncelerinin niyeti etkilemesi,
- Toplumsal normlar sebebiyle kişinin hissetmekte olduğu baskı,
- İşgörenin hareketi gerçekleştirmeye ilgili bir biçimde kontrolü niyeti.

İş görenin gerçekleştirilecek hareketi fiile çevirmeye dair tutumu pozitifse işgörenin hareketi fiile çevirme niyeti de doğru orantılı biçimde yüksek olacaktır.

3.4. Sessizlik Türleri

Çakıcı (2010) yapmış olduğu araştırma sonrasında sessizlik türlerini üç ana başlık altında toplamıştır. Bunlar; kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizlik türleridir.

3.4.1.Kabullenici Sessizlik

Örgüt içerisinde işgören, zaman içinde düşünce ve fikirlerinin önemsenmediği gördükçe düşüncelerinin önemsiz olduğuna inanmaya başlar ve geçen süreyle örgüt içinde sessiz kalmayı tercih eder. Bu vaziyet işgörenin sessizliği kabullenmesiyle sessizliğin bu boyutunu meydana getirir. Kabullenici sessizliğin meydana gelmesinde işgörenlerin örgüt içerisinde yaşamış oldukları halleri kabul etmeleri sonrasında fikir ve düşüncelerini izah etmekten kaçınmaları yatmaktadır. Kabullenici sessizlik akabinde işgörenler örgüt içinde görmüş oldukları yanlışları ifade etmekten kaçınırlar; zira düşünce ve fikirleri hem yöneticileri hem de meslektaşlarınca önemli ya da değerli değildir fikrine sahiptirler (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708).

Kabullenici sessizlikle birlikte işgörenin örgütte yaşamış oldukları duygu hali bir manada öğrenilmiş çaresizlikle bağdaşmaktadır. Bu sessizlik çeşidinde, işgörenler, sessizlik hareketi sergilediklerinin farkındadırlar. Bu vaziyetten rahatsızdırlar ve bu hali değiştirmek adına hazır bulunuşlukları vardır lakin son derecede isteksizdirler. Bunun yanında örgüt içinde hakim olan durumu da kabullenici bir eğilim sergilerler. Bu durum kayıtsız kalmaları biçiminde de görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Bunun bir sonucu olarak *“işimi yapar geçerim, başka bir şeye karışmam”* fikri egemen olmaktadır. Örgütte yöneticilerin otoriter yönetim anlayışları sonucu işgörenler eleştiri yapmazlar. Bu tür örgütlerde kabullenici sessizlik hareket sergileme ihtimali daha fazladır (Durak, 2014, s. 91).

3.4.2. Korunmacı Sessizlik

Bu sessizlik tipinde işgören bilgiyi aktif bir biçimde saklamaktadır, bilginin korunması önemlidir. Zira işgörenler örgüt içinde kendilerini zor hale düşürecek hareketlerden korunmak için sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu sessizlik çeşidine korunmacı sessizlik adı verilmektedir. Bu türde işgören düşünce ve fikirlerinin farkındadırlar buna karşın sessiz kalmayı tercih ederler. Bu sessizlik çeşidi kabul edilmiş sessizliğe nazaran işgören bakımından daha aktif bir eylem içermektedir. İşgören örgüt içerisindeki vakalara karşı ilgilidir; lakin yine de sessizliği tercih eder. Korunmacı sessizliğin sebebiyse korku kaynaklıdır. Bu korku sebebiyle kendini

koruma güdüsü devreye girmektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğe sebebiyet veren en önemli unsurun korku olduğunu belirtmişlerdir. İş gören örgüt içinde dışlanmaktan ya da yöneticisinden negatif bir hareket görme korkusundan, terfi alamamaktan, işini kaybetme kaygısından dolayı bilinçli bir şekilde sessiz kalmayı tercih etmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1360).

3.4.3. Korumacı Sessizlik

Bahse konu sessizlik türünde işgörenin örgüt faydasına algısıyla sessiz kalma hareketi görülmektedir. İş görenlerin örgüt içindeki diğer işgörenlerle veya örgütün sürekliliği, gelişimi gibi hususlarda yararına dair bir algıyla, örgütle alakalı fikir, duygu ya da bilgilerini dile getirmekten imtina etmeleri sessizliği tercih etmeleridir. Korumacı sessizlikten, işgörenin korku duygusundan değil de örgüt adına örgüt için, örgüte zarar vermemek için sahip bulunduğu düşünceler sonucu sessiz kalmayı tercih etmesiyle ayrılır (Üçok ve Torun, 2015, s. 28).

Bu sessizlik çeşidinde, işgörenin üstünde örgütün idarecisinin baskısı, zorlayıcı nedenler gibi korku temelli haller bulunmamaktadır. Korumacı sessizlikte, işgörenin sessizliği tercih etmesinin sebebi örgüt için yardımda bulunmak duygusudur. Toplumumuz gibi kolektif toplumlarda kültürel değerlerin egemen olması sebebiyle, “ben” değil “biz” duygusu hakim olduğu için, örgütte işgören diğerlerinin prestiji, itibarını koruma dürtüsü meydana gelmektedir. Bunun sebebi olarak da örgüt içindeki sorunlarla alakalı seslilik problemi çözmek yerine başta idareciler olarak sorumlu işgörene zarar verebilir fikri sessizliği tercih eden işgörenin temel fikri olmaktadır. Elbette ki bu düşünce modern örgüt yönetiminde doğru değildir ve kısa zamanda örgüte faydalı gibi görünse de uzun vadede yarar yerine zarar verir (Çakıcı, 2010, s. 79).

3.5. Örgütsel Sessizliğin Sebepleri

Örgütler adına olumsuz bir hal olarak sessizlik, varlığını bir biçimde örgütlerde devam ettirmektedir. İş görenlerin sessizliği tercih etmelerindeki sebepler hususunda elbette ki araştırmalar yapmak önemlidir (Milliken vd., 2003, s. 1453). Üstünde araştırma yapılan insan olduğu için, sessizlik olgusu bir hayli karmaşık bir yapı

sergilemekte, işin içerisine duygular girmektedir. Bu sebeptendir ki sessizliğin türlü nedenleri bulunmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1359).

İş görenin örgüt içinde ikili ilişkilerine zarar gelebileceğinden çekinmesi, kendisine zarar geleceğinden korkması şeklindeki unsurlar, işgörenlerin sessiz kalmasına sebep olan duygulardır (Milliken vd. 2003). Örgütsel sessizliğin sebepleri kişisel, yönetsel ve örgütsel nedenler başlıkları altında üçe ayrılmaktadır (Henrikson ve Dayton, 2006, s. 1539). Çalışanların örgüt içindeki diğer çalışanlarla etkileşimi, diğer çalışanlar tarafından dışlanıp dışlanmayacağı düşüncesi sessizliğin sebepleri arasında yer alır (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1393).

Örgütsel sessizliğin sebeplerini Çakıcı (2007), yönetimle ve örgütle alakalı sebepler, işgörenlerin örgütte barındırmış oldukları korkuları, işgörenlerin tecrübe eksiklikleri, örgüt içinde dışlanma korkusu ve işgörenlerin diğer işgörenler ve idarecilerle ilişkilerinin bozulma korkusu şeklinde beş maddede ele almıştır. Örgüt içinde işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etme yönelimleri, örgüt içindeki problemlerle alakalı olarak düşünce ve görüşlerini paylaştıklarında karşı karşıya kalabilecekleri baskıdan kaçınma sebebiyle olmaktadır (Henrikson ve Dayton, 2006, s. 1540).

Örgütsel sessizliğin akabinde işgörenlerin güdülenme seviyeleri düşmekte, buna bağlı biçimde devamsızlık veya işe geç gelme, görev almama, verilmiş olan görevleri isteksizce yerine getirme, işten ayrılma gibi sonuçlara sebep olacağından işgörenler, bulundukları vaziyeti korumak, problemlerle karşı karşıya kalmamak gibi sebeplerle sessizlik hareketini çoğaltarak göstermeyi sürdürmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000).

Beer ve Eisenstat (2000) örgütsel sessizliğe neden olan sorunları aşağıdaki gibi altı maddede toplamışlardır:

1. Üst idare olarak örgütte demokratik bir algının bulunmaması,
2. Örgüt içinde işgörenlerin birbirleri ile fikir, görüş uyumsuzluklarının bulunması,
3. İdare kademesinin pasif bir halde olması,
4. İşgörenler arasında gerekli ve yeterince iletişimin bulunmaması,

5. Örgütü oluşturan getiren departmanlar arasında etkileşimin son derecede zayıf bulunması,
6. Örgüt içinde idarecilerin liderlik niteliklerinin ve yeteneklerinin yetersiz olması.

Gül ve Özcan (2011) ise örgütsel sessizliğin sebeplerini aşağıdaki hususlar ile izah etmeye çalışmışlardır:

- İş görenlerin örgüt yönetimine güvenmemesi,
- Konuşmanın riskli algılanması,
- İzolasyon korkusu,
- Örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla ilişkilerinin bozulacağı korkusu.

3.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgüt içerisinde örgütsel sessizlikle birlikte bir kısır döngü içine giren güvensizlik ortamı, işgörenlerin verimlerini düşürmekte, örgütün yenilikçi değişim ve dönüşümünün önüne bir engel olmakta, işgörenlerce yeterli seviyede geri dönüt alınmadığı için örgütteki karar alma mekanizmalarının sağlıklı işlememesine sebep olmaktadır (Daşcı, 2014, s. 57).

Örgütte kendisini gösteren örgütsel sessizlik, süre içerisinde işgörenlerin verimliliklerini, örgütte bulunan aidiyet hislerini ve onların mesleki doyumunu düşürmekte buradan hareketle güven ve yaratıcılık düşmekte, zamanla bunun sonucu olarak sessizlik davranışı daha da artış sergilemektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s. 329-330).

Örgütlerde yaşanmakta olan örgütsel sessizlik akabinde örgüt içinde bir problem meydana gelmektedir. İş görenlerin sessiz kalma veya sessizliği tercih etme eğilimleri devam ettikçe, örgüt içindeki uyuşmazlıklar sürdükçe, örgüt içindeki çatışmaların çözümü sağlanmadıkça örgütün sağlıklı bir biçimde sürekliliği riske girip çoğalarak devam eder (Yüksel, 2015, s. 18).

