



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM
DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Osman Numan PEKŞEN

Danışman: Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT-2023

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Yücel EROL danışmanlığında hazırlamış olduğum “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

19/01/2023

Osman Numan PEKŞEN

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitim ve öğrenim hayatıma bilgi ve yönlendirmeleriyle katkı sağlayan değerli öğretim üyelerine, bu yola gönül verdiğim ilk günden beri, önderliğiyle yoluma ışık tutan, değerlendirmeleri ve yapıcı geri dönüşleriyle tez sürecime olumlu katkılar veren, eğitim bilinci ve bilim hayatıyla örnek aldığım saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Yücel EROL' a teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin anket sürecinde değerli katkılarını esirgemeyen ve bilimsel bir araştırmaya destek olan tüm katılımcılara da teşekkür ederim.

Her zorluğun arkasında güzel günler olduğunu öğreten ve eğitim aşkını ilk eğitimde bana aşılayan aileme, yüksek lisans yolculuğuna başlamamın anahtarı olan ve bu sürece daima manevi destek veren ablama, hayatımın zorlu anlarını kolaylaştıran, varlığıyla desteğini her daim yanımda hissettiğim eşime, bu süreçte hayata gözlerini açan ve motivasyon kaynağım olan dünyanın en güzel hediyesi oğluma değerli varlıkları ve destekleri için minnettarım.

ÖZET

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SINIZM DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Pekşen, Osman Numan

Yüksek Lisans, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yücel EROL

Ocak 2023, xi + 100 sayfa

Günümüzde toplumlar, işletmeler ve insanlar pandemi, savaş ve ekonomik kriz gölgesinde yaşamakta ve bu durum yoğun rekabet ortamı oluşturmaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerin kâr maksimizasyonu sağlama, çalışanların da daha müreffeh hayat sürme çabaları artmakta ve bu durum örgüt içi davranış stratejilerini etkilemektedir. Bu sebeplerle işletmeler çalışanlarına belirli yaklaşım tarzları sergilerken çalışanlar da bu yaklaşımlara tepki olarak belirli davranış stilleri geliştirmektedirler. İşletmeler belirli uygulamalarıyla çalışanlarına adil davranırken, bazı durumlarda da istemli ya da istemsiz olarak çalışanlarına adaletsiz yaklaşım sergileyebilmektedir.

Araştırmanın ana teması; adaletsiz uygulamaları algılayan çalışanların, bu duruma bir tepki olarak sessiz kalma ve sinik olma tutumlarını tespit etme üzerine inşa edilmiştir. Araştırmanın amacı; bir organizasyonda gerçekleşen faaliyetlere muhatap olan çalışanların adaletle dair algılarının, sessizliğe ve sinizme dair davranışlarına ne düzeyde ve hangi yönde etki ettiğini tespit etmek, örnek üzerinden işletmelere ve literatüre katkı sağlamaktır.

Araştırma, elektrik dağıtım sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin faaliyet gösterdiği 3 ilde toplam 156 çalışanın katılımı ve davranışsal tepkileri ölçen anketler ile yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet düzeyindeki değişimlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Fakat örgütsel adalet düzeyindeki değişimlerin örgütsel sinizm davranışları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm.

ABSTRACT**THE EFFECT OF EMPLOYEE' S PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM BEHAVIORS**

Pekşen, Osman Numan

Master' s Thesis, Management and Organization Scientific

Advisor: Doç. Dr. Yücel EROL

January 2023, xi + 100 pages

Today, societies, businesses and people live in the shadow of pandemics, wars and economic crises, and this creates an intense competitive environment. In such an environment, the efforts of enterprises to maximize profits and the efforts of employees to lead a more prosperous life increase, and this affects the internal behavior strategies of the organization. For these reasons, while businesses exhibit certain approaches to their employees, employees develop certain behavioral styles in response to these approaches. While businesses treat their employees fairly with certain practices, in some cases, they may show an unfair approach to their employees.

The main theme of the research is; it's built on detecting the attitudes of employees who perceive unfair practices to remain silent and cynical as a reaction to this situation. Purpose of the research is to determine the level and in which direction the perceptions of justice of the employees who are dealing with the activities taking place in an organization affect their behavior regarding silence and cynicism and to contribute to the enterprises and the literature through examples. The research was conducted with the participation of a total of 156 employees in three provinces where a company operating in the electricity distribution sector operates and physical surveys measuring behavioral responses. According to the results of the research, it has been determined that the changes in the level of organizational justice are not effective on organizational silence behaviors. However, it has been observed that changes in the level of organizational justice have an effect on organizational cynicism behaviors.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Silence, Organizational Cynicism.

İÇİNDEKİLER

Etik Sözleşme.....	i
Teşekkür	ii
Özet	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi	viii
Şekiller Listesi	x
Kısaltmalar	xi

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET	3
--------------------------------	---

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	3
1.1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi	4
1.1.2. Örgütsel Adalet Türleri	5
1.1.2.1. Dağıtım Adaleti	5
1.1.2.2. Prosedür Adaleti	5
1.1.2.3. Etkileşim Adaleti	6
1.1.3. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar	7
1.1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	8
1.1.3.2. Örgütsel Bağlılık.....	9
1.1.3.3. Örgütsel Güven.....	9
1.1.3.4. Çalışan Sağlığı.....	10
1.1.3.5. İşten Ayrılma Niyeti	10
1.1.3.6. İş Tatmini	11
1.1.3.7. Örgütsel Sessizlik	12
1.1.3.8. Örgütsel Sinizm	13

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	14
----------------------------------	----

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	14
2.1.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı ve Önemi.....	15
2.1.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri	15
2.1.2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi	15
2.1.2.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi	16
2.1.2.3. Planlı Davranış Teorisi	17
2.1.2.4. Beklenti Teorisi	18
2.1.2.5. Kendini Uyarılma Teorisi	19
2.1.3. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	19
2.1.3.1. Kabullenici Sessizlik	21
2.1.3.2. Korunmacı Sessizlik	21
2.1.3.3. Korumacı Sessizlik	22

2.1.4. Örgütsel Sessizliğe Etki Eden Faktörler.....	23
2.1.4.1. Bireysel Faktörler	23
2.1.4.2. Yönetimsel Faktörler	23
2.1.4.3. Örgütsel Faktörler.....	24
2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	25
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SİNİZM	26
3.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI	26
3.1.1. Örgütsel Sinizmin Tanımı ve Önemi.....	27
3.1.2. Örgütsel Sinizm Teorileri.....	28
3.1.2.1. Beklenti Teorisi	28
3.1.2.2. Atıf Teorisi	29
3.1.2.3. Tutum Teorisi	30
3.1.2.4. Sosyal Değişim Teorisi.....	31
3.1.3. Örgütsel Sinizm Türleri.....	31
3.1.3.1. Kişilik Sinizmi	31
3.1.3.2. Toplumsal Sinizm.....	32
3.1.3.3. Çalışan Sinizmi.....	33
3.1.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	34
3.1.3.5. Mesleki Sinizm	35
3.1.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	35
3.1.4.1. Bilişsel Boyut	36
3.1.4.2. Duyuşsal Boyut.....	36
3.1.4.3. Davranışsal Boyut.....	37
3.1.5. Örgütsel Sinizme Etki Eden Faktörler.....	38
3.1.5.1. Bireysel Faktörler	38
3.1.5.2. Örgütsel Faktörler.....	39
3.1.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	40
BÖLÜM 4: ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM DAVRANIŞLARINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	43
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE MODELİ.....	43
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	44
4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	44
4.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	45
4.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	48
4.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği	51
4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	53
4.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	54
4.5.1. Ölçek Verilerinin Normal Dağılım Analizi.....	54
4.5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	56
4.5.2.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Verilerin Analizi	57
4.5.2.2. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Verilerin Analizi	57
4.5.2.3. Çalışanların Yaşlarına Göre Verilerin Analizi	58

4.5.2.4. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Verilerin Analizi	59
4.5.2.5. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Verilerin Analizi	61
4.5.2.6. Çalışanların Unvanlarına Göre Verilerin Analizi	62
4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN İNCELENMESİ	63
4.7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR LİTERATÜR TARAMASI	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKLAR	88
EKLER	96



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No.....	Sayfa
Tablo 1: Belirli Sessizlik ve Ses Türlerine Örnekler	20
Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	45
Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeği Geçerlilik Analizi	46
Tablo 4: Faktör Analizi Sonrası Örgütsel Adalet Ölçeği İfadelerinin Dağılımı	47
Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	48
Tablo 6: Faktör Analizi Sonrası Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geçerlilik Analizi	48
Tablo 7: Faktör Analizi Sonrası Örgütsel Sessizlik Ölçeği İfadelerinin Dağılımı	50
Tablo 8: Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenilirlik Analizi	51
Tablo 9: Faktör Analizi Sonrası Örgütsel Sinizm Ölçeği Geçerlilik Analizi	51
Tablo 10: Faktör Analizi Sonrası Oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeği İfadelerinin Dağılımı	53
Tablo 11: Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Analizi	55
Tablo 12: Skewness ve Kurtosis Normal Dağılım Analizi	55
Tablo 13: Cinsiyetin Değişkenlere Göre t-Testi Analizi	57
Tablo 14: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılım Analizi	57
Tablo 15: Medeni Durumun Değişkenlere Göre T-Testi Analizi	57
Tablo 16: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılım Analizi	58
Tablo 17: Çalışanların Yaşlarının Homojen Dağılım Analizi	58
Tablo 18: Çalışanlarının Yaşlarının ANOVA Analizi.....	59
Tablo 19: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılım Analizi.....	59
Tablo 20: Çalışanların Eğitim Düzeylerinin Homojen Dağılım Analizi	60
Tablo 21: Çalışanlarının Eğitim Düzeylerinin ANOVA Analizi.....	60
Tablo 22: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım Analizi	60
Tablo 23: Çalışanların Çalışma Sürelerinin Homojen Dağılım Analizi	61
Tablo 24: Çalışanlarının Çalışma Sürelerinin ANOVA Analizi.....	61
Tablo 25: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Analizi	61
Tablo 26: Çalışanların Unvanlarının Homojen Dağılım Analizi	62
Tablo 27: Çalışanlarının Unvanlarına İlişkin ANOVA Analizi	62
Tablo 28: Çalışanların Unvanlarına Göre Dağılım Analizi	63
Tablo 29: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	65

Tablo 30: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon.....	65
Tablo 31: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Alt Hipotezlerin İncelenmesi	66
Tablo 32: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	68
Tablo 33: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki Korelasyon.....	68
Tablo 34: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisinde Alt Hipotezlerin İncelenmesi	69
Tablo 35: Demografik Faktörler ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	71
Tablo 36: Demografik Faktörler ile Örgütsel Adalet Arasındaki Korelasyon.....	71
Tablo 37: Demografik Faktörlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Alt Hipotezlerin İncelenmesi	72
Tablo 38: Demografik Faktörler ile Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişki.....	73
Tablo 39: Demografik Faktörler ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon	74
Tablo 40: Demografik Faktörlerin Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisine İlişkin Alt Hipotezlerin İncelenmesi	75
Tablo 41: Demografik Faktörler ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki.....	77
Tablo 42: Demografik Faktörler ile Örgütsel Sinizm Arasındaki Korelasyon	77
Tablo 43: Demografik Faktörlerin Örgütsel Sinizm Davranışına Etkisine İlişkin Alt Hipotezlerin İncelenmesi	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 1: Sessizlik Sarmalı	16
Şekil 2: İfade / Sesin Getiri ve Maliyeti ile Sessizlik İlişkisi	17
Şekil 3: Planlı Davranış Teorisi.....	18
Şekil 4: Sessizlik ve Sesin Kritik Özelliklerine Göre Çalışan Gündüleri	22
Şekil 5: Beklenti Teorisi Modeli	28
Şekil 6: Örgütsel Sinizm Sonuçlarının Teorik Modelinin Özeti	42
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	44
Şekil 8: Histogram ve Q-Q Plot Normal Dağılım Grafikleri	56

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DEMOG_ORT	Demografik ifadelere verilen değerlerin ortalaması
df.	Degree of freedom (Serbestlik derecesi)
EPRAD_ORT	Etkileşimsel prosedür adaleti değerlerinin ortalaması
ETAD_ORT	Etkileşimsel adalet değerlerinin ortalaması
F	Anova test değeri
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
N	Araştırmaya katılanların sayısı
ÖAD_ORT	Örgütsel adalet değerlerinin ortalaması
ÖSES_ORT	Örgütsel sessizlik değerlerinin ortalaması
ÖSİN_ORT	Örgütsel sinizm değerlerinin ortalaması
p	Anlamlılık düzeyi
PRDAD_ORT	Prosedürel dağıtım adaleti değerlerinin ortalaması
s.	Sayfa
Sig.	Significance (Anlamlılık düzeyi)
Std.	Standart
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
YÖSES_ORT	Örgütsel sessizlik değerlerinin yeni ortalaması
YÖSİN_ORT	Örgütsel sinizm değerlerinin yeni ortalaması
&	and (ve)

GİRİŞ

‘Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarına etkisi’ adı altında ele alınan araştırmanın ilk bölümünde örgütsel adalet, konusu teorik boyutta incelenmiş, kavramsal açıklamalar verilerek örgütsel adaletin türleri ve örgütsel adaletin ilişkili olduğu unsurlardan bahsedilmiştir.

Çalışanların örgütlerine bağlı şekilde maksimum verim ile performans ortaya koymaları, iş dünyası için arzu edilen olumlu çıktılardan en önemlilerindendir. Fakat bu davranış biçimlerinin oluşabilmesi ve çalışanların maksimum verim ile çalışabilmeleri onların algılarına ve algıları sonucunda gelişen tutumlarına bağlıdır. Bu kapsamda çalışanların sergiledikleri davranış biçimlerinin gelişiminde rol oynayan en etkili olgulardan biri adalet kavramıdır.

Çalışanlara adaletli yaklaşılması veya çalışanların örgütün adaletten yoksun olduğu inancına kapılmaları, onların dürüstlük, doğruluk, inanç, gönüllü davranışlar, sessiz kalma veya sinik tutum sergileme gibi birçok düşünce veya davranış biçimini sorgulamalarına yol açmakta ve sonuç olarak örgütlerde olumsuz davranış biçimlerinin çoğalması kaçınılmaz olmaktadır.

Adaletle ilişkin algılamaların neticesinde örgütlerde gelişebilen davranış biçimlerinden bir tanesi de örgütsel sessizlik davranışlarıdır. Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel sessizlik kavramı ve tanımlarından bahsedilerek, örgütsel sessizliğin türleri ile örgütsel sessizliği etkileyen faktörlere değinilmiştir. Çalışanlar; iş yerinde uygulanan prosedürler, örgütün faaliyetleri sonucunda alınan dağıtım kararları veya yöneticilerinin kendilerine yaklaşımlarında algıladıkları adaletsizliklere tepki olarak sessizlik davranışını tercih etmekte, bu sayede istemli yahut istemsiz olarak kendilerini veya çalışma arkadaşlarını koruma davranışı göstermektedirler.

Araştırmamızın temel değişkenlerinden birisi olan örgütsel sinizm davranışına ilişkin kavramsal açıklamalar, tanımlar, teoriler, örgütsel sinizmin alt boyutları ve örgütsel sinizme etki eden faktörler üçüncü bölümde ele alınmıştır. Adaletin algılanış biçimleri çalışanlarda sinizm davranışlarının oluşmasına da neden olabilmektedir. Bu davranış biçimi bir nevi çalışanların örgütlerine karşı küskün hale gelmeleri veya

çalıştıkları yapıya kin beslemeleri şeklinde de ifade edilebilir. Bu davranış biçiminin fark edilemiyor olması işletmelere hiç beklemedikleri anlarda büyük zararlar verebilmektedir. Çünkü çalışanlar sinik davranışları neticesinde kasıtlı veya kasıtsız olarak örgütün aleyhine her türlü faaliyeti gerçekleştirme potansiyeline sahip hale gelebilmektedir.

Dördüncü bölümde araştırma kapsamında oluşturulan varsayımlardan bahsedilerek devam eden süreçte verilerin elde edilmesine ilişkin yöntemler üzerinde durulmuştur. Yine bu bölümde ana kütle ve örnekleme ilişkin detaylardan bahsedilmiştir. Araştırmanın modellenmesi de bu bölümde ele alınmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerin tabiatına uygunluğu nedeniyle kullanılan istatistiksel yöntemler ve analiz biçimlerine yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, çalışma kapsamında öne sürülen hipotezlere yer verilmiş ve hipotezlerin detaylı analiz sonuçları belirtilmiştir. Araştırmaya dair bulgular ve bulguların detaylı gösterimleri de bu bölümde ele alınmıştır.

Sonuç ve öneriler başlığı altında, yürütülen çalışma neticesinde tespit edilen verilerle ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş, araştırma ile odaklanılan sorunlara genel kapsamlı bir takım görüş ve öneriler sunulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. İşletmede çalışanların demografik özelliklerinin de örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyinin, örgütsel sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Genel anlamda; yapılan çalışma ile işletmedeki adalet algıları karşısında çalışanların düşüncelerini ifade etmeye karşı nötr sayılabilecek bir yaklaşım sergiledikleri görülmüştür. Bununla birlikte çalışanların algıladıkları adalet düzeyine etki eden bazı unsurların çalışanları sinik bir tutum sergilemeye yönlendirdiği de göz ardı edilmemesi gereken bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde adalet ve örgütsel adalet kavramlarına ilişkin genel bilgiler verilmiş, örgütsel adaletin tanımlaması yapılarak önemi üzerinde durulmuştur. Örgütsel adaletin türleri hakkında detaylı bilgilere yer verilerek, örgütsel adalet kavramının ilişkili olduğu kavramlar ve örgütsel adaletin örgütsel davranış biçimleriyle ilişkileri teorik çerçevede ele alınmıştır.

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet kelimesi, Arapça ‘adl’ harflerinden türeyen bir kelime olup, sözlükte yer alan ilk anlamıyla “*Yasalarla sahip olunan hakların, herkes tarafından kullanılmasının sağlanması*” veya ikinci anlamıyla “*Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme*” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2011, s. 24).

Günümüzde örgütlerde kişiler arası iletişim ve iletişime dayalı algılamaların sonuçları önem kazandıkça öne çıkan kavramlardan biri de adalet kavramı olmuştur. Bunu takip eden süreçte örgüt içi ilişkiler bağlamında oluşan bireysel ve örgütsel tüm çıktıları, ödül ve cezayı tarifleyen ‘örgütsel adalet’ kavramı gelişmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 278).

Adalet kavramının gelişimiyle doğru orantılı olarak örgütlerde karar verme yöntem ve prosedürleri de incelemeye alınmıştır. Bu kapsamda örgüt içerisinde dağıtım kararlarının (ödül ve ceza, hak dağıtımı vb.) alınması, bu kararlara istinaden yapılan dağıtımlar ve tüm bunların açıklanma süreçlerinde, yöneticilerin çalışanlarına yönelik davranışları ile bireysel ilişkiler ön plana çıkmaya başlamıştır. Adalet kavramına ilişkin ilk araştırmalar, sosyal psikoloji alanında başlamış, felsefe vb. diğer sosyal bilimlerde de kullanılmaya ve gelişmeye devam etmiştir. Bu kavram günümüzde örgütsel davranış literatüründe de kendisine sıklıkla yer bulmaya ve önem kazanmaya başlamıştır (Söyük, 2007, s. 3-4).

1.1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi

Greenberg örgütsel adaleti; “*adaletin işyerinde bireye ve örgüte olan etkilerinin ortaya çıkmasını sağlayan terim*” olarak tanımlamıştır. Greenberg’ e göre, adaletle gösterilen ilgi evrensel fakat uygulanan adalet standartları önemli derecede farklıdır. Bu sebeple Greenberg, çalışanların adalet algılarının yorumlanmasında insanların kültürel değerlerinin de bilinmesi gerektiğini ifade etmiştir (Greenberg, 1990, s. 399).

Literatürde örgütsel adalet konusu üzerinde yapılan araştırmaların gün geçtikçe arttığı göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacıların son zamanlarda örgütsel adalet konusuna önem verdiği ifade edilebilmektedir. ‘Örgütsel adalet’ kelimeleriyle yaptıkları literatür taramasında Blader ve Taylor; 1990–1991 yıllarında iki yıllık sürede yedi çalışma ile karşılaşmış fakat 10 yıl sonra yaptıkları iki yıllık dönemsel taramada bu sayının altmış üçe yükseldiğini görmüşlerdir (Blader ve Tyler, 2003, s. 108).

Çalışanları, örgüt içerisinde birbirlerine ve örgüte bağlayan olgunun adil davranışlar olduğu belirtilmektedir. Bireylerin adaletle dair algıları davranışlarını büyük oranda etkilemektedir. Çalışanlarla işbirliğini kolaylaştırmak ve onların yöneticilerinin aldıkları kararlara destek vermelerini temin etmek, kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri ile mümkün olmaktadır (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001, s. 168).

Örgütsel adalet, algısal bir durumdur. Adalet algısı ahlâkî ve etik standartlara bağlılığı sağlayarak çalışma hayatını daha anlamlı hale getirir. Literatürde, genellikle kendilerine adaletli davranıldığını düşünen bireylerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarının pozitif olduğu savunulmaktadır (Colquitt, Scott, Judge, ve Shaw, 2006, s. 112).

Örgütsel adalet, bireylerin davranışlarına etki eden bir unsurdur denilebilir. Adalet, örgütteki bireylerin birbirlerine ve örgüte bağlılıklarını sağlarken, adaletsiz uygulamalar tersi yönde etkiler gösterebilmektedir. Adaletli yaklaşım belirsizlikleri azaltarak örgütün geleceğe yönelik tahminlerini kolaylaştırabilmektedir. Literatür taramasında, örgütsel adalet ile ilgilenen araştırmacıların, çalışanların adalet algısında üç temel hususun üzerinde durduğu gözlenmiştir. Bu hususlar; yapılan dağıtımlara ilişkin

alınan kararlar, dağıtım esnasında kullanılan yöntem ve ilişkiler ile çıktıların dağıtılması olarak belirtilmiştir. Bu hususlar aynı zamanda örgütsel adalet türlerini oluştururlar.

1.1.2. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalete ilişkin yapılan literatür taramasında incelenen kaynaklarda, örgütsel adalete ilişkin genel itibarla iki farklı ayırım yapıldığı tespit edilmiştir. Genel olarak dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olacak şekilde örgütsel adaletin üç tür olduğu üzerinde durulmuştur. Tez çalışmamızda da örgütsel adalet türleri bu kapsamda değerlendirilecektir. Birtakım araştırmalarda ise prosedür adaletini etkileşime dair unsurların etkilediği dile getirilerek etkileşime yönelik adalet algıları prosedür adaletinin içerisinde incelenmiş ve bu nedenle örgütsel adaletin iki türde incelenmesi gerektiği ifade edilmiştir (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000, s. 740).

1.1.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, elde edilen sonuçların dağıtımına yönelik çalışanların adalet algıları anlamına gelmektedir. Bir organizasyon için dağıtım adaleti ise çalışanlar arasında ceza, ödül, ücret, terfi gibi sonuçların paylaşılması ve bu paylaşıma ilişkin çalışanların adalet algıları olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990, s. 399).

Dağıtım adaletinde kaynakların adil dağıtımı ne kadar önemliyse ödül ve cezaların hak edene verilmesi hususu da o kadar önemlidir. Diğer bir anlamda dağıtım adaletinin; çalışanların, dağıtılan sonuçlar ile kendilerinin hak ettiğini düşündükleri sonuçlar arasındaki kıyasa ilişkin algıları olduğu söylenebilir (Skarlicki ve Folger, 2003, s. 1).

Adalet; insan davranışlarının nasıl olması gerektiğini ve insanların birbirlerine karşı nasıl bir etkileşim kurması gerektiğini tanımlamaya yardımcı olan ahlaki bir unsurdur. Herhangi bir durumun ahlaki ilkelere zararı olmadığı sürece adaletsiz olarak algılanmaması gerekir (Cropanzano ve diğerleri, 2001, s. 167).

1.1.2.2. Prosedür Adaleti

Çalışmamızda ikinci sırada yer vereceğimiz örgütsel adalet türü prosedür adaletidir. Prosedür adaleti kavramı yerine işlem veya uygulamaya yönelik adalet kavramları da kullanılabilir. Prosedür adaleti; ödeme eşitliği, kararlara katılım,

sonuçların geribildirimi gibi organizasyonel işlerin, bireylerin tümüne eşit şekilde uygulanmasını ifade etmektedir (Folger ve Konovsky, 1989, s. 118).

Bu adalet türü; kararların alınması, kaynakların dağıtılması, organizasyondaki çatışmaların çözülmesi vb. hususlarda süreç yönetimine odaklanmaktadır. Karar alma sürecinde çalışanların etkili olduğu örgütlerde veya alınan kararların çalışanlar tarafından onaylandığı örgütlerde prosedür adaleti algısı yüksektir (Söyük, 2007, s. 11).

Bir örgütte çalışanların sahip olduğu prosedür adaleti algısı, örgütsel sonuçlara etki eder. Örgütsel bağlılık, örgütsel kararlara bağlılık, örgütsel davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı bu sonuçlar arasında sayılabilir (Flint, 1999, s. 4).

Çalışanların yöneticilerine hissettikleri güven, prosedür adaletinin algılanması hususunda da etkili olabilmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerine güvenen çalışanların adalet algılarının, güven duygusu oluşmayan çalışanlardan daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Bos, 2001, s. 255).

Ancak güvensiz ortamlarda çalışanlar, doğrudan uygulanan prosedürler doğrultusunda karar verme eğilimindedirler. Çalışanlar örgüt içi prosedürler hakkında ne kadar bilgi sahibiyse ve karar alma sürecine ne kadar dahil olurlarsa, prosedür adaleti algısı o derecede yüksek olmaktadır.

1.1.2.3. Etkileşim Adaleti

Bir organizasyonda insanların birbirlerine karşı sergiledikleri davranışların doğruluğu ve kalitesi, etkileşim adaleti ile ifade edilmektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005, s. 50-51).

Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerini sürdürme şekli, ilişkilerin iyi olmasına veya husumete dönüşmesine neden olabilir. Kişiler arası etkileşime dair algılanan adaletsizlik durumu, çalışanların yöneticilerine karşı tepki göstermelerine neden olabilmektedir (Cropanzano ve Wright, 2003, s. 7-39).

Etkileşim adaletinin; kişilerarası duyarlılık ve açıklama yapma, şeklinde iki alt boyutu vardır (Folger ve Cropanzano, 1998, s. 24).