Örgütsel sessizliğin başka bir çıktısı da, bilhassa yönetsel açıdan karar verme mekanizmasının sağlıklı biçimde işlemlerine engel teşkil etmektedir. Sağlıklı karar verebilmek adına idarenin değişik düşünce ve fikirlere, bakış açılarına gereksinimi bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin egemen bulunduğu ortamlarda, geri dönütler yeterli seviyede olamayacağından örgüt içerisindeki yapılabilecek hataların tespit edilmesi, çözülmesi daha güç olacaktır (Milliken vd., 2003, s. 1453).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) açısından, örgüt içinde mevcut olan örgütsel sessizlik aşağıdaki türden bazı problemleri meydana getirebilmektedir:

1. Örgüt içi olumsuz iletişim sebebiyle işgörenlerin birbirleriyle mesafeli bir halde bulunması.
2. Örgüte aidiyet hissinin düşmesi.
3. Gelişim ve değişimden çekinme ve cesaret edememe.
4. Örgüt içerisinde sessizliğin bir kültür biçimine gelmesi.
5. Örgüte karşı, idarecilere karşı güvenin düşmesi ve bunun akabinde verimliliğin, performansın düşüşü.
6. Mesleki tükenmişliğin çoğalması, işgörenlerin işe yabancılaşması, işi bir mecburiyet şeklinde görmesi.

Bu bölümde örgütsel sessizlik her boyutu ile ele alınmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin, örgütsel sessizlik üzerine olan etkisine yönelik araştırma, bir sonraki bölümün konusu olmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL NEZAKETSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi, araştırmanın amacı ve modeli, araştırmada kullanılan ölçekler, evren ve örneklem, veri toplama araçları, varsayımlar ve sınırlılıklar ile bulgular ve analiz alt başlıklarına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Yöntemi

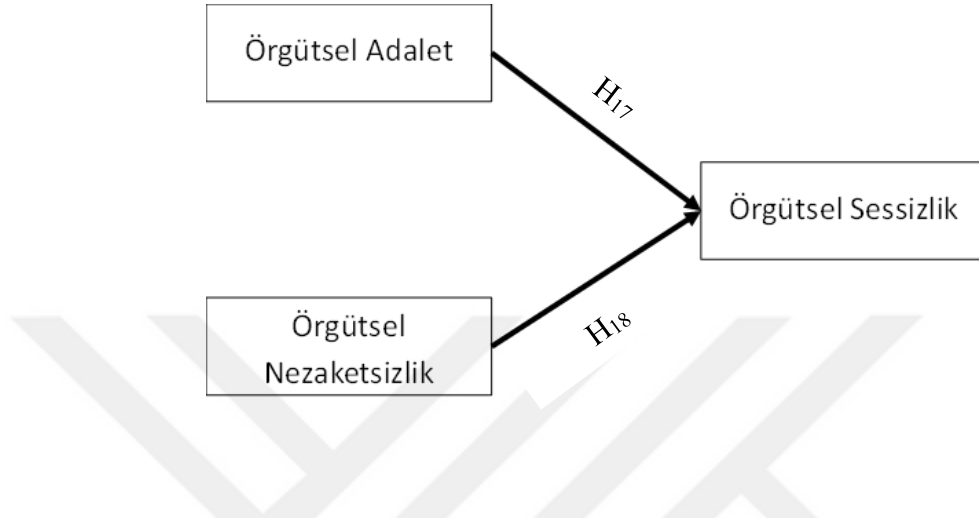
Bu çalışmanın amacı çalışanların algılamış oldukları örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizlik düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisini incelemektir. Bu bağlamda literatürde bulunan örgütsel adalet, örgütsel nezaketsizlik ve örgütsel sessizlik ölçekleri kullanılarak veriler toplanmıştır. Daha sonra kurulan çoklu regresyon analizi ile algılanan örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bunun haricinde çalışmada katılımcıların cinsiyet, yaş, unvan ve kıdem gibi demografik özelliklerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel nezaketsizlik algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkileri de incelenmiştir.

Çalışmada ilk olarak ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Sonra ölçüm modelinde yer alan önermelerin ve boyutların ortalamaları, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı tespit edildikten sonra analizlere geçilmiştir. Çalışmada katılımcıların demografik özellikleri açısından örgütsel adalet algıları, örgütsel nezaketsizlik algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri ortalamalarının karşılaştırılmasında ANOVA ve bağımsız örneklerde t-testi kullanılmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üstündeki etkisinin tespit edilmesi adına regresyon analizi kullanılmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Şekil - 1: Araştırma Modeli



Bu çalışmanın başlıca iki temel amacı yer almaktadır. Birincisi katılımcıların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni hal, yaş, unvan) örgütsel nezaketsizlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için ortalama fark testleri (t-test ve ANOVA) uygulanmıştır. Geliştirilen hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

H₁: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₂: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₃: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₄: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₅: Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₆: Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₇: Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₈: Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₉: Katılımcıların sahip olduğu unvana göre örgütsel nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₁₀: Katılımcıların sahip olduğu unvana göre örgütsel sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₁₁: Katılımcıların sahip olduğu unvana göre örgütsel seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₁₂: Katılımcıların sahip olduğu unvana göre örgütsel adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₁₃: Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₁₄: Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₁₅: Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₁₆: Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.

Bu çalışmanın bir diğer amacı ise katılımcıların algılamış oldukları örgütsel nezaketsizlik ve örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki

etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen regresyon modelinin şekilsel görünümüne ve hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

H₁₇: Algılanan örgütsel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

H_{17a}: Algılanan dağıtımsal adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

H_{17b}: Algılanan prosedürel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

H_{17c}: Algılanan etkileşimsel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

H₁₈: Algılanan örgütsel nezaketsizlik örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel sessizliğin ölçülmesinde Van Dyne (2003) tarafından geliştirilen Şehitoğlu (2010) tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi” isimli çalışmada Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” üç boyut örgütsel sessizlik, üç boyut örgütsel sessizlik olmak üzere toplam altı boyuttan oluşmaktadır (Şehitoğlu, 2010). Örgütsel sessizlik 5’li likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

Örgütsel adalet algılamalarını ölçmek adına Niehoff ve Moorman (1993) faydalanılarak geliştirilmiş olan ve Yıldırım (2002) tarafından “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” adlı çalışmada, Türkçeye uyarlanan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyuttan oluşan toplam 20 maddelik “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel adalet 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

Çalışanların, amirleri ve/veya çalışma arkadaşlarınca maruz kaldıklarını düşündükleri nezaketsiz davranışları ölçmek gayesiyle Cortina ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen, Gültaş (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan 12 maddeli tek boyutlu “İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği” kullanılmıştır (Gültaş, 2019, s. 82). Ölçekte işgörenlerin üstleri veya çalışma arkadaşları tarafından iş yeri nezaketsizliği hareketlerine ne kadar yoğunlukta maruz kaldıkları ölçülmektedir. Ölçek “Asla-0”,

“Bir/iki kez-1”, “Bazen-2”, “Sıklıkla-3”, “Çoğu zaman-4” şeklinde beşli Likert tipindedir.

4.4. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesinde yer alan idari ve akademik personel oluşturmuştur. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesinde 317 idari 529 akademik personel bulunmaktadır. Çalışma kapsamında basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 01.03.2022 ile 31.05.2022 tarihleri arasında yüz yüze ve online uygulanan anketler neticesinde 174 idari 120 akademik personel olmak üzere 294 geçerli ankete ulaşılmıştır. Bu sayı örneklemin evreni temsil gücü bakımından yeterli görülmektedir (Kozak, 2018).

4.5. Veri Toplama Araçları

Çalışmada kuramsal ve uygulama açısından iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Kuramsal açıdan çalışmanın yöntemi basılı evrak taraması ve internet taraması şeklinde gerçekleşmiştir. Uygulama kısmında ise üniversite çalışanlarına “Araştırmada Kullanılan Ölçekler” alt başlığında belirtilen şekilde anket çalışması yapılmıştır. Bütün bunlardan hareketle anket çalışması elektronik ortamda Google form online biçiminde uygulanmıştır. Çalışmada, faktör analizi, r analizi, Anova ve t-testi uygulanmıştır.

4.6. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmaya katılan üniversite personellerinin;

- Veri toplama araçlarına samimi bir biçimde yanıt verecekleri kabul edilmiştir.
- Ölçekleri tarafsız olarak dolduracakları kabul edilmiştir.

Bu araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında;

- Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesinde çalışan idari ve akademik personel ile sınırlandırılmıştır.

- Araştırmada ulaşılan bulgular, çalışmaya dâhil olan üniversite personellerinin veri toplama araçlarına vermiş oldukları yanıtlarla sınırlandırılmıştır.

4.7. Bulgular ve Analiz

Çalışmanın bu kısmında demografik bulgular, kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı bulguları, ortalama fark testleri, algılanan örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ile hipotez testlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

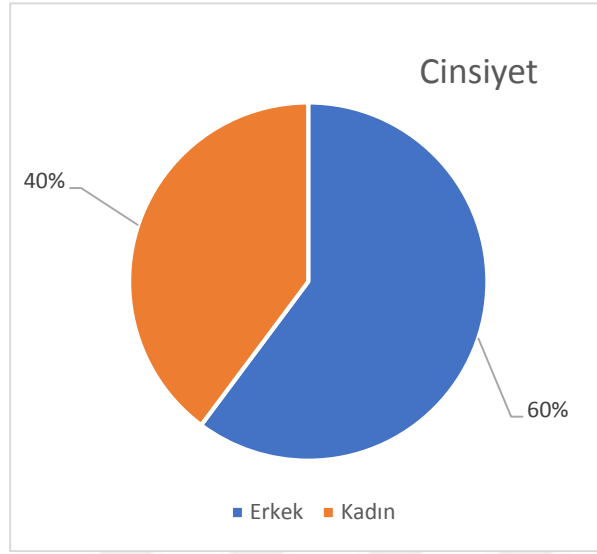
4.7.1. Demografik Bulgular

Çalışmamıza dâhil olan Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi idari ve akademik personele ait bulgular aşağıdaki tablo şeklindedir

Tablo - 1: Çalışmaya Katılanlara Ait Demografik Bulgular

Soru	Cevap	N	%
Cinsiyet	Kadın	117	39,8
	Erkek	177	60,2
Doğum Aralığı	1999 ve Sonrası Doğumlular	30	10,2
	1981-1998 Arası Doğumlular	201	68,4
	1965-1980 Arası Doğumlular	57	19,4
	1946-1964 Arası Doğumlular	6	2
Medeni Durum	Bekar	102	34,7
	Evli	192	65,3
Eğitim Durumu	Lise	36	12,2
	Üniversite	138	46,9
	Lisansüstü	120	40,8
Unvan	Arş. Gör.	18	6,1
	Öğr. Gör.	54	18,4
	Öğr. Üyesi	48	16,3
	İdari Personel	174	59,2
Kıdem	1-4 Yıl	28	28,9
	5-9 Yıl	26	26,8
	10-15 Yıl	21	21,6
	16-19 Yıl	12	12,4
	20 Yıl ve Üzeri	10	10,3

Şekil - 2: Katılımcıların Cinsiyet Olarak Dağılımları



Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılanların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Katılımcıların % 39,8 ile 117'si kadınlardan oluşurken % 60,2 ile 177'u erkeklerden oluşmaktadır.

Yaş aralığı olarak dağılıma bakıldığında katılımcıların 1981 ve 1999 sonrası doğumluları %78,6 şeklinde ağır bir biçimde katılım olduğundan dolayı katılımcılarımızın yoğunluğunu orta ve genç yaş aralığı oluşturmaktadır.

Yine katılımcıların medeni hal dağılımına bakıldığında evlilerin (% 65,3) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında lisans ve lisansüstü eğitimi alan bireylerin bir hayli yoğun olduğu izlenilmektedir. Bu da bizlere katılımcıların eğitimlerinin bir hayli yüksek olduğunu göstermektedir.

Yine katılımcıların unvanlarına bakıldığında idari personelin akademik personele nazaran biraz daha fazla katılım sergilediği görülmektedir.

4.7.2. Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı Bulguları

Tablo - 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Faktörler	Önermele r	Ort.	SS	Çar.	Bas.	t Değ.	Faktör Yükleri
Kabul Edilmiş Sessizlik Cronbach's Alpha: 0,799 Ortalama:2,25	KES_1	2,684	1,1541	,361	-,603	-	,410
	KES_2	2,255	,9340	,938	,989	6,667	,765
	KES_3	2,000	1,0454	1,216	1,185	6,529	,714
	KES_4	2,031	1,0596	1,106	,847	6,842	,853
	KES_5	2,306	1,1160	,638	-,507	6,277	,737
Kabul Edilmiş Sesslilik Cronbach's Alpha: 0,801 Ortalama: 2,98	KESES_1	2,939	1,0435	-,265	-,759	-	,790
	KESES_2	3,133	1,2068	-,296	-,870	12,382	,735
	KESES_3	3,000	1,1215	-,045	-,835	12,865	,763
	KESES_4	2,469	1,1771	,559	-,611	8,061	,776
	KESES_5	3,388	1,1721	-,449	-,723	12,323	,732
Savunma Amaçlı Sessizlik Cronbach's Alpha: 0,838 Ortalama: 2,32	SAS_1	2,122	1,0480	,957	,607	-	,712
	SAS_2	2,582	1,2837	,412	-1,057	7,379	,708
	SAS_3	2,469	1,2617	,526	-,781	7,736	,765
	SAS_4	2,327	1,2333	,730	-,476	8,747	,890
	SAS_5	2,102	1,1260	,945	,125	8,560	,834
Savunma Amaçlı Sesslilik Cronbach's Alpha: 0,893 Ortalama: 2,04	SASES_1	2,296	1,0765	,748	-,023	-	,750
	SASES_2	1,898	,9999	1,029	,326	12,755	,888
	SASES_3	1,786	,8645	,921	,150	12,160	,833
	SASES_4	2,214	1,1053	,544	-,668	11,817	,803
	SASES_5	2,010	1,1076	,956	,096	11,985	,817
Örgüt Yararına Sessizlik Cronbach's Alpha: 0,950 Ortalama: 4,11	ÖYS_1	4,133	1,1273	-1,324	,922	-	,865
	ÖYS_2	4,122	1,1864	-1,338	,767	21,474	,891
	ÖYS_3	4,041	1,1834	-1,185	,446	20,526	,871
	ÖYS_4	4,194	1,0997	-1,392	1,065	23,586	,931
	ÖYS_5	4,102	1,1883	-1,367	,944	21,407	,890
Örgüt Yararına Sesslilik Cronbach's Alpha: 0,951 Ortalama: 3,85	ÖYSES_1	3,857	1,0649	-1,120	,905	-	,836
	ÖYSES_2	3,908	1,0462	-1,247	1,333	20,382	,899
	ÖYSES_3	3,898	,9685	-1,113	1,232	21,494	,925
	ÖYSES_4	3,857	1,0254	-,995	,567	21,721	,931
	ÖYSES_5	3,765	1,1559	-1,080	,536	19,941	,888

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde örgütsel sessizlik ölçeğinin “kabul edilmiş sessizlik, kabul edilmiş sesslilik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sesslilik, örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına sesslilik” olarak 6 alt boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. KES_1 dışındaki önermelerin faktör yüklerinin kabul gereken 0,7’den yüksek olduğu görülmüştür (Hair vd., 2008). KES_1 önermesine ilişkin faktör

yükünün belirlenen referans değerinden düşük hesaplanması sonucu KES_1 ölçüm modelinden çıkarılarak analizler uygulanmıştır.

Tabloda örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri verinin normal dağılım şartını sağlayıp sağlamadığının tespit edilmesinde kullanılmaktadır. +1,5 ile -1,5 arasında hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri verinin normal dağıldığı şeklinde yorumlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Kabul edilmiş sessizlik ortalaması 2,25 iken Kabul edilmiş seslilik ortalaması 2,98'dir. Savunma amaçlı sessizlik 2,32 iken Savunma amaçlı seslilik 2,04 olarak hesaplanmıştır. Örgüt Yararına Sessizlik 4,11 iken Örgüt Yararına Seslilik ortalaması 3,85'tir. Ayrıca boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları da referans değeri olan 0,7'den yüksek hesaplanmıştır (Hair vd., 2008).

Tablo - 3: Örgütsel Adalet

Faktörler	Önermeler	Ort.	SS	Çar.	Bas.	T Değeri	Faktör Yükleri
Dağıtımsal Adalet Cronbach's Alpha: 0,919 Ortalama: 3,13	DA_1	3,367	1,2132	-,638	-,455	-	,854
	DA_2	2,786	1,1688	-,124	-1,190	14,388	,718
	DA_3	3,173	1,2354	-,472	-,765	21,622	,918
	DA_4	3,143	1,1841	-,473	-,775	17,644	,818
	DA_5	3,194	1,2490	-,312	-,943	18,772	,849
Prosedürel Adalet Cronbach's Alpha: 0,936 Ortalama: 3,07	PA_1	2,857	1,1306	,069	-,785	-	,821
	PA_2	3,082	1,1725	-,201	-,967	18,661	,879
	PA_3	3,173	1,1668	-,426	-,754	18,204	,865
	PA_4	3,204	1,2181	-,262	-1,040	19,687	,909
	PA_5	3,071	1,2621	-,294	-1,079	17,785	,852
Etkileşimsel Adalet Cronbach's Alpha: 0,970 Ortalama: 3,41	EA_1	3,306	1,0494	-,318	-,257	-	,811
	EA_2	3,582	1,0146	-,529	-,184	19,303	,897
	EA_3	3,520	1,0767	-,711	,175	19,079	,890
	EA_4	3,531	1,0955	-,464	-,334	20,223	,922
	EA_5	3,255	1,1059	-,478	-,390	18,600	,876
	EA_6	3,429	1,0355	-,488	-,154	20,107	,919
	EA_7	3,347	1,0851	-,486	-,121	19,552	,948
	EA_8	3,398	1,0624	-,385	-,371	16,269	,904
	EA_9	3,347	1,1586	-,512	-,347	14,388	,801

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Örgütsel Adalet ölçeğinin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olarak üç alt boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Önermelere ilişkin faktör yüklerinin referans değeri olan 0,7'den yüksek hesaplandığı görülmüş ve herhangi bir revizyon yapılmadan Örgütsel Adalet ölçeği analizlere dâhil edilmiştir.

Tabloda örgütsel adalet ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri verinin normal dağılım şartını sağlayıp sağlamadığının tespit edilmesinde kullanılmaktadır. +1,5 ile -1,5 arasında hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri verinin normal dağıldığı şeklinde yorumlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Dağıtımsal adalet ortalaması 3,13 iken prosedürel adalet ortalaması 3,07 ve etkileşimsel adalet ortalaması da 3,41 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları da referans değeri olan 0,7'den yüksek hesaplanmıştır.

Tablo - 4: İşyeri Nezaketsizliği

Faktörler	Önermeler	Ort.	SS	Çar.	Bas.	t Değ.	Faktör Yükleri
İşyeri Nezaketsizliği Cronbach's Alpha: 0,956 Ortalama: 1,96	İYN_1	2,551	1,0661	,203	-,254	-	,766
	İYN_2	2,204	1,1394	,570	-,459	11,545	,734
	İYN_3	2,041	1,1207	,771	-,287	12,390	,796
	İYN_4	1,786	1,0179	1,223	,850	12,132	,777
	İYN_5	2,133	1,1089	,705	-,310	12,550	,808
	İYN_6	2,173	1,2016	,604	-,820	11,953	,764
	İYN_7	1,714	1,1665	1,434	1,188	13,303	,866
	İYN_8	1,735	1,1265	1,471	1,246	13,316	,867
	İYN_9	2,071	1,1688	1,045	,359	13,102	,850
	İYN_10	1,724	1,1009	1,316	1,225	12,532	,807
	İYN_11	1,735	1,0893	1,331	,693	13,057	,847
	İYN_12	1,653	1,1496	1,431	1,406	12,889	,834

Uygulanan faktör analizinin sonrasında Örgütsel Nezaketsizlik Ölçeğinin tek boyutlu bir yapıda olduğu doğrulanmıştır. Önermelerin faktör yükleri ise 0,7 olan referans değerinden yüksek hesaplanmıştır (Hair vd., 2008). Dolayısıyla Örgütsel Nezaketsizlik Ölçeği herhangi bir revizyona tabi tutulmadan analizlere dâhil edilmiştir.

Tabloda örgütsel nezaketsizliğe ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri verinin normal dağılım şartını sağlayıp sağlamadığının tespit edilmesinde kullanılmaktadır. +1,5 ile -1,5 arasında hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri verinin normal dağıldığı şeklinde yorumlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Örgütsel nezaketsizlik ortalaması 1,96 iken Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı da referans değeri olan 0,7'den yüksek hesaplanmıştır.