Kişilerarası duyarlılık; kararları uygulamakla yükümlü olanların, karardan etkilenen kişilere saygılı davranışlarıyla ilgilidir. Açıklama yapma ise alınan dağıtım kararlarına ilişkin mantığın karardan etkilenen bireylere yeteri kadar açık şekilde anlatımıyla ilgilidir. Çalışanlar istenmeyen sonuçlarla karşılaştıklarında yöneticiler tarafından çalışanlara yeteri düzeyde açıklama yapılırsa, çalışanlar yöneticilerine ve bağlı oldukları örgüte karşı daha anlayışlı davranabilmektedirler. Bu adalet boyutu, ‘bilgilendirmeye dayalı adalet algısı’ şeklinde de adlandırılmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s. 319).

Etkileşim adaleti algısı, yöneticinin adil olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir. Çünkü dağıtılan sonuçlar, yöneticilere yapılan dayatmalardan kaynaklanabilmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin adil olduğunu düşündüklerinde etkileşim adaleti algıları da yüksek olacaktır (Moorman, 1991, s. 847).

Etkileşim adaleti algılanırken bireyler arası iletişimin büyük öneme sahip olduğu söylenebilmektedir. Bu durum örgüt içindeki bazı adaletsiz uygulamaların adaletli olarak algılanabilmesine neden olabilmekle birlikte adaletsizliğin çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkileri de azaltabilmektedir.

1.1.3. Örgütsel Adalet Algısının ilişkili Olduğu Unsurlar

Örgütsel adalet algısının birçok örgütsel çıktıya etki etmesi, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmesi nedeniyle örgütsel adalet konusu, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi araştırmalarında son zamanlarda sıklıkla ele alınmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, örgütsel adalet algısının önemini kavramaları gerekmektedir. Örgütsel adalet hakkındaki araştırmalar incelendiğinde örgütsel adalet algısının; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, güven, çalışan sağlığı, işgücü dönüşümü, gibi örgütsel sonuçlarla yakın ilişkide olduğu gözlenmektedir (Begley, Lee ve Hui, 2006, s. 705-721).

Alan yazını tarandığında, örgütsel uygulamalarda adaletsiz prosedürlerin kullanılması, kaynakların adaletsiz dağıtımı, bireylerarası etkileşimde adalet algısının yitirilmesi vb. durumların; çalışanların adalet algılarını kaybetmelerine ve sonuç olarak örgüte karşı güvensizlik, bağlılık sorunu, öfke gibi davranışlar geliştirmelerine sebep olabildiği anlaşılmaktadır.

1.1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Literatür taramasında örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ilişkin çalışmaların 1930' lu yıllara dayandığı görülmekle birlikte bu kavramın yönetim bilimi alanına Dennis Wayne Organ tarafından 1983 yılında kazandırıldığı anlaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlamalarında doğrudan dikkate alınmamakla birlikte organizasyonun fonksiyonlarını verimli şekilde yerine getirmesine katkı sağlayan gönüllü bireysel davranış olarak tanımlanabilir ve bu özelliğiyle örgütsel adaletin bağlantılı olduğu faktörlerden biridir (Organ, 1988, s. 4).

Çalışanlara, iş tanımlarında yer verilmeyen örgütsel vatandaşlık davranışlarını yerine getirmedikleri için ceza verilemez. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar tarafından yerine getirilmesi örgütlerin arzu ettiği bir durum olmakla birlikte, davranışın doğası bireylerin hissiyatına bağlıdır. Schnake, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler tarafından her zaman tanımlanamadığını ve bunun üç nedeni olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin değerlendirmenin; bu davranışların fark edilirliğinin kolay olmaması ve objektif şekilde ölçülememesi nedeniyle yapılamamasıdır. İkincisi, bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarının insanlığa fayda sağlama güdüsüyle çalışanları işinden uzaklaştırmasıdır. Üçüncüsü ise örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmediğinde yaptırımın uygulanamamasıdır (Schnake, 1991, s. 735-759).

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkileşim adaleti ve prosedür adaleti etkileri, dağıtım adaletinden daha fazladır. Bu durum yöneticilerin adaletli davranışlarının adalet hakkında çalışanlara daha çok veri sunmasına bağlanmaktadır (Moorman, Blakely, ve Niehoff, 1998, s. 351).

Çetinkaya ve Çimenci yaptıkları araştırmada dağıtım adaleti boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin boyutlardan bazılarının kapsam dışı kaldığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte prosedür adaletine ilişkin algılar ile etkileşim adaletine ilişkin algıların özgecilik, nezaket, centilmenlik gibi örgütsel vatandaşlık boyutlarıyla ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014, s. 269-270)

Yapılan literatür taramasında bireylerin örgütsel adalet algısı ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde ilişki bulunan çalışmalara sıklıkla

rastlanmıştır. Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu bir yapıda çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı görülme oranı da yüksek olacaktır.

1.1.3.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılıkla da ilişki içerisindedir. Çalışanların örgütle ilişkilerinin uzun dönemli olması örgütsel bağlılık ile sağlanmaktadır. Örgütlerine bağlı çalışanlar sorumluluklarındaki görev tanımlarının haricinde de görev davranışı sergileyebilmekte ve örgüt itibarını dış çevrelere karşı savunabilmektedirler (Baysal ve Paksoy, 1999, s. 7).

Prosedür adaleti örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkilidir. Prosedür adaleti algısı yüksek olan çalışanların düşük ücret almalarına rağmen örgütsel bağlılıkları bulunabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 77) .

Bir örgütün adaletli olması ve çalışanlar tarafından bu şekilde algılanması çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmakta ve sonuç olarak örgüt ve çalışan ilişkilerinin uzun dönemli olmasını sağlamaktadır.

1.1.3.3. Örgütsel Güven

Sözlük anlamı itibari ile güven; “*Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu*” dur (TDK, 2011, s. 1012).

Örgütsel güven ise McAllister (1995)’ ın ifadeleriyle, çalışanların birbirlerine yönelik ifadelerinden, davranışlarından ve aldıkları kararlardan emin olmaları şeklinde ifade edilebilir (Axelrod, 2004; akt. Özler, Atalay, ve Şahin, 2010, s. 51).

Örgütsel adalet, güven kavramıyla da ilişki içerisindedir. Çalışanların örgüt yönetimine karşı duydukları güven ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde ilişki bulunduğu düşünülmektedir. Örgütlerin amaç ve vizyonlarına ulaşmasında, çalışanların kendi aralarında ve yöneticilerle karşılıklı güven ilişkisi içinde bulunması, diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün güven ilişkisine dayandırılması, önemli faktörlerden biridir. Örgütlerde bürokrasi maliyetinin ve kontrol mekanizmalarının azaltılması, bilgi paylaşımının artması, parçalanmaların önüne geçilmesi ve kurumun uyumla çalışması güven ile sağlanmaktadır. Güven kendiliğinden oluşmaz. Yöneticiler, verdikleri sözler ve

yaptıkları uygulamalarla güven oluşturabilir veya güveni ortadan kaldıracaklardır (Lewicki ve Bunker, 1996, s. 117).

1.1.3.4. Çalışan Sağlığı

Örgütsel adalet çalışan sağlığı ile de bağlantılıdır. Yapılan literatür taramasında adaletsizliğe uğrayan çalışanların stres, depresyon gibi olumsuz duyguların kronikleşmesi neticesinde tıbbi sıkıntılar yaşadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin yüksek algılanması çalışan sağlığına olumlu etki ederken adaletsizlik çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı konusunda risk teşkil etmektedir. Örgütsel adalet ile birlikte düşünülen etik değerlere sahip olma, tutarlı olma, yönetim kararlarının doğru alınması, prosedürel uygunluk gibi unsurlar çalışanların sağlığına etki etmektedir (Elovainio, Kivimäki, ve Vahtera, 2002, s. 105).

Bu konuya Greenberg' in uyku deneyi örnek olarak gösterilebilir. Greenberg bu deneyi hemşireler üzerinde toplam dört hastanede gerçekleştirmiştir. Çalışma öncesinde hastanelerdeki hemşirelerin uyku problemi yaşamadığı bilinmektedir. Bu dört hastaneden ikisinde şartlar aynı bırakılırken iki hastanede çalışan hemşirelerin ise çalışma koşulları ile ücretleri değiştirilerek haksız uygulamalara maruz bırakılmışlardır. Çalışmanın sonucunda dağıtım ve prosedür adaletinden yoksun uygulamalara maruz kalan hemşirelerde uyku problemlerinin oluşmaya başladığı gözlenmiştir (Greenberg, 2004, s. 358).

Yapılan literatür taramalarında örgütsel adaletin çalışan sağlığı üzerine etkileri hususunda araştırmaların varlığı görülmekle birlikte insan sağlığı söz konusu olmasından dolayı deneysel ve sosyal araştırmalara halen açık bir konu olduğu anlaşılmaktadır.

1.1.3.5. İşten Ayrılma Niyeti

Porter ve arkadaşları çalışanların bir örgütte çalışmama eğilimini işten ayrılma niyeti olarak tanımlamışlardır (Porter, 1974; akt. Karavardar, 2015, s. 142).

İşgücü devri, potansiyel insan sermayesini kaybetme maliyeti ve süregelen örgütsel faaliyetlerin sektöre uğraması gibi organizasyonlarda önemli faktörlere etki eden bir kavramdır (Takawira, Coetzee ve Schreuder, 2014, s. 1-10).

Erdirençelebi ve Karataş banka çalışanları üzerine yaptıkları bir araştırmada, örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamışlardır. Bu araştırma ile çalışanlardaki örgütsel adalet algısı artışının işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir (Erdirençelebi ve Karataş, 2019, s. 1843).

Alan yazın incelendiğinde, bazı araştırmalara göre dağıtım adaletinin, bazı araştırmalara göre de prosedür ve etkileşim adaletinin işten ayrılma niyetine daha fazla etki ettiği görülmektedir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Yee, 2001, s. 425-445).

Cohen-Charash ve Spector, yaptıkları literatür taramasında, etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin işten ayrılma niyetine etkilerinin eşit olduğunu belirtmişlerdir (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 278-321).

DeConinck ve Bachmann, yaptıkları araştırmada dağıtım adaleti algısının ödül doyumuna, prosedür adaleti algısının ise yöneticiye ve örgüt yönetimine duyulan memnuniyete etki ettiğini belirterek, bu sonuçların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilediğini belirtmişlerdir (Deconinck ve Bachman, 2005, s. 879).

Adalete yönelik algıları düşük olan çalışanlar örgüte tepki vererek işten ayrılmaktadırlar. Fakat adalet algısı yüksek düzeyde olan çalışanlar işten ayrılmayı tercih etmemektedir (Posthuma, Maertz ve Dworkin, 2007, s. 381-398).

1.1.3.6. İş Tatmini

İş tatmini, içi hakkında değerlendirme yapan çalışanın, işinden tatmin olup olmaması halidir (Glisson ve Durick, 1988, s. 64).

Alan yazında yapılan incelemelerde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğru orantılı ve anlamlı ilişkiler tespit edildiği gözlenmiştir. Yıldırım' ın 2007 yılında tekstil işletmesi çalışanlarına yaptığı uygulamada yer alan analize göre, iş tatmini ile adalete yönelik uygulamalar ve kişisel nitelikler arasında doğru orantılı ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların kendilerine ve başkalarına adaletsiz davranıldığında oluşan algı ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Yıldırım, 2007, s. 253-278).

Karavardar 2015 yılında yaptığı çalışmada örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir (Karavardar, 2015, s. 145).

Literatür taramaları ve yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır ki çalışanların işlerinden memnun olması ve buna bağlı olarak yüksek iş tatminine sahip olmaları, örgüt tarafından yapılan düzenlemelere de bağlıdır. Çalışanların örgütsel adalet uygulamalarından memnun olmaları iş tatmin düzeylerini de etkilemektedir.

1.1.3.7. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik insanların ihtiyaç duyduğu, huzura dair bir olgu olarak algılanır. Sessizlik, genellikle sorunsuzluk ve uyumla bağdaştırılarak teşvik edilir ve bizim toplumumuzda da desteklenen bir kavramdır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011, s. 99).

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, örgütsel konular veya problemlerle ilgili, çalışanların görüş ve fikirlerini ifade etmemeleri ve kendilerine saklamaları olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca sessizliği kolektif bir olgu olarak nitelendirerek sessizlik davranışının, yöneticilerin ve örgüt yapısı ile politikalarının etkisiyle oluşan sessizlik iklimine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706-707)

Sessizlik ve ses, 1980' li yıllarda adalet teorisi kapsamında incelenmeye başlanmıştır. Sessizliğin ilk tanımları, sadakat veya endişeler dile getirilmediği takdirde hiçbir şeyin yanlış olmadığı varsayımı ile eş tutulmaktaydı. Ancak bugünün araştırmacıları, örgütte gelişebilecek bir sessizlik ikliminin istenen örgütsel sonuçlara karşı olabileceğini göstermiştir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s. 48-49).

Yapılan literatür taramasında örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik kavramları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğuna ilişkin bulgulara rastlanmakta olup, örgütsel adaletin yüksek düzeyde algılanmasının örgütsel sessizlik düzeyinde düşüş sağladığına ilişkin çalışmalar gözlemlenmiştir. Bu konu çalışmamızın temel konularından olması dolayısıyla ilerleyen başlıklarda detaylı olarak incelenecektir.

1.1.3.8. Örgütsel Sinizm

İnsan doğasına olumsuz bir bakışı, hayatın mutsuzluk ürettiğini, insanların birbirlerini sömürdüklerini veya sosyal kurumlara güvensizliği ifade etmek için sosyal sinizm kavramı kullanılmaktadır. Sinizme yatkınlık değişkenleri tipik olarak duygusal, bilişsel ve davranışsal öğelerin bir karışımını içermektedir (Leung, IP ve Leung, 2010, s. 319-320).

İkinci olarak örgütsel sinizm; örgütteki bireylerin bir kısmında bulunan, örgütün dürüst olmadığına ve doğruluk, adalet, içtenlik gibi prensiplerin örgüt çıkarları doğrultusunda kullanıldığına ilişkin bir inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Bedeian, 2007, s. 9-32).

Örgütsel sinizm, örgüt ile çalışanlar arasında oluşan ve örgütsel çıktılara potansiyel etkisi yüksek olabilecek olumsuz bir durumdur (Tokgöz, 2011, s. 363-387).

Literatürde örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğuna ilişkin bulgulara rastlanmakta olup, bu konu ilerleyen bölümlerde detaylı olarak ele alınmıştır.

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarına ilişkin genel bilgiler verilmiş, örgütsel sessizlik tanımlaması yapılarak önemi üzerinde durulmuştur. Örgütsel sessizlik teorileri ile konu detaylandırılarak, örgütsel sessizliğin türleri hakkında da kapsamlı bilgilere yer verilmiştir. Yine bu bölümde örgütsel sessizliğe etki eden faktörlerden bahsedilerek örgütsel sessizlik davranışının sonuçları ele alınmıştır.

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Sessizlik; sözlükte “*Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût*” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2011, s. 2079). İnsanlar günlük hayatta bilinçsiz bir şekilde sessiz kalabildiği gibi bilinçli ve bir amaç doğrultusunda da sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Sessizlik insanların ihtiyaç duyduğu, huzura ilişkin bir olgu olarak algılanır. Sessizlik genellikle sorunsuzluk ve uyumla bağdaştırılarak teşvik edilir ve bizim toplumumuzda da sessizlik desteklenen bir kavramdır (Eroğlu ve diğerleri, 2011, s. 99).

Psikolojide sessizlik, içe kapanma, özgüvensizlik göstergesi, dinlenme gibi anlamlar taşıırken, sosyolojide sessizlik ile suskunluk, eylemsizlik, sindirilme gibi olumsuz durumlar nitelendirilir. Bunun yanı sıra sese bağlı gürültünün olmayışı, huzur ve sakinleşme için gerekli olan çevresel bir nitelik olarak addedilir. Sessizlik aynı zamanda kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutma vb. duyguları da ifade eder. Sessizlik, çok boyutlu yönüyle, anlaşılması zor bir kavramdır (Çakıcı, 2010, s. 7).

Sessizliğin örgütle ilişkilendirilmesine yönelik ilk ifadelere Hirschman tarafından 1970 yılında ‘Çıkış, ses ve sadakat’ adlı eserde yer verildiği söylenebilmektedir. Hirschman (1970), sessizliğin çalışan bağlılığı ile benzer şekilde olumlu bir tepki olduğunu ifade etmiştir. Fakat bu durumun çalışanların gizli şekilde örgüte karşı bir tutum geliştirebileceği, kötü muamele edilen çalışanların bir tepkisi olarak kalabileceği hususu ihmal edilmiştir (Çakıcı, 2007, s. 149).

2.1.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı ve Önemi

Örgütsel sessizlik konusuna 1970' li yıllarda atıflar yapılmakla birlikte konunun kavramsallaştırılması, Morrison ve Milliken' in 2000 yılında yaptıkları çalışmaya dayanmaktadır. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, örgütsel konular veya problemlerle ilgili, çalışanların görüş ve fikirlerini ifade etmemeleri ve kendilerine saklamaları olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca sessizliği kolektif bir olgu olarak nitelendirerek sessizlik davranışının, yöneticilerin ve örgüt yapısı ile politikalarının etkisiyle oluşan sessizlik iklimine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706-707).

Linn Van Dyne ve diğerleri örgütsel sessizliği; çalışanın iş ile ilgili gelişmelere yönelik düşüncelerini ve edindiği bilgileri açıklamak yerine, kendine saklama yönünde motive olması şeklinde tanımlamaktadırlar (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1366).

Örgütsel sessizlik; çalışanların yaptıkları işlerle ilgili oluşan sorunlara dair bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak yöneticilerine iletmemeleri veya susmayı tercih etmeleri olarak ifade edilebilir (Çakıcı, 2010, s. 10).

Tüm bu tanımlardan bireylerin sessizliği örgüt içerisinde bir tepki olarak kullandığı anlaşılmaktadır. Bu tepki yöneticilerin kararlarına, örgüt yapısı ve politikalarına, örgütte gelişen problemlere yönelik olabilmektedir.

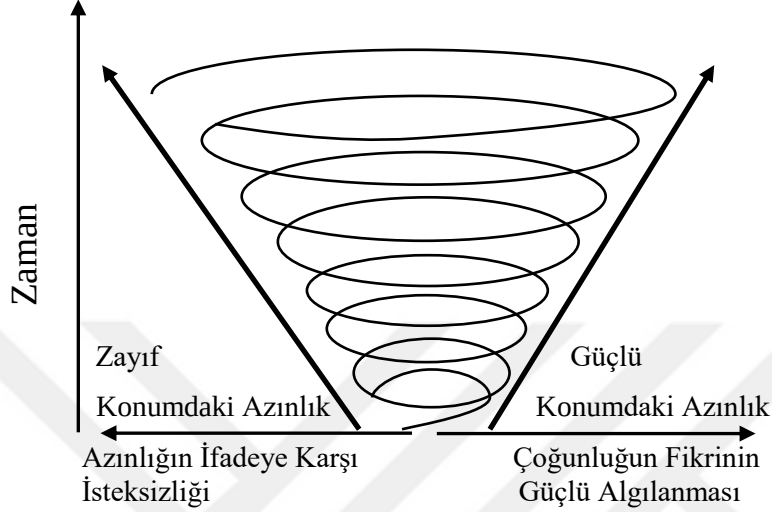
2.1.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessizlik davranışına yönelmelerini izah etmek için araştırmacılar birtakım çalışmalar yürütmüşler ve bu çalışmaların neticesinde teoriler geliştirmişlerdir. Bu teoriler çalışmamızda detaylı olarak ele alınmıştır.

2.1.2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessizlik konusunda ilk olarak Noelle- Neuman' ın Sessizlik Sarmalı (1974) teorisi dikkat çekmektedir. Bu yaklaşım, bireylerin kendi fikirlerinin diğer bireyler tarafından benimsenmeyeceğini düşünerek sessizliğe yönelmesini ifade etmektedir. Noelle- Neumann, sessizlik sarmalındaki iki taraflı baskının kaynağını gruptan uzaklaştırılma korkuları olarak ifade ederek, örgütlerde çalışanların düşüncelerini ifade

etmeden önce kendi fikri süzgecinden geçirerek sessizliğe büründüğünü veya kendini ifade etmeye karar verdiklerini belirtmiştir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1396-1397).



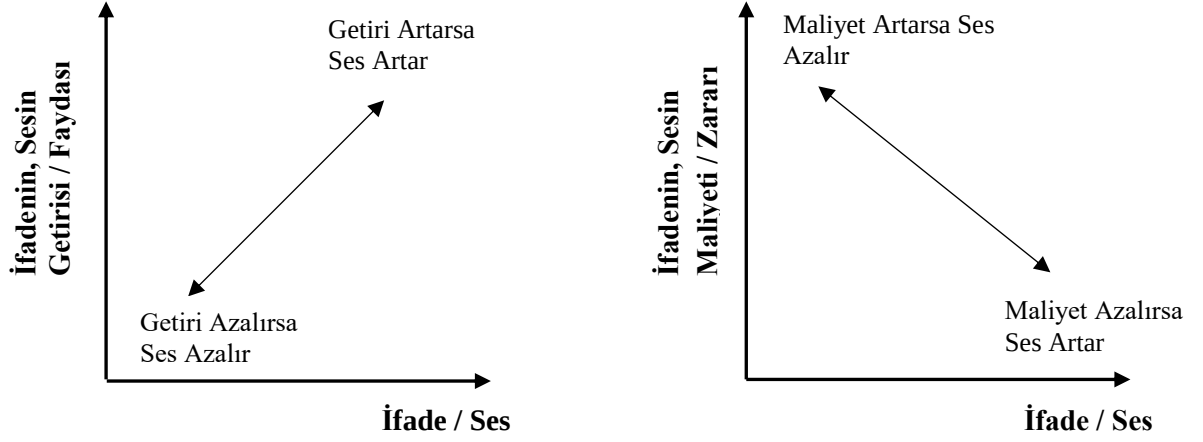
Şekil 1: Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

2.1.2.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi

Fayda maliyet analizine ilişkin ilk çalışmalar 19. Yüzyılda başlamışsa da esas olarak ilk kez 1930' lu yıllarda ABD' de uygulanmıştır. Fayda maliyet analizi; yatırım kararlarının alınması sırasında kullanılan, yatırımdan sağlanacak fayda ile yatırım maliyetinin kıyaslanmasına dayanan bir yöntemdir. Bu yöntemle, hayata geçirilmeye karar verilen bir yatırımın muhtemel fayda veya maliyetlerinin güncel değeri saptanmakta, yatırımın faaliyete geçirilmesi için hazırlanan projeler değerlendirilerek, en yüksek getiriye sahip proje seçilmektedir (Emiroğlu, Danışoğlu ve Berberoğlu, 2006, s. 277).

Çalışanların örgütsel sessizlik davranışına yönelmeleri fayda maliyet analizi ile de açıklanabilir. Bu teori ışığında, çalışanların sessizliğin getirisine karşı ifade etmenin bedelini karşıladıkları söylenebilmektedir. Diğer bir ifade ile sessizliğin getirisi veya ifade etmenin maliyeti yüksek ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1540).



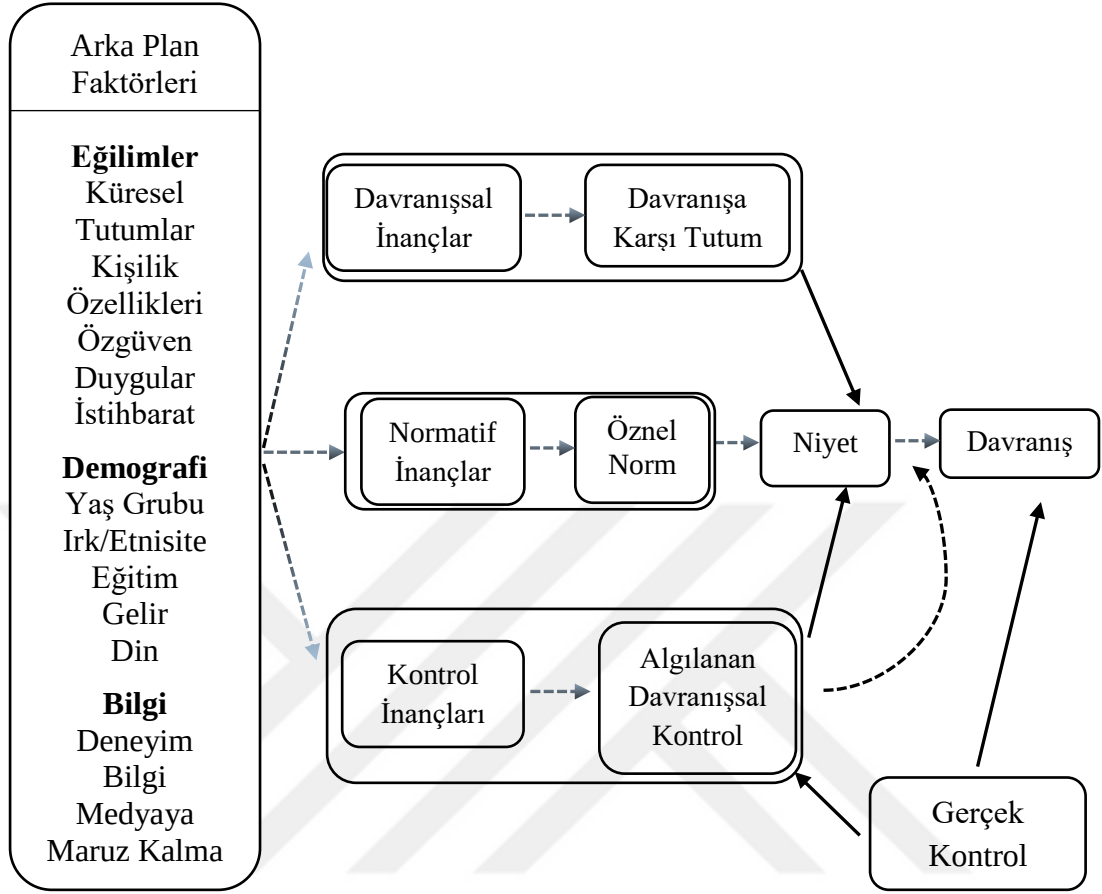
Şekil 2: İfade / Sesin Getiri ve Maliyeti ile Sessizlik İlişkisi

Buradan hareketle basit mantık kurularak; seslilik, düşünceleri ifade etme vb. durumların faydası arttıkça çalışanlarda düşünceleri ifade etmeye yönelimin arttığını, ifade etmenin getirisi azaldıkça çalışanlarda sessizliğe yönelimin arttığını yukarıdaki şekillerle ifade etmek mümkün olabilmektedir.