Yapılan incelemelerden sonra araştırmada kullanılan ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha değerlerinin 0,7'den ve faktör yüklerinin 0,7'den yüksek hesaplanması ölçüm modelinin güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile 1,5 arasında olması da verinin normal dağıldığına işaret etmektedir. Güvenilirlik ve geçerlilik kriterleri sağlandıktan sonra analizlere yer verilmiştir.

4.7.3. Ortalama Fark Testleri

Katılımcıların Örgütsel Nezaketsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sesslilik ve Örgütsel Adalet ortalamalarının karşılaştırılması için cinsiyet gibi iki seçme düzeyli değişkenlerde bağımsız örneklerde t-testi, ikiden fazla seçme düzeyine sahip değişkenlerde ise ANOVA kullanılmıştır. Yapılan analizler başlıklar halinde verilmiştir.

4.7.3.1. Cinsiyete Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

H₁: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₂: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₃: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Sesslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₄: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Nezaketsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Seslilik ve Örgütsel Adalet algılarını karşılaştırmak için bağımsız örneklerde t-testinden faydalanılmıştır.

Tablo - 5: Grup Ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	Std. Error Mean
Örgütsel Nezaketsizlik	Kadın	177	2,17	,985	,074
	Erkek	117	1,63	,693	,064
Örgütsel Sessizlik	Kadın	177	2,94	,676	,050
	Erkek	117	2,83	,420	,038
Örgütsel Seslilik	Kadın	177	3,01	,680	,051
	Erkek	117	2,87	,408	,037
Örgütsel Adalet	Kadın	177	3,12	,924	,069
	Erkek	117	3,33	,889	,082

Kadınların Örgütsel Nezaketsizlik ortalaması 1,63 iken erkeklerin 2,17 olarak hesaplanmıştır. Kadınların Örgütsel Sessizlik ortalaması 2,83 iken erkeklerin 2,94 olarak hesaplanmıştır. Kadınların Örgütsel Seslilik ortalaması 2,87 iken erkeklerin 3,01 olarak hesaplanmıştır. Kadınların Örgütsel Adalet ortalaması 3,33 iken erkeklerin 3,12 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalamalarda kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farkların istatistiki olarak anlamlılık düzeyine ulaşip ulaşmadığına dair karar bağımsız örneklerde t-testi sonucuna göre verilebilir

Bağımsız örneklerde t-testi istatistikleri varyansların eşit dağıldığı ve eşit dağılmadığı durumlar için ayrı ayrı hesaplanmaktadır. Varyansların eşit dağılımını test etmek için Levene testi kullanılabilir. Levene testi sonuçlarında p (sig) değerlerinin 0,05'ten büyük hesaplanması varyansların eşit dağıldığı şeklinde yorumlanmaktadır. Levene testi istatistikleri incelendiğinde sadece Örgütsel Adalet için hesaplanan olasılık değerinin 0,05'ten büyük olduğu izlenilmektedir. Bundan dolayıdır ki örgütsel adalet için varyansların eşit dağıldığı durumlarda hesaplanan t-testi istatistiklerine diğer faktörler için ise varyansların eşit olmadığı durumlar için hesaplanan olasılık değerlerine göre karar verilebilir.

Tablo - 6: t-testi sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig.	Ort. Farkı
Örgütsel	Eşit Varyans Durumu	25,762	,000	5,079	292	,000	,533
Nezaketsizlik	Eşit Olmayan Varyans Durumu			5,443	290,84	,000	,533
Örgütsel	Eşit Varyans Durumu	20,056	,000	1,593	292	,112	,111
Sessizlik	Eşit Olmayan Varyans Durumu			1,744	291,02	,082	,111
Örgütsel	Eşit Varyans Durumu	28,876	,000	2,081	292	,038	,145
Seslilik	Eşit Olmayan Varyans Durumu			2,292	289,60	,023	,145
Örgütsel	Eşit Varyans Durumu	,096	,757	-1,887	292	,060	-,204
Adalet	Eşit Olmayan Varyans Durumu			-1,902	255,00	,058	-,204

Olasılık değerleri incelendiğinde Örgütsel Nezaketsizlik ($p=0,000$) ve Örgütsel Seslilik ($p=0,023$) dışında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farkın oluşmadığı izlenmektedir ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlar kadınların örgütsel nezaketsizlik algılarının erkeklerden daha düşük olduğunu göstermektedir (fark=0,533). Örgütsel Seslilik ortalamalarında da kadınların daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla kadınların maruz kaldıkları örgütsel nezaketsizlik erkeklere göre daha yüksektir. Ayrıca kadınların örgütsel seslilik durumları da erkeklerden yüksektir.

4.7.3.2. Medeni Duruma Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

H₅: Katılımcıların medeni durumlarına göre Örgütsel Nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₆: Katılımcıların medeni durumlarına göre Örgütsel Sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₇: Katılımcıların medeni durumlarına göre Örgütsel Seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₈: Katılımcıların medeni durumlarına göre Örgütsel Adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.

Katılımcıların medeni halleri açısından Örgütsel Nezaketsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Seslilik ve Örgütsel Adalet algılarını karşılaştırmak için bağımsız örneklerde t-testinden faydalanılmıştır.

Tablo - 7: Grup Ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	Std. Error Mean
Örgütsel Nezaketsizlik	Bekar	102	2,20	1,14	,11
	Evli	192	1,83	,74	,05
Örgütsel Sessizlik	Bekar	102	2,96	,61	,06
	Evli	192	2,86	,57	,04
Örgütsel Sesslilik	Bekar	102	2,97	,59	,05
	Evli	192	2,95	,59	,04
Örgütsel Adalet	Bekar	102	3,22	1,00	,09
	Evli	192	3,19	,86	,06

Bekar katılımcıların Örgütsel Nezaketsizlik ortalaması 2,20 iken evlilerin 1,83 olarak hesaplanmıştır. Bekarların Örgütsel Sessizlik ortalaması 2,96 iken evlilerin 2,86 olarak hesaplanmıştır. Bekarların Örgütsel Sesslilik ortalaması 2,97 iken evlilerin 2,95 olarak hesaplanmıştır. Bekarların Örgütsel Adalet ortalaması 3,22 iken evlilerin 3,19 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalamalarda kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farkların istatistiki olarak anlamlılık düzeyine ulaşip ulaşmadığına ait karar bağımsız örneklerde t-testi sonucuna göre verilebilir.

Tablo - 8: t-testi sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig.	Ort. Farkı
Örgütsel Nezaketsizlik	Eşit Varyans Durumu	53,150	,000	3,336	292	,001	,36
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			2,947	147,99	,004	,36
Örgütsel Sessizlik	Eşit Varyans Durumu	,005	,943	1,459	292	,146	,10
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			1,434	196,23	,153	,10
Örgütsel Sesslilik	Eşit Varyans Durumu	1,137	,287	,280	292	,779	,02
	Eşit Olmayan Varyans Durumu			,281	206,32	,779	,02
Örgütsel Adalet	Eşit Varyans Durumu	5,659	,018	,261	292	,794	,02
	Eşit Olmayan Varyans Durumu		,000	,249	180,40	,803	,02

Levene testi istatistikleri incelendiğinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik için hesaplanan olasılık değerinin 0,05'ten büyük olduğu izlenilmektedir. Bundan dolayıdır ki Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik için varyansların eşit dağıldığı durumlarda hesaplanan t-testi istatistiklerine diğer faktörler için ise varyansların eşit olmadığı durumlar için hesaplanan olasılık değerlerine göre karar verilebilir.

Olasılık değerleri incelendiğinde Örgütsel Nezaketsizlik ($p=0,004$) dışında bekar ve evli katılımcıların aralarında anlamlı bir farkın oluşmadığı izlenilmektedir.

($p>0,05$). Ulaşılan sonuçlar bekar katılımcıların örgütsel nezaketsizlik algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir (fark=0,36).

4.7.3.3. Unvanlara Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

H_9 : Katılımcıların sahip olduğu unvana göre Örgütsel Nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H_{10} : Katılımcıların sahip olduğu unvana göre Örgütsel Sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H_{11} : Katılımcıların sahip olduğu unvana göre Örgütsel Seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H_{12} : Katılımcıların sahip olduğu unvana göre Örgütsel Adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.

Katılımcıların sahip oldukları unvanlara göre Örgütsel Nezaketsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Seslilik ve Örgütsel Adalet algılarını karşılaştırmak için ANOVA testinden faydalanılmıştır.

Katılımcıların 18'i Arş. Görevlisi, 54'ü Öğr. Görevlisi, 48'i Öğr. Üyesi ve 174'ü ise idari personelden oluşmaktadır. Katılımcıların unvanlarına göre ortalamaları yukarıda yer alan tabloda aktarılmıştır.

Tablo - 9: Unvanlara Grup İstatistikleri

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Örgütsel Nezaketsizlik	Arş. Gör	18	2,76	1,04	,245
	Öğr. Gör.	54	1,80	,644	,087
	Öğr. Üyesi	48	1,88	,901	,130
	İdari Personel	174	1,94	,946	,071
	Total	294	1,96	,9182	,053
Örgütsel Sessizlik	Arş. Gör	18	3,05	,966	,227
	Öğr. Gör.	54	3,05	,512	,069
	Öğr. Üyesi	48	2,69	,413	,059
	İdari Personel	174	2,88	,589	,044
	Total	294	2,89	,589	,034
Örgütsel Seslilik	Arş. Gör	18	3,02	,896	,211
	Öğr. Gör.	54	3,07	,537	,073

	Öğr. Üyesi	48	2,89	,458	,066
	İdari Personel	174	2,94	,600	,045
	Total	294	2,96	,591	,034
Örgütsel Adalet	Arş. Gör	18	3,11	1,28	,302
	Öğr. Gör.	54	3,31	,638	,086
	Öğr. Üyesi	48	3,27	1,00	,145
	İdari Personel	174	3,16	,920	,069
	Total	294	3,20	,914	,053

ANOVA testinin ön şartı varyansların eşit dağılmasıdır. Bu şart sağlanmadığı durumlarda diğer istatistikler ile karar verilebilir. Dolayısıyla ANOVA testinden önce Levene homojenlik testi sonuçları incelenmelidir.

Tablo - 10: Varyansların Homejenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel Nezaketsizlik	2,283	3	290	,079
Örgütsel Sessizlik	7,657	3	290	,000
Örgütsel Seslilik	4,959	3	290	,002
Örgütsel Adalet	7,851	3	290	,000

Levene testi sonuçlarında p (sig) değerlerinin 0,05'ten büyük oluşu varyansların homojen dağıldığı şeklinde yorumlanmaktadır. Levene testi sonuçlarına göre Örgütsel Nezaketsizlik (p=0,079) dışında kalan değişkenlerin varyanslarının eşit dağılmadığı görülmektedir. Bu durumda örgütsel nezaketsizlik için ANOVA testi istatistiklerine göre karar verilirken diğer değişkenler açısından Welch testi kullanılabilir.

Tablo - 11: Unvanlara Göre Örgütsel Nezaketsizlik ANOVA testi Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Nezaketsizlik	Between Groups	13,328	3	4,443	5,515	,001
	Within Groups	233,598	290	,806		
	Total	246,926	293			

ANOVA testi sonuçlarına göre farklı unvanlara sahip gruplardan en az biri diğerlerinden farklı düzeyde örgütsel nezaketsizlik ortalamasına sahiptir (p=0,001). Bu farkın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını anlamak için LSD testi kullanılabilir.

Tablo - 12: Unvanlara Göre Örgütsel Nezaketsizlik Çoklu Karşılaştırma Testi (LSD)

(I) Unvan	(J) Unvan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Arş. Gör.	Öğr. Gör.	,962*	,244	,000
	Öğr. Üyesi	,883*	,248	,000
	İdari Personel	,814*	,222	,000
Öğr. Gör.	Arş. Gör.	-,962*	,244	,000
	Öğr. Üyesi	-,079	,178	,656
	İdari Personel	-,147	,139	,293
Öğr. Üyesi	Arş. Gör.	-,883*	,248	,000
	Öğr. Gör.	,079	,178	,656
	İdari Personel	-,068	,146	,642
İdari Personel	Arş. Gör.	-,815*	,222	,000
	Öğr. Gör.	,147	,139	,293
	Öğr. Üyesi	,068	,146	,642

Çoklu karşılaştırma tablosu incelendiğinde ortaya çıkan farkın Arş. Görevlileri ile diğer unvanlar arasında olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Araştırma görevlilerinin örgütsel nezaketsizlik algısı diğer unvanlardan daha yüksektir.

Varyansların homojen dağılmadığı örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ve örgütsel adalet için aşağıda verilen Welch testi istatistiklerine göre kara verilebilir.

Tablo - 13: Unvanlara Göre Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Seslilik ve Örgütsel Adalet Welch Testi Sonuçları

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Örgütsel Sessizlik Welch	5,505	3	61,694	,002
Örgütsel Seslilik Welch	1,176	3	61,496	,326
Örgütsel Adalet Welch	,647	3	61,111	,588

Welch testi sonuçlarına göre sadece Örgütsel Sessizlik ($p=0,002$) ortalamalarında unvanlara göre farklılaşma olduğu görülmektedir. Farkın hangi unvanlar arasında ortaya çıktığını tespit etmek için homojen dağılımın olmadığı durumlarda kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma testinden faydalanılabilir.

Tablo - 14: Unvanlara göre Örgütsel Sessizlik Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Unvan	(J) Unvan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Arş. Gör.	Öğr. Gör.	,000	,238	1,000

	Öğr. Üyesi	,363	,235	,591
	İdari Personel	,165	,232	,981
Öğr. Gör.	Arş. Gör.	-,000	,238	1,000
	Öğr. Üyesi	,363*	,0917	,001
	İdari Personel	,165	,082	,255
Öğr. Üyesi	Arş. Gör	-,363	,235	,591
	Öğr. Gör.	-,363*	,091	,001
	İdari Personel	-,197	,074	,054
İdari Personel	Arş. Gör	-,165	,232	,981
	Öğr. Gör.	-,165	,082	,255
	Öğr. Üyesi	,197	,074	,054

Tamhane çoklu karşılaştırma testine göre örgütsel sessizlik ortalamalarında ortaya çıkan fark öğretim üyeleri ile öğretim görevlileri arasındadır. Öğretim görevlilerin örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı olarak öğretim üyelerinden daha yüksektir.

4.7.3.4. Yaşlara Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

H₁₃: Katılımcıların yaşlarına göre Örgütsel Nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₁₄: Katılımcıların yaşlarına göre Örgütsel Sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₁₅: Katılımcıların yaşlarına göre Örgütsel Seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.

H₁₆: Katılımcıların yaşlarına göre Örgütsel Adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.

Katılımcıların yaşlarına göre Örgütsel Nezaketsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Seslilik ve Örgütsel Adalet algılarını karşılaştırmak için ANOVA testinden faydalanılmıştır.

Tablo - 15: Yaşlara Göre Grup İstatistikleri

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Örgütsel Nezaketsizlik	1999 ve Sonrası Doğumlular	30	2,58	1,19	,217
	1981-1998	201	1,97	,916	,064
	1965-1980	57	1,63	,561	,074
	1946-1964	6	1,62	,593	,242
	Total	294	1,96	,918	,053
Örgütsel Sessizlik	1999 ve Sonrası Doğumlular	30	3,10	,471	,086
	1981-1998	201	2,88	,592	,041
	1965-1980	57	2,88	,554	,073
	1946-1964	6	2,36	,985	,402
	Total	294	2,89	,589	,034
Örgütsel Sesslilik	1999 ve Sonrası Doğumlular	30	2,98	,629	,114
	1981-1998	201	2,96	,553	,039
	1965-1980	57	2,96	,621	,082
	1946-1964	6	2,63	1,20	,491
	Total	294	2,96	,591	,034
Örgütsel Adalet	1999 ve Sonrası Doğumlular	30	3,01	,872	,159
	1981-1998	201	3,23	,918	,064
	1965-1980	57	3,25	,873	,115
	1946-1964	6	2,74	1,30	,533
	Total	294	3,20	,914	,0530

Katılımcıların 30'u 1999 ve sonrası, 201'i 1981-1998, 57'si 1965-1980 ve 6'sı ise 1946-1964 doğumlulardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre ortalamaları yukarıda yer alan tabloda aktarılmıştır.

ANOVA testinin ön şartı varyansların eşit dağılmasıdır. Bu şart sağlanmadığı durumlarda diğer istatistikler ile karar verilebilir. Dolayısıyla ANOVA testinden önce Levene homejenlik testi sonuçları incelenmelidir.

Tablo - 16: Levene Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel Nezaketsizlik	12,304	3	290	,000
Örgütsel Sessizlik	3,628	3	290	,013
Örgütsel Sesslilik	6,648	3	290	,000
Örgütsel Adalet	1,551	3	290	,202

Levene testi sonuçlarına göre Örgütsel adalet ($p=0,202$) dışındaki değişkenlerin varyanslarının homojen dağılmadığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Bu durumda Örgütsel Adalet için ANOVA testi diğer değişkenler için ise Welch testi sonuçlarına göre karar verilebilir.

Tablo - 17: Yaşlara Göre Örgütsel Adalet Anova Testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Adalet	Between Groups	2,718	3	,906	1,085	,356
	Within Groups	242,263	290	,835		
	Total	244,981	293			

ANOVA testi sonuçlarına göre katılımcıların yaşlarına göre örgütsel adalet ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p=0,356$).

Örgütsel Nezaketsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Seslilik için karar Welch testine göre verilebilir. Aşağıda Welch testi istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo - 18: Yaşlara Göre Ortalamalar (Welch Testi)

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Örgütsel Nezaketsizlik	Welch	7,645	3	22,273	,001
Örgütsel Sessizlik	Welch	2,333	3	21,361	,103
Örgütsel Seslilik	Welch	,154	3	20,861	,926

Welch testi sonuçlarına göre Örgütsel Nezaketsizlik ($p=0,001$) ortalaması ilgili yaş gruplarından en az birinde diğerlerinden farklıdır. Diğer değişkenler açısından ortalamalarda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Örgütsel nezaketsizlikte yaşlara göre ortaya çıkan farkın hangi guruplardan kaynaklandığını tespit etmek için varyansların homojen dağılmadığı durumlarda kullanılan Tamhane testine göre karar verilebilir.

Tablo - 19: Yaşlara Göre Örgütsel Nezaketsizlik Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Unvan	(J) Unvan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
1999 ve Sonrası Doğumlular	1981-1998	,613	,227	,062
	1965-1980	,951	,229	,001
	1946-1964	,958	,325	,060
1981-1998	1999 ve Sonrası	-,613	,227	,062
	1965-1980	,338	,098	,005
	1946-1964	,3451	,250	,775
1965-1980	1999 ve Sonrası	-,951	,229	,001

	1981-1998	-,338	,098	,005
	1946-1964	,006	,253	1,000
1946-1964	1999 ve Sonrası	-,958	,325	,060
	1981-1998	-,345	,250	,775
	1981-1998	-,006	,253	1,000

Tamhane çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre örgütsel nezaketsizlik ortalamalarındaki anlamlı fark 1965-1980 doğumlular ile 1999 ve sonrası ve 1981-1998 doğumlular arasında ortaya çıkmaktadır. 1965-1980 doğumlu katılımcıların örgütsel nezaketsizlik algıları diğer iki gruptan daha düşüktür.

4.7.4. Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Nezaketsizliğin Örgütsel Sessizlik Üstündeki Etkisi

Algılanan örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu doğrusal regresyon, bağımlı değişkeni tahmin etmede kullanılmış olan değişken sayısı birden çok olduğunda kullanılan regresyon modelidir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014). Oluşturulan modelde örgütsel sessizlik üzerinde algılanan adaletin alt boyutlarının ve örgütsel nezaketsizliğin etkisi incelenmiştir.

H₁₇: Algılanan örgütsel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

H_{17a}: Algılanan dağıtımsal adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

H_{17b}: Algılanan prosedürel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

H_{17c}: Algılanan etkileşimsel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

H₁₈: Algılanan örgütsel nezaketsizlik örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

Regresyon modelinin uygulanmasında kontrol edilmesi gereken çoklu eş doğrusallık durumu bulunmaktadır. Aşağıdan regresyon modeline ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. İlk olarak modele dâhil edilen boyutların ortalamaları, standart sapmaları ve gözlem sayılarının yer aldığı tanımlayıcı tablo bulunmaktadır.