2.1.2.3. Planlı Davranış Teorisi

Bu teori ilk kez Fishbein ve Ajzen tarafından ortaya atılmıştır. Bununla birlikte devam eden yıllarda Ajzen tarafından yeniden düzenlenmiştir (Mercan, 2015, s. 2).

Ajzen planlanmış davranış teorisini; “*bireylerin bir davranışı gerçekleştirmelerini ilk açıklayacak olan şey niyettir ve niyetler de davranışa yönelik tutumlar, kişisel normlar ve algılanan davranışsal kontrol ile açıklanabilir*” şeklinde ifade etmiştir. Bu teoriye göre davranışların altında yatan niyetleri etkileyen üç temel faktör vardır. Bunlar; davranışa yönelik tutum, topluma karşı algı (algılanan sosyal baskı) ve davranış kontrolü ya da diğer adıyla özyetkinlik algısıdır (Mercan, 2015, s. 5).



Şekil 3: Planlı Davranış Teorisi

Kaynak: Ajzen, I., Albarracin, D., & Hornik, R. (Eds.). (2007). Prediction and Change of Health Behavior: Applying the Reasoned Action Approach. Psychology Press.

2.1.2.4. Beklenti Teorisi

İlk olarak Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti motivasyon teorisi, bireylerin çeşitli davranışsal alternatifler üzerinde karar vermek için kullandıkları süreci açıklayan bir teoridir. Beklenti teorisi; $\text{Motivasyon Kuvveti} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Değer}$ şeklinde formüle edilmiştir. Teori, bireylerin en büyük motivasyon kuvvetlerine sahip olan seçeneği seçeceklerini iddia etmektedir. Bir davranış, eylem veya görev için motive edici gücün, üç farklı algının (beklenti, araçsallık ve değer) bir işlevi olduğunu öne sürmektedir. Beklenti, çabanın iyi performansa yol açacağına dair algılanan bir olasılıktır. Bireyin beklenti algısını etkileyen değişkenler arasında öz-yeterlik, hedef zorluğu ve algılanan kontrol yer almaktadır. Bireyin çabasının istenen bir performansa yol açacağı beklentisi, geçmiş deneyimlere, kendine güvene ve performans hedefinin algılanan zorluğuna dayanır (Chiang ve Jang, 2008, s. 314).

Beklenti teorisine (Vroom, 1964) göre, bir eylemin arzu edilen sonuçlara yol açması veya istenmeyen sonuçları önlemesi bekleniyorsa ve bir bireyin olumlu sonuçların olasılığına ilişkin öznel tahmini yüksekse, birey belirli bir davranışta bulunmaya karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Premeaux, 2001, s. 10-11).

2.1.2.5. Kendini Uyarlama Teorisi

Kendini uyarlama; davranışa ilişkin tutum, davranış, niyet, kişisel normlar, algılanan davranış kontrolü, insanların çeşitli sosyal ortamlarda kendilerini gösterebilmeleri ve toplumdaki yansımaları izleme ve bunları kontrol edebilme derecesiyle ilgilidir. Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan bireyler, toplumda iyi intiba sahibi olabilmek için, davranışlarını bilinçli olarak değiştirme becerisi olan, duruma göre detaylı ipuçları kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama seviyesi düşük bireyler ise iç seslerine göre davranışlarını ve düşüncelerini yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarlama seviyesi yüksek olan kişilere göre daha belirgin konuşabilmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1541).

Greenberg ve Baron' a (2003) göre, durumun gerektirdiği şekilde davranış ortaya koymak için bireyler duyarlılıklarını ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama; kişiler arası ilişkilerde insanların kendini göstermesinin, toplumdaki yansımaları gözlemlemesi, inceden inceye ayarlaması ve kontrol etmesinin derecesiyle ilgilidir (Çakıcı, 2007, s. 154).

2.1.3. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütlerde bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinin neticesinde farklı davranış biçimlerinin meydana gelmesi normal bir durumdur. Bu iletişim sürecinde yakınlıklar ve karşıtlıklar söz konusu olabilmektedir. Çalışanların kişisel ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmeleri için iletişimin rolü önemlidir. Fakat çalışanların bazı durumlarda iletişim kuramadıkları, bundan kaçındıkları veya farklı nedenlerle birbirlerine mesafeli yaklaştıkları da bilinmektedir (Demir, 2010, s. 579).

Dyne, Ang ve Botero tarafından yapılan çalışma; ses ve sessizlik arasındaki ilişki hakkındaki anlayışı düzenlemeye yardımcı olmaktadır. Ses ve sessizlik genellikle zıt kutuplar olarak görülse de Dyne ve diğerleri bunların çeşitli biçim ve motiflere sahip, farklı ve çok boyutlu yapılar olduğunu savunmuşlardır. Yazarlar üç tür sessizlik ve üç

paralel ses türünü tanımlamışlar ve ayrıca, korumacı, kabullenici ve korunmacı ses kavramlarını tanıtırken, ses ve sessizliğin ardındaki güdüler hakkındaki bazı varsayımları genişletmeyi ve değiştirmeyi sağlamışlardır (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1354).

Bilginin bilinçli olarak saklanması olarak tanımlanan kasıtlı sessizliğin olmaması, ses davranışının varlığı anlamına gelmez. Bu nedenle sessizlik ve sesin her ikisi de karmaşık ve çok boyutlu yapılar olarak düşünülebilir. Sessizlik için farklı güdülerini anlamak çok önemlidir. Bu bağlamda, Pinder ve Harlos (2001) uysal sessizlik (çalışanların pasif olarak fikirlerini sakladığı) ve sessiz sessizlik (çalışanların belirli bir nedenle aktif olarak fikirlerini sakladığı) arasında yararlı bir ayrım yapar. Bu kavram Dyne ve diğerleri tarafından daha da geliştirilmiştir. Sessizliğin ve sesin hem kabullenici, hem korunmacı, hem de toplum yanlısı (korumacı) biçimlere sahip olabileceğini öne sürmüşlerdir (Timming ve Johnstone, 2015, s. 157)

Tablo 1: Belirli Sessizlik ve Ses Türlerine Örnekler

Kaynak: Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Davranış Türü Çalışan Motivasyonu	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ Kasıtlı olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşleri ifade etmeme	ÇALIŞAN SESİ İşle ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşleri kasıtlı olarak ifade etme
Bağımsız Davranış İstifaya Dayalı Fark oluşturmama hissi	KABULLENİCİ SESSİZLİK İstifaya dayalı fikirlerin saklanması. Düşük olduğu için görüşleri kendine saklama.	KABULLENİCİ SES İstifaya dayalı destekleyici fikirlerin ifade edilmesi. Fark yaratmak için düşük öz yeterlik nedeniyle grupla anlaşma.
Kendini Koruma Davranışı Korkuya Dayalı Korkmuş ve risk altında hissetme	KORUNMACI SESSİZLİK Problemler hakkında korkuya dayalı bilgi saklama. Kendini korumak için gerçekleri geçiştirme.	KORUNMACI SES Dikkati değiştiren fikirleri ifade etme. Korku nedeniyle başka bir yerde başkalarına odaklanan fikirler önerme.
Çevre Odaklı Davranış İşbirliğine Dayalı İşbirliği ve fedakarlık hissi	KORUMACI SESSİZLİK Gizli bilgilerin işbirliği amacıyla saklanması. Kuruluşun yararına özel bilgilerin korunması.	KORUMACI SES Sorunlara işbirliği amacıyla çözümler önerme. Organizasyona fayda sağlayacak değişim için yapıcı fikirler önerme.

2.1.3.1. Kabullenici Sessizlik

Çoğu insan başka bir kişinin davranışını 'sessiz' olarak etiketlediğinde, bu genellikle kişinin aktif olarak iletişim kurmadığı anlamına gelir. Ancak sessizlik kavramsallaştırması, çalışanların bazı fikirlere, bilgilere ve görüşlere sahip olmasına rağmen yine de bu görüşleri ifade etmemeyi tercih ettiği durumlarla sınırlandırılmaktadır. Pinder ve Harlos' un (2001) kavramsallaştırmasına dayanarak dikkate alınan ilk sessizlik biçimi kabullenici sessizliktir. Kabullenici sessizlik, çalışanın niyetiyle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak olarak tanımlanabilir. Bu nedenle kabullenici sessizlik, aktif olmaktan çok pasif bağlantısız davranış hakkında fikir vermektedir. Bu sessizlik kavramı geliştirilirken hem yönetim hem de iletişim literatüründen yararlanılmıştır. Hirschman (1970) ihmal davranışını, düşük düzeyde katılım ile karakterize edilen pasif bir davranış biçimi olarak görmüştür. Buna paralel olarak, örgütlerde çalışanların ihmali üzerine yapılan ampirik çalışma, sessizliği, ihmal ve eylemsizliğin temel bir özelliği olarak vurgulamaktadır. Pinder ve Harlos (2001) yönetim literatürünün; sessizliği, sesin karşıtı ve genellikle statükonun onaylanması veya pasif kabulü olarak yorumlanan bir eylemsizlik biçimi olarak özetlediğini ifade etmişlerdir (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1366).

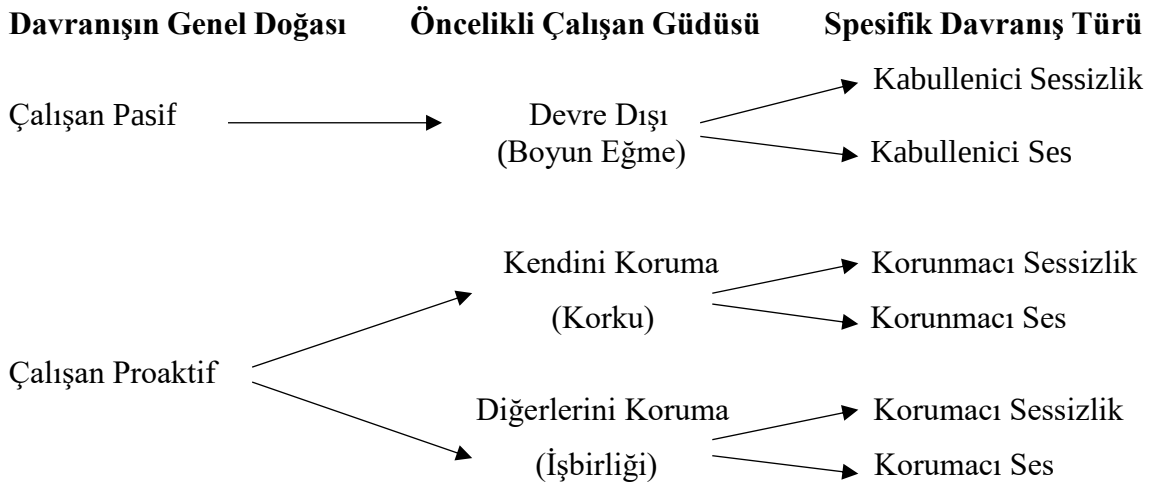
Çalışanların, fikrini ifade etmesi durumunda değer görmeyeceğini, fark yaratamayacağını düşünmesi, kendisini yetersiz hissetmesi, iş yerinde alınan kararları ve oluşturulan normları kabullenerek davranışlarını ve düşüncelerini bunlara göre şekillendirmesi, kabullenici sessizliğin göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Üçok ve Torun, 2015, s. 29)

2.1.3.2. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik; korkuya dayalı bir kendini koruma biçimi olarak fikirleri, görüşleri veya bilgileri saklamak şeklinde ifade edilebilir. Korunmacı sessizlik, benliği dış tehditlerden korumaya yönelik kasıtlı ve proaktif davranıştır. Korunmacı sessizlik, kabullenici sessizliğin aksine alternatiflerin değerlendirilmesini ve farkındalığı içeren; fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamaya yönelik daha proaktif bilinçli bir karardır. Fikirlerin ifade edilmesinin kişisel olarak riskli olduğu korkusuna dayalı olarak bilgilerin saklanması içeren korunmacı sessizliğin örnekleri Tablo 1' de bulunmaktadır. Korunmacı sessizlik, bir kendini koruma biçimi olarak kişisel hataları gizlemeyi içermektedir (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1367).

2.1.3.3. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik, kuruluşlara veya diğer insanlara fayda sağlamak amacıyla, fedakarlık veya işbirliği güdülerine dayalı olarak işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak şeklinde tanımlanabilir. Korumacı sessizlik örgütsel vatandaşlık gibi, öncelikle başkalarına odaklanan, zorunlu kılınamayan, isteğe bağlı bilinçli ve proaktif bir davranıştır. Korumacı sessizlik, korunmacı sessizlik gibi farkındalık ve alternatiflerin değerlendirilmesine, fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamaya yönelik bilinçli bir karara dayanır. Bu sessizlik türünde birey, konuşmaktan kaynaklanabilecek olumsuz kişisel sonuçlardan korkmak yerine başkaları için endişe duymakla motive olmaktadır. Tablo 1’ de verilen korumacı sessizliğe örnek olarak; bir çalışan kuruluşun yararına özel bilgileri koruyarak işbirliği ve sosyal yarar gözeten davranışlar gösterebilir. Başka bir örnek ise içeriden öğrenilen bilgilerin dışarıdakilere ifşa edilmemesi, başkaları hakkında kişisel bilgilerin uygunsuz bir şekilde iletilmemesi ve sırların ihlal edilmemesi gibi gizli ve özel bilgilerin korunması olarak gösterilebilir. Bu örneklerin her birinde, çalışan proaktif ve bilinçli şekilde belirli fikirleri, bilgileri veya görüşleri, kuruluşla ilgili endişelere dayanarak ve kuruluşa fayda sağlama güdüsüyle açıklamamaya karar vermektedir (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1368).



Şekil 4: Sessizlik ve Sesin Kritik Özelliklerine Göre Çalışan Güdülleri

Kaynak: Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

2.1.4. Örgütsel Sessizliğe Etki Eden Faktörler

Bir çalışan, gözlemlediği birtakım etik olmayan uygulamalar hakkında ceza alma endişesiyle sessizliği tercih edebilir. Bir grubun üyeleri gruba ters düşen görüşlerini, grupta uzlaşma ve kaynaşmayı gerçekleştirmek için beyan etmemeyi tercih edebilirler. Örgütlerde insanların sessiz kaldığı birçok farklı konu türü ve sessiz kalma seçiminin birçok nedeni vardır (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1353).

Örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara yanıt olarak çok az şey söyleme veya yapma konusunda kolektif düzeyde bir olguyu ifade eder. Bilişsel, sosyal ve örgütsel bilimlerden birleşen araştırma alanları ve sosyoteknik sistemlerin incelenmesi, örgütsel sessizliği şekillendirmeye ve sürdürmeye hizmet eden temel faktörlerin bazılarının belirlenmesine yardımcı olur. Bu faktörler, üç analiz düzeyi altında organize edilmiştir (Henriksen ve Dayton, 2006, s. 1539).

2.1.4.1. Bireysel Faktörler

Örgütlerde çalışanlar düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirmeden önce düşünce ikliminden süzerek sessizlik davranışı sergileme ya da konuşma kararı verirler (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1396-1397).

Çalışanlar, sessiz kalmanın getirisine karşı konuşmanın bedelini karşılamaktadırlar. Eğer sessiz kalmanın faydası daha fazla veya konuşmanın maliyeti daha yüksek ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1540).

Duruma ve kişilere göre sessiz kalma davranışı farklılık göstermektedir. İş arkadaşları ile bir durumu paylaşan çalışan, aynı konuyu yöneticisi ile paylaşmayabilir. Çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerinde yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim vb. özelliklerin etkili olduğu düşünülmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 315-316).

2.1.4.2. Yönetimsel Faktörler

Örgütsel sessizlik davranışı yönetici ve yönetimsel kararlardan etkilenebilir. Örgütlerde sessizlik ikliminin oluşumunu kolaylaştırdığına inanılan önemli bir faktör, üst yöneticilerin özellikle astlarından olumsuz geribildirim alma korkusudur. İster kişisel olarak, isterse tanımlanan bir eylem planı hakkında olsun, insanlar olumsuz

geribildirimden dolayı tehdit altında hissedebildiği için olumsuz geribildirim almaktan kaçınmaya, mesajı görmezden gelmeye, reddetmeye veya kaynağın güvenilirliğine saldırmaya çalışabilirler. Yöneticiler, zayıflığı akla getirebilecek veya mevcut eylem biçimleri hakkında soru işaretleri oluşturabilecek herhangi bir bilgiden kaçınma eğiliminde olacaklardır. Bu paradigma, bireylerin kendi çıkarlarını gözettileri ve bireysel faydalarını maksimize edecek şekilde hareket ettikleri varsayımını temel alır. Bu paradigmaya göre çalışanlar çabadan kaçınan kişiler olarak görülür ve teşvik veya yaptırım olmaksızın örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etme konusunda onlara güvenilemeyeceğini ifade eder. Bir organizasyondaki üst düzey yöneticilerin, çalışanların kendi çıkarlarıyla ilgilendiklerine ve güvenilmez olduklarına inandıklarında, dolaylı veya doğrudan doğruya yukarı yönlü iletişimi bitirecek şekilde hareket edecekleri düşünülmektedir. Örgütsel sessizlik oluşumuna yol açan diğer bir inanç, yönetimin örgütsel öneme sahip çoğu konu hakkında en iyisini bildiği inancıdır. Yöneticilerin yönlendirmesi ve kontrol etmesi, astların ise sorgulamayan takipçiler rolünü üstlenmesi gerektiğine inanılır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708-710).

2.1.4.3. Örgütsel Faktörler

Bir örgütteki baskın inanç, çalışanların fırsatçı oldukları ve örgüt için neyin en iyi olduğu konusunda bilgi sahibi olmadıkları yönündeyse, yöneticiler onları karar alma süreçlerine dahil etmemektedirler. Bu durumda yöneticiler merkezi olmayan karar verme ve diğer katılımcı yönetim biçimlerini zaman ve çabaya değmez olarak görecektirler. Çalışanları karar verme süreçlerinden dışlamak, aynı zamanda farklı görüşler ve olumsuz geri bildirimlerden kaçınmanın bir yoludur ve bu durum çatışmanın kötü olduğu inancı ve olumsuz geri bildirim korkusundan kaynaklanacaktır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 713).

Hiyerarşik yapılar doğası gereği iletişimi ve eleştiri kültürünü sınırlamaktadır. Genellikle tek yönlü olarak yukarıdan aşağıya iletişimde sıkıntı yaşanmazken, aşağıdan yukarıya doğru iletişim kesilmektedir ve bir üst pozisyonu aşamamaktadır. Üstlere iletilmeyen konular arasında etik olmayan davranışlar, yönetim sorunları, çalışanların performansı, iyileştirmeye yönelik öneriler, örgütsel sorunlar ve çalışma olanakları bulunur. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve konuşmaktan zararlı çıkacaklarını algılıyorlarsa bilgiyi üstlerine süzerek verme eğiliminde olabilirler (Çakıcı, 2008, s. 94).

Bazı organizasyonel yapılarda haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromu kavramları da sessizlik ikliminin bir getirisi olarak doğar ve gelişir. Haksızlık kültürünün yeşerdiği çalışma ortamlarının ortak özelliği; bireylerin gözetim altında tutulması, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerinin insanî ilişkilere tercih edilmesi, rekabete dönük bireycilik, yüksek oranda merkezileşme neticesinde oluşan otoriter yönetim ve zayıf iletişimdir. Pinder ve Harlos' a (2001) göre örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromu, iş görenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan açık bir şekilde ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda büyür ve örgütsel bir norm olarak ortaya çıkar. Böyle ortamlarda; duymadım, görmedim, bilmiyorum en kestirme yanıt olur (Çakıcı, 2007, s. 157).

2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların fikirlerinin sorulmaması, toplantılarda veya yöneticileri ile birlikte oldukları zamanlarda farklı görüşlerin ihmal edilerek yalnızca duyulmak istenenin söylenmesi gibi durumlar, yöneticilerin önemli potansiyelleri değerlendirememelerine neden olabilmektedir. Bu tip durumlarda kişisel veya örgütsel gelişim, yöneticinin görüşlerinin ötesine geçememektedir. Bununla birlikte amaçlara ve hedeflere yönelik paylaşımlar azaldığından, doğrudan veya dolaylı kaynak kullanımı olumsuz yönde etkilenmektedir. Bir yapının nitelik ve nicelik bakımından gelişebilmesinin, o yapıda oluşan fikrî çeşitlilikten fayda sağlama kapasitesiyle ilgili olduğu kabul görmektedir. Algılanan sessizliğe dair sonuçlar; performansı engelleyen sonuçlar, gelişimi kısıtlayan sonuçlar ve çalışanları mutsuzluğa iten sonuçlar olarak üç boyutta toplanmıştır. Demokratik, katılımcı, açık iletişime dayalı şeffaf yönetim ve örgütsel ortam, çalışanlar ve yöneticiler tarafından tercih edilen sonuçlar olmasına rağmen, genel davranışa dönüşen şey; sineye çekme, sessizliğe bürünme ve dile getirilemeyenleri dile getirecek insan arayışlarına yönelme şeklinde cereyan etmektedir (Çakıcı, 2008, s. 128-131).

Çalışanların görüşlerinin ve geri bildirimlerinin önüne geçme eğilimi, yalnızca örgütsel karar almayı ve değişimi tehlikeye atmakla kalmaz, eş zamanlı olarak çalışanlarda istenmeyen tepkilere neden olabilir. Literatürden yola çıkarak örgütsel sessizliğin üç yıkıcı sonucunun; kendilerine değer verilmediğini hisseden çalışanlar, kontrolden yoksun olduklarını algılayan çalışanlar ve bilişsel uyumsuzluk yaşayan çalışanlar olacağı öngörülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 720).

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde sinizmin kökeninden bahsedilerek örgütsel sinizm kavramına ilişkin genel bilgilerden bahsedilmiş, örgütsel sinizm tanımlaması yapılarak kavramın önemi üzerinde durulmuştur. Örgütsel sinizm teorileri, örgütsel sinizm türleri, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizme etki eden faktörler ve örgütsel sinizm davranışının sonuçları başlıklar altında ele alınmıştır.

3.1. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

Sinikler, sürekli olarak sosyal statünün tesadüfî doğasına ve maddi başarının geçici ödülleri dikkat çekmişlerdir. Hiyerarşi, tahakküm ve eşitsizliğin sosyal yapılarını, onları destekleyen yüzeysel onur ve utanç kodlarıyla dalga geçerek eleştirmişlerdir. Ayrıcalıklı ve hesaplı eylemin gizli amacını ortaya çıkarmaktan zevk alan egolarını söndürmek için her fırsatı kullanmışlardır. Başlangıçtan itibaren sinizm, bir düşünce okulu olduğu kadar bir yaşam tarzı olmuştur. Sinikler, iyi bir yaşamı karakterize ettiklerini düşündükleri bağımsızlığı ve kendi kendine yeterliliği teşvik ederek, kemer sıkarak bir hayat yaşamışlardır. Toplumsal standartları reddetmişlerdir. Öyle ki bir bardağa dahi gerekliliklerinin kalmaması adına içecekleri ellerini kullanarak içtikleri rivayet edilmektedir. Hatta Diogenes' in, ev yerine küvette yaşayacak kadar ileri gittiği söylenmektedir. Oxford İngilizce sözlüğü (1989) sinik bireyi “*insan eylemlerinin gerçekliğine veya iyiliğine inanmama eğilimi gösteren ve bunu alaycılıkla ifade etme alışkanlığı olan kişi, kusur bulucu*” olarak tanımlamıştır. Siniklerle ilişkili inançlar ve davranışlar daha sonra örgütsel sinizm tanımına da uyarlanmıştır. Sinizmle ilgili psikolojik yaklaşımların çoğu, bunun istikrarlı bir kişilik özelliği olduğunu varsayar. Graham (1993) gibi yazarlar bir özellik olarak sinikleri; başkalarını dürüst olmayan, bencil ve umursamaz olarak gören, başkalarının güdülerini sorgulayan, ilişkilerde tedbirli ve güvensiz olan, düşmanca ve zorba olabilen, başkaları tarafından kendilerine talepte bulunulmasına içerleyen, dost canlısı veya yardımsever olmayan bireyler olarak tanımlamışlardır. Olumsuz çağrışımlarına rağmen, sinizm normal insan kişiliğinin bir boyutu olarak kabul edilir ve psikopatolojik bir duruma atıfta bulunmaz (Brandes, 1997, s. 8-9).

Sinizm; son yıllarda literatür içeriği kapsamında, özellikle yönetici yönetilen ilişkilerinde yeni bir model olarak dikkat çekmeye başlamıştır (Feldman, 2000, s. 1286). Bu nedenle ilerleyen konu başlıklarında sinizm kavramı daha detaylı olarak incelenecektir.

3.1.1. Örgütsel Sinizmin Tanımı ve Önemi

Çeşitli kavramsallaştırmalar, örgütsel sinizmi, disiplinler içerisinde evrensel bir tanımdan uzaklaştırarak çok sayıda farklı tanımlamalar yapılmasına neden olmuştur. Andersson' a (1996) göre araştırmacılar, sinizmi bir kişilik özelliği, bir duygu, bir inanç veya bir tutum olarak görmüşlerdir. Amerikalı işçiler arasında sinizmle ilgili yapılan ilk çalışmada sinizm; otoriteye ve kurumlara karşı olumsuz, güvensiz tutumlar olarak tanımlanmıştır. Reichers ve arkadaşlarının 1997' de yapmış olduğu çalışmada yukarıdaki tanımın değişen yönleri takip edilerek, sinizmin örgütsel değişim liderlerine olan inancın kaybını içerdiği ve olumsuz tecrübelerle bir yanıt olduğu ileri sürülmüştür. Andersson (1996) sinizm davranışı gösteren bireyi; *“bir veya birden fazla olguya karşı çevredeki faktörlere maruz kalarak değişebilen bir küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu sergileyen kişi”* olarak tanımlamıştır. Bu tanım, sinizm davranışının duygusal bileşenini açığa çıkararak sinizmin kapsamını önemli ölçüde genişletmiştir (James, 2005, s. 6-7).