Tablo - 20: Korelasyon Tablosu

Boyutlar		Dağıtimsal Adalet	Prosedürel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Nezaketsizlik	Örgütsel Sessizlik
Dağıtimsal Adalet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 98				
Prosedürel Adalet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,651** ,000 98	1 98			
Etkileşimsel Adalet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,717** ,000 98	,725** ,000 98	1 98		
Örgütsel Nezaketsizlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,251* ,013 98	-,210* ,038 98	-,277** ,006 98	1 98	
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,318** ,001 98	,225* ,026 98	,342** ,001 98	,243* ,016 98	1 98

** = 0.01 anlamlılık düzeyi.

* = 0.05 anlamlılık düzeyi.

Genel kanı modele dâhil edilen değişkenler arasındaki korelasyonun 0,9'dan küçük olması yönündedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014). Korelasyon tablosu incelendiğinde değişkenler arasındaki korelasyonun 0,9'dan küçük hesaplandığı görülmektedir. Bu durum çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Regresyon modelinin açıklama gücü ve hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunu değerlendiren Durbin-Watson değerlerine yer verilmiştir.

Tablo - 21: Regresyon Model Özet Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,512 ^a	,262	,252	,51898	2,168

Modelin açıklama kuvvetini ifade etmekte olan R kare değeri 0,25 olarak hesaplanmıştır. Bu durum kurulan modelin bağımlı değişkende (Örgütsel Sessizlik) ortaya çıkan değişimin %25'ini açıkladığını göstermektedir. Dolayısıyla modele dâhil edilen bağımsız değişkenler dışında Örgütsel Sessizlik üzerinde etkili olan farklı unsurların da bulunduğu söylenebilir.

Tabloda bulunan Durbin-Watson değeri hata terimlerinin bağımsızlığını ifade eden ön koşulun değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Bu değerin 1 ve 3 arasında olması hata terimlerinin bağımsızlı ön koşulunun sağlanması açısından yeterlidir. Tabloda yer alan değer (2,168) regresyon modelinde hata terimlerinin bağımsızlığı ön şartını sağladığını göstermektedir.

Kurulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını test etmek için ANOVA tablosundan faydalanılmaktadır. Aşağıda modele ilişkin ANOVA tablosuna yer verilmiştir.

Tablo - 22: Regresyon Modeli ANOVA Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,725	4	6,681	25,695	,000 ^b
	Residual	75,147	289	,260		
	Total	101,872	293			

ANOVA tablosunda yer alan p(sig) değerinin 0,05'ten küçük hesaplanması kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kurulan regresyon modeli bağımlı değişkendeki (Örgütsel Sessizlik) değişimi tahmin etme konusunda anlamlı katkıda bulunmaktadır.

Modelde bulunan bağımsız değişkenlerin (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, örgütsel nezaketsizlik) bağımlı değişken üzerindeki etkisini değerlendirmek için katsayılar tablosu incelenebilir. Aşağıda katsayılar tablosuna yer verilmiştir.

Tablo - 23: Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu

Boyutlar	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tol.	VIF
(Constant)	1,455	,262		9,776	,000		
Örgütsel Nezaketsizlik	,242	,060	,377	7,140	,000	,918	1,090
Dağıtımsal Adalet	,123	,075	,219	2,893	,004	,447	1,239
Prosedürel Adalet	-,057	,075	-,103	-1,346	,179	,439	1,280
Etkileşimsel Adalet	,223	,090	,364	4,341	,000	,363	1,752

Tabloda yer alan son sütunda çoklu doğrusal bağlantı sorununun değerlendirilmesinde kullanılan tolerans ve VIF değerleri bulunmaktadır. Tolerans

değeri, ilgili bağımsız değişkendeki varyansın diğer bağımsız değişkenler tarafından açıklanamayan kısmının oranıdır (İslamoğlu ve Alınacı, 2014).

Düşük tolerans değerleri ilgili değişkendeki varyansın büyük bir bölümünün modeldeki diğer bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Tolerans değeri sıfıra ne kadar yakın olursa çoklu doğrusal bağlantı miktarı o kadar artacaktır.

VIF değerinin 2'den küçük oluşu da çoklu doğrusal bağlantı ihtimalini azaltmaktadır. Tabloda yer alan VIF değerlerinin (1,090; 1,239; 1,280; 1,752) 2'den küçük olması ve tolerans değerlerinin (0,918; 0,447; 0,439; 0,363) sıfırdan yüksek olması çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığını destekleyen önemli istatistiklerdir. Çoklu bağlantı problemi incelendikten sonra regresyon modeli yorumlanabilir.

Tabloda regresyon modeline dâhil edilen bağımsız değişkenlerin katsayıları (Beta) ve anlamlılık düzeyleri (sig.) yer almaktadır. Tablo incelendiğinde prosedürel adaletin modele anlamlı bir katkı vermediği görülmektedir ($p>0,05$).

Dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel nezaketsizlik ise anlamlı katkı sağlamaktadır. Beta katsayıları aynı zamanda modele dâhil edilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üstündeki etkisini karşılaştırmak içinde kullanılmaktadır. Katsayılar incelendiği zaman Dağıtımsal Adaletin (0,219) Etkileşimsel Adaletin (0,364) ve Örgütsel Nezaketsizliğin (0,377) örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Etki düzeyleri bakımından ise Örgütsel Nezaketsizliğin Örgütsel Sessizlik üzerinde daha etkili olduğu beta katsayılarından anlaşılmaktadır.

Elde edilen sonuçlar Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik üzerinde etkili olduğunu ifade eden H₁₇ hipotezinin kısmen kabul edildiğini göstermektedir. Prosedürel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkili olmazken dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ise olumlu yönde örgütsel sessizliği etkilemektedir. Bu sonuç beklenen aksine bir durumu ifade etmektedir. Çalışanların adalet algıları çoğaldıkça örgütsel sessizlik düzeyleri de çoğalmaktadır.

Örgütsel Nezaketsizliğin Örgütsel Sessizlik üstünde etkili olduğunu ifade eden H18 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar örgütsel nezaketsizlik algısının artması ile örgütsel sessizliğinde arttığını göstermektedir.

4.7.5. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Çalışmada kullanılan hipotez tezlerinin sonuçlarını genel olarak aşağıdaki tabloda görmek mümkündür:

Tablo - 24: Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
<i>H₁: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Kabul
<i>H₂: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Red
<i>H₃: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Kabul
<i>H₄: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Red
<i>H₅: Katılımcıların medeni durumlarına göre Örgütsel Nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Kabul
<i>H₆: Katılımcıların medeni durumlarına göre Örgütsel Sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Red
<i>H₇: Katılımcıların medeni durumlarına göre Örgütsel Seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Red
<i>H₈: Katılımcıların medeni durumlarına göre Örgütsel Adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Red
<i>H₉: Katılımcıların sahip olduğu unvana göre Örgütsel Nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Kabul
<i>H₁₀: Katılımcıların sahip olduğu unvana göre Örgütsel Sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Kabul
<i>H₁₁: Katılımcıların sahip olduğu unvana göre Örgütsel Seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Red
<i>H₁₂: Katılımcıların sahip olduğu unvana göre Örgütsel Adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Red
<i>H₁₃: Katılımcıların yaşlarına göre Örgütsel Nezaketsizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Kabul
<i>H₁₄: Katılımcıların yaşlarına göre Örgütsel Sessizlik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Red
<i>H₁₅: Katılımcıların yaşlarına göre Örgütsel Seslilik ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Red
<i>H₁₆: Katılımcıların yaşlarına göre Örgütsel Adalet ortalamaları farklılaşmaktadır.</i>	Red

<i>H₁₇: Algılanan örgütsel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.</i>	<i>Kısmi</i>
	<i>Kabul</i>
<i>H_{17a}: Algılanan dağıtumsal adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.</i>	<i>Kabul</i>
<i>H_{17b}: Algılanan prosedürel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.</i>	<i>Red</i>
<i>H_{17c}: Algılanan etkileşimsel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.</i>	<i>Kabul</i>
<i>H₁₈: Algılanan örgütsel nezaketsizlik örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.</i>	<i>Kabul</i>

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla hazırlanmıştır. İlk bölümde “Örgütsel Adalet” konusu ele alınmıştır. Buradan hareketle adalet, örgütsel adalet kavramları incelenmiş ve örgütsel adaletin boyutları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde “Örgütsel Nezaketsizlik” konusu irdelenmiş buradan hareketle, nezaket olgu, nezaketsizliğin örgütsel boyutu ve örgütsel nezaketsizliğe sebep olan unsurlar tanıtılmıştır. Üçüncü bölümde “Örgütsel Sessizlik” konusu ele alınmış olup, sessizliğin kuramları ve örgütsel sessizliğin sebepleri ve sonuçları açıklanmıştır. Dördüncü bölüm ise araştırma başlığını taşımaktadır. Burada, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesinde çalışmakta olan idari ve akademik personel açısından, örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi araştırılmıştır.

Anket verilerinden elde edilen bulgular, çeşitli açılardan analize tabi tutulmuştur. Katılımcılar demografik özellikler açısından değerlendirildiğinde, önemli bölümünün orta yaşta olduğu görülmüştür. Buradan hareketle katılımcıların önemli çoğunluğunun evli olduğu belirlenmiştir. Yine katılımcıların lisans ve lisansüstü eğitim almış oldukları görülmüştür. Çalışma ortalamalarında büyük çoğunluğun, 9 ve üzeri yıl olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma dahilinde belirlenmiş olan amaç ve hipotezleri test etmek adına regresyon analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda ulaşılan sonuçlar ve bunların genel değerlendirilmesi aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Genel kanı, modele dâhil edilmiş olan değişkenler arasındaki korelasyonun küçük olması bağlamındadır. Çalışmanın korelasyon tablosu incelendiğinde, değişkenler arasındaki korelasyonundan küçük hesaplanmış olduğu görülmüştür. Bu durum ise çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı biçiminde ifade edilebilir.

- Regresyon modelinin açıklama gücü ve hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunu değerlendiren Durbin-Watson değerlerine yer verilmiştir. Ortaya koymuş olduğumuz modelin açıklama kuvvetini ifade etmekte olan R kare değeri 0,16 şeklinde

hesaplanmıştır. Bu hal ise bize kurulan modelin bağımlı değişkende (örgütsel sessizlik) meydana gelen değişimin %23'ünü izah ettiğini göstermektedir. Bundan dolayıdır ki modele dâhil edilmiş olan bağımsız değişkenler haricinde Örgütsel sessizlik üzerinde etkili olan farklı faktörlerin olduğu da ifade edilebilir.

- Durbin-Watson değeri, hata terimlerinin bağımsızlığını ifade etmekte olan ön koşulun değerlendirilmesi adına kullanılmıştır. Bahse konu değerin 1 ve 3 arasında olması hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun temini bakımından yeterlidir. Çalışmada ulaşılan değer regresyon modelinde hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunu sağlamış olduğunu göstermektedir.

- Dağıtimsal adalet ve prosedürel adaletin modele anlamlı bir katkı vermediği görülmüştür. Etkileşimsel adalet ve örgütsel nezaketsizlik ise anlamlı katkı sağlamaktadır. Beta katsayıları aynı zamanda modele dâhil edilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üstündeki etkisini karşılaştırmak içinde kullanılmaktadır. Katsayılara bakıldığı zaman etkileşimsel adaletin ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Etki düzeyleri bakımından ise örgütsel nezaketsizliğin, örgütsel sessizlik üzerinde daha etkili olduğu beta katsayılarından anlaşılmaktadır.

- Elde edilen sonuçlar örgütsel adaletin, örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğunu ifade eden H17 hipotezinin kısmen kabul edildiğini göstermektedir. Dağıtimsal adalet ve prosedürel adalet örgütsel sessizlik üzerinde etkili olmazken etkileşimsel adalet ise olumlu yönde örgütsel sessizliği etkilemektedir. Bu sonuç beklenen aksine bir durumu ifade etmektedir. Çalışanların etkileşimsel adalet algıları çoğaldıkça örgütsel sessizlik seviyeleri de artmaktadır.

- Örgütsel nezaketsizliğin, örgütsel sessizlik üstünde etkili olduğunu ifade eden H18 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar örgütsel nezaketsizlik algısının artması ile örgütsel sessizliğinde arttığını göstermektedir.

Sonuçlardan hareketle örgütlerde oluşabilecek nezaketsiz hareketlerin sürekli ya da daimi bir hale gelmesinin, nezaketsizlikten ziyade çok daha fazla zarar verici

olan ve tesiri daha büyük olan başka olumsuz iş hareketlerine sebep olacağı ilgili alan yazında görülmektedir.

Çalışmanın bulgularından hareketle örgütler; işyeri nezaketsizliğini örgütsel ve kişisel bakımdan olumsuz sonuçlara sebebiyet verdiğiinden dolayı, ortadan kaldırmaları gerekli mühim bir problem olarak görmektedirler. Nezaketsizlik, iş tatmini ve fiziki sağlığın üstünde negatif yönde bir etkiye sahipken; işi bırakma, işten ayrılma niyeti ve psikolojik sağlık halleri üstünde pozitif bağlamda bir etkiye sahip olabilmektedir.

Rekabet olgusunun her geçen gün çoğaldığı, kaliteye daha çok önem verilen, tüketicilerin beklenti ve taleplerinin devamlı değişmekte olduğu günümüz dünyasında, örgütler varlıklarını sürdürebilmek adına, çevresel tehdit ve değişimlere cevap verebilen, sahip bulunduğu yetenek ve bilgileri örgüt içinde paylaşan, kuvvetli bir iletişim kuvvetine sahip, daha fazla sorumluluk yüklenebilen insan kaynağına gereksinim hissetmektedirler.

Örgütsel sessizliğin akabinde ise iki önemli sorunun ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bu sorunlardan ilki; sessiz kalma hareketi sonrasında örgütsel öğrenme periyodu engellendiğinden dolayı bütün sorunların çözüme kavuşturulması imkansız hale gelmektedir. Bir diğeriye; işgörenlerin sessiz kalma durumu hem içinde bulundukları örgütün ileriye doğru yol almasının önüne geçmekte, hem de onların performans seviyelerine negatif bağlamda etkide bulunmaktadır. İleriki zamanlardaysa bu halin akabinde, iş tatmininde düşüş ve ayrılışlarda çoğalış izlenmektedir.

Örgüt yönetimi açısından karar alma periyodunda ne denli çok görüş ve katılım bulunursa, alınmakta olan kararlar kurumun devamlılığı adına o denli önemlilik arz edecektir. Örgütte bulunan iletişimin aşağıdan yukarıya doğru düzgün bir şekilde işleyebilmesi son derece mühimdir. Örgütsel sessizliğin bilgi paylaşımına bir hayli çok engel teşkil ettiği izlenilmektedir. İş görenlerin sessiz kalması sebebiyle değişik görüşlere erişilmeyecek, doğru bilgiler toplanamayacak, değişim ve karar alma periyotlarında örgüt yönetiminin hatalı ve yetersiz kararlar alması sonucu meydana

gelecektir. İşgören sessizliği örgütün içinde meydana gelen bir problemin gün yüzüne çıkışını engelleyip, yönetim bakımından da önemli bilgileri kazanma ve doğru vakitte müdahalede bulunabilme olasılığını düşürmektedir. Bu durum da sorunların daha da çoğalmasına ve yayılışına sebebiyet verecektir.

Örgütsel adaletle örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman zaman konu ile alakalı daha evvel gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında işgörenlerin sessiz kalışlarına korku, ilgisizlik, duyarsızlık, yardım etme isteği şeklindeki unsurların etkin bulunduğu izlenilmiştir. Genel olarak sessizlik örgüt kültürü ve örgüt iklimi şeklindeki konularla ilişkilendirilmiştir.

Pinder ve Harlos (2001), örgütsel ve bireysel adaletsizlik ikliminin, işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinde son derece mühim bir rol oynadığına vurguda bulunmuşlardır. Bilhassa örgütsel adaletsizliğin iki boyutu olan işlemsel ve bilgisel adalet örgütsel sessizlik üstünde muhtemel etkilere sahiptir.

Karacaoğlu ve Cingöz (2009) tarafından gerçekleştirilmiş olan araştırmanın sonucunda elde edilmiş bulgularına bakıldığında örgütsel adalet algısının alt boyutu olan etkileşim adaletiyle işgören sessizliği arasında ters yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin adaletli faaliyetleri sayesinde işgörenlerin sessiz kalma hareketlerinin engellenebileceğini ve onların sessiz kalma tutumlarının düşeceği belirtmişlerdir.

Örgütsel nezaketsizlikte tam olarak niyetin ne olduğu da bilinmediğinden dolayı örgütte tüm işgörene karşı yapılmış olan nezaket dışı hareketi kendi üstlerine alınabilirler. Bu halde örgütsel nezaketsizliği için niyetin belirsiz olduğunu da ifade etmek mümkündür.

İşgörenlerin örgütte saygı görmeleri, onlara karşı nazik hareket edilmeleri ve görgü kuralları içerisinde kendilerine karşı hareket edilmeleri kuruma karşı bağlılığını, verimliliğini ve motivasyonunu çoğaltacaktır. Zira işgörenler birer makine değildir. İş görenler düşünebilen, duyabilen ve hisseden varlıklardır. Buradan hareketle örgütte kişilere karşı nazik ve hoşgörülü hareket edilmesi örgütün geleceği adına son seviyede önemlidir. Zira, çalışma yerinde beklemiş olduklarının tersine kendilerine kötü, kaba

ve sert hareket edildiğini görmüş olan insanlarsa kuruma karşı kayıtsız ve ilgisiz kalmaktadır (Taşcıoğlu, 2010).

Örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi araştırması sonucunda uygulamanın yapıldığı kuruma ve benzer kurum ve kuruluşlara şu öneriler getirilebilir:

Örgütsel sessizlik davranışını tespit etmeye yönelik daha büyük okullar ve başka üniversite personeli örnekleminde araştırmalar yapılmalıdır.

Olumsuz davranışlar yükseköğrenim kuruluşlarında tespiti kolay olmayan davranışların içerisine girmektedir. Personel, genel olarak örgüt içerisinde bahse konu hareketleri sergilemiş olduklarını kabul etmek istemeyebilmektedir. Bu sebepten bu çeşit olumsuz hareketlere maruz kalan kişilerin çalışma yerinde üstleriyle bu hali paylaşması gerekir. Böylelikle, bu hale neden olmuş kişinin hareketinin altında yatmakta olan nedenler, anlamlı olarak tespit edilebilir. Dolayısıyla, bu tür davranış sergileyenden kaynaklı sorunlar giderilebilir. Ayrıca, potansiyel problem kaynakları da önceden önlenmiş olur. Akabinde olumsuz hareketlere maruz bırakılmış kişinin bu hareketleri sergileyen kişiden ya da gruptan korunuşu ve bu halin değişimi adına hedef kişinin hareketlerini değiştirmesi sağlanabilir.

Örgütlerde olumsuz hareketlerin engellenmesi hususunda idareciler ön planda olmalıdır. İlk olarak idarecilere bu çeşit hareketlerin niçin oluştuğu, sonuçlarının hem kişi hem kurum adına büyük kayıplara neden olduğu, kurumda bu şekilde hareketlerle karşı karşıya kalındığında neler yapılması gerekliliği ve yöneticiler olarak kendilerinin bu hareketleri yapmamaları hususunda eğitimler sunulmalıdır.

Bu çalışma, kendi içinde bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Bunlar, örneklem gücü ve farklı işkolları alt unsurlarında toplanabilir. Sonraki çalışmalarda araştırmanın daha geniş bir örneklem üzerinde yapılması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılabilir. Ayrıca farklı işkollarının da dâhil edileceği bir araştırma ile literatüre daha anlamlı katkılar sağlanabilir. Literatürde çalışmalara bakıldığı zaman yoğun olarak akademisyenler, hemşireler, öğretmenler üzerinde çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Lakin adalet, nezaketsizlik ve sessizlik arasındaki ilişki olabileceği

üstünde yeterince çalışma yapılmadığı görülmüştür. Literatüre bakıldığı zaman örgütsel adalet, iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik olgularını beraber ele almakta olan çalışmaların az bulunduğu ve bu araştırmanın kısıtlı da olsa alana katkı verebileceği söylenilebilir.