Bommer ve arkadaşlarının 2005 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm; örgütte devamsızlık, şikayette bulunma, kötü performans gösterme olasılığının daha yüksek olması da dahil olmak üzere, istenmeyen çeşitli olumsuz davranışsal sonuçlarla bağlantılı olarak ifade edilmiştir. Örgütlerde çalışan sinizmini tanımlayan bazı araştırmalarda sinizm; umutsuzluk, hayal kırıklığı, öfke gibi olumsuz duygularla ilişkilendirilmiştir. Bu tür olumsuz duygular, daha düşük iş performansı, düşük iş tatmini ve örgüte bağlılığa ve yüksek örgütten ayrılma niyetine neden olur. Andersson ve Bateman' ın (1997) çalışması, düşük maaş ortalamasına sahip bir organizasyonda yüksek düzeyde yönetici maaşına sahip olmanın, organizasyondaki tutarsızlığı kışkırtacağını göstermiştir. Dean ve diğerlerine (1998) göre, olumsuz davranışlar ve beklentilerin olumsuz sonuçlanması ile finansal açıdan eşitsizlik, çalışanların sinik olmalarına ve işyerine karşı olumsuz davranışlar sergilemelerine neden olmakta, bu da daha az iş bağlılığı ve iş tatminine yol açmaktadır. Evans ve diğerlerine (2010) göre örgütsel sinizm,

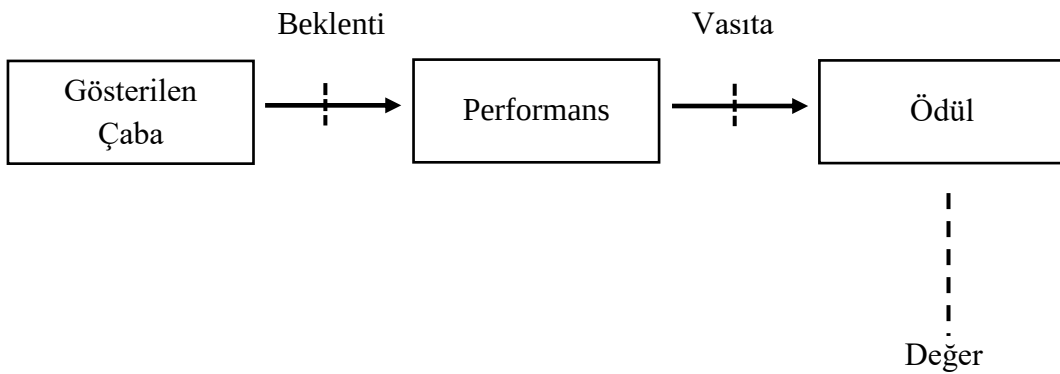
verimliliği ve üretimi olumsuz etkilemekte, işletmeler için büyük maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır (Yoldash ve Nicoleta, 2022, s. 369)

3.1.2. Örgütsel Sinizm Teorileri

Literatürde örgütsel sinizmin daha iyi açıklanabilmesi için bazı teorilerin kullanıldığı gözlenmiştir. Bunlardan sıklıkla kullanılan; beklenti teorisi, atıf teorisi, tutum teorisi ve sosyal değişim teorisi konuları ayrı başlıklar altında detaylı olarak açıklanmıştır.

3.1.2.1. Beklenti Teorisi

İlk olarak Victor Vroom (1964) tarafından oluşturulan ve ilerleyen yıllarda kişisel yetenek ve becerilerin rolünü hesaba katmak, memnuniyet ve performans arasındaki ilişkiyi dahil etmek ve geçmiş ilişkilerin beklenti üzerindeki etkisini tanımak için Porter ve Lawler' in (1968) yaptığı çalışmalarla geliştirilen beklenti kuramı, ihtiyaçlardan ziyade sonuçlara odaklanmıştır. Beklenti, çalışanın kendi adına gösterdiği bir çabanın belirli bir beklentiye yol açacağına veya bireyin yeteneklerinin onu hedefe ulaştıracağına dair inancıdır. Vroom, beklentiye bir eylem-sonuç ilişkisi olarak tanımlar ve bu beklenti 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. Özetle, bir kişinin motivasyonu 0 (beklenti yok) ve 1 (tam beklenti) arasında değişecektir. Bu durum çabalarının belirli bir sonuca ulaşacağına inanıp inanmamalarıyla ilgilidir (Lloyd ve Mertens 2018, s. 29-30). Davranışı belirlemek için bireyin her bir değişkene ilişkin algısı Şekil 5' te ifade edilmiştir.



Şekil 5: Beklenti Teorisi Modeli

Kaynak: Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting More out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context. *International Management Review*, 14(1), 28-43.

İşyerinde sinizm üzerine yapılan önemli bir araştırma, beklenti teorisi terimleriyle ifade edilen tanımları kullanır. Örneğin, Wanous, Reichers ve Austin (1994), sinizmin

gelecekte değişim çabalarının başarısız olacağı inancını içermesi nedeniyle örgütsel değişime ilişkin sinizmin bir beklenti çerçevesine uyduğunu öne sürmektedir. Wanous ve arkadaşları; örgütsel siniklerin, karamsar beklentilere sahip olmanın yanı sıra motivasyon veya etkili değişiklik yapma yeteneğinden yoksun olmaktan sorumlu olanları suçlamasını gerektirdiğini ifade etmişlerdir. Spesifik olarak örgütsel sinizmin; değişim çabalarından sorumlu olanlara, yetersizlik veya tembellik gibi olumsuz kişisel özellikler atfeden çalışanlardan dolayı oluştuğunu öne sürerler. Kanter ve Mirvis' in (1989) tanımı da kişinin beklentilerine odaklanarak sinizmi, genel olarak Amerikan toplumunda yaygınlık bağlamında ele almış ve sinizmin aşağıdaki şartları gerektirdiğini öne sürmüşlerdir.

- (1) Toplumun, kurumların, yetkililerin ve geleceğin beklentilerine genellenen, kendisinden veya başkalarından gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin formülasyonu,
- (2) kendisinde ve başkalarında hayal kırıklığı deneyimi,
- (3) hayal kırıklığı, ihanet (Brandes, 1997, s. 17-18).

3.1.2.2. Atıf Teorisi

Beklenti çerçevesini geliştirmenin yanı sıra, sinizm araştırması ve özellikle de örgütsel değişim konusunda sinizm üzerinde yoğunlaşan çalışmalar büyük ölçüde atıf teorisine dayanmıştır. Atıf teorisi özellikle, belirli olaylar için nedenselliği anlamakla, belirli sonuçlar için sorumluluğu değerlendirmekle veya ele alınan olaylara dahil olan bireylerin kişisel niteliklerini değerlendirmekle ilgili olabilir. Teoriye göre nedensel değerlendirmelerle ilgili atıflar; şaşırtıcı, beklenmedik veya karmaşık olaylar için açıklama geliştirmeyi içermektedir. Nedenselliğin değerlendirilmesinde önemli bir husus, belirli bir olayın, belirli bir etkenin varlığı olmadan gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin kararlaştırılmasını içerir. Sorumlulukla ilgili atıflar, baskın aktörlerin farklı davranarak farklı sonuçlar üretip üretemeyecekleriyle ilgili konulara odaklanır. Bununla birlikte, farklı bir şekilde davranmak aynı sonucu doğuracak olsa bile, sorumluluğun genellikle liderlik pozisyonlarındaki bireylere atfedildiği de belirtilmektedir. Ek olarak, kişisel niteliklerin atıfları, bireylerin zaman ve durumlara göre genellenen niteliklerini belirleme sürecinde ırk, cinsiyet, kültürel geçmiş, görünüm ve/veya gözlenen davranış gibi bireysel özellikleri vurgulamıştır (James, 2005, s. 11-12).

Dean ve arkadaşlarının (1998) örgütsel sinizmi bir tutum olarak kavramsallaştırmasına Weiner' in (1985) sosyal davranışa ilişkin atıfsal teorisi çerçevesinde bakıldığında iyi sonuç vermektedir. Örgütsel sinizmin bir örgütteki olumsuz olayların niteliksel analizi ile ilgili olduğu varsayılabilir. Bunu destekleyen çeşitli araştırmalar mevcuttur. Reichers ve arkadaşlarının (1997), değişim girişimlerinin neden başarılı olmadığını belirlemek için Midwestern' deki büyük bir fabrikada personel görüşmeleri ile yürüttükleri çalışmada sinik çalışanların, başarısızlığı, yetenek eksikliğinden ve yönetimin çaba eksikliğinden dolayı gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Reichers ve arkadaşları nedensellik hakkındaki yargıları özel olarak ölçmemiş olsalar da araştırmaları; çalışanlardaki sinik tutumun, olumsuz bir işe ilişkin olayın ardından belirli sorumluluk atıflarıyla ilgili olduğunu öne sürmektedir. Weiner' e (1985) göre, olumsuz bir olayın ardından insanlar olaya ilişkin algılarına dayalı olarak nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar, belirli duygulara (öfke veya sempati gibi) yol açan sorumluluk yargıları ve umut gibi yanılgılara yol açan beklentilerle sonuçlanmaktadır. Bu duygular ya prososyal davranışa ya da antisosyal davranışa yol açmaktadır (Eaton, 2000, s. 18-19).

3.1.2.3. Tutum Teorisi

Tutumlar üzerine kapsamlı araştırma geçmişi olmasına rağmen, oybirliğiyle kabul edilmiş bir tanım bulunmamaktadır. Bununla birlikte çoğu teorisyen; değerlendirmenin tutumların merkezini yahut baskın bir yönünü oluşturduğu, tutumların bellekte temsil edildiği ve tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal öncüllerinin, sonuçları gibi ayırt edilebileceği konusunda fikir birliğine varmışlardır. Eleştiri ve temsil, tutumların nasıl oluştuğunu ve depolandığını açıklamak için kullanılmaktadır. Eagly ve Chaiken (1992), bireylerin bir varlığa eleştirel yanıt verene kadar tutumların gerçekleşmediğini ve tutumların bir kez oluştuktan sonra itirazla karşılaşıldığında eleştirel tepkiler getirdiğini savunmuşlardır. Örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmaların çoğu, yapıyı olumsuz bir tutum olarak tanımlamış olsa da, birkaç araştırma genel olarak tutumlarla ilişkili çeşitli bileşenleri ve nitelikleri açıkça incelemiştir. Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmi; duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir tutum olarak tanımlamış ve tartışmışlardır. Kavramsallaştırmaları, genel örgütsel sinizmi anlamayı ve konuyla ilgili teorik bir çerçeve oluşturmayı sağlayan önemli bir çalışma olarak kabul edilmektedir (James, 2005, s. 12-13).

3.1.2.4. Sosyal Değişim Teorisi

Blau (1964) tarafından geliştirilen teori, sosyal değişimler karşısında insan davranışını açıklamak için ortaya atılmıştır. Bu teori, işyerinde gerçekleşen davranışları anlamaya yönelik etkili kavramsal paradigmlar arasında sayılmaktadır. Sosyal değişim teorisinin en temel ilkesi 'karşılıklılık ilkesi' dir. Bu ilkeye göre, bir kişiye yönelik olumlu bir davranışta bulunulması karşılığında, bu kişi için henüz belirlenmemiş olumlu bir davranış gösterme yükümlülüğü doğduğu öne sürülmektedir (Bahar, 2019, s. 240).

Reichers, Wanous ve Austin (1997), örgütsel değişim çabalarının sinizm için uygun hedef olduğunu ileri sürmektedirler. Spesifik olarak, sinizmi, değişimin beyhudeliği ile değişimi kolaylaştırıcıların olumsuz atıflarından oluşan bir tutum olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde, Vance, Brooks ve Tesluk, örgütsel sinizmin, iş yerinde düzeltilebilir sorunların bireyin kontrolü dışındaki faktörler nedeniyle çözülmeceğine dair öğrenilmiş bir inanç olduğunu öne sürmüşlerdir. Örgütsel değişimle ilgili sinizmin örgütsel değişim çabaları gibi belirli bir hedefi vardır ancak bu durum diğer sinizm biçimlerini engellemez (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 344).

Ayrıca Reichers ve arkadaşları, sinizmi yönetmek için insanları, kendilerini etkileyen kararlara dahil etme, yönetimin güvenilirliğini artırma ve şaşırtıcı değişiklikleri minimumda tutma çabalarını içeren çeşitli öneriler sunmuşlardır. Özetle araştırmacılar sinizmi çeşitli teorik mercekler aracılığıyla gözlemlemiş ve sinizm için genel olarak diğer insanlar, toplumsal kurumlar, kişinin mesleği, üst düzey yöneticiler ve örgütsel değişim çabaları dahil olmak üzere çeşitli hedefler önermişlerdir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 345).

3.1.3. Örgütsel Sinizm Türleri

Literatürde farklı araştırmalar sonucu farklı örgütsel sinizm tanımlamaları bulunmakla birlikte örgütsel sinizm türlerine ilişkin de çeşitli içerikler mevcuttur. Alan yazında sıklıkla ele alınan örgütsel sinizm türleri, ayrı başlıklar altında detaylı olarak açıklanmıştır.

3.1.3.1. Kişilik Sinizmi

Sinizm için kişiliğe dayalı yaklaşımları kullanan araştırmacılar, genellikle sinizmi insan doğasına genel bir bakış açısı olarak tartışırlar. Bu gelenekteki çalışmalar; Cook ve Medley' in (1954), Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri' ndeki öğelerin bir alt kümesi

olan düşmanlık ölçeğine dayanmaktadır. Graham (1993), sinizm ölçeklerinde yüksek puan alan bireylerin, başkalarını bencil ve umursamaz olarak gördüklerini, diğerlerinin güdülerini sorguladıklarını ve ilişkilerde ihtiyatlı ve güvensiz olduklarını ileri sürmektedir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 342).

Kişisel sinizm, insan davranışına ilişkin genel olarak olumsuz bir algıyı yansıtan, doğuştan gelen, istikrarlı bir özellik olan tek sinizm biçimidir. Alaycı aşağılama ve zayıf kişiler arası bağ ile karakterizedir. Dünyanın; dürüst olmayan, işbirlikçi, umursamaz ve bencil insanlarla dolu olduğu ve bunların sosyal etkileşimlerde hoş olmaktan aciz olduğu yönündeki kapsamlı genellemeye dayanarak, başkalarına karşı köklü bir güvensizlik ifade eder. Bu tutumun sonucu, dışa dönük saldırganlık gösterilerinden yoksun olmasına rağmen öfke, burukluk, küskünlük ve manipülasyondur. İnsan doğasına olan inanç eksikliği Cook ve Medley ölçeğinin alaycı düşmanlık alt ölçeğine aşağıdaki örnek düşüncelerle nüfuz etmektedir.

- * sana ne olduğu kimsenin umurunda değil,
- * çoğu insan, kaybetmektense kâr veya avantaj elde etmek için birtakım haksız yöntemler kullanır,
- * başka bir kişinin benim için güzel bir şey yapmasının hangi gizli nedeni olabileceğini sık sık merak ederim (Abraham, 2000, s. 270-271).

3.1.3.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm, birey ve toplum arasındaki toplumsal sözleşmenin ihlalinin bir ürünü olarak görülebilir. Psikolojik sözleşme, bir bireyin başka bir tarafla karşılıklı değişim anlaşmasının hüküm ve koşullarının yerine getirildiğine dair inancı olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2000, s. 271).

Toplumsal sinizm Kanter ve Mirvis (1989)' e göre, bireylerin hayal kırıklığına uğraması olarak tanımlanmaktadır. Toplumun beklentilerinin karşılanamaması durumunda oluştuğunu ifade etmişlerdir. Kanter ve Mirvis' e (1989) göre, sinizme katkıda bulunan diğer unsurlar arasında, sanayileşmenin ilk aşamalarında işçilerin sömürülmesi ve modern kuruluşların işyerindeki yaşamı iyileştirme vaadinin yerine getirilmemesi yer almaktadır (Dean ve diğerleri, 1998, s. 344).

Toplumsal sinizm, birey ve toplum arasındaki toplumsal sözleşme ve sosyal anlaşma kurallarına uyulmadığı düşüncesi oluştuğunda ortaya çıkan tavır ve tutumlardır. Birey ve toplum arasındaki karşılıklı psikolojik sözleşme ihlalinin bireylerin güvenini kırdığı söylenebilir ve bu güven kırıklığı neticesinde bireyde kişisel olarak haksızlığa uğramış hissi, düzene duyulan güvenin sarsılması ve sistemin bozulduğuna dair inanç baş gösterir (Öndeş ve İrmiş, 2018, s. 3).

3.1.3.3. Çalışan Sinizmi

Andersson ve Bateman (1996), çalışan sinizminin bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal sözleşmeye veya kuruma karşı olumsuz duygular, güvensizlik ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya özel bir tutum olduğunu öne sürmüşlerdir (Brandes, 1997, s. 23).

İşin ve çalışma ortamının değişen doğasının, özellikle de psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, çalışanların sinizminde ve güvensizliğinde bir artışa neden olduğuna inanılmaktadır. Bir araştırma makalesinde Dean ve arkadaşları (1998), çalışan sinizmini;

- kuruluşün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç,
- örgüte yönelik olumsuz etki,
- inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar sergileme eğilimleri,

şeklinde, kişinin çalıştığı organizasyona karşı üç boyuttan oluşan olumsuz bir tutum olarak tanımlamaktadır. Çalışan sinizmi, daha uzun çalışma saatleri, işin yoğunlaştırılması, etkisiz liderlik ve yönetim, işyerinde yeni anlaşmalar ve organizasyonun sürekli olarak küçülmesi ve ertelenmesi sonucunda çalışan-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma olarak önerilmiştir (Cartwright ve Holmes, 2006, s. 200-201).

Psikolojik sözleşme yükümlülükleri yerine getirildiğinde, çalışanlar işverenin ilişkilerine değer verdiğini hisseder. Bu nedenle, çalışanlar ilişkiyi devam eden bir olgu olarak görme eğiliminde olabilirler. Ters durumda psikolojik sözleşme yükümlülükleri yerine getirilmediğinde, çalışanlar işverenin ilişkiye olan bağlılığını sorgulamaya başlayabilir ve geçici bir ilişkinin var olduğunu algılayabilir (Lester, Kickul ve Bergmann, 2007, s. 192).

3.1.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örneğin, Wanous, Reichers ve Austin (1994), örgütsel değişime ilişkin sinizmin bir tutum olduğunu öne sürmelerine rağmen, tanımlarını iki inanç üzerinden ifade etmektedirler. Birincisi; örgütsel sinikler, kendi çerçeveleri içinde, gelecekteki değişim çabaları konusunda karamsardır ve ikincisi, değişim ajanlarının tembel veya yetersiz olduğuna inanırlar. Ayrıca Vance ve arkadaşları (1996); bir çalışanın şartların daha iyi olabileceğine ilişkin inançlarına, değişim çabalarının başarısız olma ihtimalinin yüksek olduğuna, değişimin gerçekleşmemesinin nedenlerinin bireyin dışındaki sebeplerden (teknolojinin eksiklikleri, yöneticiler, insan doğası, vb.) kaynaklandığına, odaklanır. Anderson ve Bateman'ın kavramsallaştırması, duygulanım ve inanç unsurlarını kapsadığı için muhtemelen tutumun klasik kategorizasyonuna en yakın olanıdır. Bununla birlikte teorik modellerinde, sinik çalışanların davranışlarının çoğu, aslında sinizm yapısının bir parçası olarak değil, sinizmin bir sonucu olarak kabul edilir. Son olarak, Goldner, Ference ve Ritti' nin (1977) kavramsallaştırması benzer şekilde inançlara odaklanır. Alaycı bilginin, örgütün görünüşte özgecil eylemlerinin veya prosedürlerinin yalnızca kuruluş içindeki yerleşik hiyerarşi ve otorite ilişkilerini korumaya hizmet ettiği inancından ileri geldiğini öne sürerler (Brandes, 1997, s. 27-28).

Örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilemesidir. Temel inanç, dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerinin; liderliğin kişisel çıkarlarını ilerletmek için feda edildiği ve bunun da gizli güdülere ve aldatmaya dayalı eylemlere yol açtığı algısıdır (Abraham, 2000, s. 269).

Örgütsel değişime yönelik sinizm iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi değişimin beyhude olduğu görüşü ve ikincisi değişim programlarının başarısızlığının suçunu değişimi kolaylaştıranlara, genellikle de yönetime yüklemidir. Örgütsel sinizm üzerine araştırmalar nispeten yenidir ve şüphecilikten ayırt edilmesi gerekir. Şüpheciler, başarı olasılığından şüphe duyarlar ancak yine de olumlu değişimin meydana geleceği konusunda makul ölçüde umutludurlar. Öte yandan, sinikler, tekrarlanan başarısızlık geçmişi nedeniyle değişimin başarısı konusunda çok daha az iyimserdir. Hem sinikler hem de şüpheciler değişimin başarısıyla ilgili endişelere sahipken, aralarındaki fark, yönetimin değişim güdülerine yönelik tutumlarında yatmaktadır (Brown ve Cregan, 2008, s. 668-669).

3.1.3.5. Mesleki Sinizm

Dean ve arkadaşlarına (1998) göre, örgütsel sinizmin bu biçimi sinizm üzerine yapılan ilk çalışmalarda (polis sinizmi), ortaya çıkmıştır. Aslında, mesleki sinizmin örgütsel sinizmden türediği iddia edilmektedir. Mesleki sinizm işin içeriğini, örgütsel sinizm ise işin bağlamını ifade eder. Mesleki sinizm günümüzde hizmet çalışanları ile rol çatışması ve rol belirsizliği altında ilişkilendirilmektedir. Bu sinizm biçimi aynı zamanda tükenmişlikle de ilişkilidir. Çağrı merkezlerinde de mesleki sinizm görülmektedir çünkü çağrı merkezi çalışanları, müşteriye iyi hizmet verme ihtiyacıyla birlikte sürekli olarak performans baskısı altındadır. Bu durum rol çatışmasına yol açabilir. Mesleki sinizm istikrarsız olabilir, ancak literatürde bunu destekleyecek bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, mesleki sinizmin, sonunda gerçekçilikle sonuçlanan bir öğrenme sürecindeki yalnızca bir adım olduğuna dair göstergeler vardır. Bu durum, bağlam değiştiğinde sinizmin değişebileceğini de gösterebilir (Delken, 2004, s. 16).

Mesleki sinizm üzerine bir takım ampirik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar spesifik olarak, polis departmanı ve araştırma görevlileri üzerinedir. O' Connel, Holzman ve Armandi (1986), görev süresi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin eğrisel olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre dokuz yıldan az veya on beş yıldan uzun süredir görev yapan memurların örgütleri hakkında daha az sinik olduğu görülmüştür (Brandes, 1997, s. 44-45).

Wanous, Reichers ve Austin (1994), üretim fabrikasının sinik çalışanlarının işlerinden daha az memnun olduklarını, örgütsel olarak daha az bağlı olduklarını ve daha fazla olumsuz duygusallığa sahip olduklarını bulmuşlardır (Brandes, 1997, s. 45).

3.1.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm, örgüte karşı olumsuz bir tutumdur ve üç bileşenden oluşur. Bunlar; kuruluşun dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç, örgüte karşı olumsuz etki, son olarak ta inançlar ve duygulanımlarla tutarlı olarak örgüte karşı eleştirel davranışlardır. Bu nedenle, sinizm anlayışı çok boyutludur ve tutum literatürünü karakterize eden biliş, duygulanım ve davranışın üç klasik bileşenine sahiptir (Brandes, 1997, s. 30).

3.1.4.1. Bilişsel Boyut

Bilişsel boyut, öfke, kınama, hor görme gibi olumsuz duygularla oluşan, örgütün dürüst olmadığına dair bir inançtır. Bu yüzden sinikler, ait oldukları yapının, adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerden yoksun olduğuna kanaat getirdikleri uygulamalarıyla kendilerine ihanet ettiğine inanmaktadırlar (Özler ve diğerleri, 2010, s. 49).

Bilişsel boyutun örgütsel sinizm ile ilişkisi incelendiğinde; sinik bireylerin inanç yapıları aşağıdaki maddelerle ifade edilebilmektedir.

- Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur.
- Örgütlerin çalışanlara tebliğleri, çalışanlar tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmezdir.
- Örgütlerdeki bireyler yalan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler.
- Örgüt içi ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Çalışanlar, çıkarları için samimiyet, dürüstlük gibi değer yargılarını feda edebilir, vicdansız ve ahlaka uygun olmayan davranışlarda bulunabilirler (Kalağan, 2009, s. 46).

3.1.4.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin bir diğer boyutu duyuşsal boyuttur. Örgütsel sinizm, sinik inançlarla bağlantılı düşüncelerden kaynaklanan yoğun duyguları kapsamaktadır (Kalağan, 2009, s. 47).

Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, örgüte verilen duygusal tepkileri ifade etmektedir (Çınar, Karcıoğlu ve Aslan, 2014, s. 433).

Tutumlar duygulanımlardan yani tutum nesnesine verilen duygusal tepkilerden ve inançlardan oluşmaktadır. Bu, sinizmin hem duygu hem de biliş aracılığıyla hissedildiği ve düşünüldüğü anlamına gelir. Sinizm, örgüt hakkında tarafsız bir yargı değildir; güçlü duygusal tepkiler içerebilir. Sinik tutumların bu duygusal bileşeni kavramsallaştırılırken Izard' ın (1977) çalışmasında belirttiği dokuz temel duygu (1. ilgi-heyecan, 2. zevk-sevinç, 3. şaşkınlık-irkilme, 4. sıkıntı-ıstırap, 5. öfke-hırs, 6. nefret-tiksinme, 7. hor görme-aşağılama, 8. korku-dehşet ve 9. utanç-küçük düşürme) temel alınmıştır. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu bu duygulardan birkaçını içerir. Sinikler, örneğin, örgütlerini

hor görebilir ve örgüte karşı öfke duyabilirler. Ayrıca örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve hatta utanç duyabilirler. Böylece sinizm, çeşitli olumsuz duygularla ilişkilendirilir. Bununla birlikte ironik bir şekilde sinikler, kendi standartlarına göre yargıladıkları ve eksik buldukları örgüte üstünlüklerinin gizli bir zevkini de yaşayabilirler. Bu nedenle, örgütsel siniklerin yalnızca örgütleri hakkında belirli inançlara sahip oldukları değil, aynı zamanda ilgili bir dizi duyguyu deneyimledikleri de görülmektedir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 346).

Örgütsel sinizm kavramının bir diğer alt boyutu olan davranışsal sinizm, aşağıda ayrı bir başlık altında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.1.4.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, olumsuz eğilimleri ifade etmektedir (Çınar ve diğerleri, 2014, s. 433).

Alan yazında genel olarak, sinik tutumların kendi başına belirli davranışlar oluşturmadağı, buna karşın belirli davranış türlerine yönelik eğilimleri içerdiği ifade edilmektedir. Eski sinikleri yansıtan ve eleştirel tutumlara sahip olanlar için en belirgin davranışsal eğilim, örgüte yönelik güçlü eleştirilerin ifade edilmesidir. Bu, çeşitli biçimler alabilir. Bunların en dolaysız olanı örgütün dürüstlük, samimiyet vb. eksikliğine ilişkin açık ifadelerdir. Çalışanlar eleştirel tavırları ifade etmek için mizahı, özellikle eleştirel mizahı kullanabilirler. Örgütsel sinikler, örgütün gelecekteki hareket tarzı hakkında karamsar tahminlerde bulunma eğiliminde olabilirler. Örneğin, kaliteye yönelik bir uygulamanın maliyetli olmaya başlar başlamaz terk edileceğini düşünebilirler. Belirli sözel olmayan davranış türlerine yönelik eğilimler de eleştirel tutumları iletmek için kullanılabilir. Bu davranış biçimleri; bilmiş bakışları, yuvarlanan gözleri, gülümsemeleri ve alayları içerebilmektedir. Araştırmalar genel olarak sinizm bileşenlerinin birbiriyle yüksek oranda ilişkili olduğunu göstermiştir fakat burada dikkat çekilen husus, örgütsel sinizmin bir süreklilik olduğu varsayımdır. Sonuçta dünya sinikler ve sinik olmayanlar olarak bölünmemiştir ve insanlar çok çeşitli derecelerde sinizme sahip olabilmektedir. (Dean ve diğerleri, 1998, s. 346).

3.1.5. Örgütsel Sinizme Etki Eden Faktörler

Örgütsel sinizm gibi tepkiye dayalı bir davranış biçiminin oluşması için birtakım etkilerin oluşumu gereklidir. Literatürde sinizm çalışmaları ve tanımlamalarına katkı sağlamış araştırmacılar bu etkilerden de bahsetmektedir. Bu bölümde özet olarak örgütsel sinizmin oluşumuna etki eden faktörler iki alt başlık altında ele alınacaktır.

3.1.5.1. Bireysel Faktörler

Daha önceki bölümlerde yer verilen sinizme dayalı tüm literatür taramalarına dayanılarak örgütsel sinizme etki eden bireysel faktörleri bir kapsama alanına almak mümkün olabilmektedir. Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmi duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir tutum olarak tanımlamışlardır (James, 2005, s. 13).

Literatürde bireysel özellikler ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. (Cartwright ve Holmes, 2006, s. 200). Bu araştırmalarda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşi değişkenleri; çok güçlü olmasa da çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen bireysel özellikler olarak belirtilmiştir (Kalağan, 2009, s. 67).

Mirvis ve Kanter (1991), araştırma bulgularına göre gençlerin yaşlılara göre daha sinik olduğunu belirtmişlerdir. Bunun temel nedenini, gençlerin beklentilerinin yüksek olması, maddi anlamda başarı sağlama arzusuna sahip olmaları şeklinde ifade etmişlerdir. Yine Mirvis ve Kanter (1991), cinsiyet ve sinizm arasında ilişki tespit etmiş ve erkeklerin kadınlara göre daha sinik oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Lobnika ve Pagon (2004), yaptıkları çalışmanın sonucunda kadın çalışanların erkeklere göre daha sinik olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumun kadınların zayıflıklarından yararlanılarak sömürülmesi şeklinde nitelendirilmesi bu konuya farklı bir bakış açısı getirmiştir. Literatürdeki araştırma sonuçlarına göre bireylerin eğitim düzeyi arttıkça sinizm düzeylerinin de arttığı gözlenmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin daha sorgulayıcı ve eleştirel bakabilme kabiliyetleri gelişmiş olduğundan mevcut durumu kabullenmekte sıkıntı yaşadıkları kabul edilmektedir. Medeni durum ve sinizm arasındaki incelemeler sonucunda da farklı görüşler oluşmuştur. Kanter ve Mirvis (1989) boşanmış çalışanların, evli ya da bekâr çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Mirvis ve

Kanter (1991), gelir ile sinizm ilişkisi incelemelerinde, geliri düşük olanın daha sinik davranışlarda bulunduğu değinmekle birlikte, geliri yüksek olanların da yaptıkları yüksek harcamalardan dolayı gelirlerinin azalması nedeniyle sinizm düzeylerinin arttığını belirtmişlerdir. Altınöz ve diğerleri (2010), yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlar ve sinik tutuma sahip bireylerin en çok 11-15 yıl arası çalışanlarda görüldüğünü vurgulamışlardır (Yücel ve Çetinkaya, 2015, s. 252-253).

3.1.5.2. Örgütsel Faktörler

Literatür taramalarına dayanılarak örgütsel sinizme etki eden örgütsel faktörleri; örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlalleri, kişi-rol çatışması, örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek konularıyla ilişkilendirmek mümkündür. Örgütsel politika algıları, bir bireyin kendi kendine hizmet etme niyetindeki davranışlara atıfta bulunur ve işyerinin bu tür kendine hizmet eden davranışlar sergileyen iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından karakterize edilme derecesi hakkında bireyin kişisel değerlendirmesi olarak tanımlanır. Bazı kendine hizmet eden davranışlar arasında arkadan bıçaklama, sabotaj, gerçekten sorumlu olmadıkları şeylerin sorumluluğunu üstlenme ve kaynakları istifleme yer alır. Örgütlere yönelik sinizm, yöneticilere ve iş arkadaşlarına kişisel çıkarıcı davranışlar atfedilmesi, örgütün görünürdeki kişisel çıkarlar altında faaliyet gösterdiği ve bu koşulların değişme ihtimalinin düşük olduğu varsayımı ile karakterize edilir. Politika algılarının, bu kişisel çıkar varsayımlarına ve atıflarına katkıda bulunan önemli bir kaynak olduğu iddia edilmektedir. Çalışanların, yalnızca kendilerine düşünen insanların hakim olduğuna inandıkları bir ortamda çalıştıklarında, kendilerini korumacı ve şüpheli olmaları beklenmektedir (James, 2005, s. 35-36).

Psikolojik sözleşme ihlali ve sinizm arasındaki ilişki araştırmalarda önemli bir yere sahiptir. Psikolojik sözleşme ihlali, örgüt tarafından çalışana karşı yapılmakta olup kasten veya kasıt olmadan yapılabilmektedir. Çalışanların örgüt ilişkilerinden beklediklerini ya da hak ettiklerini alamadıklarında örgüte karşı sinik tutum sergileyebildikleri bu ihlal, sinizmin varlığını ortaya koymaktadır. Pugh ve arkadaşlarının (2003), işten çıkarılan veya çıkmak zorunda bırakılan bireyler üzerine yaptıkları araştırmada işverene karşı tutumlar üzerinde durulmuş, işverenlerin yaptığı bu davranış psikolojik sözleşme ihlali olarak görülmüş ve bu durumun güven ile negatif ilişkili,

alışan sinizmi ile pozitif ilişkili olduğuna dair bilgilere bulgularında yer verilmiştir. Kişi-rol çatışması, çalışanların beklentilerini geri plana atmakta, örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmekte ve bu durum kişide nefret, kin vb. duyguların oluşmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar ağır strese maruz kalmaktadır (Abraham, 2000, s. 273-274).

Haksız terfiler ve yöneticinin astlarına özel işlerini yaptırıyor olması, kişi-rol çatışmasına ve rol belirsizliğine sebep olarak sinizm düzeyinin artmasına sebep olur (Yücel ve etinkaya, 2015, s. 253).

Adaletin, örgütlerde çalışanların eylemlerini ve tepkilerini etkileyen önemli bir boyut olduğuna dair kayda değer kanıtlar vardır. Araştırmalar, alışanların önlerine çıkan ödüller, ödüllerin sunulma şekli, ödüllerin ve sonuçların belirlendiği süreç hakkında endişe duyduklarını göstermiştir. Bu nedenle, örgütsel adaletin (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel) alışanlar üzerinde bir etkisinin olması beklenir. Bazı akademisyenler, çalışanların örgütsel kararları ve yönetsel eylemleri önyargılı veya adaletsiz olarak algılamaları halinde, küskünlük, kızgınlık ve hatta öfke duygularını deneyimlemelerinin muhtemel olduğunu ileri sürmüştür. Algılanan adaletsizliğe verilen tepki örneklerinin, devamsızlık, çalışan hırsızlığı ve düşmanlık duyguları ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (James, 2005, s. 36-37).

3.1.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

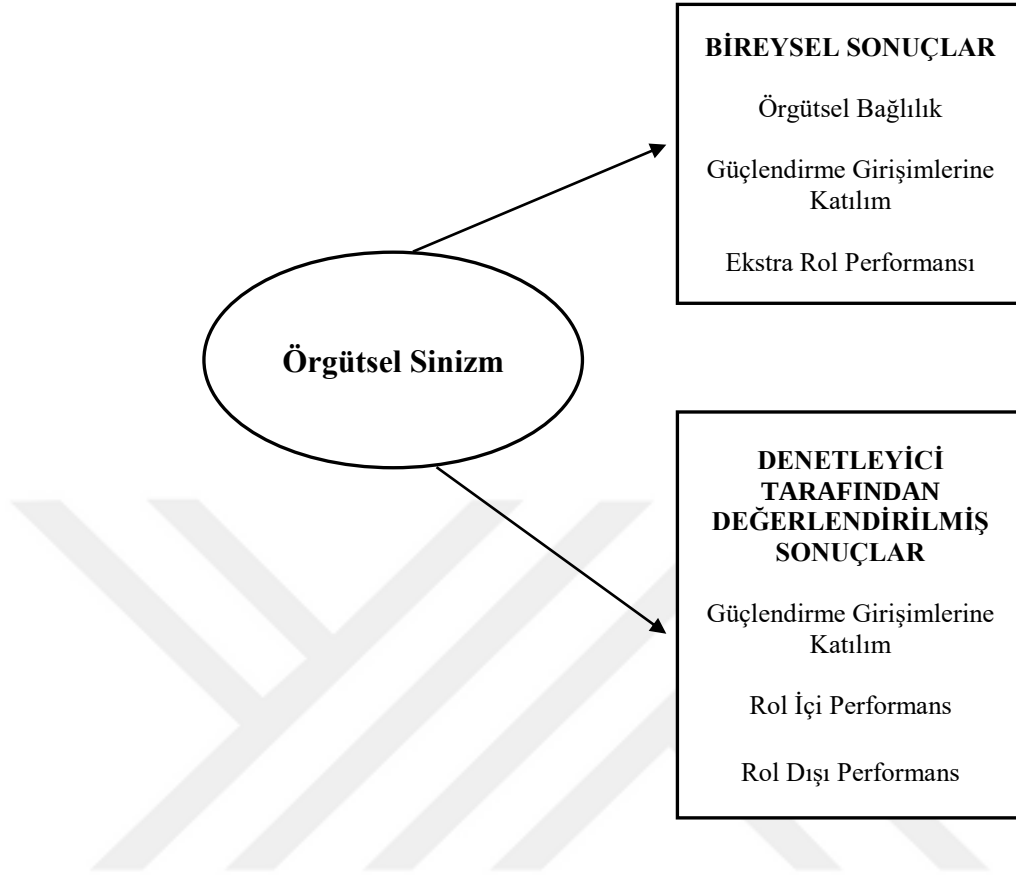
Literatürde sinik düşmanlık olarak da adlandırılan sinizmin fiziksel ve zihinsel iyilik hali üzerindeki etkisi önemli yer tutmaktadır. Bazı araştırmalar sinik düşmanlığı doğrudan kardiyovasküler hastalık riskinin artmasıyla ilişkilendirirken, bazıları da sinik düşmanlığın sosyal destek eksikliğine yol açtığını veya bundan kaynaklandığını ve bunun da kardiyovasküler hastalık riskini artırdığını savunmuşlardır (Eaton, 2000, s. 7).

Sinizm, örgütlerde özellikle değer verilen bir nitelik olmasa da hem örgütler hem de bireyler için bir yere kadar işlevsel olabilir. Başkalarının iyiliğine ve dürüstlüğüne inanmayan bireylerin, bu niteliklere sahip olmayanların eylemlerinden yararlanma ve/veya hayal kırıklığına uğrama olasılıkları daha düşüktür. Ek olarak, örgütsel sinizmle ilişkilendirilen karamsarlık, bireyleri karşılanmayan beklentilerin daha fazla hayal

kırıklığına uğramasından koruyan bir savunma mekanizması görevi görebilir. Sinizm aynı zamanda çalışanların hoş olmayan örgütsel olaylara açıklamalar getirmelerine destek olabilir, bu da belirsizliği azaltır. Böylece sinizm, bireylerin iş streslerinden uzaklaşmalarına neden olan bir başa çıkma stratejisi haline gelir. Dahası, örgütsel sinizmin örgütle ilgili olumsuz ve potansiyel olarak acı verici, bunaltıcı ve stresli şeylere karşı koruma işlevi görebileceği tartışılmaktadır. Belli bir sinizm derecesinin, çalışanlara iş yeri hakkında daha gerçekçi bir bakış açısı sağlaması ve başlangıçta aşırı yüksek beklentilere sahip olmalarını engellemesi mümkündür. Bu tür bireylerin iş hayatında stres faktörlerine ilişkin hayal kırıklığı yaşama olasılığı daha düşüktür (James, 2005, s. 45).

Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan yola çıkılarak işletmelerine bağlı olan çalışanların daha az sinizm tutumu içerisinde oldukları; sinik tutum gösterenlerin de daha az örgütsel bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Örgütlerde duygusal bağlılığın sağlanması, bireyin örgüte karşı olumsuz tutumu olan sinizmi kayda değer şekilde azaltacaktır. Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanmasında sinik tutum içerisinde olmayan işletmeye bağlı çalışanlar işletmeler için hayati öneme sahiptir. Sinik tutumların önlenmesi için yönetim kademesinin de yapması gerekenler vardır. Çalışanlar arasında haksızlık yapılmaması, stresin azaltılması, fazla iş yükünün olmaması, çalışanlara sosyal desteğin sağlanması, iletişim engellerinin ortadan kaldırılması gibi örgütsel bağlılığı artıran, sinik tutumları azaltan uygulamalar yönetim tarafından faaliyete alınmalıdır (Altınöz, Serdar ve Sığındı, 2011, s. 312).

Abraham (2000), çalışmasında örgütsel sinizmin iş tatmini değişkeni tarafından yüzde 65 oranında açıklandığını belirtmiştir. Örgütsel sinizm türlerinden kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizminin iş tatminini azaltması, toplumsal sinizmin ise iş tatminine olumlu etki etmesi, çalışmanın diğer bulgularındandır. Bu bulgu, iş tatmininin örgütsel sinizm açısından önemini de göstermektedir (Abraham, 2000, s. 281).



Şekil 6: Örgütsel Sinizm Sonuçlarının Teorik Modelinin Özeti

Kaynak: Brandes, P. M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. University of Cincinnati.

BÖLÜM 4

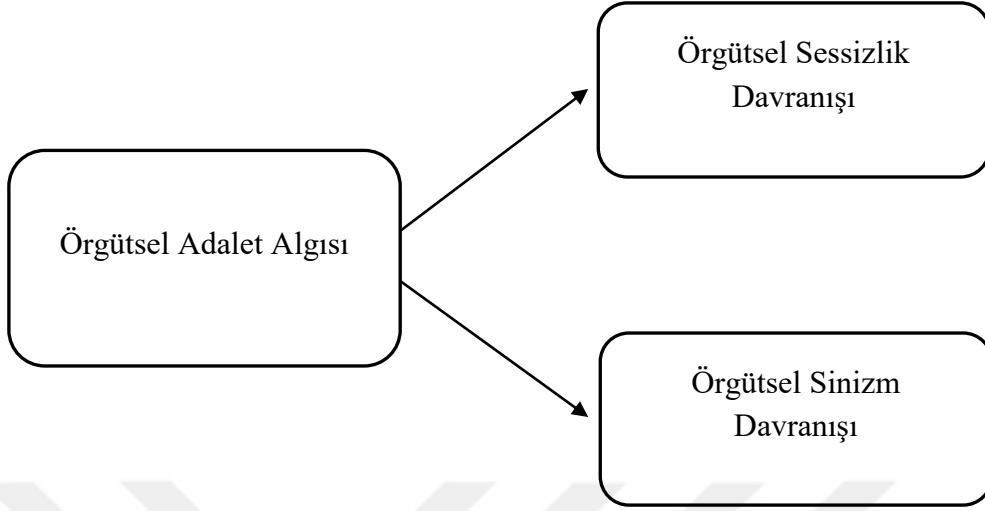
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SINIZM DAVRANIŞLARINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemine, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçeklere, kullanılan istatistiksel tekniklere, ana kütle ve örneklem seçimine, araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmelere yer verilmiş olup, söz konusu hususlar devam eden kısımlarda başlıklar halinde detaylı olarak ele alınacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE MODELİ

İşletmelerin kâr maksimizasyonu sağlama, çalışanların da yaptıkları hizmet karşılığında daha müreffeh hayat sürme çabaları bulunmaktadır. Bu durumda işletmelerin ve çalışanların birbirlerinden karşılıklı beklentileri oluşmakta ve bu beklentiler karşılıklı davranış biçimlerinin oluşumunu da beraberinde getirmektedir. İşletmeler belirli uygulamalarıyla çalışanlarına adil davranırken, bazı durumlarda da çalışanlarına adaletsiz yaklaşım sergileyebilmektedir. Araştırmanın amacı; bir organizasyonda gerçekleşen faaliyetlere, prosedürlere ve iletişim tarzlarına muhatap olan çalışanların algıladıkları adalet düzeyinin, çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarına hangi yönde etki ettiğini tespit etmek ve örnek üzerinden işletmelere ve literatüre katkı sağlamaktır.

Araştırmada; çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışı göstermelerine etki düzeyleri ölçülmüştür. Örgütsel adalet algısı herhangi bir duruma göre değişim göstermediği için bağımsız değişken olarak ifade edilirken, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm davranışları, örgütsel adalet algısına göre değişim göstereceği için bu değişkenler bağımlı değişken olarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın modeli aşağıdaki şekil ile ifade edilebilmektedir.



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini; Türkiye elektrik sektöründe 3 ilde dağıtım faaliyeti gösteren bir elektrik dağıtım şirketinde alt orta ve üst kademelerde görev yapmakta olan saha ve ofis çalışanı 252 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise anket yöntemi ile veri sağlamayı kabul eden ve anketi geçerli olan 156 personel oluşturmaktadır. Anket çalışması 03.08.2022 tarihinde başlatılmış olup, 21.09.2022 tarihinde tamamlanmıştır.

4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmış olup, amaca ulaşabilmek için gerekli olan veriler anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Anketler, insanlardan sözlü veya yazılı şekilde bilgi edinmek için yapılır. Bireyden elde edilmek istenen bilgiler; kendisine, sosyal çevresine veya iş yerine yönelik çeşitli türden nicel ve nitel veriler olabilir. Hem akademik çalışmalar hem de günlük yaşam (iş, ekonomi, siyaset, eğitim, sağlık vb.) tespitlerine yönelik çalışmalar için veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi sürekli tercih edilen bir yöntem olmaktadır. Bu veri toplama yöntemiyle nicel veya nitel ölçümler ve analizlerin yapılması mümkündür. Yatırım, üretim, tüketim, gelir, ücret, harcama, istihdam, işsizlik gibi sayısal olarak ölçülebilen verilerle birlikte zeka, başarı, hoşgörü, vatanseverlik, memnuniyet, beklenti, stres, tükenmişlik, mobing gibi sayısal olmayan veriler de anket sayesinde elde edilerek ölçülebilmektedir (Arıkan, 2018, s. 98).

Anket yönteminin tercih edilmesindeki temel gaye, araştırmadaki problemleri çözmeye yönelik öne sürülen hipotezlerin test edilebilmesi için gerekli olan verilerin sistematik ve ölçüme uygun bir şekilde toplanabilmesi ve muhafaza edilebilmesidir.

Araştırma için kullanılacak anketler belirlenirken, literatürde daha önceden geliştirilmiş ve farklı araştırmalar tarafından sıklıkla kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü yapabilmek için örgütsel adalet ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği olmak üzere 3 farklı ölçekten yararlanılmıştır.

Anketlerde, araştırmaya katılan çalışanlara yönelik demografik sorular da yöneltilmiş ve bu sayede çalışanların demografik özelliklerine göre de algılama biçimleri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin detaylarına yönelik içerikler ise aşağıda ayrıntılı şekilde belirtilmiştir.

4.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmanın yapılabilmesi için kullanılan ölçeklerden ilki, örgütsel adalet ölçeğidir. Bu ölçek güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış olan Bektaş (2020) araştırmasından alınmıştır. Bu ölçekte yer alan ifadeler karşılık olarak cevapları bir ile beş arasında değişen (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum) beşli likert sistemi kullanılarak katılımcılara toplamda 20 ifade yöneltilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ilk 5 soru dağıtım adaleti boyutunu, 6-11 arası sorular prosedür adaleti boyutunu, 12-20 arası sorular ise etkileşimsel adalet boyutunu ölçmektedir. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Mert ve Gürbüz (2009) tarafından dilimize uyarlanan 20 maddelik örgütsel adalet ölçeğinin, genel itibarla geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli olduğu ifade edilmektedir (Bektaş, 2020, s. 80)

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 2’ de belirtilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach' s Alpha	İfade Sayısı
Örgütsel Adalet Ölçeği	,949	20

Bu analiz sonucunda araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği için Cronbach' s Alpha değeri 0,949 olarak tespit edilmiştir. Cronbach' s Alpha değeri 0,7 değerinden büyük olduğu için ve 1 değerine çok yakın olduğu için ölçeğin güvenilirliğinin son derece yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3' te ise ölçeğin geçerlilik analizi yer almaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeği Geçerlilik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü.	,925
Yaklaşık Ki-Kare	2386,432
df	190
p	,000

Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik testleri 'KMO Bartlett' s Test' faktör analizi ile yapılmıştır. Test sonucunun ölçeğin daha önceden yapılan geçerlilik testlerini doğruladığı tespit edilmiştir.

Ayrıca araştırma kapsamında yapılan ankete verilen cevapların alt boyutlarını tespit etmek için faktör analizi yapılacaktır. Bu analiz sayesinde, araştırmada kullanılan ölçeğin cevaplarının alan yazına uygun bir sonuca ulaşma derecesi kontrol edilecektir. Çünkü ölçeklerin farklı katılımcı gruplarında farklı sonuçlar gösterebildiği literatür taramalarında fark edilmektedir (Taşkıran, 2010, s. 152).

Faktör analizi sonucunda ölçekteki ifadelerin 3 boyutta toplandığı görölmektedir. Bu üç boyut dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarıdır. Bartlett testi sonucuna göre $p=0,000$ ($p<0,05$ ise geçerli) olduğundan elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır. Faktör analizinde incelenen Pattern Matrix' e göre birden fazla boyuta yüklenen 2 madde tespit edilmiştir. Buna karşın, yüksek değerli ifade ile düşük değerli ifade arasında 0,200' e yakın fark olması ve ifade çıkarıldığında dağılımın olumsuz yönde değişmesi nedeniyle herhangi bir ifadenin ölçekten çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Tablo 4' te ölçeğin ifade dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4: Faktör Analizi Sonrası Örgütsel Adalet Ölçeği İfadelerinin Dağılımı

Faktör Adı	Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde Oluşan Yeni İfadeler	Faktör Ağırlıkları		
Prosedürel Dağıtım Adaleti	1. Çalışma programım adildir.	,962		
	2. Ücretimin âdil olduğunu düşünüyorum.	,890		
	3. İş yükümün âdil olduğu kanısındayım.	,840		
	4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu kurumdan elde ettiğim kazanımların âdil olduğunu düşünüyorum.	,804		
	5. İş sorumluluklarımın âdil olduğu kanısındayım.	,790		
	6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,739		
	7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,695		
	8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,670		
	9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	,664		
Etkileşimsel Prosedür Adaleti	10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.		,858	
	11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.		,763	
	12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.		,729	
	13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.		,657	
	14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.		,576	
Etkileşim Adaleti	15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.			,826
	16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler			,767
	17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.			,660
	18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.			,630
	19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.			,526
	20. Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.			,493
KMO Örneklem Yeterliliği Testi:				0,809
Barlett' s Testi:				1113,051
df:				78
p:				< 0,001

Faktör analizi sonucunda ölçekteki ilk dokuz ifadenin birinci grupta, sonraki beş ifadenin ikinci grupta ve son altı ifadenin ise üçüncü grupta yer aldığı gözlenmiştir. Ölçeğin orijinalinde yer alan prosedür adaleti boyutunda yer alan 4 ifade birinci boyutta dağıtım adaleti ifadeleri ile birlikte gruplandığından, analizin devamında birinci alt boyut prosedürel dağıtım adaleti olarak anılacaktır. Benzer şekilde etkileşim adaleti boyutundan üç ifade de prosedür adaletine ilişkin ifadelerle birlikte gruplandığından ikinci alt boyut etkileşimsel prosedür adaleti olarak anılacaktır. Üçüncü alt boyutta etkileşim adaletine ilişkin kalan ifadeler tek başına bir grup olarak etkileşim adaleti boyutu olarak anılmaya devam edilmiştir.

4.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan ölçeklerden ikincisi, örgütsel sessizlik ölçeğidir. Bu ölçek güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış olan Taşkiran (2010) araştırmasından alınmıştır. Bu ölçekte yer alan ifadelere karşılık olarak cevapları bir ile beş arasında değişen (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle Katılıyorum) beşli likert sistemi kullanılarak katılımcılara toplamda 15 ifade yöneltilmiştir. Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 5’ te belirtilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach' s Alpha	İfade Sayısı
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	,834	15

Bu analiz sonucunda araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği için Cronbach’ s Alpha değeri 0,834 olarak tespit edilmiştir. Cronbach' s Alpha değeri 0,7 değerinden büyük olduğu için ve 1 değerine yakın olduğu için ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tablo 6’ da ise ölçeğin geçerlilik analizi yer almaktadır.