KAYNAKLAR

- Akçakavaklı H. (2019). İşyeri nezaketsizliği ile stres arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin rolü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akyıldız, E. (2018). *Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları üzerinde kişilik özelliklerinin etkisi*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Uşak.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 463-485.
- Aronsson, G. and Gustafsson, K. (2005) Sickness presenteeism: Prevalence, attendance pressure factors and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9): 958-966.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2): 69-84.
- Ayık, Ahmet., Yücel, Engin., ve Savaş, Mücella (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Aysal B. (2018). *Bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan hemşirelerin nezaket kavramına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi*. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Batmunkh, M. (2011), *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bayramlı, M. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Beer, M. ve Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41, 29-40
- Bildik B, (2009). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim*. Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir

- araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Blau G. and Andersson, L. (2005). "Testing a measure of instigated workplace incivility", *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 596.
- Bogosian, R. (2011). Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings (*Doctoral dissertation, The George Washington University*).
- Bowen, F. ve 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. (2012). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behaviour*, 34(5), 671-697.
- Ciceralli, E. E. ve Ciceralli, L. K. (2017). "İşyerindeki kişilerarası kötü davranışların çözümünde müzakerenin önemi", *Kaynak Dergisi*, 71, (2017) www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=71&sira=926 (Erişim Tarihi: 09.01.2022).
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53(1), 9-16.
- Cooper, C. L. (1998) The changing nature of work. *Community Work and Family*, 1(3): 313-317.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A., (2010). "Örgütlerde işgören sessizliği", Detay Yayıncılık, Ankara
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 196-213.
- Çitli, H. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

- Çoban, Ö. ve Harman, S. (2012) Presenteeism: nedenleri, yarattığı örgütsel sorunlar ve çözüm önerileri üzerine bir alan yazın taraması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(23): 157-178.
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Delen G. M. (2010). *Çalışma hayatında işyeri kaballığı olgusu*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Demirkasımoğlu, N. ve Arastaman, G. (2017) “Öğretmenlerin okulda nezaketsizlik olgusuna ilişkin görüşleri”, *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 175.
- Demirkaya, H. ve Şimşek K. A. (2014). Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir işletme incelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279.
- Deniz, S.; Çimen, M. ve Özsarı, H. (2016). Sağlık kuruluşu çalışanlarının örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal Of Social Science*, 42(3), 329-343.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T. & Van-Vugt, M. (2000). Exit, voice and loyalty: analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37(4), 469–495.
- Durak, İ. (2014), Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi; öğretim elemanları üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 4(16), 1359-1392.
- Erok, M. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karaman ili örneği*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

- Ertuğrul, G. (2017). *Örgütsel adalet algısı üzerine ampirik bir çalışma; Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.'nde bir araştırma*. Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi örgütsel adaletin aracılık rolü: İmalat işletmelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Gül, H. ve 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*, 2, 107-134.
- Gürbüz S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3:48-75.
- Hassard, J.; Teoh, K.; Cox, T.; Dewe, P.; Cosmar, M.; Gründler, R.; Flemming, D.; Cosemans B. ve Van den Broek K. (2014). "Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks", *European Risk Observatory - Literature Review*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organisational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikolojileri Yazıları* c.7 s. 13: 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 68-92.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım A. Ş.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 49-64.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

- Kaplan, M.; Tüm K. Y. Ve Karagöz A. (2019). İşyeri nezaketsizliğinin psikolojik iklim üzerindeki etkisi. *4 th International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress*. 2019; 29-30 November, İstanbul.
- Karabulut, Y. (2018). *İlkokul müdürlerinin örgütsel adalet düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Karaca, E. ve Özmen, A. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 20(1), 7-29.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23.
- Keskin, Ö. (2017). *Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği*. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bartın.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kızıloğlu E. (2019). *İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisi: Algılanan etik iklimin aracı rolü*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Kivimäki, M.; Head, J.; Ferrie, J.E.; Hemingway, H.; Shipley, M. J. & Vahtera, J. (2005). Working while ill as a risk factor for serious coronary events: The Whitehall II study. *American Journal of Public Health*, 95: 98-102.
- Kumral T. (2017). *İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114

- Martin, R. J. and Hine, D. W. (2005). "Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire", *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 477.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4): 706- 725.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özçaltık F. ve Polatçı S. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilim Dergisi*. 2013; 1: 17-34.
- Öztürk, U.C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikte mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18(30): 71-80.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20: 331-370.
- Porath, C. L. ve Pearson, C. M. (2012), "Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status, *J. Appl. Soc. Psychol*, 42: 326–357.
- Porath, C. and Pearson, C. (2013), The price of incivility, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>, (Erişim Tarihi: 06/01/2022).
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sarıtaç G. (2017). *Örgütsel bağlılık ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide etik lider algısının aracılık rolü: Muğla büyükşehir belediyesi örneği*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Schultz, A. B. and Edington, D. W. (2007) Employee health and presenteeism: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(3): 547-579.

- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Tabachnick and Fidell, (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston, 2013
- Taşcıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Taştan B. S. (2014). İşyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyopsikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 16 (3):60-75.
- TDK, (2022). "Sessizlik" Türk Dil Kurumu İnteraktif Sözlüğü, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 06/01/2022).
- Tekmen E. E.; Canbolat Ö. E. ve Sağlam F. (2020). İşyeri zorbalığına çatışma perspektifinden bakışın doğrusal ve bulanık mantık yöntemleriyle değerlendirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2020; 10 (1): 349-370.
- Tetik S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2010;12(18): 81-89.
- Turpin, R. S.; Ozminkowski, R. J.; Sharda, C. E.; Collins, J. J.; Berger, M. L.; Billotti, G. M.; Baase, C. M.; Olson, M. J. & Nicholson, S. (2004) Reliability and validity of the Standford Presenteeism Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 46(11): 1123-1133.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi* 2 (1), 27-37.
- Van-Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

- Wasti, S. A. ve Erdaş, D. K. (2015). “Türk kültüründe işyeri nezaketsizliğinin çok boyutlu ölçekleme analizi ile incelenmesi”, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Muğla, 721.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yeniçeri, Ö.; Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E. ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.
- Yetim, B. ve Erigüç, G. (2018). Sağlık çalışanlarında sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalara yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1): 19-32.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

EKLER

SAYIN KATILIMCI

Bu Anket; Selçuk Üniversitesinde Prof. Dr. Adnan Çelik danışmanlığında yürütülen "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Nezaketsizliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi " başlığı altında yapılmakta olan bilimsel bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket çalışması ile elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Vaktinizi ayırarak çalışmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, iyi günler dileriz.

Hasan UYAROĞLU

Bu ankete gönüllü olarak katılıyorum

Evet ()

Hayır ()

Kişisel Bilgiler

1. Aşağıdaki tarih aralıklarından hangisinde doğdunuz?			
☐ 1999 ve Sonrası	☐ 1981-1998	☐ 1965-1980	☐ 1946-1964
2. Cinsiyetiniz:		☐ Kadın	
		☐ Erkek	
3. Medeni Durumunuz:		☐ Bekar	
		☐ Evli	
4. Eğitim Durumunuz:			
☐ İlk-Ortaokul	☐ Lise	☐ Üniversite	☐ Yüksel Lisans-Doktora
5. Ünvanınız			
☐ Arş. Gör.	☐ Öğr. Gör.	☐ Öğr. Üyesi	☐ İdari Personel
6. Kıdeminiz:			
☐ 1-4	☐ 5-9	☐ 10-15	☐ 16-19
☐ 20 ve Üzeri			
6. Bilim Alanı:			
☐ Sağlık Bilimleri	☐ Sosyal Bilimler	☐ Spor Bilimleri	☐ Eğitim Bilimleri
☐ Fen Bilimleri			

Aşağıdaki önermelere katılım düzeylerinizi belirtiniz. (Örgütsel Sessizlik)

1= Kesinlikle Katılmıyorum	2= Katılmıyorum	3=Kısmen Katılıyorum	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
----------------------------	-----------------	----------------------	---------------	--------------------------

1. İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizde çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	1	2	3	4	5
4. İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımdan önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
7. Genellikle çalışma arkadaşlarımdan fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	1	2	3	4	5
8. Çalışma arkadaşlarımdan tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
9. Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımdan destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5
10. İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5
11. İşletmedeki geleceğime dair kaygılarımdan nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
12. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
14. Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5

15. İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
16. Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımdan fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
17. Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	1	2	3	4	5
18. Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	1	2	3	4	5
19. Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
20. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	1	2	3	4	5
21. İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
22. İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
23. İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
24. İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
25. İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5
26. İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	1	2	3	4	5
27. İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum	1	2	3	4	5
28. Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
29. İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	1	2	3	4	5
30. İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki önermelere katılım düzeylerinizi belirtiniz. (Örgütsel Sessizlik)					
1= Kesinlikle Katılmıyorum	2= Katılmıyorum	3=Kısmen Katılıyorum	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum	
Önermeler				Katılım Düzeyleri	
1. Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	1	2	3	4	5
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
16. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
17. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumda, amiriniz ve/veya iş arkadaşlarınız nedeniyle ne sıklıkla yaşadığınıza göre değerlendiriniz. (İş Yeri Nezaketsizliği)				
1= Asla	2= Bir-iki defa	3=Bazen	4=Sıklıkla	5=Çoğu Zaman

Son bir yıl boyunca iş ortamında;	Katılım Düzeyleri				
	1	2	3	4	5
1. Görüşlerinizin daha az önemsendiği ya da fikirlerinize daha az ilgi gösterildiği durumlar oldu mu?					
2. Sorumluluğunuzda olan bir konu üzerindeki yargınıza şüpheyle bakılan bir durum oldu mu?					
3. Size düşmanca, gözlerini dikip baktıkları ya da küçümsedikleri bir durum oldu mu?					
4. Herkesin önünde ya da özel olarak, profesyonel olmayan sözcüklerle hitap edildiğiniz bir durum oldu mu?					
5. Sözüünüzün kesildiği ya da sesinizin bastırıldığı bir durum oldu mu?					
6. Bir değerlendirmede sizin performansınıza hak ettiğinizden daha düşük verildiği bir durum oldu mu?					
7. Küfre maruz kaldığınız ya da bağırıldığınız bir durum oldu mu?					
8. Size hakaret edildiği ya da saygısızca sözler söylendiği bir durum oldu mu?					
9. Görmezden gelindiğiniz ya da konuşulmadığınız bir durum oldu mu?					
10. Beceriksizlikle suçlandığınız bir durum oldu mu?					
11. Öfke nöbetleri ya da öfke patlamasıyla hedef alındığınız bir durum oldu mu?					
12. Harcamalarınızla dalga geçildiği bir durum oldu mu?					