Tablo 6: Faktör Analizi Sonrası Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geçerlilik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü	,809
Yaklaşık Ki-Kare	1113,051
df	78
p	<,001

Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik testleri 'KMO Bartlett's Test' faktör analizi ile yapılmıştır. Test sonucunun ölçeğin daha önceden yapılan geçerlilik testlerini doğruladığı tespit edilmiştir. Bartlett testi sonucuna göre $p=0,001$ ve ($p<0,05$ ise geçerli) olduğundan elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Ölçeğin ilk halinde yer alan 1-5 arası ifadeler kabullenici sessizlik boyutunu, 6-10 arası ifadeler korunmacı sessizlik boyutunu, 11-15 arası ifadeler ise korumacı sessizlik boyutunu göstermektedir. Fakat faktör analizi sonucunda incelenen Pattern Matrix' e göre ölçekteki ifadeler 3 alt boyutta toplanmakla birlikte, ölçekte yer alan üç ifadenin birbirine 0,100' den daha az değerde iki alt boyutta dağıldığı tespit edilmiştir. Bu sebeple birbirine en yakın değerdeki bir ifade ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi ikinci defa yapılmıştır.

Tekrarlanan faktör analizinde ifadelerin tamamının yeterli düzeyde tek alt boyutta toplanmadığı tespit edildiğinden birbirine en yakın değerdeki bir ifade daha ölçekten çıkarılarak faktör analizi üçüncü defa yapılmıştır.

Bunun sonucunda ilk analizde üç alt boyutta toplanan ifadelerin, anlamlı şekilde iki alt boyutta toplandığı tespit edildiğinden, literatürde farklı araştırmalarda kullanılan ölçeklerde; kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere üç alt boyutta toplanan ifadelerin araştırmaya uygun şekilde iki alt boyuta indirgenmesi gerektiği tespit edilmiştir. Ölçekten çıkarılan iki ifade korunmacı sessizlik alt boyutu içerisindedir. Bu alt boyutta kalan üç ifade ise tek alt boyutta toplanmaktadır. Oluşan yeni ölçekte yer alan on üç ifadenin ilk sekiz ifadesi birinci alt boyutta gruplanmış ve bu boyutta kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizliğe ilişkin ifadeler birlikte yer almıştır. Bu nedenle analizin devamında ilk iki boyutu da kapsaması için birinci alt boyut, kişisel sessizlik olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin son beş ifadesi herhangi bir değişime uğramadığından analizin devamında ikinci alt boyut, korumacı sessizlik olarak adlandırılmaya devam edilmiştir.

Tablo 7' de faktör analizi sonrasında oluşan örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin ifadelerin dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 7: Faktör Analizi Sonrası Örgütsel Sessizlik Ölçeği İfadelerinin Dağılımı

Faktör Adı	Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde Oluşan Yeni İfadeler	Faktör Ağırlıkları
Kişisel Sessizlik	1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	,808
	2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	,788
	3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	,781
	4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	,777
	5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	,776
	6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	,769
	7. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	,734
	8. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	,533
Korumacı Sessizlik	9. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	,881
	10. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	,862
	11. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	,810
	12. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,752
	13. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	,690
KMO Örneklem Yeterliliği Testi:		0,809
Barlett' s Testi:		1113,051
df:		78
p:		< 0,001

4.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Araştırmanın kullanılan ölçeklerden üçüncüsü, örgütsel sinizm ölçeğidir. Bu ölçek güvenilirlik ve geçerlilik test analizleri yapılmış olan Kalağan (2009) araştırmasından alınmıştır. Bu ölçekte yer alan ifadeler karşılık olarak cevapları bir ile beş arasında değişen (1:Hiç Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kısmen Katılıyorum, 4:Katılıyorum ve 5:Tamamen Katılıyorum) beşli likert sistemi kullanılarak katılımcılara toplamda 13 ifade yöneltilmiştir (Kalağan, 2009, s. 129). Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirlik sonuçları Tablo 8’ de belirtilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach' s Alpha	İfade Sayısı
Örgütsel Sinizm Ölçeği	,909	13

Bu analiz sonucunda örgütsel sinizm ölçeği için Cronbach’ s Alpha değeri 0,909 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0,7 değerinden büyük ve 1 değerine yakın olduğu için ölçeğin güvenilirliği yüksektir. Tablo 9’ da ise ölçeğin geçerlilik analizi yer almaktadır.

Tablo 9: Faktör Analizi Sonrası Örgütsel Sinizm Ölçeği Geçerlilik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü	,875
Yaklaşık Ki-Kare	1326,351
df	55
p	<,001

Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik testleri ‘KMO and Bartlett's Test’ faktör analizi ile yapılmıştır. Test sonucunun ölçeğin daha önceden yapılan geçerlilik testlerini doğruladığı tespit edilmiştir. Bartlett testi sonucuna göre $p < 0,001$ ($p < 0,05$ ise geçerli) olduğundan elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Ölçeğin ilk halinde yer alan 1-5 arası ifadeler bilişsel sinizm boyutunu, 6-9 arası ifadeler duyuşsal sinizm boyutunu, 10-13 arası ifadeler ise davranışsal sinizm boyutunu göstermektedir. Fakat faktör analizi sonucunda incelenen Pattern Matrix’ e göre ölçekteki ifadeler 3 alt boyutta toplanmakla birlikte, ölçekte yer alan bir ifadenin birbirine çok yakın (0,100’ den daha az) değerde iki alt boyutta yer aldığı tespit edilmiştir. Bu sebeple birbirine en yakın değerdeki bir ifade ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi ikinci defa yapılmıştır.

Tekrarlanan faktör analizinde ifadelerin tamamının yeterli düzeyde tek alt boyutta toplanmadığı tespit edildiğinden birbirine en yakın değerdeki bir ifade daha ölçekten çıkarılarak faktör analizi üçüncü defa yapılmıştır.

Bunun sonucunda ilk analizde üç alt boyutta toplanan ifadelerin, anlamlı şekilde iki alt boyutta toplandığı tespit edildiğinden, literatürde farklı araştırmalarda kullanılan ölçeklerde; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olmak üzere üç alt boyutta toplanan ifadelerin araştırmaya uygun şekilde iki alt boyuta indirgenmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Ölçekten çıkarılan bir ifade bilişsel sinizm alt boyutu içerisinde bir ifade ise davranışsal sinizm alt boyutu içerisinde yer almaktadır. Üçüncü defa yapılan faktör analizinde yer alan Pattern Matrix' e göre, bilişsel sinizm ifadelerinden dört, duyuşsal sinizm ifadelerinden ise üç olmak üzere ilk yedi ifadenin birinci alt boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Son dört ifade ise bir adet duyuşsal, üç adet davranışsal sinizm boyutunda yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Oluşan yeni ölçekte yer alan on bir ifadenin ilk yedi ifadesi birinci alt boyutta gruplanmış ve bu boyutta bilişsel sinizm ile duyuşsal sinizme ilişkin ifadeler birlikte yer almıştır. Bu nedenle analizin devamında ilk iki boyutu da kapsamayı için birinci alt boyuta duyuşa dayalı bilişsel sinizm adı verilmiştir. Ölçeğin son beş ifadesinin ağırlıklı olarak davranışa yönelik tutumu ölçmesi nedeniyle ikinci alt boyut davranışsal sinizm olarak adlandırılmaya devam edilmiştir.

Tablo 10' da faktör analizi sonrasında oluşan örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin ifadelerin dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 10: Faktör Analizi Sonrası Oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeği İfadelerinin Dağılımı

Faktör Adı	Örgütsel Sinizm Ölçeğinde Oluşan Yeni İfadeler	Faktör Ağırlıkları	
Duyuşa Dayalı Bilişsel Sinizm	1. Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	,841	
	2. Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	,838	
	3. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	,831	
	4. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	,760	
	5. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	,719	
	6. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	,672	
	7. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşarım.	,653	
Davranışsal Sinizm	8. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.		,844
	9. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.		,840
	10. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.		,796
	11. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.		,768
KMO Örneklem Yeterliliği Testi:		0,875	
Barlett' s Testi:		1326,351	
df:		55	
p:		< 0,001	

4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya veri sağlayan tüm katılımcıların anket sorularını okuyup algıladıkları ve objektif bir şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır. Çalışmanın sonuçlarının Türkiye elektrik sektöründe 3 ilde dağıtım faaliyeti gösteren bir elektrik dağıtım şirketinde alt, orta ve üst kademelerde görev yapmakta olan saha ve ofis çalışanı 252 personelin tamamını temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırmanın katılımcılarının her birine tek tek açıklama yapılarak, ölçekte yer alan sorulara verilen cevapların sadece bu çalışmada kullanılacağı ve bireysel cevapların katî surette hiç kimse ile paylaşılmayacağı bildirilmiştir. Bildirimi desteklemek amacıyla, cevapların teslim alınacağı bir kutu hazırlanmıştır. Kutu; tek renk, her yönden kapatılmış, birden fazla kez açılması mümkün olmayan şekilde hazırlanarak herkesin rahatlıkla ulaşabileceği bir ortak noktada gözetim altında bırakılmıştır. Bu sebeple anket sorularının katılımcılar tarafından rahat ve objektif bir şekilde cevaplandığı varsayılmaktadır.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin analizi, istatistik programı ile yapılmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında araştırmaya katılım sağlayan çalışanların genel profilini belirleyebilmek için frekans ve yüzdelik dağılımlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, işletmedeki çalışma süresi ile unvanlarının değişkenliklerine göre örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ölçekleri karşılaştırılmıştır.

4.5.1. Ölçek Verilerinin Normal Dağılım Analizi

Normal dağılım yaklaşımları arasında bilinen en kesin yaklaşım, $N > 30$ olması durumunda veriyi Kolmogorov-Smirnov testine tabi tutmak veya $N < 30$ olması durumunda ise Shapiro-Wilk testine tabi tutmaktır.

Bu test sonuçları $p < 0,05$ olması durumunda test sonucunun anlamlı yani verilerin normal dağılmadığı ifade edilmektedir. Bu durumda çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek Skewness ve Kurtosis değerleri kendi standart sapmalarına bölünür. Bu değerlerin artı ve eksi 3,29 (örneklem 200' den az ise bu değer 2,58 olarak baz alınır) altında olması yine verilerin normal dağılmadığı anlamına gelmektedir.

Daha esnek bir yaklaşıma göre ise Histogram ve Q-Q Plot sonuçlarında yer alan veriler incelenerek yorum yapılabilmektedir. Histogram grafiğinde çan eğrisi oluşması durumunda verilerin normal dağıldığı ifade edilebilirken, Q-Q plot sonuçlarına göre 45 derecelik bir açı da yer alan doğru etrafında verilerin kümelenmesi halinde normal dağılımdan bahsedilebilmektedir (Şahin ve Gürbüz, 2018, s. 214).

Araştırmaya uygun olarak yapılan Kolmogorov-Smirnov testine ilişkin sonuçlar Tablo 11’ de belirtilmektedir.

Tablo 11: Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Analizi

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	İstatistik	df	p
ÖAD_Ort	,066	156	,095
ÖSES_Ort	,102	156	<,001
ÖSİN_Ort	,073	156	,043

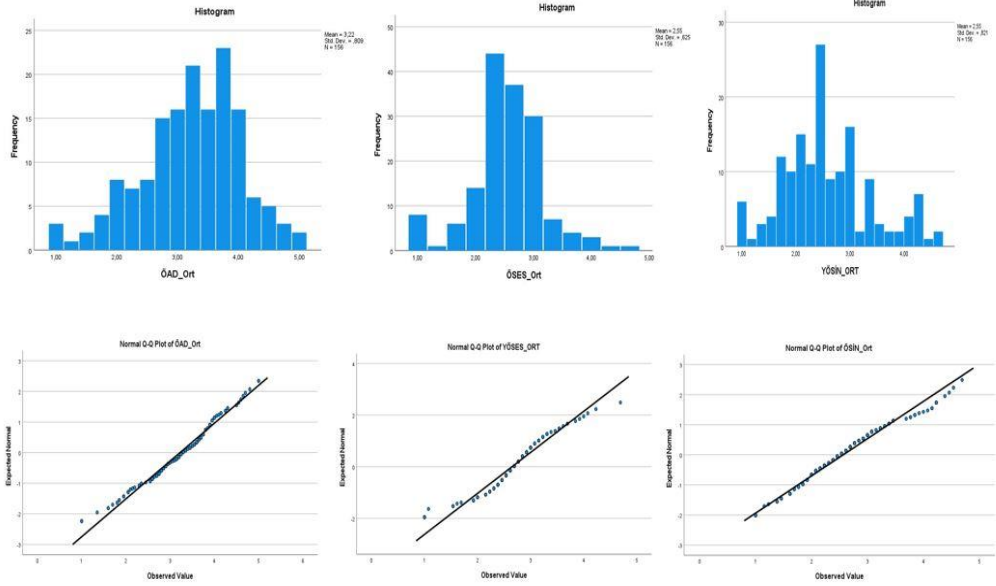
Yapılan normallik analizleri sonucunda $N > 30$ olduğundan Kolmogorov-Smirnov sonuçları yorumlanmış ve $p > 0,05$ olması dolayısıyla örgütsel adalet verilerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Söz konusu analize göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değerleri $p < 0,05$ olduğundan verilerin anlamlı yani normal dağılım göstermediği değerlendirilebilmektedir.

Bununla birlikte analizin diğer bölümleri (özellikle de faktör analizi sonrası) incelendiğinde, örgütsel sinizm verilerinin Skewness ve Kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerlerinin kendi standart sapmalarına bölümü ile elde edilen sonuçlara göre de normal dağılım göstermediği görülmüştür. Skewness ve Kurtosis değerleri ise Tablo 12’ de gösterilmiştir.

Tablo 12: Skewness ve Kurtosis Normal Dağılım Analizi

		İstatistik	Std. Hata
ÖAD_Ort	Ortalama	3,2224	,06480
	Skewness	-,423	,194
	Kurtosis	,140	,386
YÖSES_ORT	Ortalama	2,6504	,05038
	Skewness	-,363	,194
	Kurtosis	1,646	,386
YÖSİN_ORT	Ortalama	2,5490	,06574
	Skewness	,474	,194
	Kurtosis	-,037	,386

Bu yöntemle de örgütsel sessizlik verilerinin normal dağılım göstermediği ifade edilebilmektedir. Bu nedenle Şekil 8’ de yer alan grafikler üzerinden değerlendirme yapılmıştır.



Şekil 8: Histogram ve Q-Q Plot Normal Dağılım Grafikleri

Bu durumda daha esnek bir yöntemle Q-Q Plot grafiğinde yer alan veri dağılımları ve histogram grafikleri incelendiğinde örgütsel sessizlik verilerinin de bir çizgi etrafında kümелendiği ve çan eğrisi yapısının oluştuğu görüldüğünden verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

4.5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Verilerin normal dağılımından dolayı araştırma analizine parametrik testler ile devam edilmiştir. Cinsiyet değişkeni ve medeni durum verilerinin değerlerini karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi kullanılırken; yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve unvan değişkenlerinin değerlerini karşılaştırmak için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır.

‘t testi’ ikili karşılaştırma yapmak amacıyla kullanılırken, ANOVA testi ise ikiden fazla değişken grupları arasında anlamlı farklılıkların var olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır.

4.5.2.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Verilerin Analizi

Tablo 13’ te cinsiyetin değişkenlere göre t-Testi analizi verilmiştir.

Tablo 13: Cinsiyetin Değişkenlere Göre t-Testi Analizi

	t	df	Tek Yönlü p	İki Yönlü p
ÖAD_Ort	1,287	154	,100	,200
ÖSES_Ort	,180	154	,429	,857
ÖSİN_Ort	-,734	154	,232	,464

Bu analizde görüldüğü üzere tüm ölçek verilerinin tamamında p değeri 0,05’ ten büyüktür ($p > 0,05$). Bu sebeple verilerin homojen dağıldığı kabul edilmektedir. Buradan yola çıkılarak p2 değeri yorumlandığında, p2 değerinin de 0,05’ ten büyük olması ($p > 0,05$) nedeniyle örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılım analizi ise Tablo 14’ te belirtilmiştir.

Tablo 14: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılım Analizi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	127	81,4	81,4	81,4
Kadın	29	18,6	18,6	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	-

Bu analize göre araştırmaya katılan 127 katılımcı (%81,4) erkek çalışanlardan oluşurken, 29 katılımcı (%18,6) kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

4.5.2.2. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Verilerin Analizi

Tablo 15, medeni durumun değişkenlere göre t-Testi analizinde görüldüğü üzere örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ölçeklerinin tamamında p değeri 0,05’ ten büyüktür ($p > 0,05$) ve bu sebeple verilerin homojen dağıldığı kabul edilmektedir.

Tablo 15: Medeni Durumun Değişkenlere Göre T-Testi Analizi

	t	df	Tek Yönlü p	İki Yönlü p
ÖAD_Ort	,744	154	,229	,458
ÖSES_Ort	,925	154	,178	,357
ÖSİN_Ort	,283	154	,389	,778

Buradan yola çıkılarak p2 değeri yorumlandığında, p2 değerinin de 0,05' ten büyük olması ($p > 0,05$) nedeniyle örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm tutumlarının medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Çalışanların medeni durumlarına ilişkin dağılım analizi ise Tablo 16' da belirtilmiştir

Tablo 16: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılım Analizi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	31	19,9	19,9	19,9
Evli	125	80,1	80,1	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	-

Bu analize göre araştırmaya katılan 31 katılımcı (%19,9) bekar çalışanlardan oluşurken, 125 katılımcı (%80,1) evli çalışanlardan oluşmaktadır.

4.5.2.3. Çalışanların Yaşlarına Göre Verilerin Analizi

İkiden fazla değişken grupları arasında anlamlı farklılıkların var olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi, çalışanların yaşlarına ilişkin değişken verilerinin analizinde kullanılmıştır. Tablo 17' de yer alan test sonuçlarına göre p değerleri 0,05' ten büyük ($p > 0,05$) olduğu için çalışanlarının yaşlarının veri gruplarına homojen dağıldığı ifade edilebilmektedir.

Tablo 17: Çalışanların Yaşlarının Homojen Dağılım Analizi

		df1	df2	p
ÖAD_Ort	Ortalamaya Göre	6	149	,078
	Medyana Göre	6	149	,136
	Medyan ve Düzeltilmiş df' ye Göre	6	125,607	,137
	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	6	149	,077
YÖSES_ORT	Ortalamaya Göre	6	149	,625
	Medyana Göre	6	149	,794
	Medyan ve Düzeltilmiş df' ye Göre	6	124,193	,794
	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	6	149	,632
YÖSİN_ORT	Ortalamaya Göre	6	149	,081
	Medyana Göre	6	149	,097
	Medyan ve Düzeltilmiş df' ye Göre	6	136,234	,098
	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	6	149	,085

Homojenlik testine göre ANOVA analizi kabul edilmiş ve analize ilişkin bilgiler Tablo 18’ de belirtilmiştir.

Tablo 18: Çalışanlarının Yaşlarının ANOVA Analizi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
ÖAD_Ort	,363	1	,363	,553	,458
YÖSES_ORT	,258	1	,258	,649	,422
YÖSİN_ORT	,094	1	,094	,139	,710

Bu sonuçlara göre tüm veri grupları için anlamlılık değeri 0,05’ ten büyük ($p>0,05$) olduğundan verilerin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların yaşlarına ilişkin Tablo 19’ da belirtildiği şekilde dağılım analizi de yapılmıştır.

Tablo 19: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılım Analizi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25	5	3,2	3,2	3,2
26-31	31	19,9	19,9	23,1
32-37	63	40,4	40,4	63,5
38-43	31	19,9	19,9	83,3
44-49	18	11,5	11,5	94,9
50-55	5	3,2	3,2	98,1
56-61	3	1,9	1,9	100,0
Total	156	100,0	100,0	-

Araştırmaya katılan 5 katılımcı (%3,2) 20-25, 31 katılımcı (%19,9) 26-31, 63 katılımcı (%40,4) 32-37, 31 katılımcı (%19,9) 38-43, 18 katılımcı (%11,5) 44-49, 5 katılımcı (%3,2) 50-55, 3 katılımcı ise (%1,9) 56-61 yaş arası çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların en yüksek dağılımının 32-37 yaş aralığında olduğu, buna en yakın değerdeki dağılımların da 26-31 ve 38-43 yaş arasında olduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkılarak işletmede çalışan nüfusun genç nüfus olduğu söylenebilmektedir.

4.5.2.4. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Verilerin Analizi

Çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin değişken verilerinin analizinde de ANOVA yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre homojen dağılım durumu Tablo 19’ da belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre Tablo 20’ de belirtilen p değerleri 0,05’ ten büyük

($p>0,05$) olduğu için çalışanların eğitim düzeylerinin tüm veri gruplarına homojen dağıldığı ifade edilebilmektedir.

Tablo 20: Çalışanların Eğitim Düzeylerinin Homojen Dağılım Analizi

		df1	df2	p
ÖAD_Ort	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	4	151	,495
YÖSES_ORT	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	4	151	,430
YÖSİN_ORT	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	4	151	,316

Homojenlik testine göre Tablo 21’ de belirtilen ANOVA analizi kabul edilmiştir.

Tablo 21: Çalışanlarının Eğitim Düzeylerinin ANOVA Analizi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
ÖAD_Ort	1,541	4	,385	,582	,676
YÖSES_ORT	3,005	4	,751	1,944	,106
YÖSİN_ORT	,219	4	,055	,079	,989

Analiz sonuçlarına göre tüm veri grupları için anlamlılık değeri 0,05’ ten büyük ($p>0,05$) olduğundan çalışanların eğitim düzeylerine göre verilerin anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin dağılım analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 22’ de belirtilmiştir.

Tablo 22: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım Analizi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	2	1,3	1,3	1,3
Lise	29	18,6	18,6	19,9
Ön lisans	51	32,7	32,7	52,6
Lisans	63	40,4	40,4	92,9
Lisansüstü	11	7,1	7,1	100,0
Total	156	100,0	100,0	-

Bu analize göre araştırmaya katılan 2 katılımcı (%1,3) ilköğretim, 29 katılımcı (%18,6) lise, 51 katılımcı (%32,7) önlisans, 63 katılımcı (%40,4) lisans ve 11 katılımcı (%7,1) lisansüstü eğitim gören çalışanlardan oluşmaktadır. Bu verilerden yola çıkılarak işletmedeki çalışanların yükseköğrenim oranının çoğunlukta olduğu ifade edilebilmektedir.

4.5.2.5. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Verilerin Analizi

Çalışanların bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin değişken verilerinin analizi Tablo 23’ te verilmiştir.

Tablo 23: Çalışanların Çalışma Sürelerinin Homojen Dağılım Analizi

		df1	df2	p
ÖAD_Ort	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	5	150	,364
YÖSES_ORT	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	5	150	,709
YÖSİN_ORT	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	5	150	,057

Bu analize göre, p değerleri 0,05’ ten büyük ($p>0,05$) olduğu için çalışma sürelerinin tüm veri gruplarına homojen dağıldığı ifade edilebilmektedir. Homojenlik testine göre incelenen ANOVA analizi sonuçları Tablo 24’ te verilmiştir.

Tablo 24: Çalışanlarının Çalışma Sürelerinin ANOVA Analizi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
ÖAD_Ort	1,248	5	,250	,373	,866
YÖSES_ORT	3,218	5	,644	1,660	,148
YÖSİN_ORT	4,503	5	,901	1,351	,246

Bu sonuçlara göre tüm veri grupları için anlamlılık değeri 0,05’ ten büyük ($p>0,05$) olduğundan, çalışanların çalışma sürelerine göre verilerin anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği görülmektedir. Ayrıca çalışanların, çalışma sürelerine ilişkin Tablo 25’ te dağılım analizi yapılmıştır.

Tablo 25: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Analizi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Yıldan Az	8	5,1	5,1	5,1
1-5 Yıl	27	17,3	17,3	22,4
6-10 Yıl	48	30,8	30,8	53,2
11-15 Yıl	66	42,3	42,3	95,5
16-20 Yıl	4	2,6	2,6	98,1
21 Yıl ve Üzeri	3	1,9	1,9	100,0
Total	156	100,0	100,0	-

Bu analize göre araştırmaya katılan 8 katılımcının 1 yıldan az, 27 katılımcının 1-5 yıl, 48 katılımcının 6-10 yıl, 66 katılımcının 11-15 yıl, 4 katılımcının 16-20 yıl, 3 katılımcının da 21 yıl ve üzeri süre zarfında çalıştığı görülmektedir.

4.5.2.6. Çalışanların Unvanlarına Göre Verilerin Analizi

Ölçeklerde katılımcılara yöneltilmiş olan çalışanların unvanlarına ilişkin ifadeler 5 adet alt grupta cevaplandığı için veriler ANOVA testine tabi tutulmuştur. Verilerin homojen dağılımına ilişkin veriler Tablo 26’ da belirtilmiştir.

Tablo 26: Çalışanların Unvanlarının Homojen Dağılım Analizi

		df1	df2	Sig.
ÖAD_Ort	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	4	151	,625
YÖSES_ORT	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	4	151	,349
YÖSİN_ORT	Düzeltilmiş ortalamaya Göre	4	151	,370

Bu analiz verilerine bakıldığında p değerlerinin 0,05’ ten büyük ($p>0,05$) olduğu görülmekte ve çalışanların unvanlarına ilişkin verilerin tüm veri gruplarına homojen dağıldığı ifade edilebilmektedir. Homojenlik verileri doğrultusunda ANOVA analizi kabul edilmiş ve Tablo 27’ de analiz sonuçları belirtilmiştir.

Tablo 27: Çalışanlarının Unvanlarına İlişkin ANOVA Analizi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
ÖAD_Ort	3,979	4	,995	1,540	,193
YÖSES_ORT	1,829	4	,457	1,160	,331
YÖSİN_ORT	3,531	4	,883	1,320	,265

Bu sonuçlara göre tüm veri grupları için anlamlılık değeri 0,05’ ten büyük ($p>0,05$) olduğundan, verilerin çalışanların unvanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların unvanlarına ilişkin Tablo 28’ de dağılım analizi yapılmıştır.

Tablo 28: Çalışanların Unvanlarına Göre Dağılım Analizi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Teknik Personel	77	49,4	49,4	49,4
İdari personel	23	14,7	14,7	64,1
Mühendis	19	12,2	12,2	76,3
Yönetici	32	20,5	20,5	96,8
Üst Düzey	5	3,2	3,2	100,0
Total	156	100,0	100,0	-

Çalışanların unvanlarına ilişkin dağılım analizine göre, araştırmaya veri sağlayan 77 katılımcı teknik personel, 23 katılımcı idari personel, 19 katılımcı mühendis, 32 katılımcı yönetici, 5 katılımcı ise üst düzey yönetici unvanına sahiptir.

4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN İNCELENMESİ

Aşağıda araştırmanın amacı doğrultusunda ana hipotezler ve bu ana hipotezlere bağlı incelenmek üzere alt hipotezler oluşturulmuştur. Özellikle alt hipotezlerin oluşumunda, faktör analizi ile doğru orantılı olarak değişkenlerin alt grupları da dikkate alınmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin incelenmesi için regresyon analizi kullanılmıştır.

Regresyon analizi, bir bağımlı bir değişken ve bu değişkene etki ettiği kabul edilen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisinin araştırılmasında kullanılabilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak, bağımsız değişken veya değişkenlerin, bağımlı değişken üzerinde izlenen değişimin hangi oranda açıklandığını tespit etmek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkilerinin anlamlılığını tespit etmek ve önem derecesini belirlemek amaçlanmaktadır.

Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin sayısına göre iki şekilde gruplandırılmaktadır. Bir bağımlı değişken üzerinde bir bağımsız değişkenin etkisi araştırılıyorsa basit regresyon analizi, bir bağımlı değişken üzerinde birden fazla değişkenin etkisi araştırılıyorsa çoklu regresyon analizi uygulanır (Şahin ve Gürbüz, 2018, s. 268-269).

Araştırmanın bir bağımsız değişkeni ve iki bağımlı değişkeni olduğundan hipotezlerin incelenmesi esnasında basit regresyon analizi kullanılacaktır.

Araştırmanın birinci hipotezi ile örgütsel adalet algısının, örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla kullanılan basit regresyon analizi sonuçları değerlendirilerek analizler yapılmıştır. İlk aşamada incelenen Hipotez 1 ve bu ana hipoteze bağlı oluşturulan alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin, örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1a: Çalışanların algıladıkları prosedürel dağıtım adaletinin, kişisel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1b: Çalışanların algıladıkları etkileşimsel prosedür adaletinin, kişisel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1c: Çalışanların algıladıkları etkileşim adaletinin, kişisel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1d: Çalışanların algıladıkları prosedürel dağıtım adaletinin, korumacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1e: Çalışanların algıladıkları etkileşimsel prosedür adaletinin, korumacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1f: Çalışanların algıladıkları etkileşim adaletinin, korumacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1 üzerinde regresyon analizi uygulamasına geçilmeden önce, yapılan normallik testleri ile ölçeklerin normal dağılıma sahip olduğu ifade edilmiştir.

Uygulanan regresyon analizi sonucunda ele aldığımız rapora göre ilk şart olarak uç değerler incelenmiştir. Uç değerlerin $\pm 3,29$ arasında olduğu görülmüştür. Sonrasında histogram ve P-P Plot grafikleri incelendiğinde analizdeki hataların da normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca analize göre değişkenlerin eş varyanslı olduğu ve hataların birbirinden bağımsız olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet algısına ilişkin ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 3,2224 ve standart sapmasının 0,80931, örgütsel sessizlik davranışına ilişkin ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,6504 ve standart sapmasının 0,62921 olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 29 ve Tablo 30’ da belirtilmektedir.

Tablo 29: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

	B	Std. Hata	Beta	t	p
(Sabit)	2,721	,208	-	13,080	<,001
ÖAD_Ort	-,022	,063	-,028	-,350	,727

Tablo 30: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon

		ÖAD_Ort
Pearson Korelasyon	YÖSES_ORT	-,028
	ÖAD_Ort	1,000
p	YÖSES_ORT	,363
	ÖAD_Ort	-
N	YÖSES_ORT	156
	ÖAD_Ort	156

Analizde yer alan Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde, katsayı değerinin -0,028 (negatif yönlü) olması dolayısıyla değişkenler arası korelasyonun zayıf düzeyde olduğu ve değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte $p=0,363$ ($p>0,05$) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırmanın ilk ana hipotezi incelendiğinde, hipoteze ilişkin analiz sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür.

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında zayıf ve ters yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Yani çalışanların genel örgütsel adalet algısında yaşanan olumlu bir gelişme, genel örgütsel sessizlik davranışlarında azalışa neden olabilmektedir fakat bu azalış önemli görülebilecek düzeyde değildir. Tüm analiz sonuçlarına göre ‘Hipotez 1’ reddedilmiştir.

Bu sonuçlar çalışanların genel örgütsel adalet algıları ve genel anlamda sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik olduğundan ölçeğin alt boyutlarına göre oluşturulan alt hipotezlerin incelenmesine devam edilmiştir.

‘Hipotez 1’ ana hipotezine bağlı alt hipotezlere de bağımlı ve bağımsız değişken sayıları ile uyumlu olması nedeniyle regresyon analizi uygulamasına karar verilmiştir. Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d, 1e ve 1f alt hipotezlerine uygulanan regresyon analizinde uç değerler tespit edilmekle birlikte araştırmanın başlangıcında ölçeklerin güvenilirlik ve

geçerlilik testlerinin bu uç değerlerden etkilenmeden yüksek değerlere sahip olması ve araştırmaya katılım sağlayan tüm katılımcıların objektif analizinin yapılabilmesi adına uç değerler çıkarılmamıştır.

Histogram ve P-P Plot grafikleri incelenerek analizdeki hataların normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca analize göre değişkenlerin eş varyanslı olduğu ve hataların birbirinden bağımsız olduğu varsayılmaktadır. Hipotez 1' e bağlı alt hipotezlere uygulanan regresyon analizi sonucunda Tablo 31' de yer alan verilere ulaşılmaktadır.

Tablo 31: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Alt Hipotezlerin İncelenmesi

		B	Std. Hata	Beta	t	p
KİŞİSEL SESSİZLİK	(Sabit)	2,345	,220	-	10,673	<,001
	PRDAD_ORT	-,113	,071	-,128	-1,605	,111
	(Sabit)	2,222	,239	-	9,297	<,001
	EPRAD_ORT	-,064	,068	-,075	-,936	,351
	(Sabit)	2,346	,223	-	10,520	<,001
	ETAD_ORT	-,100	,063	-,126	-1,582	,116
KORUMACI SESSİZLİK	(Sabit)	3,252	,322	-	10,086	<,001
	PRDAD_ORT	,144	,104	,111	1,384	,168
	(Sabit)	3,288	,350	-	9,408	<,001
	EPRAD_ORT	,115	,099	,093	1,162	,247
	(Sabit)	3,498	,329	-	10,640	<,001
	ETAD_ORT	,054	,093	,047	,580	,563

Hipotez 1a, 1b ve 1c alt hipotezlerine ilişkin analizde yer alan katsayı değerlerinin negatif yönlü olması dolayısıyla değişkenler arası korelasyonun ters yönlü olduğu yani değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte ilgili alt hipotezlere ilişkin tüm p değerleri, $p > 0,05$ olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Hipotez 1d, 1e ve 1f alt hipotezlerine ilişkin analizde yer alan katsayı değerlerinin pozitif yönlü olması dolayısıyla değişkenler arası korelasyonun aynı yönde olduğu yani değişkenler arasında paralel bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu durum örgütsel adalet algısı artsa dahi çalışanların korumacı sessizlik davranışlarının devam ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte ilgili alt hipotezlere ilişkin tüm p değerleri, $p > 0,05$ olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Hipotez 1' e bağılı alt hipotezlerin incelenmesi sonucunda Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d, 1e ve 1f alt hipotezlerinin tamamı ana hipotezi destekleyecek şekilde reddedilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi ile örgütsel adalet algısının, örgütsel sinizm davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla kullanılan basit regresyon analizi sonuçları değerlendirilerek analizler yapılmıştır. Bu aşamada incelenen Hipotez 2 ve bu ana hipoteze bağılı oluşturulan alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 2: Çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin örgütsel sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2a: *Çalışanların algıladıkları prosedürel dağıtım adaletinin, duyuşa dayalı bilişsel sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 2b: *Çalışanların algıladıkları etkileşimsel prosedür adaletinin, duyuşa dayalı bilişsel sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 2c: *Çalışanların algıladıkları etkileşim adaletinin, duyuşa dayalı bilişsel sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 2d: *Çalışanların algıladıkları prosedürel dağıtım adaletinin, davranışsal sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 2e: *Çalışanların algıladıkları etkileşimsel prosedür adaletinin, davranışsal sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 2f: *Çalışanların algıladıkları etkileşim adaletinin, davranışsal sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 2 üzerinde uygulanan regresyon analizi sonucunda ele aldığımız rapora göre ilk şart olarak uç değerler incelenmiştir. Uç değerlerin $\pm 3,29$ arasında olduğu görülmüştür. Sonrasında incelenen histogram ve P-P Plot grafiklerine göre analizdeki hataların da normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca analize göre değişkenlerin eş varyanslı olduğu ve hataların birbirinden bağımsız olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet algısına ilişkin ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 3,2224 ve standart sapmasının 0,80931, örgütsel sinizm davranışına ilişkin ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,5490 ve standart

sapmasının 0,82113 olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 32 ve Tablo 33’ te belirtilmektedir.

Tablo 32: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	4,341	,227	-	19,111	<,001
ÖAD_Ort	-,556	,068	-,548	-8,133	<,001

Tablo 33: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki Korelasyon

		ÖAD_Ort
Pearson Korelasyon	YÖSİN_ORT	-,548
	ÖAD_Ort	1,000
p	YÖSİN_ORT	<,001
	ÖAD_Ort	-
N	YÖSİN_ORT	156
	ÖAD_Ort	156

Analizde yer alan Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde, katsayı değerinin -0,548 (negatif yönlü) olması dolayısıyla değişkenler arası korelasyonun orta düzeyde olduğu ve değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte $p < 0,001$ ($p < 0,05$) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ifade edilebilmektedir. Araştırmanın ikinci ana hipotezi incelendiğinde, hipoteze ilişkin analiz sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür.

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm davranışları arasında orta düzeyde ve ters yönlü, anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yani çalışanların genel örgütsel adalet algısında yaşanan olumlu bir gelişme, genel örgütsel sinizm davranışlarında azalışa neden olabilmektedir. Örneğin; örgütsel adalet algısındaki 1,000 birimlik artış örgütsel sinizm davranışını 0,548 birim azaltmaktadır. Tüm analiz sonuçlarına göre ‘Hipotez 2’ kabul edilmiştir. Bu sonuçlar çalışanların genel örgütsel adalet algıları ve genel anlamda sergiledikleri örgütsel sinizm davranışlarına yönelik olduğundan ölçeğin alt boyutlarına göre oluşturulan alt hipotezlerin incelenmesine devam edilmiştir. ‘Hipotez 2’ ana hipotezine bağlı alt hipotezlere de bağımlı ve bağımsız değişken sayıları ile uyumlu olması nedeniyle regresyon analizi uygulamasına karar verilmiştir.

Hipotez 2a, 2b, 2c, 2d, 2e ve 2f alt hipotezlerine uygulanan basit regresyon analizinde uç değerler tespit edilmekle birlikte analizi etkileyecek düzeyde uç değerler oluşmadığı regresyon analizi sonuçlarında görülebilmektedir. Histogram ve P-P Plot grafikleri incelenerek analizdeki hataların normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca analize göre değişkenlerin eş varyanslı olduğu ve hataların birbirinden bağımsız olduğu ifade edilebilmektedir. Hipotez 2' ye bağlı alt hipotezlere uygulanan regresyon analizi sonucunda Tablo 34' te yer alan verilere ulaşılmaktadır.

Tablo 34: Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisinde Alt Hipotezlerin İncelenmesi

		B	Std. Hata	Beta	t	p
DUYUŞA DAYALI BİLİŞSEL SİNİZM	(Sabit)	4,480	,234	-	19,105	<,001
	PRDAD_ORT	-,584	,075	-,530	-7,748	<,001
	(Sabit)	4,355	,267	-	16,324	<,001
	EPRAD_ORT	-,477	,076	-,452	-6,290	<,001
	(Sabit)	4,192	,252	-	16,609	<,001
	ETAD_ORT	-,429	,071	-,436	-6,009	,116
DAVRANIŞSAL SİNİZM	(Sabit)	3,619	,226	-	16,003	<,001
	PRDAD_ORT	-,463	,073	-,456	-6,366	<,001
	(Sabit)	3,543	,253	-	14,030	<,001
	EPRAD_ORT	-,384	,072	-,396	-5,357	,247
	(Sabit)	3,501	,235	-	14,893	<,001
	ETAD_ORT	-,372	,067	-,411	-5,597	<,001

Hipotez 2a, 2b, 2c, 2d, 2e ve 2f alt hipotezlerine ilişkin analizde yer alan katsayı değerlerinin negatif yönlü olması dolayısıyla değişkenler arası korelasyonun ters yönlü olduğu yani değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte analizde yer alan ilgili alt hipotezlere ilişkin korelasyon değerleri içerisindeki tüm p değerleri, $p < 0,05$ olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ifade edilebilmektedir. Bu çerçevede alt hipotezlerin tamamı ana hipotezi destekleyecek şekilde kabul edilmiştir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında çalışanların demografik özelliklerinin değişkenlere etkisi incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü hipotezi ile çalışanların demografik özelliklerinin, örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel

adalet algısı çalışanların demografik özelliklerine göre değişim gösterebileceğinden, örgütsel adalete ilişkin ifadeler bağımlı değişken, demografik ifadeler ise bağımsız değişken statüsünde incelenmiştir. Bu amaçla hipotez analizi için basit regresyon analizi kullanılmıştır. Hipotez 3 ve bu hipoteze bağlı oluşturulan alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 3: Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3a: *Çalışanların cinsiyet farklılıklarının, örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 3b: *Çalışanların yaş aralıklarının, örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 3c: *Çalışanların eğitim düzeylerinin, örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 3d: *Çalışanların medeni durumlarının, örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 3e: *Çalışanların çalışma sürelerinin, örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 3f: *Çalışanların unvanlarının, örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 3 üzerinde regresyon analizi uygulamasına geçilmeden önce, demografik faktörlere ilişkin ifadelerin normal dağılıma sahip olup olmadığı test edilmiştir. Normal dağılım analizinde yer alan Skewness ve Kurtosis değerlerine göre verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilmektedir. Ayrıca histogram ve Q-Q Plot grafikleri incelendiğinde de verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülebilmektedir.

Uygulanan regresyon analizi sonucunda ele alınan rapora göre ilk şart olarak uç değerler incelenmiş ve uç değerlerin $\pm 3,29$ arasında olduğu görülmüştür. Sonrasında incelenen histogram ve P-P Plot grafiklerine göre analizdeki hataların normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca analize göre değişkenlerin eş varyanslı olduğu ve hataların birbirinden bağımsız olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet algısına ilişkin ifadelerle vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 3,2224 ve standart sapmasının 0,80931, demografik faktörlere ilişkin ifadelerle vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,5085 ve standart sapmasının 0,44512 olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 35 ve Tablo 36’ da belirtilmiştir.

Tablo 35: Demografik Faktörler ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	3,142	,373	-	8,419	<,001
DEMOG_ORT	,032	,146	,018	,219	,827

Tablo 36: Demografik Faktörler ile Örgütsel Adalet Arasındaki Korelasyon

		DEMOG_ORT
Pearson Korelasyon	ÖAD_Ort	,018
	DEMOG_ORT	1,000
p	ÖAD_Ort	,413
	DEMOG_ORT	-
N	ÖAD_Ort	156
	DEMOG_ORT	156

Korelasyon analizindeki katsayı değeri 0,018 (pozitif yönlü) olduğundan, değişkenler arası korelasyonun zayıf düzeyde olduğu ve değişkenler arasında paralel yönde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte $p=0,413$ ($p>0,05$) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırmanın üçüncü ana hipotezine ilişkin analiz sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür.

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasında zayıf ve paralel yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Çalışanların demografik özelliklerinde yaşanabilecek bir değişim, örgütsel adalet algılarında bir değişime neden olabilmektedir fakat bu değişim anlamlı değildir. Analiz sonuçlarına göre ‘Hipotez 3’ reddedilmiştir. Hipotez 3 alt hipotezleri basit regresyon analizi ile incelenmiştir.

Hipotez 3a, 3b, 3c, 3d, 3e ve 3f alt hipotezlerine uygulanan regresyon analizinde uç değerlere rastlanmamıştır. Histogram ve P-P Plot grafiklerine göre hataların normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca değişkenlerin eş varyanslı olduğu ve hataların

birbirinden bağımsız olduğu görülmektedir. Hipotez 3' e bağlı alt hipotezlere uygulanan regresyon analizi sonucunda Tablo 37' de yer alan verilere ulaşılmaktadır.

Tablo 37: Demografik Faktörlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin
Alt Hipotezlerin İncelenmesi

		B	Std. Hata	Beta	t	p
DEMOGRAFİK FAKTÖRLER	(Sabit)	3,476	,207	-	16,757	<,001
	CİNSİYET	-,214	,166	-,103	-1,287	,200
	(Sabit)	3,263	,191	-	17,121	<,001
	YAŞ	-,012	,054	-,018	-,227	,821
	(Sabit)	2,943	,248	-	11,865	<,001
	EĞİTİM DÜZEYİ	,084	,072	,094	1,169	,244
	(Sabit)	3,440	,300	-	11,467	<,001
	MEDENİ DURUM	-,121	,163	-,060	-,744	,458
	(Sabit)	3,455	,219	-	15,742	<,001
	ÇALIŞMA SÜRESİ	-,071	,064	-,089	-1,107	,270
	(Sabit)	3,083	,124	-	24,894	<,001
	UNVAN	,065	,049	,106	1,319	,189

Hipotez 3a, 3b, 3d ve 3e alt hipotezlerine ilişkin analizde yer alan katsayı değerlerinin negatif yönlü olması dolayısıyla değişkenler arası korelasyonun ters yönlü olduğu yani değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Hipotez 3c ve 3f alt hipotezlerine ilişkin katsayı değerleri ise pozitifdir. Yani değişkenler arası korelasyon paralel yönlüdür. Bununla birlikte ilgili alt hipotezlere ilişkin tüm p değerleri, $p > 0,05$ olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenlerle Hipotez 3' e bağlı oluşturulan 3a, 3b, 3c, 3d, 3e ve 3f alt hipotezlerin tamamı ana hipotezi destekleyecek şekilde reddedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi ile çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışanların örgütsel sessizlik davranışları, demografik özelliklere göre değişim gösterebileceğinden, örgütsel sessizliğe ilişkin ifadeler bağımlı değişken, demografik ifadeler ise bağımsız değişken statüsünde incelenmiştir. Bu amaçla hipotez analizi için basit regresyon analizi kullanılmıştır. Hipotez 4 ve bu hipoteze bağlı oluşturulan alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 4: Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4a: Çalışanların cinsiyet farklılıklarının, örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4b: Çalışanların yaş aralıklarının, örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4c: Çalışanların eğitim düzeylerinin, örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4d: Çalışanların medeni durumlarının, örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4e: Çalışanların çalışma sürelerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4f: Çalışanların unvanlarının, örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4 üzerinde uygulanan regresyon analizine göre uç değerler incelenmiştir. Uç değerlerin $\pm 3,29$ arasında olduğu görülmüştür. Histogram ve P-P Plot grafikleri incelendiğinde analizdeki hataların da normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca analize göre değişkenlerin eş varyanslı ve hataların birbirinden bağımsız olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,5085 ve standart sapmasının 0,44512, örgütsel sessizlik davranışına ilişkin ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,6504 ve standart sapmasının 0,62921 olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 38 ve Tablo 39’ da belirtilmektedir.

Tablo 38: Demografik Faktörler ile Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişki

	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,501	,290	-	8,628	<,001
DEMOG_ORT	,059	,114	,042	,522	,602

Tablo 39: Demografik Faktörler ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon

		DEMOG_ORT
Pearson Korelasyon	YÖSES_ORT	,042
	DEMOG_ORT	1,000
p	YÖSES_ORT	,301
	DEMOG_ORT	.
N	YÖSES_ORT	156
	DEMOG_ORT	156

Analizde yer alan Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde, katsayı değerinin 0,042 (pozitif yönlü) olması dolayısıyla değişkenler arası korelasyonun zayıf düzeyde olduğu ve değişkenler arasında paralel yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte $p=0,301$ ($p>0,05$) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırmanın dördüncü ana hipotezi incelendiğinde, hipoteze ilişkin analiz sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür.

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında zayıf ve paralel yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Yani çalışanların demografik özelliklerinde yaşanan bir değişim, örgütsel sessizlik davranışlarında değişime neden olabilmektedir fakat bu değişim önemli görülebilecek düzeyde değildir. Tüm analiz sonuçlarına göre ‘Hipotez 4’ reddedilmiştir.

Bu sonuçlar çalışanların demografik özellikleri ve genel anlamda sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik olduğundan ölçeğin alt boyutlarına göre oluşturulan alt hipotezlerin incelenmesine devam edilmiştir. Dördüncü ana hipoteze bağlı alt hipotezler de basit regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Hipotez 4a, 4b, 4c, 4d, 4e ve 4f alt hipotezlerine uygulanan regresyon analizinde uç değerlere rastlanılmamıştır. Histogram ve P-P Plot grafiklerine göre hataların normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca analize göre değişkenlerin eş varyanslı olduğu ve hataların birbirinden bağımsız olduğu varsayılmaktadır.

Hipotez 4a ve 4b alt hipotezlerine ilişkin analizde yer alan katsayı değerlerinin pozitif yönlü olması dolayısıyla değişkenler arası korelasyonun, yani değişkenler arasındaki ilişkinin paralel yönlü olduğu görülmektedir. Ayrıca 4a alt hipotezinin p değeri 0,05’ ten büyük ($p>0,05$) iken 4b alt hipotezinin p değeri 0,05’ ten küçüktür ($p>0,05$).

Buna göre çalışanların örgütsel sessizlik davranışları üzerinde cinsiyet farklılıklarının anlamlı bir etkisinin bulunmazken, yaş aralıklarının anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Çalışanların yaş aralıklarındaki değişimin, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını zayıf düzeyde fakat anlamlı şekilde etkilediği gözlenmektedir. Yani çalışanların yaş aralıklarında yaşanan bir değişim, örgütsel sessizlik davranışlarında aynı yönde bir değişime neden olabilmektedir. Örneğin; çalışanların yaş aralıklarındaki 1,000 birimlik artış örgütsel sessizlik davranışını 0,163 birim artırmaktadır. Analiz sonuçlarına göre 4b alt hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 4c, 4d, 4e ve 4f alt hipotezlerine ilişkin katsayı değerleri ise negatiftir. Yani değişkenler arası korelasyon ters yönlüdür. 4c, 4d, 4e ve 4f alt hipotezlerine ilişkin tüm p değerleri, $p > 0,05$ olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Dördüncü ana hipoteze bağlı alt hipotezlere uygulanan regresyon analizi sonucunda Tablo 40 verileri oluşturulmuştur.

Tablo 40: Demografik Faktörlerin Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisine İlişkin Alt Hipotezlerin İncelenmesi

		B	Std. Hata	Beta	t	p
DEMOGRAFİK FAKTÖRLER	(Sabit)	2,640	,162	-	16,279	<,001
	CİNSİYET	,009	,130	,006	,070	,944
	(Sabit)	2,368	,146	-	16,195	<,001
	YAŞ	,085	,041	,163	2,056	,041
	(Sabit)	2,662	,194	-	13,744	<,001
	EĞİTİM DÜZEYİ	-,003	,056	-,005	-,061	,951
	(Sabit)	2,834	,233	-	12,153	<,001
	MEDENİ DURUM	-,102	,126	-,065	-,806	,422
	(Sabit)	2,654	,171	-	15,493	<,001
	ÇALIŞMA SÜRESİ	-,001	,050	-,002	-,021	,983
	(Sabit)	2,695	,097	-	27,854	<,001
	UNVAN	-,021	,039	-,043	-,535	,593

Buna göre çalışanların cinsiyet farklılıkları, eğitim düzeyleri, medeni durumları, çalışma süreleri ve unvanlarının örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı gerekçesiyle 4a, 4c, 4d, 4e ve 4f alt hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların yaş aralıklarındaki değişimin, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını zayıf düzeyde fakat anlamlı şekilde etkilediği tespit edildiği için 4b alt hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın son hipotezi olan beşinci hipotez ile çalışanların demografik özelliklerinin, örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışanların örgütsel sinizm davranışları, demografik özelliklere göre değişim gösterebileceğinden, örgütsel sinizme ilişkin ifadeler bağımlı değişken, demografik ifadeler ise bağımsız değişken statüsünde incelenmiştir. Bu amaçla hipotez analizi için basit regresyon analizi kullanılmıştır. ‘Hipotez 5’ ve bu hipoteze bağlı oluşturulan alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 5: Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 5a: *Çalışanların cinsiyet farklılıklarının, örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 5b: *Çalışanların yaş aralıklarının, örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 5c: *Çalışanların eğitim düzeylerinin, örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 5d: *Çalışanların medeni durumlarının, örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 5e: *Çalışanların çalışma sürelerinin örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 5f: *Çalışanların unvanlarının, örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

‘Hipotez 5’ üzerinde regresyon analizine uygulanan regresyon analizine göre uç değerler incelenmiştir. Uç değerlerin $\pm 3,29$ arasında olduğu görülmüştür. Histogram ve P-P Plot grafikleri incelendiğinde hataların normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca analize göre değişkenlerin eş varyanslı ve hataların birbirinden bağımsız olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,5085 ve standart sapmasının 0,44512, örgütsel sinizm davranışına ilişkin ifadeler vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,5490 ve standart sapmasının 0,82113 olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 41 ve Tablo 42’de belirtilmektedir.

Tablo 41: Demografik Faktörler ile Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki

	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	3,062	,376	-	8,135	<,001
DEMOG_ORT	-,204	,148	-,111	-1,384	,168

Tablo 42: Demografik Faktörler ile Örgütsel Sinizm Arasındaki Korelasyon

		DEMOG_ORT
Pearson Korelasyon	YÖSİN_ORT	-,111
	DEMOG_ORT	1,000
p	YÖSİN_ORT	,084
	DEMOG_ORT	-
N	YÖSİN_ORT	156
	DEMOG_ORT	156

Pearson korelasyon katsayı değerinin -0,111 (negatif) olması dolayısıyla değişkenler arası korelasyonun zayıf ve değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte $p=0,084$ ($p>0,05$) olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırmanın beşinci ve son ana hipotezi incelendiğinde, hipoteze ilişkin analiz sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür.

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm davranışları arasında zayıf ve ters yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Yani çalışanların demografik özelliklerinde yaşanan bir değişim, örgütsel sinizm davranışlarında değişime neden olabilmektedir fakat bu değişim önemli görülebilecek düzeyde değildir.

Bu sonuçlara göre ‘Hipotez 5’ reddedilmiştir. Bu sonuçlar çalışanların demografik özellikleri ve genel anlamda sergiledikleri örgütsel sinizm davranışlarına yönelik olduğundan ölçeğin alt boyutlarına göre oluşturulan alt hipotezlerin incelenmesine devam edilmiştir.

Beşinci ana hipoteze bağlı alt hipotezler de basit regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Hipotez 5a, 5b, 5c, 5d, 5e ve 5f alt hipotezlerine uygulanan regresyon analizinde uç değerlere rastlanılmamıştır. Histogram ve P-P Plot grafiklerine göre hataların normal dağılıma sahip olduğu, değişkenlerin eş varyanslı olduğu ve hataların birbirinden bağımsız olduğu ifade edilebilmektedir.

Hipotez 5a ve 5c alt hipotezlerine ilişkin analizde yer alan katsayı değerlerinin pozitif yönlü olması dolayısıyla değişkenler arası korelasyonun, yani değişkenler arasındaki ilişkinin paralel yönlü olduğu görülmektedir. Ayrıca bu alt hipotezlerin p değerleri 0,05' ten büyük ($p > 0,05$) olduğu için çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerinde cinsiyet farklılıkları ve eğitim düzeylerinin etkisi anlamlı değildir.

5b alt hipotezi incelendiğinde; $p < 0,05$ olması ve korelasyon değerinin negatif yönlü olması dolayısıyla çalışanların yaş aralıklarındaki değişimin, örgütsel sinizm davranışlarını zayıf düzeyde, ters yönde ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmektedir. Yani çalışanların yaş aralıklarında yaşanan bir değişim, örgütsel sinizm davranışlarında ters yönde bir değişime neden olabilmektedir. Örnek olarak çalışanların yaş aralıklarındaki 1 birimlik artış örgütsel sessizlik davranışını 0,135 birim azaltmaktadır.

Hipotez 5d, 5e ve 5f alt hipotezlerine ilişkin katsayı değerleri negatif, değişkenler arası korelasyon ise ters yönlüdür. Söz konusu bu hipotezlere ilişkin tüm p değerleri, $p > 0,05$ olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Beşinci ana hipoteze bağlı alt hipotezlere uygulanan regresyon analizi sonucunda Tablo 43 verileri oluşturulmuştur.

Tablo 43: Demografik Faktörlerin Örgütsel Sinizm Davranışına Etkisine İlişkin Alt Hipotezlerin İncelenmesi

		B	Std. Hata	Beta	t	p
DEMOGRAFİK FAKTÖRLER	CİNSİYET	,146	,169	,069	,862	,390
	YAŞ	-,091	,054	-,135	-1,693	,092
	EĞİTİM DÜZEYİ	,014	,073	,016	,196	,845
	MEDENİ DURUM	-,062	,165	-,030	-,372	,710
	ÇALIŞMA SÜRESİ	-,070	,065	-,086	-1,072	,285
	UNVAN	-,035	,050	-,057	-,703	,483

Hipotez 5a ve 5c alt hipotezlerine ilişkin analize göre çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerinde cinsiyet farklılıkları ve eğitim düzeylerinin etkisi anlamlı değildir. Bu sebeple 5a ve 5c alt hipotezleri reddedilmiştir.

5b alt hipotezine ilişkin yukarıda belirtilen analiz verileri; çalışanların yaş aralıklarındaki değişimin, örgütsel sinizm davranışlarını zayıf düzeyde, ters yönde ve anlamlı şekilde etkilediğini ifade etmektedir. Analiz sonuçlarına göre 5b alt hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 5d, 5e ve 5f alt hipotezlerine ilişkin tüm p değerleri, $p > 0,05$ olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sebeple 5d, 5e ve 5f alt hipotezleri reddedilmiştir.

Son hipotezin incelenmesi ile birlikte hipotezlere ilişkin analizler tamamlanmış olduğundan üçüncü bölümde araştırmaya ilişkin sonuç ve öneriler kapsamlı olarak belirtilmiştir.

4.7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR LİTERATÜR TARAMASI

Yapılan literatür taramaları ve elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın şekillenmesi ve sonuca kadar ilerlemesi sağlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada incelenen örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerinden bir veya birkaçını analiz ederek literatüre katkı sağlayan bazı araştırmalara da bu başlık altında yer verilmiştir.

Cohen-Charash ve Spector, örgütlerde adaletin rolüne odaklandıkları meta analiz çalışmasında etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti algısının işten ayrılma niyetine etki ettiğini belirtmişlerdir (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 278-321).

Taşkıran (2010) tarafından 32 otelde toplam 602 geçerli anket ile yürütülen araştırmada, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü araştırılmıştır (Taşkıran, 2010, s. 147). Bu çalışma ile liderlik tarzının, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunduğu ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra araştırmanın değişkenleri arasında yapılan incelemede, örgütsel adalet ile örgütsel

sessizlik arasında yine pozitif yönlü bir ilişki tespit edildiği ifade edilmiştir (Taşkiran, 2010, s. 203-205).

Dirican (2015) tarafından, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü konusunda yapılan araştırmada; dağıtım adaletinin, korumacı ve korunmacı sessizliği negatif yönde, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin de korumacı, kabullenici ve korunmacı sessizliği negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Dirican, 2015, s. 170).

Örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü konu edinen araştırmasında Köse (2018), adaletsizliğin ve alt boyutlarının sessizlik ile sinizm davranışlarının alt boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu durumda çalışanların örgüte katkı sunmak veya görüşlerine dile getirmek yerine sessizliği tercih edeceklerini ve sinik tutum sergileyeceklerini ifade etmiştir (Köse, 2018, s. 179-180).

Yıldırım' ın 2007 yılında tekstil işletmesi çalışanlarına yaptığı uygulamada yer alan analize göre, iş tatmini ile adalete yönelik uygulamalar ve kişisel nitelikler arasında doğru orantılı ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların kendilerine ve başkalarına adaletsiz davranıldığında oluşan algı ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Yıldırım, 2007, s. 253-278).

Abraham (2000), çalışmasında örgütsel sinizmin iş tatmini değişkeni tarafından yüzde 65 oranında açıklandığını belirtmiştir. Örgütsel sinizm türlerinden kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizminin iş tatminini azaltması, toplumsal sinizmin ise iş tatminine olumlu etki etmesi, çalışmanın diğer bulgularındandır. Bu bulgu, iş tatmininin örgütsel sinizm açısından önemini de göstermektedir (Abraham, 2000, s. 281).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarına etkisi konulu tez çalışmasının ilk bölümünde örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramlarının, literatür incelemeleri ışığında tanımlamaları yapılarak araştırmaya ilişkin genel alt yapı bilgileri oluşturulmuştur.

Araştırmanın kavramsal temel alt yapısı oluşturulurken ilk olarak örgütsel adalet kavramı ele alınmış ve günümüze kadar literatürde yapılmış çalışmalara atıfta bulunularak kavramsal bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte örgütsel adalet kavramının türlerine ilişkin betimleyici tanımlamalar yapılarak, örgütsel adaletin ilişkili olduğu unsurlara da yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin çalışanlar, yöneticiler ve örgütler için önemi ifade edilmeye çalışılmıştır. Akabinde örgütsel sessizliğe ilişkin tanımlamalara yer verilerek örgütsel sessizliği açıklayıcı teorilere, örgütsel sessizlik türlerine ve örgütsel sessizliğe etki eden faktörlere başlıklar halinde değinilmiştir. Devam eden kısımlarda ise örgütsel sinizme ilişkin tanımlamalar, örgütsel sinizmi açıklayıcı teoriler, örgütsel sinizm türleri ve boyutları, örgütsel sinizme etki eden faktörler detaylandırılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde araştırmanın amacı ve önemi aktararak araştırma metodolojisine ilişkin bilgilendirmelere, araştırmanın evreni ve örneklemine, araştırma verilerinin toplanma yöntemine, kullanılan ölçeklere ve bu ölçeklere uygulanan güvenilirlik ve geçerlilik testlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın varsayımlarına ilişkin bilgiler verilerek araştırma verilerinin analizlere geçilmiştir. Verilerin analizi aşamasında ölçek verilerinin ve katılımcılara ilişkin demografik verilerin analizleri yapılmıştır. Yine bu bölümde son olarak araştırma ile hedeflenen bulguları ortaya çıkarmak için kurgulanan hipotezlere ilişkin analizler yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise araştırma ile elde edilen bilgiler ışığında ulaşılan veriler değerlendirilmiş ve bu verilere göre değişkenlere ilişkin sonuç bildirilmiştir. Bunun yanı sıra yine bu bölümde genel anlamda literatüre katkı sağlaması hedeflenen önerilere değinilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri; örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sessizlik davranışları üzerine etkisi, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerine etkisi ve demografik faktörlerin örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışları üzerine etkisi üzerine kurgulanmıştır. Bu kapsamda beş ana hipotez ve bu ana hipotezlere bağlı otuz alt hipotezin analizleri yapılmış ve analize ilişkin veriler ikinci bölümde yer almıştır. Geliştirilen tüm hipotezler, elektrik dağıtım sektöründe üç ilde faaliyet gösteren bir firmada çalışan 156 katılımcıdan alınan veriler yardımıyla, araştırmaya uygun istatistiksel teknikler kullanılarak incelenmiştir.

Katılımcıların genel demografik özellikleri incelendiğinde araştırmanın katılımcılarının büyük çoğunluğunun; erkek, evli ve genç yaşta olduğu, eğitim seviyelerinin önlisans ve lisans düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların çoğunun 6-10 yıl ile 11-15 yıl süredir işletmede çalıştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların çoğunun teknik alanda çalıştıkları ve bunu takip eden çalışan grubun idari personel ve orta düzey yönetici unvanlarına sahip oldukları görülmektedir.

Bu tespitlerden yola çıkılarak çalışan yapısının, ölçek ifadelerini anlama ve kendini ifade etme konusunda yeterli olduğu söylenebilmektedir. Bu durum, analiz sonuçlarının gerçeğe en yakın düzeyde ve objektif şekilde oluştuğunun göstergesi niteliğinde varsayılabilmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet algısına ilişkin ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 3,22 iken örgütsel sessizlik davranışına ilişkin ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,65 ve örgütsel sinizm davranışına ilişkin ifadelere vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,55 olduğu tespit edilmiştir.

Bu değerlere göre katılımcıların örgütsel adalet algısı konusunda kararsız oldukları ve buna bağlı olarak düşük düzeyde ölçülen sessizlik ve sinizm davranışlarının da bu algı eksikliğinden kaynaklanabileceği ifade edilebilmektedir. Bu durum hipotezlerin sonuçları hakkında da ön bilgi niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın hipotezlerinin incelenmesi için regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bir bağımsız değişkeni ve iki bağımlı değişkeni olduğundan hipotezlerin incelenmesi esnasında basit regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk ana hipotezinin analizine göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında zayıf ve ters yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki söz konusudur. Yani çalışanların genel örgütsel adalet algısında yaşanan olumlu bir gelişme, genel örgütsel sessizlik davranışlarında azalışa neden olabilmektedir fakat bu azalış önemli görülebilecek düzeyde değildir. Bu sonuçlara göre Hipotez 1 ‘Çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin, örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır’ ana hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuçlar çalışanların genel örgütsel adalet algıları ve genel anlamda sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik olduğundan ölçeğin alt boyutlarına göre oluşturulan alt hipotezlerin incelenmesine devam edilmiştir. Hipotez 1 ana hipotezine bağlı 1a, 1b ve 1c alt hipotezlerine ilişkin analizde değişkenler arasında zayıf ve ters yönlü anlamlı olmayan bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. 1d, 1e ve 1f alt hipotezlerine ilişkin analizde ise değişkenler arasında paralel ve anlamlı olmayan bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu durum örgütsel adalet algısı artsa dahi çalışanların korumacı sessizlik davranışlarının devam ettiğini göstermektedir. Hipotez 1’ e bağlı alt hipotezlerin incelenmesi sonucunda Hipotez 1’ e bağlı 1a, 1b, 1c, 1d, 1e ve 1f alt hipotezlerinin tamamı ana hipotezi destekleyecek şekilde reddedilmiştir.

Araştırmanın ikinci ana hipotezinin analizine göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm davranışları arasında orta düzeyde ve ters yönlü, anlamlı bir ilişki söz konusudur. Buna göre çalışanların genel örgütsel adalet algısında yaşanan olumlu bir gelişme, genel örgütsel sinizm davranışlarında azalışa neden olabilmektedir. Örneğin; örgütsel adalet algısındaki 1 birimlik artış örgütsel sinizm davranışını 0,548 birim azaltmaktadır. Bu sonuçlara göre Hipotez 2 ‘Çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin örgütsel sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır’ ana hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlar çalışanların genel örgütsel adalet algıları ve genel anlamda sergiledikleri örgütsel sinizm davranışlarına yönelik olduğundan ölçeğin alt boyutlarına göre oluşturulan alt hipotezlerin incelenmesine devam edilmiştir. ‘Hipotez 2’ ana hipotezine bağlı 2a, 2b, 2c, 2d, 2e ve 2f alt hipotezlerine ilişkin analizde de değişkenler arasında orta düzeyde ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edildiğinden, alt hipotezlerin tamamı ‘Hipotez 2’ ana hipotezini destekleyecek şekilde kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü ana hipotezi ile çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi incelenmiş ve çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasında zayıf ve paralel yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Çalışanların demografik özelliklerinde yaşanabilecek bir değişim, örgütsel adalet algılarında değişime neden olabilmektedir fakat bu değişim anlamlı değildir. Analiz sonuçlarına göre Hipotez 3 ‘Çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin örgütsel sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır’ ana hipotezi ve bu hipoteze bağlı alt hipotezlerin tamamı reddedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi ile çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisi incelenmiş, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında zayıf ve paralel yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Yani çalışanların demografik özelliklerinde yaşanan bir değişim, örgütsel sessizlik davranışlarında değişime neden olabilmektedir fakat bu değişim önemli görülebilecek düzeyde yani anlamlı değildir. Bu sebeple Hipotez 4 ‘Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır’ ana hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuçlar çalışanların demografik özellikleri ve genel anlamda sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik olduğundan ölçeğin alt boyutlarına göre oluşturulan alt hipotezlerin incelenmesine devam edilmiştir.

Hipotez 4a alt hipotezine ilişkin analizde çalışanların örgütsel sessizlik davranışları üzerinde cinsiyet farklılıklarının anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, Hipotez 4b alt hipotezine ilişkin analizde ise yaş aralıklarının çalışanların örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaş aralıklarındaki değişimin, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını zayıf düzeyde

fakat anlamlı şekilde etkilediği gözlenmektedir. Yani çalışanların yaş aralıklarında yaşanan bir değişim, örgütsel sessizlik davranışlarında aynı yönde bir değişime neden olabilmektedir. Örneğin; çalışanların yaş aralıklarındaki 1 birimlik artış örgütsel sessizlik davranışını 0,163 birim artırmaktadır. Analiz sonuçlarına göre 4a alt hipotezi reddedilmiş, 4b alt hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların cinsiyet farklılıkları, eğitim düzeyleri, medeni durumları, çalışma süreleri ve unvanlarının örgütsel sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı gerekçesiyle 4c, 4d, 4e ve 4f alt hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmanın son hipotezi olan beşinci hipotez ile çalışanların demografik özelliklerinin, örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm davranışları arasında zayıf ve ters yönlü, anlamlı olmayan bir ilişki görülmüştür. Yani çalışanların demografik özelliklerinde yaşanan bir değişim, örgütsel sinizm davranışlarında değişime neden olabilmektedir fakat bu değişim önemli görülebilecek düzeyde değildir. Bu sonuçlara göre Hipotez 5 ‘Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır’ ana hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 5a ve 5c alt hipotezlerine ilişkin analizde ise çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerinde cinsiyet farklılıkları ve eğitim düzeylerinin etkisinin anlamlı olmadığı tespit edildiğinden Hipotez 5a ve 5c alt hipotezleri reddedilmiştir.

5b alt hipotezi incelendiğinde; çalışanların yaş aralıklarındaki değişimin örgütsel sinizm davranışlarını zayıf düzeyde, ters yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Çalışanların yaş aralıklarında yaşanan bir değişim, örgütsel sinizm davranışlarında ters yönde bir değişime neden olabilmektedir. Örnek olarak çalışanların yaş aralıklarındaki 1 birimlik artış örgütsel sessizlik davranışını 0,135 birim azaltmaktadır. Bu sonuçlara göre Hipotez 5b alt hipotezi kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra Hipotez 5d, 5e ve 5f alt hipotezlerine ilişkin anlamlı bir ilişki bulunamadığından söz konusu üç alt hipotez reddedilmiştir.

Örnekleme üzerindeki tüm araştırma sonuçlarına göre çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin

olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyinin örgütsel sinizm davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşletmede çalışanların demografik özelliklerinin ise örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı araştırma sonuçlarına göre ifade edilebilmektedir.

Buradan hareketle çalışanların işletmedeki adalet algıları karşısında ifade yeteneklerini muhafaza ettikleri ve hatta iş arkadaşları ve işletmeyi korumaya yönelik sessizlik davranışını sürdürdükleri görülmektedir. Bu işletme için olumlu bir sonuçtur fakat bununla birlikte çalışanların algıladıkları adalet düzeyine etki eden bazı unsurların çalışanları sinik bir tutum sergilemeye yönlendirdiği de göz ardı edilmemesi gereken bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Reichers ve arkadaşlarının 1997’ de yapmış olduğu çalışmada yukarıdaki tanımın değişen yönleri takip edilerek, sinizmin örgütsel değişim liderlerine olan inancın kaybını içerdiği ve olumsuz tecrübelerle bir yanıt olduğu ileri sürülmüştür. Andersson (1996) sinizm davranışı gösteren bireyi; *“bir veya birden fazla olguya karşı çevredeki faktörlere maruz kalarak değişebilen bir küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu sergileyen kişi”* olarak tanımlamıştır. Bu tanım, sinik tutumların duygusal bileşenini açığa çıkararak sinizmin kapsamını önemli ölçüde genişletmiştir (James, 2005, s. 6-7).

Örgütsel sinizm; örgütte devamsızlık, şikayette bulunma, kötü performans gösterme olasılığını artıracılarından, örgüt içerisinde olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşılma ihtimalini de beraberinde getirebilecektir. Çalışanların sinik davranışa sahip olmaları işlerine daha az bağlılık göstermelerine ve iş tatminsizliğine yol açabilecektir. Bununla birlikte örgütsel sinizm, verimliliği olumsuz yönde etkileyebilecek ve işletme için maddi ve manevi kayıplara neden olabilecektir. Bu sebeple örgüt içi politikaların, süreçlerin ve örgüt içi dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel adalet uygulamalarının gözden geçirilmesi önem arz etmektedir.

Bilimsel çalışmalar tüm değişken ve koşullar dikkate alınarak oluşturulmasına karşın, bir takım sınırlılıkları da bünyesinde barındırmaktadır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın, elektrik dağıtım sektöründe üç ilde faaliyet gösteren yalnızca bir işletmede

yürütölmüş olması araştırmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Maddi imkanlar, zaman ve mekan yetersizlikleri nedeniyle bu sınırlılık giderilememiştir.

Bu kapsamda bu araştırmayı takip eden süreçte, ulusal ve uluslararası alanda farklı ölçekteki elektrik dağıtım işletmelerinde de aynı değişkenleri inceleyen araştırmaların yapılması, literatüre katkı sağlayacak farklı sonuçları da beraberinde getirebilecektir.



KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269.
- Ajzen, I., Albarracin, D., & Hornik, R. (Eds.). (2007). *Prediction and Change of Health Behavior: Applying the Reasoned Action Approach*. Psychology Press.
- Altınöz, M., Serdar, Ç., ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’ daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Arıkan, R. (2018). Anket Yöntemi Üzerinde Bir Değerlendirme. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 97-159.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
<https://www.researchgate.net/publication/259383988>
- Bahar, B. (2019). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinden Etik Liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Baysal, A. C. & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower is “Ivory,” It isn’ t “White:” Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Begley, T. M., Lee, C. & Hui, C. (2006). Organizational Level As A Moderator of the Relationship Between Justice Perceptions and Work-Related Reactions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(6), 705-721.
- Bektaş, İ. (2020). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2003). What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*, 13(1), 107-126.
- Bos, K. V. D. (2001). Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 254-259.

- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. University of Cincinnati.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20239>
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.017>
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Yee, K. N. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. & Shaw, J. C. (2006). Justice And Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 110-127.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R. & Wright, T. A. (2003). Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri. İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar' ın İçinde, Edit. Tarık Solmuş, Epsilon Yayınları, 85-109.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?. Detay Yayıncılık.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(23), 237-278.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Aslan, İ. (2014). The Relationships Among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.045>
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. Academy of Management Review, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.2307/259378>
- Deconinck, J. & Bachmann, D. (2005). An Analysis of Turnover Among Retail Buyers. Journal of Business Research, 58(7), 874-882.
- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Unpublished Master Thesis, University of Maastricht, 3.
- Demir, M. (2010), Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi”, Kuşadası 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı: 577-589.
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392.

- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Toronto, Ontario: York University.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105-108.
- Emiroğlu, K., Danişoğlu, B., & Berberoğlu, B. (2006). *Ekonomi Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları.
- Erdirençelebi, M. ve Karataş, C. G. (2019). Örgütsel Adaletin İşe Adanmışlık ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1825-1849. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1225>
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism About Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300. <https://doi.org/10.1177/00027640021955865>
- Flint, D. H. (1999). The Role of Organizational Justice in Multi-Source Performance Appraisal: Theory-Based Applications and Directions for Research. *Human Resource Management Review*, 9(1), 1-20.
- Folger, R. G. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management* (Vol. 7). Sage.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-81. <https://doi.org/10.2307/2392855>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.

- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- Hubbell, A. P. & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust. *Communication Studies*, 56(1), 47-70.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi, 77.
- James, M. S. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. The Florida State University.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2015.11.26.688>
- Köse, S. (2018). *Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Lester, S. W., Kickul, J. R., & Bergmann, T. J. (2007). Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract Over Time: The Role of Employer Social Accounts and Contract Fulfillment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 191-208. <https://doi.org/10.1002/job.410>
- Leung, K., IP, O. K. & Leung, K. K. (2010). Social Cynicism and Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *Applied Psychology*, 59(2), 318-338. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00392.x>
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114, 139.

- Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting More out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context. *International Management Review*, 14(1), 28-43.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mercan, N. (2015). Ajzen' in Planlanmış Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?. *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations-Guest Editors Introduction. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Öndeş, E., & İrmiş, A. (2018). Genel Sinizm ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 5(2), 1-12.
- Özgen, I., & Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayıncılık.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources management*. Emerald Group Publishing Limited.

- Posthuma, R. A., Maertz Jr, C. P. & Dworkin, J. B. (2007). Procedural Justice' s Relationship with Turnover: Explaining Past Inconsistent Findings. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(4), 381-398.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (2003). HRMR Special Issue: Fairness and Human Resources Management. *Human Resource Management Review*, 1(13), 1-5.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, F., & Gürbüz, S. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Takawira, N., Coetzee, M. & Schreuder, D. (2014). Job Embeddedness, Work Engagement and Turnover İntention of Staff in a Higher Education İstitution: An Exploratory Study. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–10.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Timming, A. R., & Johnstone, S. (2015). Employee Silence and the Authoritarian Personality: A Political Psychology of Workplace Democracy. *International Journal of Organizational Analysis*. 23(1), 154-171. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2013-0685>

- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2), 363-387.
- Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 2011.
- Üçok, D. ve Torun, A., (2015), Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, İş ve İnsan Dergisi, 2(1), 27-37. <https://doi.org/10.18394/iid.95591>
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 62(01), 253-278. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002016
- Yoldash, Y., & Nicoleta, I. S. A. C. (2022). Causes and Effects of Organizational Cynicism and it's Relationship with Organizational Commitment, Job Satisfaction in Afghanistan NGO's. Revista De Management Comparat International/Review of International Comparative Management, 23(3), 367-381. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2022.3.367>
- Yücel, İ., & Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi “Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(3).

EKLER

Ek-1: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Konulu Tez Araştırma Anketi



Değerli çalışanlar;

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yürütülen Yüksek Lisans tez çalışması için oluşturulan bu anket ile elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, kesinlikle üçüncü şahıslar ile paylaşılmayacaktır.

Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, anketteki ifadeleri değerlendirirken içten ve titiz davranmanızla birlikte ifadelerin tümüne yanıt vermeniz büyük önem taşımaktadır. Ankete gösterdiğiniz ilgi, özen ve değerli yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

(Not: Anket formuna lütfen isim veya kimliğinizi belirtecek ifadeleri yazmayınız)

Aşağıda yer alan ifadelerden size uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.				
1. Cinsiyetiniz.				
☐ Erkek		☐ Kadın		
2. Yaşınız.				
☐ 20-25 arası	☐ 26-31 arası	☐ 32-37 arası	☐ 38-43 arası	
☐ 44-49 arası	☐ 50-55 arası	☐ 56-61 arası		
3. Eğitim düzeyiniz.				
☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Ön Lisans	☐ Lisans	☐ Lisansüstü
4. Medenî durumunuz.				
☐ Bekâr		☐ Evli		
5. Bulunduğunuz işletmedeki çalışma süreniz.				
☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl		
☐ 11-15 yıl	☐ 16 - 20 yıl	☐ 21 yıl ve üzeri		
6. Bulunduğunuz işletmedeki unvanınız.				
☐ Teknik Personel	☐ İdari Personel	☐ Mühendis		
☐ Yönetici	☐ Üst Düzey Yönetici			

	Aşağıda yer alan ifadelerden size en uygun gelen seçeneği (X) işareti ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin âdil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün âdil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu kurumdan elde ettiğim kazanımların âdil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın âdil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler					
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

	Aşağıda yer alan ifadelerden size en uygun gelen seçeneği (X) işareti ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
13	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

	Aşağıda yer alan ifadelerden size en uygun gelen seçeneği (X) işareti ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2	Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3	Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5	Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.					
7	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.					
8	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10	Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
11	Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

Anket burada sona ermiştir.

Katılımınız ve kıymetli vaktinizi ayırdığınız için tekrar teşekkür ederiz.